The Open European Journal of Engineering and Scientific Research (OEJESR)
E-ISSN: 3062-3383
Volume 1, Issue 2, 2025, Pages: 14-21
Journal homepage:
https://easdjournals.com/index.php/oejesr/index

سياسة الاختيار والتعيين ودورها في تحسين أداء المؤسسة: دراسة ميدانية على المعاهد التقنية العليا بمدينة ترهونة

مصطفى امحمد السويحلي [1*]، خالد معتوق محمد العماري [2]
[2،1] قسم العلوم الإدارية والمالية المعهد العالي للعلوم والتقنية اولاد علي
[*] البريد الإلكتروني (للباحث المرجعي): mustafa_alswehli@yahoo.com

Article history	Received	Accepted	Publishing
	19 January 22025	03 April 2025	18 April 2025

الملخص
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة سياسة الاختيار والتعيين في تحسين أداء المعاهد التقنية العليا بمدينة ترهونة، والأسس التي تقوم عليها هذه المعاهد في عملية الاختيار والتعيين، وكذلك الكشف عن بعض العوامل التي قد تؤثر على هذه الاسس كما تحدد تقييم مستوى الأداء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الهدف من الدراسة، وقد تم اعداد استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ووزعت على عينة عشوائية كان عددها (45) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن سياسات الاختيار والتعيين المتبعة في هذه المعاهد تتم عن طريق الوساطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية، وأنه لا يوجد اهتمام من قبل هذه الإدارات لاستقطاب أفضل المهارات والخبرات، كذلك عدم وجود نظام عادل لعملية تقييم الأداء، الأمر الذي يشعر الفرد بعدم الرضا الوظيفي وبالتالي تدني مستوى أدائه.

الكلمات المفتاحية: الاختيار، التعيين، الأداء، المؤسسة، الموارد البشرية، التوظيف، التطوير التنظيمي.

Selection and Appointment Policy and its Role in Improving Institutional Performance: A Field Study on the Higher Technical Institutes in the Tarhuna City

Mustafa Emhemed Alswehl [1*], Khalid Maetouq Mohammed Alamari [2]
[1,2] Department of Administrative and Financial Sciences, Higher Institute of Science and Technology/ Awlad Ali, Libya

Abstract
This study aimed to identify the extent to which the selection and appointment policy contributes to improving the performance of the higher technical institutes in Tarhuna, the foundations upon which these institutes are based in the selection and appointment process, and the factors that may affect these foundations and determine the evaluation of the performance level. The study relied on the descriptive analytical approach to achieve the study's objective. A questionnaire was prepared as the main tool for collecting data and distributed to a random sample (45) individual. The study reached several results, the most important of which are: the selection and appointment policies followed in these institutes are carried out through mediation, favouritism, and personal relationships. These administrations do not care about attracting the best skills and experiences, and there is also a lack of a fair system for the performance evaluation process, which makes the individual feel job dissatisfied with their job and consequently, their performance level declines.

Keywords: Selection, Appointment, Performance, Institution, Human Resources, Recruitment, Organizational Development.

1-المقدمة:

شهد العالم تغيرًا في التعامل مع الأنشطة، حيث كان في السابق الاهتمام الأكبر منصبًا على الآلات والأجهزة، أما اليوم فقد تغيرت نظرة العالم، إذ أصبح المورد البشري هو المحور الرئيسي في المنظمة. وعلينا أن نحوّل منظماتنا من نهجها التقليدي الموجَّه نحو الموارد المالية، لتصبح الموارد البشرية في محل الصدارة والاهتمام. ويؤدي هذا التحول بدوره إلى الاهتمام بالموارد البشرية، والمتمثلة في العاملين في المنظمة على اختلاف فئاتهم ومستوياتهم وتخصصاتهم، إذ يُعدّون الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمات الحديثة. بالإضافة إلى ذلك، تُعدّ الموارد البشرية الإدارة الحقيقية لتحقيق أهداف المنظمة.

وتُعدّ عملية الاختيار والتعيين من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، لضمان فاعلية وكفاءة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة. وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق أعلى مستوى من أداء المنظمة من خلال توظيف فعّال لعمالة عالية المهارة والالتزام، في بيئة ديناميكية سريعة التغير.

ولا شك أن مستوى أداء المنظمة يتوقف على مستوى كفاءة العاملين فيها، حيث تتولى إدارة الموارد البشرية الإشراف على جميع العاملين، وإدارة الجوانب التي تحكم علاقة المنظمة بهم. كما تشير عملية تقييم الأداء إلى تحديد مستويات العاملين في المؤسسة، حيث تسعى معظم المنظمات إلى التعرف على الإمكانات والمهارات التي يمتلكها كل فرد، لغرض توفير الاحتياجات الضرورية لتطويرهم.

2 ـ مشكلة الدراسة

لعل من سمات المنظمة الناجحة أن يكون لديها معايير واضحة لعملية الاختيار والتعيين، حيث يتم تحديد الاختيار بناءً على مواصفات شاغل الوظيفة المطلوب، وفق مستوى معين من الأداء. وتعمل المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافس، وتسعى إلى كسب ميزة تنافسية من خلال استقطاب المورد البشري، الذي يُعدّ عنصرًا فاعلًا في دفع المنظمة نحو الأفضل.

وتُعد وزارة التعليم التقني والفني من القطاعات الحيوية التي تمدّ المجتمع بالكوادر القادرة على العمل في المؤسسات، والتي تسهم بدورها في تنمية الاقتصاد الوطني بشكل ملموس. ويؤدي هذا الدور البارز إلى ضرورة رفع مستوى كفاءة هذه الكوادر إلى أقصى حد ممكن. وفي ظل السعي إلى جودة الخدمات ومواكبة البيئة التنافسية، يمكن القول إن وظيفة الاختيار والتعيين لا تحظى بالعناية الكافية في العديد من المنظمات في البلدان النامية، إذ يَغلُب عليها طابع الروتين والمحسوبية والوساطة.

ومن الملاحظ أن هذه المنظمات تُولي اهتمامًا أكبر بالجوانب السلبية التي تؤدي إلى استبعاد الأفراد، دون أن تُعير اهتمامًا كافيًا للجوانب الإيجابية في شخصية المتقدّم، والتي قد تكون عاملاً حاسمًا في نجاح العمل.

وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى مساهمة سياسة الاختيار والتعيين في تحسين أداء المعاهد التقنية العليا بمدينة ترهونة؟

وبناءً عليه، ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل يتم اتباع الأسس العلمية في عملية الاختيار والتعيين بالمعاهد التقنية العليا بمدينة ترهونة؟
2. ما العوامل التي تؤثر في تطبيق الأسس العلمية لعملية الاختيار والتعيين في المعاهد التقنية العليا بمدينة ترهونة؟
3. ما هو مستوى الأداء الحالي في ضوء التغيرات والتطورات التي تشهدها المعاهد التقنية العليا بمدينة ترهونة؟

3 ـ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى **تحليل مدى مساهمة سياسة الاختيار والتعيين في تحسين أداء المعاهد التقنية العليا بمدينة ترهونة**، وينبثق من هذا الهدف العام الأهداف الفرعية التالية:

1. دراسة الأسس والأنظمة المتبعة في عملية الاختيار والتعيين بالمعاهد التقنية العليا بمدينة ترهونة.
2. استكشاف وتقييم العوامل التي تؤثر في تطبيق الأسس العلمية لعملية الاختيار والتعيين بالمعاهد التقنية العليا بمدينة ترهونة.
3. تقييم مستوى الأداء الحالي في المعاهد التقنية العليا بمدينة ترهونة.

4 ـ أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، إذ يُعدّ من الموضوعات الحيوية ذات الصلة المباشرة بالمؤسسات الساعية إلى رفع مستوى أدائها. فمن المتوقع أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في دعم اتخاذ قرارات فاعلة تتعلق بجودة المخرجات، والوصول إلى أفضل النتائج من خلال وضع معايير واضحة ومحددة لعملية الاختيار والتعيين، مما من شأنه أن يُحسّن من كفاءة هذه المعاهد، ويُتيح إمكانية تعميمها على معاهد أخرى، اعتمادًا على المبدأ الإداري المعروف" **:وضع الشخص المناسب في المكان المناسب".**

كما أن ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع - حسب علم الباحثين - تُعطي هذه الدراسة أهمية إضافية، لكونها تُسهم في سد فجوة معرفية في هذا المجال.

5 ـ منهجية الدراسة:

تم استخدام **المنهج الوصفي التحليلي** في هذه الدراسة، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية من مديري الإدارة العليا، ومديري المكاتب، ورؤساء الأقسام في ثلاث معاهد تقنية عليا بمدينة ترهونة. وقد تم الاعتماد على **استمارة الاستبيان** كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، حيث صُمّمت أسئلة الاستبيان لتغطي جميع أهداف الدراسة بدقة.

وقد عُرضت صحيفة الاستبيان على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في أقسام العلوم الإدارية والمالية، وذلك بهدف **تحكيم الاستبيان** وضمان صلاحيته وملاءمته لأغراض الدراسة. وتم الأخذ بملاحظاتهم وتوصياتهم لإجراء التعديلات اللازمة.

وتكوّن الاستبيان من **بعدين رئيسيين:**

1. بعد **الاختيار والتعيين،**
2. وبعد **مستوى الأداء.**

وفي هذا السياق، تم توزيع عدد (45) استبانة، وبلغت نسبة الاستجابة **93.33%** من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تعزز موثوقية النتائج.

وقد تم تحليل البيانات المستخلصة من الاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**، لاستخلاص النتائج وتفسيرها بما يخدم أهداف الدراسة.

6 ـ حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المعاهد التقنية العليا بمدينة ترهونة.

الحدود الموضوعية: تم تركيز الدراسة على سياسة الاختيار والتعيين ودورها في تحسين مستوى أداء المعاهد التقنية العليا بمدينة ترهونة.

الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال الفترة بين شهري فبراير ومارس سنة 2025.

6 ـ الدراسات السابقة:

دراسة (الكساسبة واخرون 2010) بعنوان: تأثير وظائف ادارة الموارد البشرية (الاختيار والتدريب والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة، وهدفت الدراسة الى قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في الشركات المبحوثة وكانت أهم النتائج ان هناك تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير واوصت الدراسة بضرورة تعزيز بناء الشركات بصفة عامة الى منظمات متعلمة.

دراسة (2017) بعنوان: آليات تعيين المعلمين في وزارة العالي ومقترحات تطويرها بفلسطين، هدفت الدراسة الى معرفة اهم المعايير التي يجب توافرها في المعلمين للقيام بدورهم، وتوصلت الدراسة الى ان الوزارة تتبع أسلوب الاختيار على أساس الجدارة في تعيين الموظفين لاختيار أفضل الكوادر وان المعايير المطبقة في النظام لا تعد كافية لاختيار الاجور واوصت الدراسة بضرورة تعديل معايير الاختيار المتمثلة في الامتحان التحريري والمقابلات الشخصية ومعدل الشهادة الجامعية ومهارات الحاسوب.

دراسة (المقاومة 2014) بعنوان: دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة الجامعة الإسلامية بفلسطين، هدفت الدراسة الى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها نشر ثقافة استقطاب وتوظيف جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل افراد.

دراسة (سامية، 2013) بعنوان: ادارة الموارد البشرية في المستشفيات وتأثيرها على رضا الموظفين هدفت الدراسة الى تحليل ممارسات ادارة الموارد البشرية في صناعة المستشفى واثره على مفهوم الموظفين وركزت الدراسة على اربع وظائف الاختيار و الاستقراء والتدريب وتقييم الأداء وتوصلت الدراسة الى ان تلك المستشفيات التي تتبع منهجا علميا لممارسات ادارة الموارد البشرية تخلق مستوى عال من الرضا الوظيفي وان الموظفين في المستشفيات هم أكثر التزامًا تجاه واجباتهم مما يؤدي الى أداء أفضل واوصت الدراسة بضرورة تبني الممارسات الصحيحة في ادارة الموارد البشرية التي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

الجانب النظري:

مفهوم الاختيار والتعيين

يشكّل **الاختيار والتعيين** الجسر الذي يربط بين الفرد خارج بيئة المنظمة وبيئتها الداخلية، ويُعد الوسيلة التي تتعرف من خلالها المنظمة على مدى صلاحية الفرد لتولي الوظائف الشاغرة لديها. وتُعتبر الطريقة التي يتم بها اختيار الموارد البشرية في المنظمة محورًا أساسيًا في نجاح هذه العملية.

ويعود الاختلاف بين الكُتّاب في تعريف مفاهيم عملية الاختيار إلى الزاوية التي ينظر منها كل كاتب؛ فالبعض يرى فيها عملية فنية تتكوّن من مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.(Ivancevich, 1995)

وفي ظل التنافس الشديد بين المنظمات في العصر الحديث، باتت قوة المنظمة تتمثل في مدى اهتمامها بالعنصر البشري، وجعله محورًا أساسيًا في استراتيجياتها. وعلى المتخصصين في إدارة الموارد البشرية تعزيز قدراتهم في استقطاب الأفراد المؤهلين، وتبنّي استراتيجيات متطورة تتطلب إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة، والثقافة التنظيمية، والقدرات الفردية، وذلك لمواجهة متطلبات العمل واحتياجاته المستقبلية (النداوي، 2008).

إن **انعكاسات عملية الاختيار** تظهر بوضوح في مراحل لاحقة مثل التوجيه، والتدريب، والتطوير، وكذلك في مستوى الأداء الوظيفي. ويبيّن الشكل التالي عملية الاختيار كنظام، حيث تتمثل **مدخلاته** في أدوات مثل المقابلات والاختبارات، وتتمثل **مخرجاته** في اتخاذ قرار بشأن اختيار المرشح الأنسب لشغل الوظيفة.

شكل 1: الاختيار كنظام (الهيتي، 2003).

تعريف عملية الاختيار والتعيين:

تعرف بأنها عبارة عن انتماء أفضل الأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة المطلوبة من الذين لديهم المقدرة على أداء واجباته، وتحمل مسؤولياتها والذين تتوفر فيهم الاستعداد الدائم للتطور والتقدم والنهوض بمسؤوليات كبرى في المستقبل. **(الشنواني،2001)**

وعرف الاختيار أيضا:

"بأنه العملية الإدارية التي يتم بمقتضاها تقييم المرشحون الى فريقين، فريق تقبله المنظمة لتعيينه في الوظائف الشاغرة وفريق ترفضه" **(عودة،2000، 154).**

أهمية الاختيار والتعيين

ان اهم عنصر من عناصر العمل هو العنصر البشري فإذا لم تنجح منظمة ما في اختيار مواردها البشرية فسيكون مآلها الإخفاق ولن تستمر طويلا فتنفيذ خطط المنظمة وأهدافها بنجاح يعتمد أساسا على موارد بشرية تمتلك القدرات والمهارات والكفاءة التي تمكنها من الأداء الجيد والفعال، وهذا لا يتأتى الا من خلال منهجية علمية وواضحة للاختيار والتعيين. (الهيتي، 2003). ووظيفة الاختيار والتعيين من اهم وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تتطلب ادارتها كفاءة وفاعلية عالية، اذ ان النجاح الذي تحققه هذه الوظيفة سوف ينعكس إيجابيا على جميع الوظائف الأخرى، وبالتالي فإنها تعتبر من الأدوات المهمة التي تمكنها من امتلاك ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى. (Schuler,2006).

مسؤولية الاختيار والتعيين مسؤولية مشتركة

نظرا لحساسية عملية الاختيار والتعيين في المنظمة، والذي تؤكده أهمية العنصر البشري في العمل وانه اهم عناصر الإنتاج على الاطلاق، لذا لم تنفرد إدارة الموارد البشرية وحدها في انتقاء هذه الموارد فالتوجه الحديث الآن على ضرورة مشاركة الوحدات الإدارية الأخرى في عملية الاختيار والتعيين، حيث من المهم ان يشاركوا في وضع المعايير والمفاضلة بين المتقدمين في التوظيف وفي تنفيذ المقابلات معهم واصدار القرار النهائي في مدى صلاحيتهم للتعيين في وحداتهم الإدارية. **(عقيلي،2009، 311)**

العوامل التي تتأثر بها عملية الاختيار كنظام

1. مجموعة العوامل الداخلية: وتتكون من:

أ. نوع وطبيعة المنظمة: فاذا كان العمل الذي تمارسه المنظمة (صناعي ـ سلعي وصناعي ـ خدمي) يمكن ان يؤثر على قواعد عملية الاختيار.

ب. استخدام التقنيات الحديثة: اذ جعل استخدام التقنيات الحديثة أكثر دقة في عملية الاختيار، وبدورها تتأثر بالنتائج.

ج. الوقت المتاح امام المنظمة: يعتبر الوقت من العناصر المهمة في المنظمة، فكلما كان الوقت أكبر كلما كان هناك عملية الاختيار دقيقة ومتعددة، بشرط ان لا يكون ذلك مبالغ فيه لان للوقت كلفة

2. مجموعة العوامل الخارجية:

وهذه العوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية وتتمثل في:

أ. الخصائص التي يتميز بها سوق العمل، فكلما كان العرض أكبر من الطلب كلما كانت هناك حرية أكبر امام المؤسسة في اجراء عملية صحيحة للاختيار.

ب. الشروط التي تفرضها بعض النقابات على المؤسسات في عملية الاختيار كشرط المهارة الاقدمية. ج. الشروط التي تضعها الهيئات الحكومية المتمثلة في الأنظمة والقوانين واللوائح الخاصة بالعدل والمساواة في الاختيار والتعيين. **(الهيتي،2003).**

طرق الاختيار:

تتنوع الطرق المستخدمة في الاختيار والتعيين في الأتي:

1. طلب التوظيف: يعتبر طلب التوظيف من اهم المصادر للحصول على البيانات والمعلومات الأولية، ويمثل اختبار مبدئي لتقييم شخصية المرشح على الكتابة الصحيحة وطريقته في توضيح آرائه ومقدرته على الفهم.
2. اختبارات التوظيف: وهي أنواع منها اختبارات الذكاء واختبارات القدرات واختبار ميول المرشح بهدف معرفة المكان الحقيقي الذي سوف يشغله، وتهدف الى الحد من التحيز الشخصي.
3. مقابلات التوظيف: المقابلة هي محادثة بين طرفين بغرض تبادل الأفكار ووجهات النظر في بعض المواضيع بهدف جمع معلومات عن المرشح من مهارات وقدرات وخبرات ومدى تناسب هذه المهارات مع متطلبات الوظيفة الشاغرة. **(أبو شيخة، 2001)**

مفهوم الأداء:

يعد الأداء مفهوما مهما وجوهريا بالنسبة للمنظمة وهو سبب وجود المنظمة من عدمها ويعرف الأداء بانه " انعكاس لقدرة منظمة الاعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها"، ومن هذا التعريف يمكن إعطاء تعريف أكثر شمولية من التعريف السابق " بانه قدرة المؤسسة على استقلال وتنظيم مواردها بغرض تحقيق أهدافها القصيرة والمتوسطة والطويلة الاجل ومدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها".

أهمية الأداء: يمكن تحديد أهمية الأداء في النقاط التالية:

1. التعرف على سير عمل المنظمة.
2. يعتبر الأداء أداة توجيه بالنسبة للمنظمة بهدف تحقيق أهدافها.
3. يستخدم كأداة لمعرفة الانحراف الواقع في المنظمة.
4. تحديد سبل لتغيير وتطوير المنظمة نحو الأفضل. **(صلاح، 2012)**

تقييم الأداء:

هي عملية قياس وتحديد مستوى أداء الافراد العاملين في المنظمة، وهي عملية تحيطها بعض الصعوبات والتي منها كيفية تحديد أداء الفرد ومدى تحمله للمسؤولية الملقاة على عاتقه، كذلك عملية التقييم لأتبنى على تحديد الأداء الفعلي للفرد، وانما على احكام يصدرها القائم بعملية التقييم قد تكون تصورات غير صحيحة. (سهيلة، حسين، 2003). وقد تعددت مفاهيم قياس وتقييم الأداء فذهب البعض الى انها عملية إدارية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين تجاه تحقيق الهدف الذي خططت له المنظمة مسبقا. (السالم، صالح، 142،1991). ووصفها اخرون بانها " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الادائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع. (Schuler R.S ,1995)

أبعاد تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من الأمور الهامة في المنظمة وذلك لعلاقته المباشرة بإنتاجية العمل، الأمر الذي يتوقف عليه استمرار وبقاء المنظمة فالنتائج التي نتحصل عليها من عملية تقييم الأداء توفر التغذية الراجعة عند مستوى أداء وكفاءة من يعمل بالمنظمة، وبالتالي توفر لنا الأداء الفعلي ومعرفة نقاط القوة والضعف ليتسنى لنا معالجة نقاط الضعف ودعم نقاط القوة وهو ما يؤدي لاحقا الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء مستقبلا. **(عقيلي، 2004)**

الأسباب التي تكمن وراء تقييم الأداء

1. يوفر تقييم الأداء المعلومات والتقرير التي تساعد في اتخاذ قرارات مختلفة منها الترقية وغيرها.
2. يساعد هذا التقييم بضرورة إعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
3. يمكن مراجعة خطط ونظم العمل من خلال تقييم الأداء.
4. يساعد تقييم الأداء في الحصول على أساس يعتمد عليه لتطوير وتحسين مستويات الأداء داخل المنظمة. **(ديسلر، 2003)**

معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير الأداء هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا او مرضياً، وان تحديد تلك المعايير من الأمور المهمة لنجاح عملية التقييم، حيث تساعد العاملين بمعرفة المطلوب منهم في سبيل تحقيق اهداف المنظمة، وهناك تباين في تحديد المعايير من قبل الباحثين، ومن بين تلك المعايير القيادة، العمل، الابداع، القدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على حل المشكلات. **(عبدالباري، الصباغ، 1968)**

وبصورة عامة فان معايير التقييم تؤكد على جانبين هما:

1. موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تتطلبها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، تحقيق الأهداف.
2. ذاتي او سلوكي: يبين صفات الفرد الشخصية مثل السرعة في التعلم والاستفادة من عملية التدريب وتحمله للمسؤولية وعلاقته مع الرؤساء والمديرين. (Werther, W.B.K)

لماذا نقيم أداء الموارد البشرية في المنظمات

يمثل تقييم الأداء جزءا مهما واساسيا في المنظمات المعاصرة والتي تتبنى منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تؤكد على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية، كما ان تقييم الأداء يسهم في رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين في المنظمة، ويبين التقييم أيضا أداء كل من يعمل في المنظمة والتعرف على أداء كل فرد بإيجابيات وسلبياته مما يتولد داخل الفرد دافع ورغبة لتطوير أدائه. **(عقيلي،2004)**

الدراسة الميدانية:

1 تحليل البيانات الأولية للدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الاولية اللازمة بما يخدم أهداف وأسئلة الدراسة، إذ تم تطويرها من خلال الدراسات السابقة وتضمنت (20) فقرة موزعة على محاور الدراسة، حيث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في اجراء هذه الدراسة، حيث أن هذه المنهجية هي الانسب في وصف موضوع الدراسة وجمع البيانات من المجتمع وتحليلها.

2 توزيع أداة الدراسة:

تم توزيع (45) استبانة على مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 1 توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق.

البيان	عينة الدراسة	الاستبانات المفقودة		الاستبانات المستبعدة		الاستبانات المستوفاة	
		ن	%	ن	%	ن	%
العاملين بالمعاهد التقنية العليا بمدينة ترهونة	45	0	0.00	3	%6.66	42	%93.33

وبعد التطبيق واسترداد استمارات الاستبانة تم ترميز الإجابات، وقد تم حساب طول خلايا المقياس على أساس (5/4 = 0.80) ومن ثم إضافة الناتج إلى بداية المقياس وهو الواحد الصحيح وفق الجدول التالي:

الجدول 2 ترميز بدائل الإجابات وطول خلايا المقياس.

الاستجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5
طول الخلية	1.80 – 1	2.60 – 1.81	3.40 – 2.61	4.20 – 3.41	5 – 4.21
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

ومن ثم تم حساب معامل (Pearson Correlation) للارتباط بين درجة كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 3 معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

Correlations				
		الاختيار والتعيين	مستوى الأداء	الدرجة الكلية
الاختيار والتعيين	*Pearson Correlation*	1	.884**	.966**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	42	42	42
مستوى الأداء	*Pearson Correlation*	.884**	1	.975**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	42	42	42
الدرجة الكلية	*Pearson Correlation*	.966**	.975**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	42	42	42
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساق كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق محاور الدراسة وارتباطها مع الدرجة الكلية للأداة (الاستبانة).

وبعد ذلك تم حساب الثبات الذي يعد خطوة هامة لقياس ثبات محاور الدراسة، فقد تم حساب معامل (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 4 معامل (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات.

Reliability Statistics			
	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha	الثبات
الاختيار والتعيين	10	.982	.990
مستوى الأداء	10	.985	.992
الثبات العام		.978	.988

يتضح من الجدول رقم (4) أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عالي، حيث يتراوح مابين (0.990 إلى 0.992) وبلغ معامل الثبات العام (0.988) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ممتازة من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق.

3 المقاييس الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام المقاييس الاحصائية بما يخدم أسئلة وأهداف الدراسة وفق التالي:

(Pearson Correlation/ Cronbach's Alpha/ Weighted Mean/ Std. Deviation/ ANOVA/ Sample Linear Regression).

4 تحليل بيانات المقياس ومناقشة النتائج:

الجدول 5 المتوسط المرجح والانحراف المعياري لبعد الاختيار والتعيين.

ت	الفقرات	Weighted Mean	Std. Deviation	الرتبة	درجة الموافقة
1	يوجد بالمعهد ادارة للموارد البشرية لدراسة ملفات المتقدمين للوظيفة وتحديد الاحتياجات	2.40	1.148	10	منخفضة
2	معايير الاختيار والتعيين تتم على اسس التخصص الوظيفي والكفاءة المهنية في العمل.	2.71	1.401	6	متوسطة
3	تساهم اسس العدالة والمساواة في عملية الاختيار والتعيين بشكل ايجابي.	2.92	1.295	3	متوسطة
4	تساهم الواسطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية في عمليات الاختيار والتعيين في انخفاض مستوى الانتاجية.	3.45	1.365	1	مرتفعة
5	عادة ما يتم الاعلان من قبل الإدارة عن قبول موظفين جدد.	2.47	1.311	9	منخفضة
6	تخضع عملية المفاضلة والاختيار من قبل لجنة مشكلة تتسم بالشفافية والنزاهة.	2.50	1.329	8	منخفضة
7	تلتزم الإدارة العليا بالتعاون مع المستويات الإدارية الاخرى في وضع معايير واضحة للاختيار والتعيين.	2.54	1.328	7	منخفضة
8	يتم اختيار العاملين للوظائف في ضوء احتياجات فعلية للمعهد.	2.85	1.424	5	متوسطة
9	يقوم المعهد باستقطاب أفضل المهارات والخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة	3.04	1.342	2	متوسطة
10	يتواجد بالمعهد وصف وظيفي لجميع الوظائف بحيث لا تتداخل الاختصاصات.	2.85	1.180	4	متوسطة
المتوسط العام		**2.77**	**1.312**	**متوسطة**	

الجدول رقم (5) يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول بعد الاختيار والتعيين, حيث نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة تشير إلى أن الفقرة رقم (4) احتلت المرتبة الاولى بمتوسط مرجح (3.45) وبدرجة مرتفعة على اداة القياس, مما يشير إلى أن سياسة المؤسسة في عملية الاختيار والتعيين تتم عن طريق الوساطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية, الأمر الذي يؤدي إلى إهدار الموارد البشرية وتقليل الكفاءة والإنتاجية مما يؤثر سلباً على الاقتصاد والمجتمع بشكل عام, في حين جاءت باقي الفقرات بين المتوسطة والمنخفضة أبرزها: الفقرة رقم (9) بمتوسط مرجح (3.04) وبدرجة متوسطة على اداة القياس, مما يعني بان المؤسسة لا تعمل على استقطاب أفضل المهارات والخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة, وحلت الفقرة رقم (1) في المرتبة الاخيرة بمتوسط مرجح (2.40) وبدرجة منخفضة على اداة القياس, الأمر الذي يشير إلى أن المؤسسة لا تمتلك إدارة خاصة بالموارد البشرية والتي بدورها تعمل على دراسة وإدارة ملفات المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة وفقاً للاحتياجات المطلوبة, وبالنظر إلى نتائج الجدول بشكله العام نجد أن إجابات عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة على اداة القياس بمتوسط مرجح (2.77) الأمر الذي يشير إلى أن سياسة الاختيار والتعيين داخل المؤسسة لا تتم وفقاً للإجراءات والمبادئ لتوظيف الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة لضمان اختيار أفضل المرشحين المؤهلين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

الجدول 6 المتوسط المرجح والانحراف المعياري لبعد مستوى الأداء.

ت	الفقرات	Weighted Mean	Std. Deviation	الرتبة	درجة الموافقة
1	هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية بخصوص عملية الاختيار والتعيين لضمان تحقيق مستوى أداء اعلى.	2.66	1.337	متوسطة	8
2	يقوم نظام تقييم الأداء المتبع في المعهد بتحديد طبيعة ونوعية الكادر البشري الذي يتم اختياره.	2.64	1.340	متوسطة	9
3	معايير الأداء التي يستخدمها المعهد قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال.	2.71	1.401	متوسطة	6
4	يضع المعهد استراتيجيات واضحة للاختيار والتعيين وذلك للرفع من أدائه وزيادة انتاجيته.	2.90	1.445	متوسطة	4
5	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحديد العاملين الذين يتم اختيارهم.	2.73	1.362	متوسطة	5
6	تعمل الإدارة على نقل الموظف الى وظيفة اخرى تتناسب مع قدراته اعتمادا على نتيجة تقييم أدائه في وظيفته الحالية.	3.14	1.570	متوسطة	2
7	يتم تقييم الموظف من قبل المسؤول المباشر بدون تحيز او محاباة.	3.26	1.546	متوسطة	1
8	تعمل ادارة المعهد على تخصيص ميزانية خاصة لاستقطاب الكوادر البشرية للتميز في الأداء.	2.16	1.305	منخفضة	10
9	تقوم الإدارة بإبلاغ الموظف بنقاط القوة والضعف في أدائه اعتمادا على نتيجة التقييم السنوي لمعالجة القصور مستقبلا.	2.71	1.550	متوسطة	7
10	يحدد الاختيار والتعيين مؤشرات الأداء المطلوبة لدى العاملين.	3.04	1.396	متوسطة	3
المتوسط العام		**2.79**	**1.425**	**متوسطة**	

الجدول رقم (6) يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول لبعد مستوى الأداء, حيث نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة تشير إلى أن كافة الفقرات جاءت في المستوى المتوسط على اداة القياس, باستثناء الفقرة رقم (8) جاءت في المستوى المنخفض على اداة القياس, حيث جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الاولى بمتوسط مرجح (3.26) الأمر الذي يشير إلى عدم وجود نظام عادل لتقييم الموظف من قبل المسؤول المباشر بعيداً عن التحيز والمحاباة, وحلت الفقرة رقم (8) في المرتبة الاخيرة بمتوسط مرجح (2.16) مما يشير إلى عدم تخصيص ميزانية كافية لجذب واستقطاب أفضل الكفاءات من الكوادر البشرية للتميز في الأداء, وبالنظر إلى نتائج الجدول بشكله العام نجد أن إجابات عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة على اداة القياس بمتوسط مرجح (2.79) مما يعني عدم تحقيق الفرد أو المؤسسة للأهداف المحددة بكفاءة وفعالية لتحقيق النتائج المطلوبة.

الجدول 7 تحليل تباين الانحدار ((ANOVA لاختبار نموذج الدراسة.

النموذج	مصدر التباين	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
سياسة الاختيار والتعيين ودورها في تحسين أداء المؤسسة	Regression	45.943	1	45.943	143.381	0.000^b
	Residual	12.817	40	0.320		
	Total	58.760	41	----		

قيمة F 0.05,1,40 الجدولية = 4.08

من نتيجة الجدول (7) يتبين صلاحية ثبات النموذج لاختبار دور سياسة الاختيار والتعيين في تحسين أداء المؤسسة حيث بلغت قيمة F المحسوبة (F= 143.381) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وأن مستوى الدلالة الإحصائية ($Sig= 0.000^b$) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وبهذه النتيجة نستطيع القول بأن سياسة الاختيار والتعيين لها دور في تحسين أداء المؤسسة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 8 تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور سياسة الاختيار والتعيين في تحسين أداء المؤسسة.

المتغيرات	معامل الانحدار	معامل التحديد	T	Sig.
	B	$(R)^2$		
(Constant)	-0.027-	-	-0.109-	0.914
سياسة الاختيار التعيين	1.018	0.782	11.974	0.000

a. Predictors: (Constant), الاختيار والتعيين سياسة
b. Dependent Variable: تحسين أداء المؤسسة

من نتيجة الجدول رقم (8) نلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (11.974) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبدرجات حرية (1, 40) عند مستوى معنوية (Sig= 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يدل على وجود دور معنوي لسياسة الاختيار والتعيين في تحسين أداء المؤسسة, وبمعامل انحدار بلغ (1.018) أي كلما زاد الاهتمام بمبادئ وإجراءات سياسة الاختيار والتعيين وفقاً للشواغر الوظيفية والاحتياجات الفعلية درجة واحدة، زاد ذلك من تحسين مستوى أداء المؤسسة بمعدل (1.018) درجة, وهذا ما تأكده قيمة معامل التحديد (R^2=0.782) وهذا يعني ان التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل مسؤولة عن تفسير ما نسبته (78.2%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، وهناك ما نسبته (21.8%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع مفسرة بعوامل أخرى.

7. النتائج:

2. تعتمد سياسة المؤسسة في عملية الاختيار والتعيين على **الوساطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية**، الأمر الذي يؤدي إلى إهدار الموارد البشرية وتقليل الكفاءة والإنتاجية.
3. لا تعمل المؤسسة على استقطاب أفضل المهارات والخبرات لشغل الوظائف الشاغرة.
4. تفتقر المؤسسة إلى إدارة متخصصة للموارد البشرية، تتولى دراسة وإدارة ملفات المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة وفقًا للاحتياجات المطلوبة.
5. لا يوجد نظام عادل لتقييم الموظف من قبل المسؤول المباشر، ويغلب على التقييم **التحيز والمحاباة**.
6. لا تُخصص ميزانية كافية لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، مما يؤثر سلبًا على مستوى الأداء المؤسسي.
7. تُشير النتائج إلى وجود **أثر معنوي** لسياسة الاختيار والتعيين في تحسين أداء المؤسسة.

8. التوصيات:

1. **بناء نظام شفاف وعادل** لسياسة الاختيار والتعيين، وتطبيق معايير موضوعية لتحديد المؤهلات والمهارات المطلوبة، مع التأكيد على إلغاء الوساطة والمحسوبية، وتعزيز مبدأ **تكافؤ الفرص**.
2. التركيز على استقطاب أفضل الكفاءات، وتوسيع نطاق الإعلان عن الوظائف الشاغرة باستخدام قنوات متعددة، مثل: المواقع الإلكترونية المتخصصة، ووسائل التواصل الاجتماعي، لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المرشحين المؤهلين.
3. إنشاء وتفعيل إدارة متخصصة للموارد البشرية، على أن تتضمن مهامها: تخطيط القوى العاملة، التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، وإدارة شؤون الموظفين، مع تحديد واضح للمهام والمسؤوليات.
4. تطبيق نظام **عادل وشفاف** لتقييم الأداء، من خلال تحديد مؤشرات أداء رئيسية وواضحة وقابلة للقياس، على أن تكون هذه المؤشرات مرتبطة بأهداف المؤسسة وأهداف الوظيفة.
5. تخصيص ميزانية كافية لجذب واستقطاب الكفاءات المتميزة، وتحديد ميزانية مستقلة للتوظيف والإعلان عن الوظائف، بما يضمن الوصول إلى أفضل المرشحين.

المراجع:

1.النداوي، عبد العزيز، (2009)، عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للطباعة عمان، الأردن.
2. ابوبكر محمود، (2008)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
3. السلمي، علي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطبع والنشر القاهرة.
4. ديسلر، جارى، (2003)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال، دار المريخ للنشر الرياض.
5. خالد الهيثي، (2003)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان الاردن

6. عمر وصفي عقيلي، (2009)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
7. سهيلة محمد، علي حسين، (2003)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
8. السالم وصالح، (1991)، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد
9. عبد البارئ الدرة، زهير الصباغ، (1986)، إدارة الموارد البشرية: منحنى نظمي، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10.Lvancevich, J.M., (1995) " Human Resources Management", Irwin. Jnc. , chapter 4
11.Schuler, R, (2001), Human Resourse Management, Cronwell press L td Great Britain
12.Schuler R.S (1995), " Management Human Resources" 5th ed west Publishing company.
13.Wether, W.B.K and Davis .J.R ,(1981)," Human Resources and personnel Management" , Mce, 1989
14.Abuali, T., & Ahmed, A. A. (2025). Challenges and Opportunities in Implementing E-Learning in Developing Countries. The Open European Journal of Social Science and Education (OEJSSE), 1-12.