

المقدمة :

تعد عملية الاختيار والتعيين إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تجذبها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية عالية ف على أساس النجاح في اتخاذها مسار النشاط الوظيفية المنظمة سوى النشاطان التسويقية والإنتاجية والمالية والتطويرية وخاصة في المنظمة التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعا واضحا في هيكلها التنظيمية وتسد إليها مهمة تزويد المنظمة بأهم الموارد فيها إلا وهي الموارد البشرية فعليه الاختبار تتكامل بإيجاز مجموعته من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين تتعدى انعكاسات الاختيار والتعيين السلبية والايجابيه حدود البيئة الداخليه المنظمة للبيئه الخارجيه أن المديرين في حاجه ماليه لا معرفة العلاقه الوثيقه بين تطور المهنة والادارة الموارد البشرية والمنظمه والافراد كلاهما يلعبا دور مهما في تطور المهنة الواحده وكلاهما يستفاد منهما او يتضررا عندما تتم إدارة التطوير الاختيار او التعيين بشكل جيد او سئ مسار الاختيار والتعيين كما ارى هو سلسله من مناصب الاختيار والتعيين التي يتولاها الفرد خلال حياته هو مرتبط بجميع مراحل بالتجاه وسلوكيات الفرد اتجاه الاعمال التي قام بها والخبرات الذي اكتسبها وعليه فأن المسار الاختيار والتعيين ويشمل الترقيات الى جانب الفرد التي تقدمها البدائل الاختيار والتعيين المختلفه ومقدرة الفرد على الاختيار فيما بينهما .

مشكلة البحث :

تأتي مشكلة البحث متمثلة نوعيه سياسات الاختيار والتعيين وتطبيقها وتتمثل مشكلة

البحث في الاجابة على الاسئله التاليه:-

(1) ماهي اسس الاختيار والتعيين؟

(2) ماهو الاثر الذي تلعبه سياسات الاختيار والتعيين في اداء العاملين؟

فرضيات البحث:

- (1) توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاختيار والتعيين والمسار الوظيفي للموظف
- (2) هنالك علاقة ذات دلالة احصائية ما بين الاختيار والتعيين وجودة اداء العاملين .
- (3) هنالك علاقة ذات دلالة احصائية ما بين الاختيار والتعيين وزيادة الانتاجيه .

أهداف البحث:

- (1) التعرف على مفهوم سياسات الاختيار والتعيين
- (2) التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين للعاملين في المصارف العاملة على المسار الوظيفي
- (3) تحديد نقاط الضعف والقوة في إجراءات الاختيار والتعيين المتبقية في المصارف العاملة
- (4) التعرف على مدى وجود تحليل وتوصيف الاختيار والتعيين واضح يستند اليه في عملية الاختيار التعيين

أهميه البحث:

تتبع اهميه البحث من الدور الكبير الذي تلعبه سياسة الاختيار والتعيين في رفع كفاءات اداة العاملين

منهجيته البحث:

تتبع المنهج الوصفي التحليلي

(1) المنهج التحليلي

(2) المنهج الوصفي

حدود البحث:

- الحدود المكانية : وزارة الصحة والسكان

• الحدود الزمانية : 2022م - 2023م

هيكل البحث :

الفصل الأول : الاختيار والتعيين

المبحث الأول : مفهوم الاختيار والتعيين

المبحث الثاني : أهداف وأهميه الاختيار والتعيين

المبحث الثالث : أساليب الاختيار والتعيين

المبحث الثاني : مفهوم الأداء

المبحث الثاني : طرق وأساليب الأداء

المبحث الثالث : أنواع ومحددات ومستويات الأداء

المبحث الثالث : طرق أساليب الاختيار والتعيين

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة عن مكان الدراسة

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة النتائج

الفصل الأول

الاختيار والتعيين

المبحث الأول : مفهوم الاختيار والتعيين

المبحث الثاني : أهداف وأهميه الاختيار والتعيين

المبحث الثالث : أساليب الاختيار والتعيين

المبحث الأول

مفهوم الاختيار والتعيين

مفاهيم الاختيار:

- تشمل وظيفة الاختيار والامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوة العاملة المناسبة تتضمن عملية الاختيار المفصلة بين الأفراد المتقدمين وظيفه معينه من حيث درجه الوظيفة .(1)
- هو طرق وأساليب السائدة في اختيار الموظف لـ فتره طويلة . (2)
- هو اختيار العاملين والمرتب بالدولة لا يتم بأسلوب أو بطريقه واحده حيث اخبار البعض منهم بطريقه مطلقه . (3)
- هي كل العمليات التي تقوم بها المنظمه لـ انتقاء افضل المرشحين الوظيفه وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات واستطلبات شغل الوظيفة اكثر من غيرها ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير او محصله لسماوات او خصائص الشخص وسماوات الوظيفة نفسها.(4)
- يعرف بانه انتقاد افضل اشخاص المرشحين واكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة اعتماد العدالة من مساواة وتكافؤ فرص امام جميع المرشحين وان يتم الاختبار على اساس الجدارة والاستحقاق .(5)
- هو عملية الانتقاء اشخاص مؤهلين من بين مجموعه مرشحين قادرين على القيام بإعباء الوظيفة . (6)

¹ صلاح الدين محمد لباقي , الجوانب العمليه والتطبيقه في ادارة الموارد البشريه , كلية التجاره , جامعه الاسكندريه 2001م ص 141 .

² / ماهر الصالح علاوي الحيوري , مبادي قانون الاداري جامعه بغداد , 1996م ص 107 .

³ / رسلان , انور احمد الوسيط , القانون الاداري الوظيفة العامة , دار النهضة العربيه , القاهره , مصر 1997م ص 65 .

⁴ / احمد ماهر , ادارة الموارد البشريه الدار الجامعيه غنيم , 2004م ص 155 .

⁵ / مصطفى يوسف كافي , ادارة الموارد البشريه من منظور اداري , تنموي , تكنولوجياي عولمي , الطبعة الاولى مكتبه المجتمع العربي للنشر والتوزيع , الاردن , 2014م ص 133 .

⁶ / عمر الطروانه , الاداره الاحترافيه للموارد البشريه , دار البدايه ناشرون وموزعون , الاردن 2012م ص 119 .

- هو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة اكثر من غيره . (1)
- هو الافراد القوي العامله وتعينهم على اساس سليمه من الاستعداد والصلاحية والقدره على تحقيق الاهداف وإلحاقهم بالاعمال التي تنفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم وهي اساس تستند الى مبداء الكفاءه والجداره بما يكفل وضخ الرجل المناسب في المكان المناسب . (2)
- هو العمليه التي يتم بموجبها المفاضله من الافراد واختيار افضلهم وهي طريقه البحث عن افضل العناصر لشغل وظيفه معينه واختبار اكثرهم ملائمه (3).

مفاهيم التعيين :-

- هو العمليه الدارويه التي يتم بمقتضاها بقسم المرشحين الى فريقين فريق تقبله المنظمه لتعيينه في الوظيفة الشاغره وفريقه ترفضه وهي تلك العملبه التي تقوم بها المنظمه لانتقاء افضل المرشحين للوظيفه طبقه لعايير الاختبار التي تطبقها المنظمه . (4)
- هو النشاط الذي يقتضي لاعلان عن الوظائف الشاغره وترقب الافراد المؤهلين للعمل في المنظمه ثم اختيار افضل العناصر المتقدمه وتعيد لهم وذلك بغرض تحقيق الاهداف الموضوعه . (5)
- بانه البحث عن جزب وعه من الافراد المؤهلين الاكفاء لشغل الوظائف . (6)
- هنالك عمليات مختلفه مفصله عن بعضها البعض الا ان المتمعن في تعريف هذه العمليه عند معظم الكتاب والادارين يجد ان تعيين ما هو الا خطوه او اجزاء من

¹ / د. احمد ماهر , ادارة الموارد البشريه , الدار الجامعيه الاسكندريه , 2014 م , ص 236 .
² / الشويش , مصطفى , ادارة الموارد البشريه , ادارة الافراد , 2005م , دار الشروق للنشو والنوزيع , عمان ص 157 .
³ / ربابعه , علي , ادارة الموارد البشريه , الطبعة الاولى , عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع , 2003م ص 45
⁴ / زوليف , مهدي , ادارة الافراد , عمان , دار الصفاء للنشر 2003م ص 97 .
⁵ / ربحت مصطفى عليان , اساس الاداره المعاصره , كليه التخطيط 2007م ص 141-142 .
⁶ / 1 . حسن راويه محمد , ادارة الموارد البشريه , القايره , مصر الدار الجامعيه للنشر والتوزيع , 2004م ص 99 .

الاجراءات في مرحله الاختيار كنتيجه بحيث يصبح المرشح للوظيفه موظفا للمنظمه وذلك بعد اجتيازه الاجراءات بنجاح ومن زمنها فتره التجربه ويستخدم ذلك من خلال دراسته واجراءات الاختبار والتعيين . (1)

- هو الخطوه التاليه تعقب الاعلان عن الوظيفه الشاغره وقد تسبقها او تعوض عنها في بعض الحالات المحدوده جدا وهنالك من الاستجلاب وبراد لها جزب واغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغره . (2)
- هو جميع الانشطه التي تتم من خلالها الانتقال انسب الموارد البشريه من المرشحين للوظائف المتاحة والذي تتوفر لديهم مقومات الوظيفه من حيث المؤهلات القابليات والقدرات الفكرية والعينيه والانسانيه . (3)
- هو المفاصل بين المتقدمين الوظيفه الشاغره من خلال التأكد من البيانات المتقدمه المنظمه والحصول على موافقه الادار العامه المترشحين للمختارين واصدار القرار النهائي في التعيين . (4)
- هو كل من يعمل في وظيفه امه من الوظائف المدرجه على جدول تشكيل الحكومي وان يكون معين بقدر من السلطه المختلفه بتعيين قانون بعد توافر شوط التعيين ايأ كانت السلطه المعتمده للتعين . (5)

¹ / 1. ابو شيخه نادر , ادارة الموارد البشريه , عمان , دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2001م , ص 80 .
² / 5. الكبيس عامر ادارة الموارد البشريه في الخدمات المدنيه , القايره , مصر , المنظمه العربيه للتنميه الاداريه 2004م , ص 180 .
³ / حمود , خضر , الخرشه , ياسين , ادارة الموارد الشريه , عمان , 2006م , دار الميسره ص 109 .
⁴ / 1. حمداوي وسلبه , ادارة الموارد البشريه ص 95-96 .
⁵ / كنگان , نواف , قانون الاداري , الكتاب الثاني , ط 1 و دار الثقافه للنشر والتوزيع , عمان , الاردن , ص 31 .

البحث الثاني

أهميه الاختيار والتعيين

أهميه الاختيار والتعيين :-

- ترجع اهميه هذه العمليه كونها توفر الأساس لعمليتي الاختيار والتعيين فاستقطاب العناصر المناسبه بالاعداد الكافيه لشغل المناصب الشاغر له تأثير كبير علي انتاجية المنظمه وفعاليتها ومستوي ادائها كما تنعكس فعاليتها هذه العمليه كل العمليات الاخره سوى المتعلقه بي الموارد البشري هاو بي الوظائف الاخره للمنظمه .(1)
- توفر مجموعه كافيه من المتقدمين للملائمين لشغل الوظائف باقل تكلفه ممكنه .(2)
- ترجع أهميه الاختيار والتعيين للوظائف في المنظمه لجهتين هما المنظمه من حيث تأثيرها على نشاطات وتأثيرها على الموظف واتجاهاته نحو العمل وظروف عمله ومستقبل وظيفته على النحو التالي:-

اهميتها للمنظمه :

1. ان الارتقاء باداء المنظمه يتم من خلال تعيين الكفاءات واصحاب المهارات والقدرات حيث ان اداء المنظمه مجموعه موظفيها وذلك تحقيق لمبدأ الرجل المناسب في المناسب .
2. ان اتباع سياسات الاختبار والتعيين التي تعتمد على مبدأ العداله والمساواة بالموظفين والمرشحين الوظائف يرتقي كثير بسمعه المنظمه ويزيد من ثقته المجتمع المحلي بها .(3)

¹ / د. حمداوي وسيله, ادارة الموارد البشريه , مديريه النشر لجامعه قامة , 2004م ص 88 .
² / د. خالد عبد الرحيم الهيبي , ادارة الموارد البشريه , وائل للنشر والنوزيع , عمان , الاردن 2003م ص 124 .
³ / 1 . نصر الله حنا , ادارته وتنميته الموارد البشريه , غزه , الطبعة الاولى , 2003م ص 6.

اهميتها للموظف :

1. ان اتباع السياسات الفعاله والعادله في الاختيار والتعيين يزيد من ثقته الموظف في منظمه حيث تزداد لديه رغبه في العضويه في هذه المنظمه وذلك لانها اول الاجراءت التي يتعامل من خلالها الموظف مع المنظمه ومن ثم الموافقة وتبني سياساتها وبعدها الدفاع عنها والاهتمام بمصيرها وهذا ما يسمى الولاء التنظيمي .

2. ان اختيار الموظف وفقا لسياسات فاعله يشعر الموظف بالامان الوظيفي وذلك من خلال ادراكه بالوظيفه وجدارته بها وقدرته بالقيام بمهامها ومسؤوليتها ان المظمه لن ننحلى عنه .(1)

• ان اتباع سياسات اختيار سليمه تتضمن توافق الوظيفه مع الموظف من حيث الميول او الاتجاهات والقدرات الحصول على الاجراء المناسب مما يزيد من شعور الموظف بالرضا عن وظيفته .(2)

• اجراءات الاختيار والتعيين الفعاله تتضمن الكشف من المهارات الحقيقه للموظف وبالتالي تسهيل عمليه تدريبيه وتحديد مساره الوظيفي وفرص الترقية لديه.(3)

• ان خضوع الموظف لإجراءات الاختيار والتعيين المحكمه يقلل من فرصه حدوث بعض المشكلات مثل الغياب عن العمل او ترك العمل وبالتالي التقليل من معدل دوران العمل كما فتقلل من إصابات العمل . (4)

1 / 1. المدهون , محمد , دائره وتنمية الموارد البشريه , غزه , الطباعة الاولى , 2003م ص 66
1 / 2. ربايعه , علي , اداره الموارد البشريه , عمان , دار الصفاء للنشر والتوزيع , 2003م , ص 46
1 / 3. الفرار , ماجد , الزعنون, محمد , واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الاداريه في وزارات السلطه الوطنيه الفلسطينيه في قطاع غزه مجلة الجامعه الاسلاميه سلسله الدراسات الانسانيه المجلد 16 والعدد 2 , 2007م ص 702.
1 / 4. حمود و خضر , الخرشه , ياسين , اداره الموارد البشريه , عمان , 2006م , دار المسيره , ص 110 .

- جذب واختيار افضل القدرات المهارات المتاحة في سوق العمل الاتباس بالقوى العماليه المتجه وتفصل القوى المحليه وتحفيز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم. (1)
- توفير العدد الكافي من المتقدمين لاملائمين لشغل الوظائف باقل تكلفه ممكنه الاسهم في زياد غمليه الاختبار ع التركيز الاستقطاب وجذب الافراد المناسبين الذين يتم الاختبار بينهما وبالتالي تقليل عد الافراد الغير موهلين لشغل الوظائف من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمه توصيل رساله للمرشحين بنها هي المكان المناسب لهم للعمل ولبناء تطور حياتهم الوظيفيه. (2)
- البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغره داخل المنظمه هذا يعني ان القائم لعمل الاستقطاب على اطلاع خطط الموارد البشريه تركز عمليه الاستقطاب على تهيئه المدخلات لعمليه الاختيار لذا يفترض في هذا العملي هان تستهدف تحقيق الملائمه بين خصائص الوظيفه ومؤهلات شاغره هذه الوظائف تحدد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الانشطه الداعمه لعمليه الاستقطاب. (3)
- يوفر روح معنويه عاليه في مجتمع العمل ويناشد لامن ثقه العاملين بي انفسهم يتجه شعورهم بان مهاراتهم وقراراتهم وميولهم مستخدم بطريقه صحيحه وفي موضوعيها ويؤدي ذلك النتيجه الي انصرافهم من عملهم واختفا مشاعر الاحباط والتوتر والرغبه لديهم من التقليل من شئن الانجازات الناجحه لغيرهم ليحقق نظام الاكثر عداله بنظام الاجور فالاختبار يراعي من بدايه الالتحاق بعمل الربط بين معارف وقرارات الفرد وبين واجبات وظيفيه وعوامل الصعوبه المحيطه بادائه التي تكن عليها

1 / 1 . محمد فالح صالح , اداره تنميه البشريه ص 87 .

1 / 2 . السالم , مويد , صالح , عادل , اداره الموارد البشريه , مدخل استراتيجي , عمان , الاردن , عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع , 2002م ص 83

1 / 3 . عبد الرحيم الهيبي , اداره الموارد البشريه , 2001م ص 98 .

تقومها عند تحديد اجرها ويعني ذلك ان لا يتم اختيار الفرد ذات اجر غير متكافئ مع بتوافر له من استعداد انخفاض معدل حسابات العمل ويتم ذلك من التاكيد المسبق من توافر المعارف والمهارات الازمه لاداء العمل التي تؤدي عدم مراعاتها الي زياده حوادث العمل سيادات الشعور بعدل داخل المجتمع فالاختبار يحقق مبدا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ويقضي علي الوساطه والحوسبيه والمحابه في شغل الوظائف بعبارة متكافئه يسمح الاختبار بتطبيق مبدا الجداره في نطاق المنظمات العامه الذي تكن على مبدا مسارات الاشخاص في شغل الوظائف المتاحه في حاله تشاركهم بشروط الازمه تفادي الضغوت بالاحتفاظ بالافراد غير الكفاء فلاختبار غير العلمي لا بدا ان يؤدي الي وجود من لايملكون المعارف والقدرات والمهارات المطلوبه لممارسه الوظائف.(1)

أهداف الاختيار والتعيين :-

- يهدف الاختبار والتعيين الى تحقيق مجموعه من النتائج بينهما :-
- اختيار افضل الاشخاص المؤهلين للوظيفه الشاغره في ضوء مصلحه المنظمه والافراد .
- التأكد من الشخص المختار سيؤدي العمل المطلوب منه .
- مراعاة ان يتم اختيار في ضوء خصائص الوضيعه كل من الفرد والمنظمه والوظيفيه في ضوء الاعتبارات البيئه التي تحيط المنظمه .(2)

¹ /الجميبي , فواد محمد عبد المنعم , الاسس النظرية والتطبيقية لوظائف ادارة الافراد , وزارة التعليم العالي , جامعه الوصول 1987م , ص 120-120 .

² / 1. مصطفى يوسف كافي , ادارة الموارد البشرىه , من منظور اداري , تنموي تكنولوجي عولمي , الطبعة الاولى , مكتبه المجتمع العربي النشر والتوزيع , الاردن , 2014م , ص 33 .

البحث الثالث

طرق أساليب الاختيار والتعيين

الإعلان :

قد تستخرج ك وسيلة لجذب العماله في اشكال ثلاثه هي :
أ/ الاعلانات الداخيله ويشير الى الملصقات او اللوحات الاعلانات والاعلانات
للمنظمه:

1/ الاعلانات والصحف اليوميه والدوريات لسعه الاشاره

2/ الاعلانات من خلال الراديو التلفزيون كذلك لانتشارها بين معظم افراد المجتمع

ب/ استخدام منظميين محترفين لهذا العرض وهم عن فئه متخصصه عن الموارد البشريه
وتوفر لديهما كافه المعلومات الكامله عن اهم الافراد ف قمه من المهن

ج/ دعوة المحترمين لارباتعما

د/ التدريب الصيفي حيث تلجأ بعض المنظمات الى التضامن قبلي الجامعات للتدريب
بها خلال الاجازه الصيفيه واقامه روابط عمليه مهمه تختلف الرغبه في الالتحاق بالعمل
بعد التخرج.(1)

زياده المدارس والجامعات حيث تدرس بعض المنظمات والمتدربين من طرق الى هذا
الجهات للتعرف على طلبه المراحل النهائيه للدراسه ومعاودة يليق الرغبه بعد التخرج
اصبح اسلوب الاختيار والتعيين بين توافر فيها الشروط التي تحرمها القوانين واللوائح
ولكن دون ان تكون ملزمه في هذا القيد باتباع في اساليب واجراءات خاصه.(2). حيث
يتم تعيين الموظفين بواسطه رجال سياسيين وهذا النوع من الاختيار لخبرات نجده بصوره
واضحه في الولايات المتحده الامريكيه والبلاد السلوكيه.(3)

¹ / خالد الهيسي 2003 , ادارة الموارد الشريه , دار وائل للطباعه والنشر والتوزيع , عمان ص 145

² / محمود عاطف البني , مبادئ القانون الاداري للاحوال العامه الوظيفه العامه دار الفكي العربي , 1995-1999

³ / ماجد راغب الطلو , القانون الاداري, دار المطبوعات الجامعيه الاسكندريه , ص 194 ص 264 وعلم الاداره العامه مؤسسه سباب
الجامعي القاهره عام 1982 ص 146

ونتيجه لكثير مساوى هذه الطريقه فقد عدلت عنها كثير من الدول وان احتفظت بها
نسبه لبض الوظائف التى تتسع نطاق او يصنف بحسب ظروف كل بلد.(1)
لذلك تعتبر الثقه فى اساس الاختيار الشخصى لنوعيه الوظيفه العامه فلسفه المختصه فى
التعيين فى تجربته اختيار الشخص من بين الاشخاص من المرشحين المؤهلين لتولى
الوظيفه دون سرعات تعود الشكليه والاداريه المعقده من وسائل الالتحاق العاديه لتولى
الوظائف العامه مثل المسابقه والانتخاب.(2)
يراد للوظائف العليه والوظائف التى يترك التعيين لسلطه التعدديه لاداره وذلك
ليسبب طبيعتها الاداريه والسياسه.(3)
طرق اسلوب الاختيار والتعيين يتم التعيين او اعاده التعيين تعيين من قبل مجلس الخدمه
العامه عادا من يعينى ناو يعاد وتعيين الوظائف الي اشارت اليها.(4)
فى مصر فان طبقا الاحكام قانون العاملين المدنيين بالدوله فى سنه 1978 فان التعيين فى
الوظائف العليا باقرار من رئيس الجمهوريه ولكن يلاحظ عدم تطابق مسميات الوظيفه
العليه ومستوى الاعمال وموادها فهناك خلطه بين الدرجات كربط مالي بحظر اليها
باعبارها درجات ماليه اكثر من كونها وظائف محدد المعام والمسؤوليات فالوظائف
المخصصه لها وكيل وزراء مثل قد لا تمارث بالضروره بالوظائف الاستشاريه.(5)
وقيجه فى احدى قرارات مجلس الدول الفرنسيه الوثيقه الصله المذكوره وقرار فى
117/1988/الذي اكبر فيه انمي المتساوه بين الموظفين فى تولى الوظائف العامه التى
نص عليه اعلان جعواف الانسان والمواطن فى 1789 يكونه واجب التطبيق ايضا غير

1 / محمود حافظ البنا، مبادئ القانون الاداري، فى الاحوال العامه، والوظيفه العامه، دار الفكي العربى، صدر سابق 193 - 194

2 / د محمد حسين عبد العال، الوظيفه العامه، اط1، دار النهضه العربيه، 1974، ص54

3 / غازي فضيل مهدي، التعيين فى الوظائف العليا، بحث منشود مجله جامعه النهضه مصدر سابق للجعوف، مجلد3 ع ك 1999 ص155

4 / قرار مجلس قياده الثوره المنحل سابق رقم 530، 1986/ 1816

5 / غازي فضيل التركي معهد مصر سابق ص117

التعيين في الوظائف العليا اذا نجري المفاضله بين المرشحين علي اساس الكافله والاهليه.(1)

تختلف المنظمات عن بعضها في اتباع سياسات الاختيار سواء كانت هذه المنظمه عامه او خاصه فالمنظمه العامه تتخذ طريقه وسياسه الاختيار من خلال القوانين والاجراءات المنظمه للعملية المنصوص عليها من قبل المشروع ويجب عليها الالتزام بها اما المنظمات الخاصه فلها الحق في وضع اللوائح والقوانين التي تراها مناسبه للاختيار والتعيين لكن مع ضمان وجود ضوابط تضمن العدل والمساواة بين المتقدمين والمرشحين للوظيفه وبشروط عدم تجاوز هذه اللوائح ويمكن حصر طرق الاختيار فيما يلي:-

الاختيار المطلق للاداره :- وتعني هذه الطريق هان الاداره لها مطلق الحريه واختيار وتعيين الفرد حسب ما تراها مناسب وللاعتبارات التي تراها مناسبه دون ايداء الاسباب ودون ان تلتزم بشي من اجراءات التوظيف مثل الاختيار والمقابله والفحص وغيرها لا يمكن الاعتراض علي هذا التعيين الا ان يكون التخصص المعين غير مستوي الشروط اللازمه للتعيين من قبل المنظمه وهذا النوع من طرق الاختيار ويطبق عند اختيار بعض الوظائف الاداريه العليا ذات الطبيعه السياسيه مثل وزير او وكيل وزاره او في الوظائف مثل رئيس هيئه اركان او قاده اجهزه الامن والشرطه ومن عيوب هذه الطريقه انها تفتح المجال امام التعيين والحاباه لبعض المرشحين وتؤدي الي الملاحقه القانونيه من قبل المرشحين الاخرين الذين يشعرون باحققتهم في الوظائف وتميز هذه الطريقه بانها اقل تكلفه واكثر سرعه واكثر ضمانا للولاء .

اما الاختيار الموظفين عن طريقه الشعر :- حيث يكون الانتخاب عاما وتطبيقه الدوله الديمقراطي هاما مباشره او من اختيار عند اختيار.(2)

1 / ود كئلا احمد حافظ نجم /ترتيب الوظائف العامه وتوظيفها وتقويتها د/الفكي دار الفكي العربي ,1979,ص91

ود/ محمد مهدي بران /مصدر سابق ,ص111

2 / فؤاد العطار , النظم السياسيه والقوانين الدستوريه ,ط1965/1955,ص198

القضاة في بعض الدول او رؤساء من مشكلات هذه الطريقة انها تدخل فيها بعض الاعتبارات الغير موضوعيه عند الإدلاء بالأصوات مثل العشائريه والتنظيم السياسي والجنس والعرق.

اختيار الموظف عن طريق الاعداد الفني :- هذه الطريقة تعتمد المنظمه علي بعضها المؤسسات مثل المعاهد والجامعات والاكاديميات لاعداد الافراد الذين تتوفر فيهم شروط التعيين وحسب طلب المنظمه كما وقد تنشئ المنظمه نفسها بعضها بعض المعاهد المدارس والاكاديميات الخاصه وتخضع لها المناهج لتوفير هذه الشروط والحصول علي نوع معين من الموظفين ومن الامثل علي ذلك اعداد وتعيين وضباط الشرطه من بل اكاديمية الشرطه او تعيين المدرسين الذين يتم تخريجهم من معاهد اعداد المعلمين الخاصه بوزاره التربيه والتعليم .

نظام الوظائف المحجوزه :-

وهنا تتدخل بعض الاعتبارات والانسانيه البحثه بغض النظر عن تتوافر الشروط والصلاحية وتقوم المنظمه بحجز الوظائف او نسبه من الوظائف لافراد معينين وذلك عرف بانه الجميل او المكافاة لهم بسبب تصحياتهم من اجوا المنظمه مثل اختيار وتعيين الحاربين القدامي او المصابي الحروب او ابناء الشهداء .

طريقه المفاضله والمسابقه :-

تتمثل هذه الطريقه في بعض الاجراءت التي يجب علي المتقدم لوضيفه اجتيازها وفقا لانظمه لوائح المنظمه ويتم اختيار الافراد الذين يتمتعون بمستوي من المهارات والمعرفه تتلاءم مع مهام الوظيفه وذلك كله على اساس من العداله والمساواة وتكافؤ الفرص بين المرشحين .(1)

¹ / شريف على , اداره المنظمات العامه الاسكندرية , الدار الجامعيه , 1987 , ص258

الفصل الثاني

الأداء

المبحث الأول : مفهوم الأداء

المبحث الثاني : طرق وأساليب الأداء

المبحث الثالث : أنواع ومحددات ومستويات الأداء

البحث الأول

مفهوم الأداء

مفاهيم الأداء:-

بعد الاداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبه للمؤسسه بشكل عام ويكاد يكون الظاهر الشموليه والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفه الماديه والاكثر اهميه لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسه.(1)

لغه :-

مصطلح الاداء يقابل الكلمه الاتينيه Perform are التي تعني اعطاء كليه الشكل بشئ ما والتي اشقت منها الكلفه الانجليزيه Perform are التي تعني انجاز العمل او الكيفيه التي تبلغ بها المؤسسه اهدافها.(2)

اصطلاحا:-

تعددت تعاريفه بتعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمدما المؤسسات في دراسه الاداء والبرغم من كثره البحوث والدراسات له لم يتم التوصل الي اتفاق حول مفهوم مجدد له.(3)

ما يعاب الطريقه تتطلب جهدا كبيرا بحيث ان المقيّم بتعيين عليه تسجيل حسب وقوعها في كل مره بالاضافه الي ان الاحداث السلبيه مؤقته وتمتاز هذه الطريقه بانها تبين المواطن القوه في اداء وسلوك العامل توضح جوانب القصور والعمل على معالجتها.(4)

¹ / ظاهر محسن منصور الغايي وائل محمد صبي ادريس , الاداره الاستراتيجيه منظور منهجي متكامل , دار وائل للنشر , عمان الاردن, 2007, ص47.

² / عبد الملبل منوره الاداء بين الكفاءه والفعاليه مفهوم وتقييم, مجله العلوم الانسانيه, العدد جامعه بسكره, 2001, ص86.

³ / خالد محمد بن حمدان, الاداره الاستراتيجيه والتخطيط الاستراتيجي, منهج معاصر, دار اليازودي, عمان, الاردن, 2007, ص383.

⁴ / يوسف حبيب الطاوى واخرون, مرجع سبق ذكره, ص247

طريقه التقييم بواسطه المقاييس السلوكية الثنائية :-

تعد هذه الطريقه من الطرق الحديثه المعتمده على الاداء المتوقع وفقا للصفات السلوكيه المرتبطه بالاداء علي المقياس العمودي المتدرج حيث ان كل صفه من الصفات سلوكية المرتبطه بالاداء مطلوب .

وتمتاز هذه الطريقه بانها اداة قيمه لكل من المقيم والعامل الذي يتم تقييم ادائه في توضيح بين الاداء الجيد والاداء غير ذلك..(1)

طريقه التقييم السري :-

يتم تقييم كل فرد عامل من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي علي اسئله يطلب الاجابه عليها حول اداء العامل من قبل مرؤوسيه وزملائه.(2)

طريقه التقييم بأتباع منهج الإدارة بالأهداف :-

تتضمن هذه الطريقه وضع مجموعه من الاهداف لكل عامل ومراجعته مدى تقدمه نحو تحقيقها اذا يقوم المقيم بتحديد اهداف لكل عامل تم يناقشها ويناقشها سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الاهداف,(3)

تضمنان مستوي اداء معين من العمال تقوم المؤسسه بوضع نظام متابعه خاص بكل وظيفه ويمثل تقييم الاداء تحديد وتعريف الفرديه بكيفية اداة لعمله لتحسين وتطوير الاداء بصوره جيده وصحيحه .

وهو معرفه سلبيات وايجابيات مختلفه الانشطه الانسانيه وكفاءة عملها لاجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي يبجزه به العمل .

¹ / يوسف حجيم الطاري واخرون ,مرجع ذكره ص248,ص249
² / جاري ديسلر ,اداره الموارد البشرية , ترجمه :محمد سيد احمد عبد المتعال , دارالمريخ والنشر , الرياض -مملكه العربيه السعوديه , 2003 ,ص33
³ / جاري ديسلر ,اداره الموارد البشرية , ترجمه :محمد سيد احمد عبد المتعال , دارالمريخ والنشر , الرياض -مملكه العربيه السعوديه , 2003 ,ص33

عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافئهم بدر ما يعملون وينتجون بالاستناد الى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنه ادائهم لتحديد مستوي كفاءتهم.(1)

يعرف بانه النظام الذي يتم من خلال تحديد مدى كفاءة اداء العاملين لاعمالهم.(2) هو عملية ترتيب العمل اما تصاعديا او تنازليا حسب مقدرتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية.

هو قياس موضوعية حجم ومستوي ماتم انجازه بالمقارنه مع المطلوب انجازه نوعا على شكل علاقه نسبية للوضعين القائم والمطلوب.(3)

المعني اللغوي مشتق من الفعلى (إذى) وبمعني قام بفعل واذى الدين اى قفائه وقضا الصلاة قام بها في وقتها وفي الشهاده ادلي بها واليها الشئ اوصله اليه .

المعني الاصطلاحي :-

الاداء كلمه انجليزي الاصل Re Frimance التي كانت في البداية اعمل واشغال ما لكن اشيع هذه المفهوم بعد فتره واصبح يعني المنهجي هاو الطريقه التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الوصول الى اهدافها في التقدم العلمي والتقني استعملت هذه الكلمه للدلاله علي الكفاءة والفعالية لقياس وتحقيق وتعريف الاداء ومن بينهم هو يعني قدره المنشأة على تحقيق الاهداف المعينه .(4)

الاداء :-

هو انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها علي تحقيق اهدافها.(5) هو انجاز الاعمال كما يجب ان تنجز.(6)

¹ / كامل المغربي اساسيات الاداره , دار الفكي للطباعة والتوزيع , الطبعه الاولى , 1995,ص3.
² / كامل بربر, اداره الموارد البشريه , وكفاءة الاداره التنظيمي , المؤسسة الجامعيه بيروت , 2001,ص284.
³ / عادل حسن , اداره الافراد والعلاقات , مؤسسة شباب الجامعه ن الاسكندرية , مصر , 1998,ص183.
⁴ / المعجم الوسيط , معجم اللغة العربيه , قام باخراجه مصطفى واخرون ج دار التراث العربي , بيروت لبنان , بدون سنه,ص10.
⁵ / طاهر محسن منصور الغالي,اداره الموارد الاستراتيجيه ,ص477
⁶ / الجودي محمد العلى ,تفعيل الاداء المتميز ,المؤسسات الصغيره ,والمتوسطه من خلال قياده فعاله ,دراسه حاله ,مؤسسة طبيه بلاست ,الجلفه,مذكره ماجستير غير منشود في علوم التسيير ,جامعه بسكره , 2007,2008,ص77

هو عبارته عن نتيجته وهو يتكون من الكفاءة، الفعالية، والانتاجية والتنافسية.⁽¹⁾

ويقول Angelier: ان اداء المؤسسة، يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوي التنافسيه.⁽²⁾

يستند كل من (Miller et bromiley) في تعريفها للاداء وبعد انه: هو انعكاس لكيفيه استخدام المؤسسة لمواردها البشريه والماديه واستغلالها بالصوره التي تجعلها قادره على تحقيق اهدافها.⁽³⁾

¹ / شويخي اسماعيل: دور الشراكه في تحسين اداء المؤسسات الصناعيه، دراسه حاله: مجمع صيدال 2000-2004 مذكره ماجستير غير منشوده، جامعه بسكره 2002 2003 ص26

² / 4. عبد الملوك مزهوده، الادارين الكفاءه والفعاليه، دار النشر، بيروت، 2014

³ / عواطف سليمان، اثر الاداره بالاهداف والقيم في تفعيل الاداء المتميز، دراسه حاله المؤسسة الوطنيه سونا طراك _مديرية الصيانه بسكره -مذكره ماجستير غير منشود في علوم النسيير جامعه بسكره، 2008_2009، ص39

المبحث الثاني

طرق وأساليب تقييم الأداء

طرق تقييم الأداء :

توجد العديد من الطرق لتقييم الأداء فى المؤسسة منها :-

طريقة المقابلة :-

فى اطار هذه الطريقة : يقوم المقيم بكتابة مقال قصير يصف فيه نقاط القوة والضعف لدى العامل الاداء السابق للدافع للاداء واقتراحات التطوير للعامل (1)

طريقة الترتيب البسيط :-

يقوم المقيم بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الاحسن الى الاسوء اعتمادا على الاداء العام للعامل (2).

طريقة المقابلة المزدوجة :-

تقوم هذه الطريقة على المفارنة الزوجية بين الافراد فيختار المقيم الافضل منهم ويضع كل شخص فى الترتيب او التصنيف الذى حصل عليه (3).

طريقة التدرج :-

يتم وضع تصنيفات للافراد العاملين ، يمثل كل تصنيف درجة معينة للاداء (4).

¹ / 1. يوسف الطائي واخرون مرجع سبق ذكره ،ص243

² / 2. يوسف الطائي واخرون مرجع سبق ذكره ،ص243

³ / حسين ابراهيم بلوط , اسم الكتاب تاريخ الاسلام السياسي الدين الثقافي , دار النشر دار الجيل للنشر والتوزيع سنه النشر

1996,ص243

⁴ / بسيوني محمد البرادعي , اسم الكتاب زمن الخداع , دار النشر, دار ايتراك للنشر والتوزيع سنه النشر 1997 ، ص45

طرق التدرج البياني :-

تقوم هذه الطريقة على اساس تقدير ادا العامل او صفاته على خط متصل يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع (1).

طريقة المراجعة الميدانية :-

هذه الطريقة يوم ممثل عن الادارة الموارد البشرية بمقابلات ميدانية لمدرء الادارات للاستفسار عن اداء العاملين.(2)

طريقة الاختيار الاجبارى :-

وتستند الى فكرة التوزيع الطبيعي التى تقضى بان مجموعة من الأحداث او الأشخاص تتركز حول الوسط ويبل تركيزها عن الاطراف.(3)

طريقة المواقف الحرجة :-

يقوم المقيم بتركيز انتباهه على الأحداث المهمة والمؤثرة التى تميز بين الاداء الفعال والأداء غير الفعال للوظيفة.(4)

طريقه التدرج البياني :-

تقوم هذه الطريقة على اساس تقدير اداه العامل او صفاته على خط متصل يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع ويعبر عن هذه التقديرات بنقاط او ارقام هذه الطريقه تعاني من بعض العيوب كالتحيز سيطره اتجاهات وتقديرات المقيم.(5)

¹ / يوسف حجم الطائي, مرجع سابق ذكره ص,ص234,244

² / مصطفى نجيب شاويش , اداره الموارد البشريه , دار النشر دار وائل للنشر , عمان ,سنه 2011,الطبعه الاولى ص89

³ / الجودي محمد العلي رجع سبق ذكره ص273

⁴ / يوسف حجيم الطائي واخرون ,اداره الموارد البشريه , ص 246

⁵ / يوسف وجيه الطائي ، مرجع سب ذكره ، ص ، 243 ، 244 ،

قوائم المراجعة :-

هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات السلوكيات المواصفات المطلوبه للعمل وعلى الميره ان يشر او يختار العبارة او الصفة التي تصف اداء الافراد العاملين وعند اتمام وائم المراجعة تذهب الى الادارة لتحليلها وتديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحدده فى الائمة حسب درجة اهميتها. (1)

طرية المراجعة الميدانية :-

هذه الطريقة يقوم ممثل عن الإدارة بمقابلات ميدانية لمدرء الإدارة للاستفسار عن اداء العاملين ومناقشتهم واخذ البيانات والمعلومات التفصيلية ويتم ترتيبهم حسب أدائهم ويعرضها على المدير لمراجعتها وإدخال التعديلات عليها . ومن فوائد هذه الطريقة تتوخى الحيادية فى تقييم العاملين من قبل الادارة. (2)

¹ / مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سب ذكره ، ص 89 ،
² / يوسف وجيه الطانى ، مرجع سبق ذكره ، ص 345 ،

المبحث الثالث

مستويات الأداء

هنالك عدة مستويات تفيد في التعرف على مستويات الأداء الذي تم تحقيقها :-

الأداء الاستثنائي : هو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد وأهم ما

يعبر عنه هو العقود المربحة ، ازدهار الوضع المالي .

الأداء البارز : ويتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه ، وأهم ما

يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبير امتلاك الكفاءات المتمتع بوضع

نقدي ومالي متميز .

الأداء الجيد جداً : الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفير الدلائل المستقبلية

والكفاءات المتمتع بوضع مالي جيد .

الأداء الجيد : الذي يبين التميز في الأداء وفق المعادلات السائدة مع توازن نقاط

القوة والضعف في المنتجات وقاعدة عملاء وكفاءات مع امتلاك وضع مالي غير

مستمر .

الأداء المعتدل : والذي يمثل ضرورة دون المعدل وتغلب نقاط القوة ونقاط

الضعف في منتجات وقاعدة عملاء كوادرات عاملة عدم سهولة الوصول الى

الأصول اللازمة للبقاء والنمو .

الأداء الضعيف : الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح النقاط الضعيف

في جميع المحاور فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة والاستقطاب لكفاءات

بالإضافة الى مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية .

الأداء المتأزم : الذي يتمثل في الأداء غير الكفاءة تماماً من المحتمل ان سبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة .(1)

أبعاد الأداء :

الأداء ينحصر في بعدين هما الكفاءة ، والفعالية غير ان حصر الأداء في هذين البعدين بحيث ان المؤسسة التي تضع اهدافها (غير طموحه) وتحققها بأقل الموارد أو التي تنشط في قطاع متدهور لا يمكن اعتبارها ذات أداء جيد .(2)

الكفاءة : تعد الكفاءة من بين الابعاد أداء المؤسسة

ويمكن تعريفها كما يلي :

تشير الكفاءة الى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والاموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف محدد .(3)

- وهي القدرة على تحقيق عمل ما مع القليل من الموارد (بتكاليف منخفضة) (4)

- هي القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق احسن نتيجة بتطبيق الإمكانية المتوفرة وبعبارات أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول الى

¹ / خالد محمد بن حمدان - استراتيجية التخطيط الاستراتيجي - ط1- دار النشر - دار اليازوري العلمية - 2007م - ص385- عمان الأردن

² / الجودي محمد العلي ، تصنيف المصارف الاسلامية ومعايير الجودة الشاملة ، جدة ، 1444 ص49

³ / الجودي محمد العلي - المرجع نفسه - نفس الصفحة

⁴ / حسين كريم ، مبادئ الادارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الدارية ، وظائف المنظمة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الاردن -2006 -ص35

الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة ، يقصد تحقيق أكبر ربح مقابل
تكلفة معطاة .⁽¹⁾

خطوات تقييم الأداء :-

الأداء عمليه منظمه لها خطواتها ومراحلها التي تؤدي التعرف على تقييم الأداء
واتخاذ الإجراءات الازمة وتمثل فيما يلي :-

تحديد معايير الأداء :-

ان بناء المعايير التي بموجبها يتم تقييم اداء العاملين تعتمد على تحليل العمل
تختلف من عمل لآخر وهذه المعايير تتوفر عده خصائص :-

الثبات :-

ويقصد أمكانيه المقياس بضم جانب الاستقرار والتوافق.

التمييز :-

المعيار الجيد يميز بين الأفراد وفق لأدائهم والهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين
هو تميز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذه التمييز في بناء
وتوزيع الأجور والرواتب في ترقية الأفراد في تحديد البرامج التدريبية
والتطويرية .⁽²⁾

نقل توقعات الأداء إلى العاملين :-

بعد تحديد المعايير الأزمة لأداء الفعال لابد من توضيحات لأفراد العاملين .

¹ / فيصل حسونة , إدارة الموارد البشرية , دار أسامه للنشر والتوزيع , عمان - الأردن , 2008م ص147
² / يوسف حبيب الطائي واخرون , إدارة الجودة الشاملة في التعليم , دار النشر , مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع , 2002م ص13

بحيث يتم نقل المعلومات من المدير المرؤوسين ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها لبا دان تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين الى المدير لغرض الاستفهام حول أي الجوانب غير واضحة لديهم (1)

قياس الأداء :-

وتكون بواسطة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي .

مقارنه الأداء الفعلي في الأداء المعياري :-

هذه الخطوة الضرورية لمعرفة وكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول ألي نتيجة حقيقية تعكس الأداء الفعلي لي العامل وقناعه العامل بهذه النتيجة (2)

أنواع الأداء :-

يتم تصنيف أداء المؤسسة الى عدة أنواع حسب معايير وتصنيفات مختلفة :-

- معيار الطبيعة : ويشمل هذا المعيار أنواع متعددة منها : الأداء الاقتصادي ، الاجتماعي ، التكنولوجي ، فهذا المعيار يقسم الاهداف الى اهداف اقتصادية ، اجتماعية تكنولوجية.
- معيار الشمولية : وهذا المعيار يلائم أكثر من المعايير السابقة وفيها يلي عرض هذه الأنواع .(3)

¹ / عادل حرحوش صالح , إدارة الموارد البشرية , عمان – الأردن , 2002م ط4.

² / مهدي حسين زوليف , مبادئ الشريعة العالمية دار النشر – دار العربية للنشر , 1995م المكتبة – الفلاح للنشر والتوزيع ص194

³ / مجنح عتيقة ، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة سوناطر وحدة الصيانة – مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة محمد حيزر بسكرة -2005 ، ص58

- الأداء الكلي : هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او الأنظمة الفرعية في تحقيقها وهو عبارة عن تفاعل مجموع الإدارات الجزئية (1)

وتوجد مؤشرات لقياس الأداء الكلي للمؤسسة نذكر منها :-

- الفعالية : ويعبر عنها بواسطة المخرجات من حيث النوعية والكمية ، والوقت المحدد للانجاز ، الأرباح ، رضا الزبون ، ورضا العاملين .
- الكفاءة : ويعبر عنها بواسطة معدل دوران المخزون العائد من الأموال المستثمرة ، الإنتاج ، المبيعات ، معدل دوران العاملين ، تكلفة التدريب لكل عامل استغلال العمالة المهنية .
- التقدم في العمل : المقاييس المرحلية للنتائج ، الخطوات الفرعية للمشروعات
- الأداء الجزئي : هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة .

العوامل المحددة لأداء العاملين :

-أهم محددات الأداء تتمثل في القوة والدافعية بالإضافة إلى عناصر اخرى يمكن الاشارة اليها من خلال ما يلي :-

العوامل الذاتية :-

تتمثل في ثلاث عوامل اساسية هي :

¹ / عريف عبد الرازق ، الإسلام وأصول الحكم ، دار زيادة للنشر والتوزيع ، 1900م ، ص 31- 32

الدافعية : تعبر الدافعية عن حالة نفسية تؤدي الى تحديد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك موجهه له والدافعية تعنى بدرجة الحماس والرغبة في انجاز العمل.(1)

القدرات :-

وتتمثل في قدرة العامل على انجاز العمل ويمكن تقسيمها الى :-

- قدرات مكتسبة : وتكتسب عن طريق التعلم ، التدريب فهذه القرارات تؤهل العامل لإنجاز عمله على أكمل وجه .
- قدرات فطرية : وهي قدرات عقلية وجسدية تكون لدى الفرد من غير اكتساب .
- وهذه القدرات تمكن العامل من انجاز عمله بيسر وسهولة وتمكنه من تحسين أداء عمله في كل مرة يكتسب فيها معرفة أو مهارة جديدة .

العوامل الخارجية :-

هناك بعض العوامل في هذا الإطار نذكر منها :

- ظروف العمل المادية : وتتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة كالحرارة ، الضوضاء ، النظافة ، الواجبات الغذائية وهي ذات تأثير على صحة الفرد على الصعيد البدني والنفسي للفرد العامل .
- العوامل الفنية : وتمثل التكنولوجيا المستخدمة في العمل المكلف به ، فبعض الأعمال تحتاج إلى نوعية خاصة من التكنولوجيا .

¹ ناصر دادي عدون ، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة الجزائر ، 2004م ، ص64

- العوامل الاجتماعية : وتتمثل في ظروف العمل الاجتماعية كالتنظيم غير الرسمي لجماعات العمل نمط القيادة والإشراف والعلاقات الرسمية داخل جماعات العمل . (1)

¹ / المرجع نفسه – ص257.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة عن مكان الدراسة

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة النتائج

المبحث الأول

نبذة عن مكان الدراسة

نبذه عن الإدارة :

الأدارة العامة لتنمية الموارد البشرية الإدارة العامة للموارد البشرية هي الادارات الكبيرة وتهتم بالكادر البشري من تأهل وتدريب وتطوير وذلك من خلال السمنارات والورش والدورات التدريبية والاداره العامة لتنمية الموارد هي من الادارات المهمة التي تركز علي الوزاره او المؤسسة لان نجاح المؤسسة يعتبر من نجاح الموارد البشرية لأنها تعتبر صمام أمان المؤسسة هنالك عدة ادارت تنطوي تحت الموارد البشرية وهي

1. التدريب ونقصد بالتدريب الكوادر البشرية لتقدم لهم الخبرة والفائدة عن طريقه الورش , الدورات التدريبية , المحاضرات , السمنارات
2. التمريض نقصد الادارة بشئون المرضين والمساعدين الطبيين وتأهيلهم وتدريبهم .
3. التطوير المهني المستمر .هي تقدم التدريب بصفه مستمرة للموظفين.
4. الاكاديمية العلوم الصحية هي عبارة عن جامعه تقدم الدراسة للطلبة والتخريج منها بدرجة الدبلوم وتخرج ,ممرضين ,مساعدين طبيين ,تقني صيدلي .
5. المرصد هو يقدم برصد البيانات في الشبكة .
6. التقييم والمتابعة ,هو تقييم لكل الادارات بخصوص الاعمال والمهام التي تقوم بها .

الهدف العام:-

يتمثل الهدف العام المناط تحقيقه من خلال هذه الهياكل الوصول لتحقيق شعار (الصحة لجميع) من خلال إنفاذ كل برامج الوزارة في مجالات الطب الوقائي وخدمات الرعاية الصحية الأولية وتعزيز الصحة والخدمات التشخيصية والعلاجية وذلك بأخذ سياسات الجودة في كل البرامج .

الاختصاصات :

- 1- تطوير الخدمات الصحية وتخطيط وتنفيذ المشروعات الصحية .
- 2- وضع الضوابط لإنشاء ومراقبة المستشفيات والوحدات العلاجية والمعامل الطبية وفق المواصفات والمعايير القياسية .
- 3- إعداد وإنفاذ برامج مشروعات الرعاية الصحية الأولية وصحة الأمومة والطفولة ونشر الثقافة والوعي الصحي بين المواطنين في الولاية .
- 4- اعداد الخطط والبرامج لانفاذ السياسات القومية للحد من الأمراض والوبائيات المستوطنة .
- 5- الإشراف على التطبيق القوانين واللوائح الصحية المتعلقة بحماية صحة البيئة ورقابة الأطعمة وسلامة المياه .
- 6- رصد وإعداد الإحصاءات الصحية والحيوية والإحصائيات للمواليد والوفيات واستخراج المستندات الخاصة بها .
- 7- الإشراف على الإمداد الدوائي والأمصال والمعدات والأجهزة الطبية في الوحدات العلاجية بالولاية .

8- الإشراف على شئون الأطباء والفنيين والكوادر الطبية والمساعدين واعداد البرامج وتدريبهم وتنمية قدراتهم وفق الخطط والبرامج القومية بالتنسيق مع السلطة الاتحادية .

9- إصدار الترخيص لإنشاء المستشفيات والوحدات العلاجية والصيدليات والعيادات الخاصة .

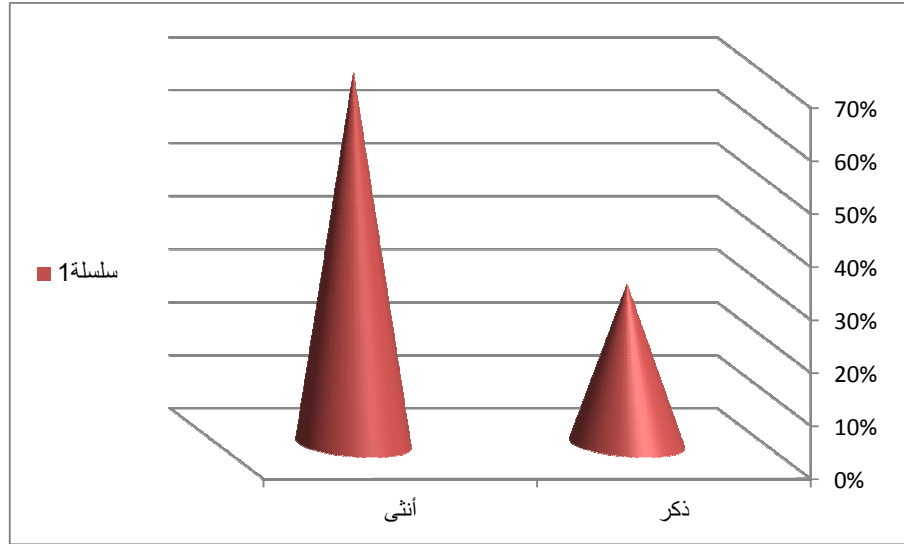
المبحث الثاني

تحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (3 - 2 - 1) يوضح نوع عينة الدراسة :

النسبة	العدد	البيان
30%	9	ذكر
70%	21	أنثى
100%	30	المجموع

الشكل رقم (3 - 2 - 1) يوضح نوع عينة الدراسة :

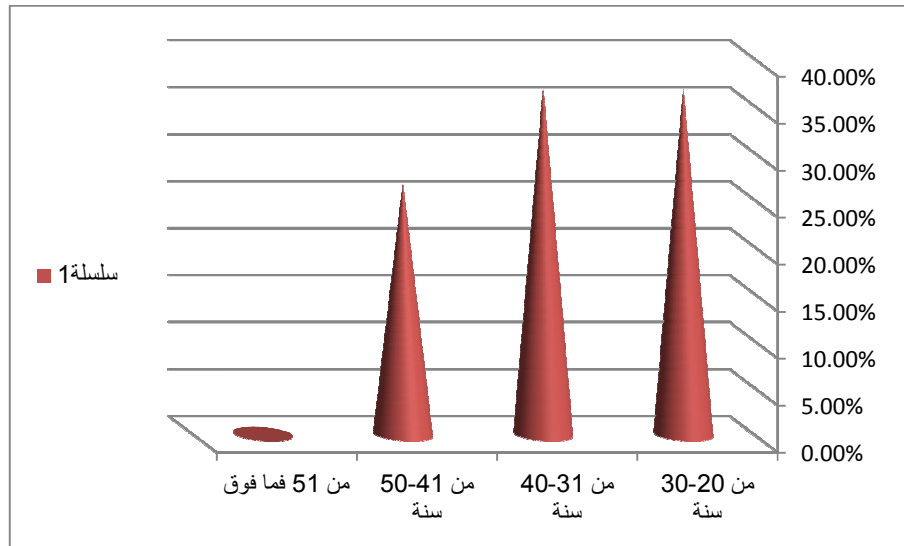


من خلال الدراسة الميدانية وجدنا ان نسبة الذكور 30% ونسبة الإناث 70%

الجدول رقم (3 - 2 - 2) يوضح أعمار عينة الدراسة :

البيان	العدد	النسبة
من 30-20 سنة	11	36.7%
من 40-31 سنة	11	36.7%
من 50-41 سنة	8	26.6%
من 51 فما فوق	0	0%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (3 - 2 - 2) يوضح أعمار عينة الدراسة :

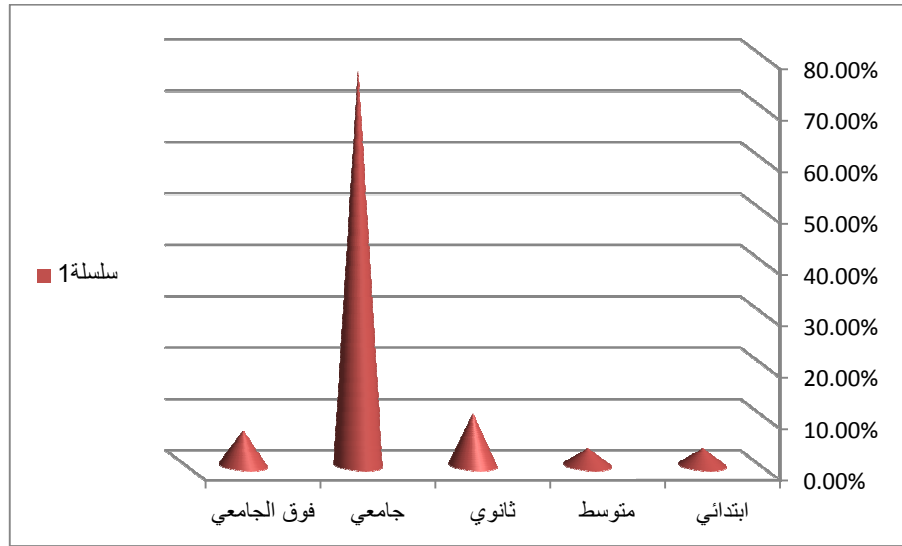


من خلال الدراسة الميدانية وجدنا ان الذين أعمارهم من 30-20 سنة نسبتهم 37% ومن عمر 40-31 سنة نسبتهم 36.7% ومن 50-41 سنة نسبتهم 26.6% .

الجدول رقم (3- 2- 3) يوضح المؤهل العلمي عينة الدراسة :

النسبة	العدد	البيان
3.3%	1	ابتدائي
3.3%	1	متوسط
10%	3	ثانوي
76.7%	23	جامعي
6.7%	2	فوق الجامعي
100%	30	المجموع

الشكل رقم (3- 2- 3) يوضح المؤهل العلمي عينة الدراسة :

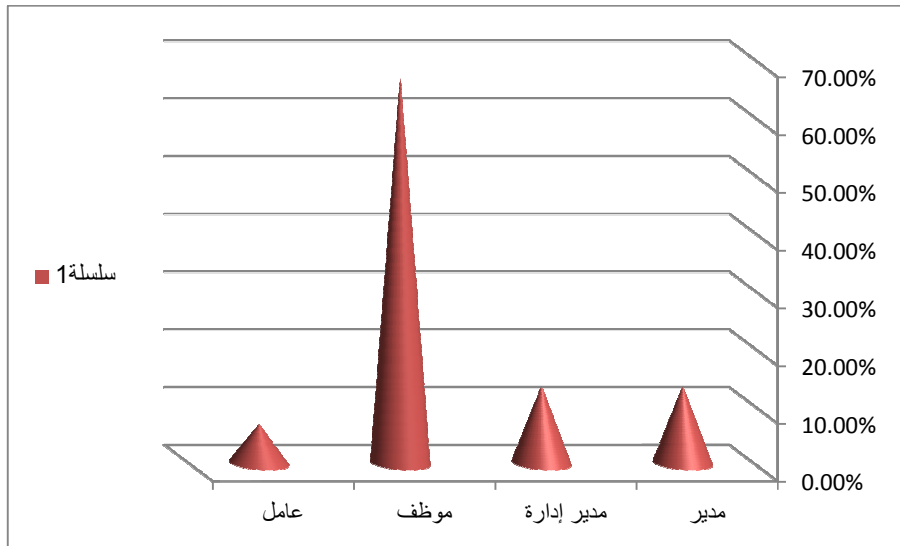


من خلال الدراسة الميدانية وجدنا ان اكبر نسبة مؤهل علمي هي الجامعيين اذ بلغت نسبتهم 77% ونسبة الابتدائي 3% ونسبة المتوسط 3% ونسبة الثانوي 10% وفوق الجامعي 7% .

الجدول رقم (3 - 2 - 4) يوضح وظائف أفراد عينة الدراسة :

البيان	العدد	النسبة
مدير	4	%13.3
مدير إدارة	4	%13.3
موظف	20	%66.7
عامل	2	%6.7
المجموع	30	%100

الشكل رقم (3 - 2 - 4) يوضح وظائف أفراد عينة الدراسة :

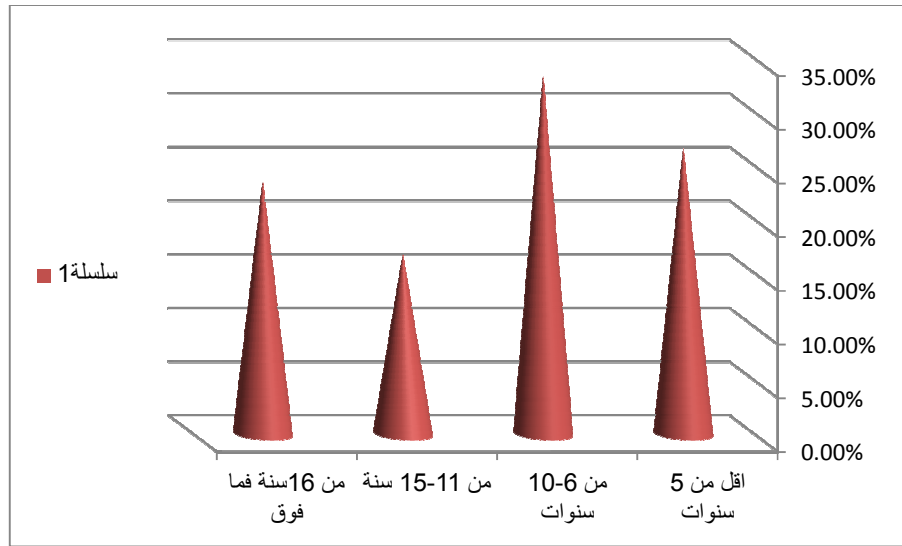


من خلال الدراسة الميدانية وجدنا إن أكبر نسبة هي الموظفين هي %66.7 ونسبة المدراء %13.3 ونسبة مديري الإدارات %13.3 ونسبة العاملين %6.7

الجدول رقم (3 - 2 - 5) يوضح سنين الخبرة لعينة الدراسة :

النسبة	العدد	البيان
26.6%	8	اقل من 5 سنوات
33.3%	10	من 6-10 سنوات
16.7%	5	من 11-15 سنة
23.4%	7	من 16 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

الشكل رقم (3 - 2 - 5) يوضح سنين الخبرة لعينة الدراسة :

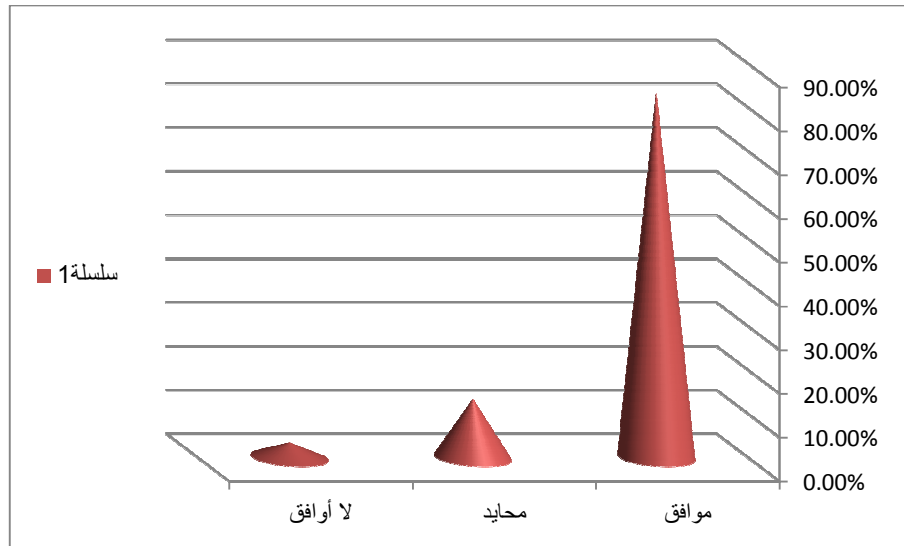


من خلال الدراسة الميدانية وجدنا ان الذين خبرتهم اقل من خمسة سنوات نسبتهم 26.6% ومن 6-10 سنوات نسبتهم 33.3% ومن 11-15 سنوات نسبتهم 16.7% ومن 16 سنة فما فوق نسبتهم 23.4% .

الجدول رقم (3- 2- 6) يوضح إجابات عينة الدراسة عن عبارة (تؤثر عملية التعيين على المسار الوظيفي للموظف) :

البيان	العدد	النسبة
موافق	25	83.3%
محايد	4	13.3%
لا أوافق	1	3.4%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (3- 2- 6) يوضح إجابات عينة الدراسة عن عبارة (تؤثر عملية التعيين على المسار الوظيفي للموظف) :

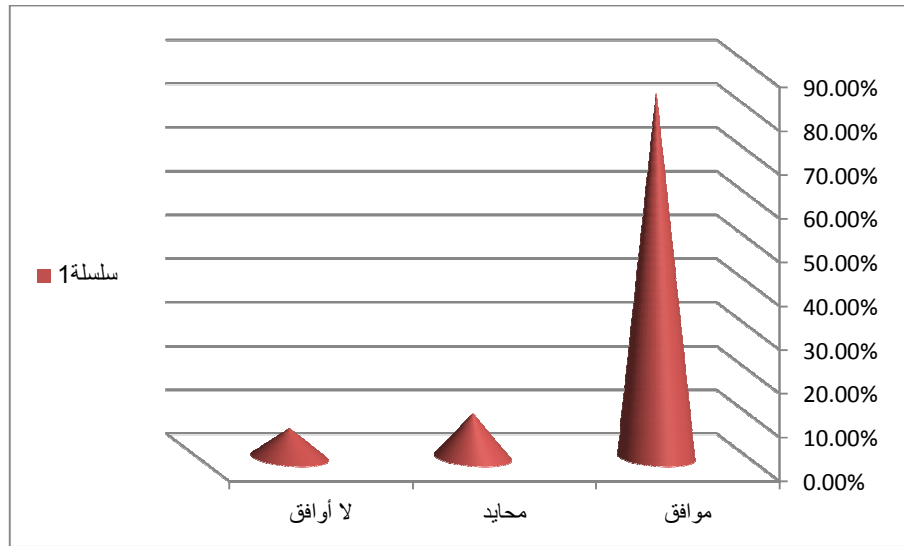


من خلال الدراسة الميدانية وجدنا ان اجابات عينة الدراسة على عبارة (تؤثر عملية التعيين على المسار الوظيفي للموظف) بموافق 83.3% ومحايد نسبتهم 13.3% ولا اوافق نسبتهم 3.4% مما يدل على ان عملية الاختيار والتعيين تؤثر على المسار الوظيفي للموظف .

الجدول رقم (3 - 2 - 7) يوضح إجابات عينة الدراسة عن عبارة (وضوح سياسة الاختيار والتعيين يساهم في تحسين أداء العاملين) :

النسبة	العدد	البيان
83.3%	25	موافق
10%	3	محايد
6.7%	2	لا أوافق
100%	30	المجموع

الشكل رقم (3 - 2 - 7) يوضح إجابات عينة الدراسة عن عبارة (وضوح سياسة الاختيار والتعيين يساهم في تحسين أداء العاملين) :

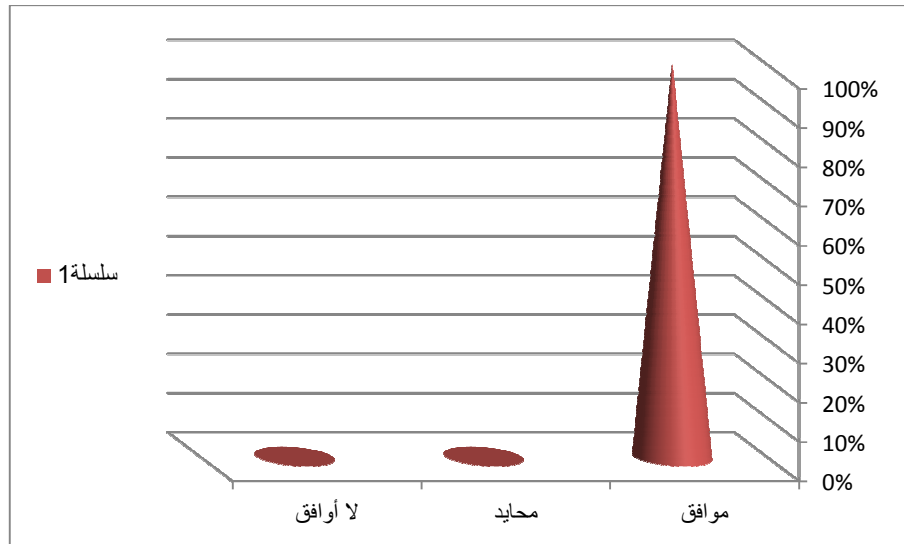


من خلال الدراسة الميدانية وجدنا ان إجابات عينة الدراسة على عبارة (وضوح سياسة الاختيار والتعيين يساهم في تحسين أداء العاملين) بموافق 83.3% ومحايد نسبتهم 10% ولا اوافق نسبتهم 6.7% مما يدل على ان وضوح سياسة الاختيار والتعيين يساهم في تحسين أداء العاملين .

الجدول رقم (3 - 2 - 8) يوضح إجابات عينة الدراسة عن عبارة (اختيار وتعيين العاملين والموظفين في المنصب بما يناسب خبراتهم يساهم في تطوير أدائهم) :

البيان	العدد	النسبة
موافق	30	%100
محايد	0	%0
لا أوافق	0	%0
المجموع	30	%100

الشكل رقم (3 - 2 - 8) يوضح إجابات عينة الدراسة عن عبارة (اختيار وتعيين العاملين والموظفين في المنصب بما يناسب خبراتهم يساهم في تطوير أدائهم) :

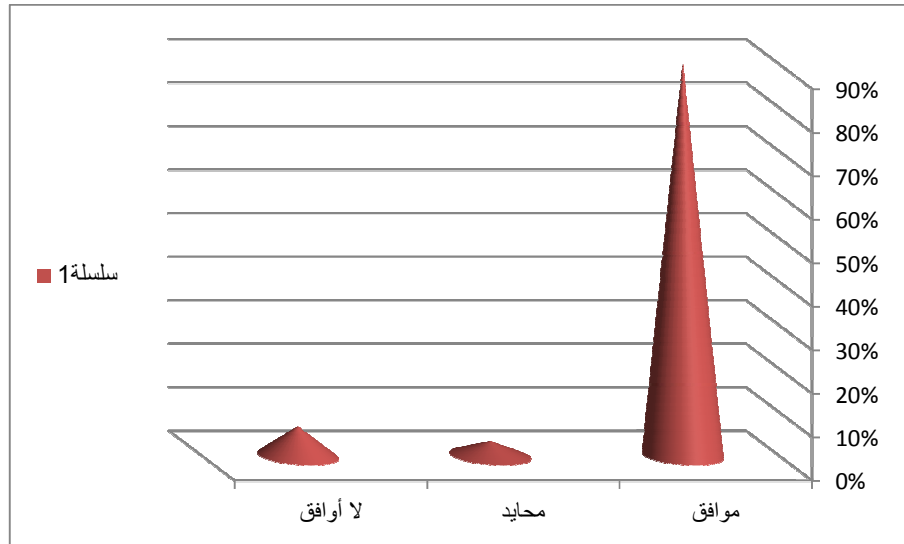


من خلال الدراسة الميدانية وجدنا ان إجابات عينة الدراسة على عبارة (اختيار وتعيين العاملين والموظفين في المنصب بما يناسب خبراتهم يساهم في تطوير أدائهم) بموافق %100 مما يدل على ان اختيار وتعيين العاملين والموظفين في المنصب بما يناسب خبراتهم يساهم في تطوير أدائهم .

الجدول رقم (3 - 2 - 9) يوضح إجابات عينة الدراسة عن عبارة (تساهم عملية الاختيار والتعيين الجيدة في زيادة الإنتاجية) :

النسبة	العدد	البيان
90%	27	موافق
3.3%	1	محايد
6.7%	2	لا أوافق
100%	30	المجموع

الشكل رقم (3 - 2 - 9) يوضح إجابات عينة الدراسة عن عبارة (تساهم عملية الاختيار والتعيين الجيدة في زيادة الإنتاجية) :

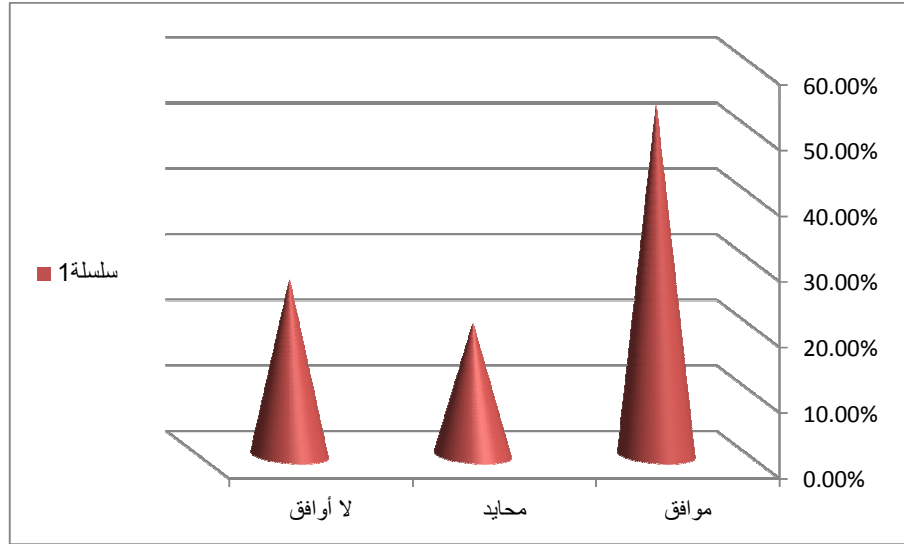


من خلال الدراسة الميدانية وجدنا ان إجابات عينة الدراسة على عبارة (تساهم عملية الاختيار والتعيين الجيدة في زيادة الإنتاجية) بموافق 90% ونسبة محايد 3.3% ونسبة الذين لا يوافقون 6.7% مما يدل على انه تساهم عملية الاختيار والتعيين الجيدة في زيادة الإنتاجية .

الجدول رقم (3 - 2 - 10) يوضح إجابات عينة الدراسة عن عبارة (توجد في مؤسساتكم معايير ثابتة للاختيار والتعيين) :

النسبة	العدد	البيان
53.3%	16	موافق
20%	6	محايد
26.7%	8	لا أوافق
100%	30	المجموع

الشكل رقم (3 - 2 - 10) يوضح إجابات عينة الدراسة عن عبارة (توجد في مؤسساتكم معايير ثابتة للاختيار والتعيين) :

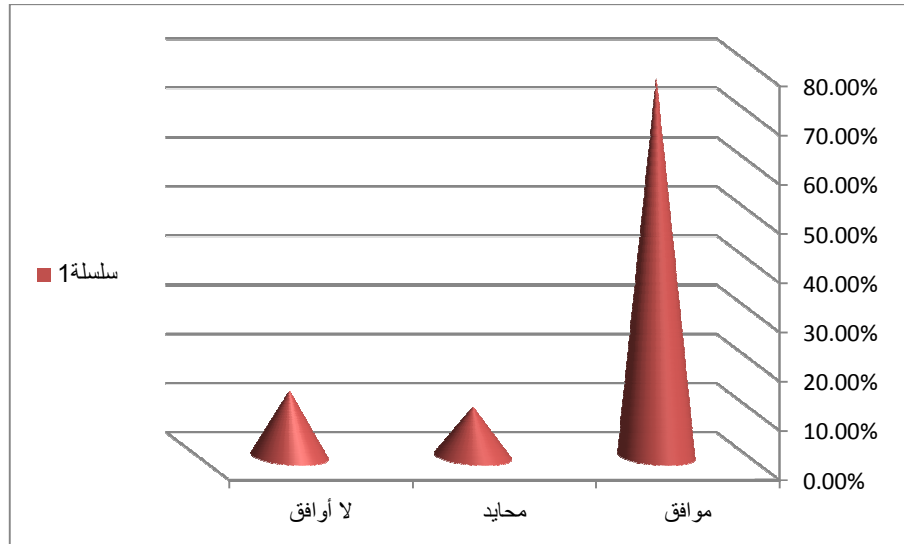


من خلال الدراسة الميدانية وجدنا ان إجابات عينة الدراسة على عبارة (توجد في مؤسساتكم معايير ثابتة للاختيار والتعيين) بموافق 53.3% ونسبة محايد 20% ونسبة الذين لا يوافقون 26.7% مما يدل على انه توجد في مؤسساتكم معايير ثابتة للاختيار والتعيين

الجدول رقم (3- 2- 11) يوضح إجابات عينة الدراسة عن عبارة (المؤسسة تتبع الأساليب الحديثة لعملية الاختيار والتعيين) :

النسبة	العدد	البيان
76.7%	23	موافق
10%	3	محايد
13.3%	4	لا أوافق
100%	30	المجموع

الشكل رقم (3- 2- 11) يوضح إجابات عينة الدراسة عن عبارة (المؤسسة تتبع الأساليب الحديثة لعملية الاختيار والتعيين) :

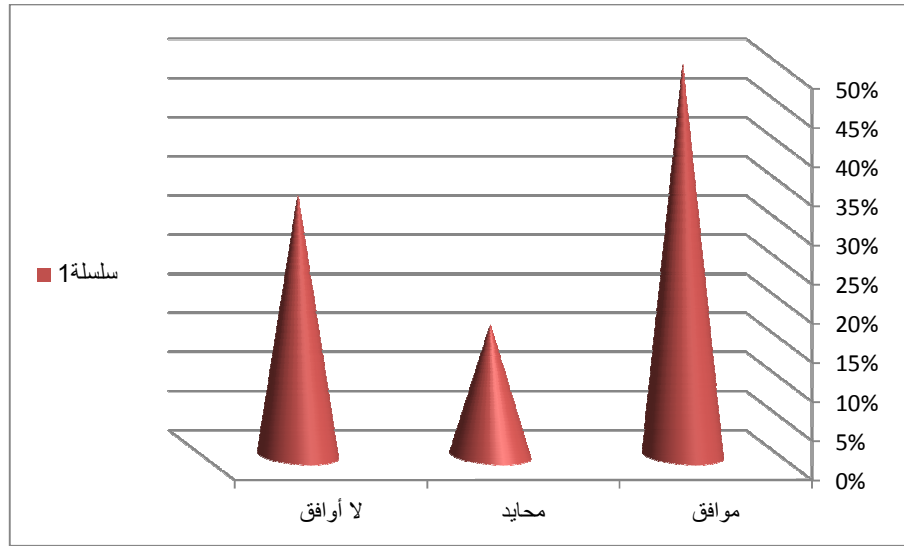


من خلال الدراسة الميدانية وجدنا ان إجابات عينة الدراسة على عبارة (المؤسسة تتبع الأساليب الحديثة لعملية الاختيار والتعيين) بموافق 76.7% ونسبة محايد 10% ونسبة الذين لا يوافقون 13.3% مما يدل على ان المؤسسة تتبع الأساليب الحديثة لعملية الاختيار والتعيين .

الجدول رقم (3- 2- 12) يوضح إجابات عينة الدراسة عن عبارة (الطريقة المتبعة لعملية الترقية في المؤسسة عادلة وشفافة) :

النسبة	العدد	البيان
50%	15	موافق
16.7%	5	محايد
33.3%	10	لا أوافق
100%	30	المجموع

الشكل رقم (3- 2- 12) يوضح إجابات عينة الدراسة عن عبارة (الطريقة المتبعة لعملية الترقية في المؤسسة عادلة وشفافة) :

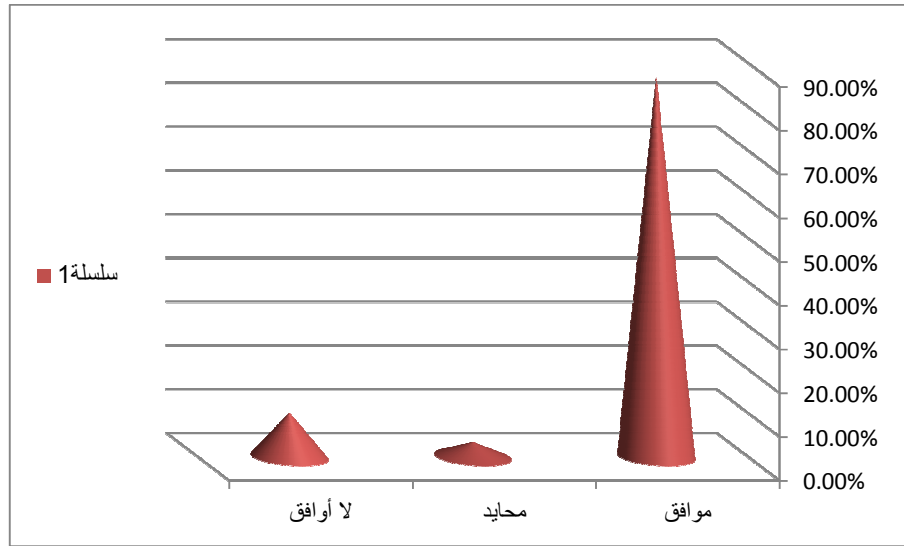


من خلال الدراسة الميدانية وجدنا ان إجابات عينة الدراسة على عبارة (الطريقة المتبعة لعملية الترقية في المؤسسة عادلة وشفافة) بموافق 50% ونسبة محايد 16.7% ونسبة الذين لا يوافقون 33.3% مما يدل على ان الطريقة المتبعة لعملية الترقية في المؤسسة عادلة وشفافة .

الجدول رقم (3- 2- 13) يوضح إجابات عينة الدراسة عن عبارة (تساهم عملية التدريب في عملية الترقية) :

البيان	العدد	النسبة
موافق	26	%86.7
محايد	1	%3.3
لا أوافق	3	%10
المجموع	30	%100

الشكل رقم (3- 2- 13) يوضح إجابات عينة الدراسة عن عبارة (تساهم عملية التدريب في عملية الترقية) :

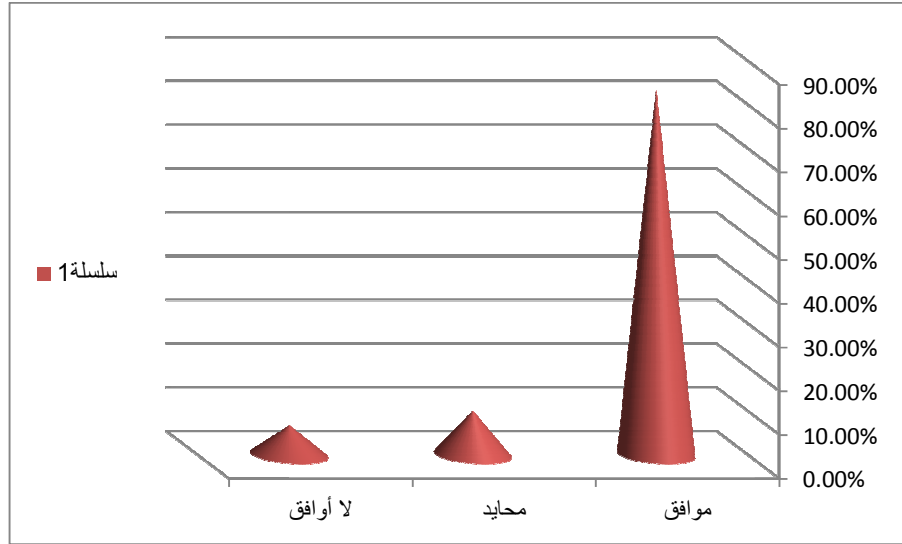


من خلال الدراسة الميدانية وجدنا ان إجابات عينة الدراسة على عبارة (تساهم عملية التدريب في عملية الترقية) بموافق %86.7 ونسبة محايد %3.3 ونسبة الذين لا يوافقون %10 مما يدل على ان عملية التدريب تساهم في عملية الترقية .

الجدول رقم (3- 2- 14) يوضح إجابات عينة الدراسة عن عبارة (تؤثر عملية التدريب على المسار الوظيفي) :

البيان	العدد	النسبة
موافق	25	83.3%
محايد	3	10%
لا أوافق	2	6.7%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (3- 2- 14) يوضح إجابات عينة الدراسة عن عبارة (تؤثر عملية التدريب على المسار الوظيفي) :



من خلال الدراسة الميدانية وجدنا إن إجابات عينة الدراسة على عبارة (تؤثر عملية التدريب على المسار الوظيفي) بموافق 83.3% ونسبة محايد 10% ونسبة الذين لا يوافقون 6.7% مما يدل على أن تؤثر عملية التدريب على المسار الوظيفي .

الخاتمة :

تم بحمد الله وتوفيقه الانتهاء من هذا البحث وقد خرجنا ببعض النتائج والتوصيات :

أولاً : النتائج :

- 1- تعيين الأفراد في المنصب يؤدي الى تحسين الاداء .
- 2- وضع سياسات الاختيار والتعيين يساهم في تحسين اداء العاملين .
- 3- الاختيار وتعيين العاملين بنزاهة وحيادية يساهم في تطوير اداء العاملين داخل المؤسسات .
- 4- تؤثر عملية التعيين على المسار الوظيفي للموظف .
- 5- تساهم عملية التدريب والتأهيل على ترقية الموظفين بالمؤسسات .

ثانياً : التوصيات :

- 1- لابد من تدريب وتأهيل العاملين لتحقيق إنتاج يحقق أهداف المؤسسة.
- 2- يجب على ان تتم عملية الاختيار والتعيين بشفافية .
- 3- يجب وضع نظام ثابت وواضح لعملية الترقية .
- 4- يجب إتباع الطرق العلمية لتقييم أداء العاملين .