

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية  
وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية  
وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين: - حجاب نجاة

- موسى عفاف

تحت عنوان

أثر التوظيف الداخلي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين  
دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	بركاتي حسين
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	بيصار عبد المطلب
مناقشا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	مير احمد

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وعرفان



نحمد الله ونشكره جزيل الشكر الذي منى علينا بفضلله وتوفيقه للإتمام هذا العمل المتواضع

للاتسع الكلمات والمعاني للتعبير عن شكرنا وتقديرنا للأستاذ المشرف الدكتور  
بيصار عبد المطلب

على إشرافه على هذه الدراسة ورعاية صدره وعلى نصائحه القيمة التي  
سهلت الطريق للإتمام هذا البحث

لما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعد لنا يد العون من قريب أو من بعيد  
في سبيل إتمام هذا العمل المتواضع



# إهداء

بعر الصبر والشكر لله عز وجل على تنوير الطريق المستقيم ومنحي القوة و الإزارة لتحصيل العلم المفيد.  
اهدي ثمرة جهدي (المتواضع

إلى محيط الحب والحنان إلى التي لم تترو في التضحية من

اجلي إلى قرة عيني أبي الغالية .

إلى رمز نجاحي وقوة صبري إلى من علمني كيف اجتاز

صعاب الحياة أبي الغالي .

إلى اقرب روح من روحي ، إلى من اختارني أن أكون سنداً له وأتأسسه تفاصيل الحياة حلوها ومرها إلى من شجعني على

الوصول على هذه الشهادة إلى زوجي الغالي زين الدين .

إلى لؤلؤتي إلى كنزي إلى بسمتي في هذه الحياة ابنتي بلقيس .

إلى من أكن لهم خالص الاحترام والتقدير إلى من كان لي عوناً وسنداً إلى الغوالي

أبي حورية . وأبي ميلود .

إلى النجوم التي زينت سماء حياتي اخواتي و اخوتي: هالة ، عبير ، هارون ، لجين ، نسيم ، يقين ، مصعب ، أمين ، تقى الدين ،

الزبير ، الحاج ، أميرة ، شريسة ، سيمي ، انس ، وليد ، سفيان ، هدى ، يحيى ، محمد .

إلى جدتي "خضرة" إلى اعز الناس صلاح الدين ويعقوب إلى كل أخوالي وأبنائهم.

إلى أغلى صديقاتي حسينة ، نجاة ، سعدوة .

إلى جميع زملائي و فعة علوم التسبير 2018

عفاف





الحمد لله والشكر لله على جميل نعمائه، ووافر عطائه وله الفضل على إحسانه

(ما بعد: اهري عملي المتواضع هذا

إلى من قرن الله عز وجل اسمه باسمها من فوق سبع سماوات وأوصى ببرها، إلى اعز وأغلى ما في الكون "أمي الغالية"  
إلى من كان سببا في وجودي، إلى من بذل النفس والنفيس من أجل اسعوي وتعليمي وقروتي في هذه الحياة "أبي  
الحبيب"

إلى سنري في هذه الحياة ومن وفر لي الجو المناسب للحصول على هذه الشهادة

"زوجي فريد"

إلى الذين كانوا بسمة في فؤادي وجموما في سهاوي، إخوتي: زهرة، خليصة، نور الإيمان، احمد، نوري، عبد الكريم، صلاح

الدين، إلى جميع الأهل والأقارب.

إلى كتابات العائلة أبناء أختي: أمير تقي الدين، وانيا حنين

إلى عائلة زوجي كل باسمه، وأبنائهم.

إلى من جمعهم بي أوامر الحب في الله، صديقاتي بوترة سعدوة، موسى عفاف، سلامي سعدوة، وجميع زملاء الدراسة

بقسم تسيير عمومي وفعلة 2018.

إلى الذين أناروا بصيرتي بنور العلم أساترتي الكرام الذين رافقوني من أول خطواتي على درب المعرفة إلى غاية المرحلة

الجامعية

إلى كل من حوتهم فؤادتي ولم تحوهم منكرتي.

إلى كل من يتصفح منكرتي.

إلى هؤلاء جميعا اهري عملي المتواضع.

نسأل الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصا لوجهه الكريم ومفيدا لمن استرشده

نخبة



فهرس

المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	شكر وعرفان
-	الإهداء
III-I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ا-ز	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للتوظيف الداخلي والأداء الوظيفي	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: التوظيف الداخلي في ظل الوظيفة العمومية
10	المطلب الأول: أساسيات حول التوظيف والوظيفة العمومية
10	الفرع الأول: ماهية التوظيف
14	الفرع الثاني: ماهية الوظيفة العمومية
18	الفرع الثالث: ماهية الموظف
20	المطلب الثاني: أسباب وشروط التوظيف
20	الفرع الأول: أسباب توافر المناصب الشاغرة
21	الفرع الثاني: شروط التوظيف
25	المطلب الثالث: أنماط التوظيف في الجزائر
26	الفرع الأول: التوظيف الخارجي
26	الفرع الثاني: التوظيف الداخلي

38	المبحث الثاني: مدخل الى الأداء الوظيفي
38	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
38	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
40	الفرع الثاني: أهمية وعناصر الأداء الوظيفي
42	المطلب الثاني: معايير، معدلات الأداء الوظيفي
42	الفرع الأول: معايير الأداء الوظيفي
45	الفرع الثاني: معدلات الأداء الوظيفي
47	المطلب الثالث: مفهوم، عناصر ومراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي
47	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
49	الفرع الثاني: عناصر تقييم الأداء الوظيفي
51	الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء الوظيفي
52	المطلب الرابع: شروط نجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي ونتائجها
52	الفرع الأول: شروط نجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي
53	الفرع الثاني: نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي
55	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: إجراءات ومنهجية الدراسة الميدانية
58	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
58	الفرع الأول: لمحة تاريخية حول نشأة وتطور جامعة المسيلة
62	الفرع الثاني: مهام الجامعة
62	المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
62	الفرع الأول: منهج وأدوات الدراسة
63	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
64	الفرع الثالث: طريقة بناء الاستبيان
67	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها
67	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

67	الفرع الأول: دراسة صدق أداة الدراسة وثباتها
68	الفرع الثاني: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
70	الفرع الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبيان
78	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
78	الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
79	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
79	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
81	خلاصة الفصل الثاني
83	خاتمة
89	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق
-	الملخص

قائمة الجداول

والأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
32	وتائر الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية	01
65	أرقام ومحاور الاستبيان	02
65	مقياس ليكرت الخماسي المعدل بما يخدم اهداف الدراسة	03
66	نتائج توزيع واسترجاع الاستمارات	04
67	فحص ثبات الاستبيان-الفاكرونباخ للمحور الأول والثاني	05
68	توزيع متغيرات أفراد العينة حسب الجنس	06
68	توزيع متغيرات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
69	توزيع متغيرات أفراد العينة حسب الوظيفة	08
70	توزيع متغيرات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	09
71	استجابات افراد الدراسة نحو التوظيف الداخلي	10
71	المتوسط العام المرجح لجميع فقرات الاستبيان للمحور الاول	11
74-75	استجابات أفراد الدراسة نحو الأداء الوظيفي للعاملين	12
75	المتوسط العام المرجح لجميع فقرات الاستبيان للمحور الثاني	13
79	معامل الارتباط بين المتغيرين	14
80	معامل التحديد	15
80	جدول ANOVA	16

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	تكامـل أنشـطة إدارـة المـوارد البشـرية	01
21	أسباب توفـر المناصب لدى الإدارة أو المؤسسة	02
43	معايير الأداء	03
52	خطوات تقييم الأداء	04

قائمة

الملاحق

## قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	ملحق رقم (01): استمارة استبيان
02	ملحق رقم (02): قائمة محكمي الاستبيان
03	ملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS



# مقدمة عامة

تعتبر الوظيفة العمومية أداة أساسية في الاقتصاد الوطني باعتبارها وسيلة من وسائل تقديم الخدمة العمومية وتحقيق المصلحة العامة، وتجييدا لعمل المؤسسات والإدارات العمومية التي تمثل واجهة الدولة، ويقدر الرضا عن هذه الواجهة من طرف المواطنين تقاس فعالية الإدارة العمومية وكفاءتها التي هي نتاج لأداء موظفيها، حيث نجد أن عملية توظيفهم لا تتم بصورة عشوائية، بل تخضع لمجموعة من المبادئ والشروط التي نص عليها الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وبالنظر إلى المكانة التي يحتلها الموظف بوصفه ممثلا للدولة والقائم على إنجاز أوجه نشاطها، حيث نجد أن المشرع الجزائري أخذ بنظام الترقيات كنمط للتوظيف الداخلي على مستوى الوظيفة العمومية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال القيام بالتقييم المستمر لأداء العاملين، والكشف عن نقاط القوة والعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على معالجتها عن طريق استحداث وسائل وطرق لرفع كفاءة موظفيها وتحسين مستوى أدائهم والعمل على تنمية وتطوير قدراتهم، وبالتالي إمكانية ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساهم عملية التوظيف الداخلي في توسيع دائرة المنافسة الداخلية على المناصب، وتسمح لإدارة الجامعة على تحسين مستوى أدائها، كما تسمح للموظف بتحسين مستواه المهني وعدم الجمود في مستوى واحد من بداية حياته العملية إلى غاية نهايتها، لذا يمكن القول أن هذه العملية هي أداة من أدوات تحقيق الموائمة بين أهداف الموظفين من جهة وأهداف المؤسسة الجامعية من جهة أخرى، وهي في نفس الوقت تحقق مبدأ وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح العلاقة بين التوظيف الداخلي والأداء الوظيفي مع التركيز على الأحكام التي جاء بها الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية باعتباره خلاصة رحلة التجربة الجزائرية في عالم الوظيفة العمومية، وذلك في الجانب المتعلق بنمط التوظيف الداخلي، والذي يتجسد من خلال آليات الترقية المنتهجة في المؤسسات والإدارات العمومية ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات ولاسيما المؤسسة الجامعية إلى وضع سياسات توظيف داخلية تجعل كل موظف يقدم أحسن أداء عنده.

**أولا: طرح الإشكالية:**

تتلور معالم إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

❖ ما أثر أنماط التوظيف الداخلي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي لعاملين جامعيي محمد بوضياف

بالمسيلة؟

## مقدمة عامة

وينبثق عن هذا السؤال ما يلي:

- 1- هل يوجد اهتمام من طرف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بنمط التوظيف الداخلي؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوظيف الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- 3- هل توجد علاقة تأثير معنوية بين التوظيف الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

-الفرضية الرئيسية:

لمعالجة الإشكالية الرئيسية للبحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- تؤثر أنماط التوظيف الداخلي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

كما ينبع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد اهتمام من طرف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بنمط التوظيف الداخلي.
- 2- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوظيف الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 3- توجد علاقة تأثير معنوية بين التوظيف الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ثالثا: أهمية الدراسة

يكتسي موضوع بحثنا أهمية بالغة كونه يعالج أحد المواضيع المهمة في حياة الموظف والمؤسسة على حد سواء، والمتمثل في التوظيف الداخلي والذي يتجسد من خلال الترقيات التي تشكل دعامة أساسية في المسار المهني للموظف وحدثا هاما في حياته المهنية، ومدى تأثير ذلك على المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه وهو ما يعرف بالأداء الوظيفي، وذلك من أجل القيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقا لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

- تسليط الضوء على أنماط التوظيف في الوظيفة العمومية مع التركيز تحديدا على نمط التوظيف الداخلي.

## مقدمة عامة

### رابعاً: أهداف الدراسة:

إن أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال لا بد أن يكون له هدف او مجموعة من الأهداف المحددة يرجو بلوغها من خلال بحثه ونظراً لأهمية موضوع "أثر التوظيف الداخلي على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين"، فإن هذه الدراسة تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف:

- تعزيز البحوث في مجال التوظيف طبقاً للأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية المطبق في الجزائر.

- التعرف بالتوظيف والوظيفة العمومية في الجزائر والمبادئ التي تقوم عليها.

- التعرف على مدى ارتباط الأداء الوظيفي للموظف بنظام الترقية التي تطبقه المؤسسة محل الدراسة.

- إبراز مدى مساهمة سياسة التوظيف المطبقة في الإدارات العمومية الجزائرية على توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

- محاولة تحديد طبيعة أثر التوظيف الداخلي على الأداء الوظيفي بجامعة المسيلة كنموذج لهيئة إدارية عمومية جزائرية.

- تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية والوقوف على نقاط القوة والضعف وفهم عناصره ومكوناته.

- السعي إلى التأكيد على أهمية الأداء الجيد للعاملين في تحقيق النجاح في المؤسسة محل الدراسة.

- إبراز أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين.

- التعرف على الشروط اللازمة لعملية تقييم الأداء والنتائج المترتبة على ذلك.

- محاولة الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها أن تكون أساساً لأبحاث مستقبلية في هذا المجال.

### خامساً: مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

لا شك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، ومن الأسباب التي جعلتنا نخوض في هذا الموضوع نذكر منها مايلي:

### - أسباب ذاتية:

- اندراج الموضوع ضمن اهتماماتي كوني موظفة في إدارة عمومية.

## مقدمة عامة

- الرغبة في التعرف على مختلف الإجراءات القانونية والتنظيمية التي تحكم عملية التوظيف الداخلي بالوظيفة العمومية في الجزائر.

- دافع الانتماء إلى المؤسسة الجامعية والسعي وراء الكشف عن الجوانب المساهمة في تحسين أداء الموظف ونموه واستقراره بالمؤسسة.

### -أسباب موضوعية:

- محاولة التعرف على كيفية تنظيم عملية التوظيف الداخلي بالمؤسسة الجامعية.

- إدراك الأهمية التي يكتسبها موضوع الترقية ومدى تأثيره على أداء الموظفين، وهو ما يستدعي زيادة الاهتمام بهذه العملية لأنها أداة لتحقيق هدف كل موظف في المؤسسة.

- الرغبة في إثراء مكتبة الكلية بمرجع عن أثر التوظيف الداخلي على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

- محاولة إفادة المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية بدراسات واقعية تلمس مشاكلها خاصة في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين.

- ارتباط الموضوع باختصاص التسيير العمومي.

### سادسا: حدود الدراسة:

من اجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جميع جوانبه حدد مجال دراستنا كما يلي:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- الحدود الزمنية: باعتبار الدراسة أكاديمية مرتبطة بفترات محددة تمت دراستنا للموضوع خلال السنة الجامعية 2017-2018.

- الحدود المكانية: وتمثل في ميدان الدراسة مجسدا في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

### سابعا: منهج الدراسة

على المستوى النظري قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية، واثبات صحة الفرضيات أوفنيها تم استخدام المنهج الوصفي لغرض تبيان ماهية متغيري الدراسة وهما التوظيف الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين لتحليل الظواهر المدروسة .

على المستوى التطبيقي تم استخدام المنهج التحليلي، حيث تمت معالجته بالاعتماد على الاستبيان، الذي استنتجت أسئلته بناء على ما تم تناوله في الجزء النظري للدراسة، حيث اعتمد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية (مثل الإحصاء الوصفي، الانحراف المعياري، وبعض البرامج الإحصائية منها SPSS).

## مقدمة عامة

ثامنا: الدراسات السابقة: اعتمدنا في بحثنا على مجموعة من الدراسات السابقة وكان من أهمها:

1-الدراسة الأولى: دراسة تيشات سلوى والتي كانت تحت عنوان: " أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية" دراسة حالة جامعة محمد بوقره " بومرداس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، والتي نوقشت سنة 2010، حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن تساهم أنماط التوظيف في الإدارات العمومية الجزائرية في توفير الكفاءات اللازمة؟ وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى مايلي:

- عملية التوظيف تكتسي أهمية خاصة لذا يجب القيام بها وفق خطة مدروسة تقوم على معايير وأسس موضوعية.

- اختيار وتعيين الموظفين يتم وفق القانون الأساسي للوظيفة العمومية والتنظيمات والقوانين الأساسية الخاصة والتعليمات والمناشير الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، وأي مخالفة لهذه الأطر تصبح المسابقة باطلة.

- سياسة التوظيف المطبقة في الجزائر ليست مبنية على أسس علمية وموضوعية.

- إن مشاكل قطاع الوظيفة العمومي في الجزائر لا يرتبط بالقانون المطبق بقدر ما هو مرتبط بالتطبيق.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الجانب الخاص بسياسة التوظيف والوظيفة العمومية المنتهجة في الإدارات العمومية وفق الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وتختلف مع الدراسة الحالية في كونها ركزت على العلاقة التي تربط بين سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية، وبين جذب الموارد البشرية ذات الكفاءات والمؤهلات الممتازة لخدمة المرافق العمومية وتنفيذ السياسة العامة للدولة.

2-الدراسة الثانية: دراسة خوجة مراد والتي كانت تحت عنوان: " دراسة لوظيفة التوظيف وأساليب تفعيلها في المؤسسة" دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات- قنغاز"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، والتي نوقشت سنة 2008، حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن تفعيل وظيفة التوظيف بما يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها في الحصول على القوى العاملة بالكم والكيف المطلوبين وتكوين قوة عمل مستقرة وفعالة؟ وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مايلي:



### نتائج الدراسة التطبيقية:

- اللامركزية في تنفيذ إجراءات التوظيف واتخاذ قرارات التوظيف، وذلك راجع للتوزيع الجغرافي الواسع.
  - توظيف عدد كبير من الأفراد سنويا في عدة تخصصات.
  - الاعتماد بشكل أساسي في التوظيف على العقود المحددة المدة، وذلك لمواجهة التذبذب في حجم الطلب.
  - إعطاء الأولوية للتوظيف من الداخل لمواجهة النقص في العرض من الموارد البشرية المؤهلة.
- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع التوظيف، ويكمن الاختلاف بينهما في كون هذه الدراسة حاولت إبراز أهمية التوظيف في المؤسسة الاقتصادية باعتباره الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما أشارت إلى مختلف الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتفعيل هذه الوظيفة، بينما اقتصرَت الدراسة الحالية على دراسة نمط التوظيف الداخلي ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين في إحدى المؤسسات العمومية.

3-الدراسة الثالثة:دراسة" بوقطف محمود والتي كانت تحت عنوان: " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية " دراسة حالة جامعة عباس لغرور "خنشلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، والتي نوقشت سنة 2014، حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟ وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مايلي:

- التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية، وتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة معا.
- التكوين أثناء الخدمة له دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية.
- تعمل برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية.
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف في المؤسسة الجامعية.

## مقدمة عامة

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في معالجتها للمتغير التابع وهو أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية واختلفت معها في معالجة المتغير المستقل، حيث ربطت الدراسة السابقة التكوين أثناء الخدمة بالأداء الوظيفي للموظفين، بينما ربطت الدراسة الحالية التوظيف الداخلي بالأداء الوظيفي للعاملين.

### تاسعا: هيكل البحث:

لقد تم تقسيم البحث إلى مقدمة وفصلين، الفصل الأول نظري والفصل الثاني تطبيقي، بالإضافة إلى خاتمة والتي تضمنت النتائج والتوصيات، وقسمت فصول هذه الدراسة كما يلي:

**الفصل الأول:** الإطار النظري للتوظيف الداخلي والأداء الوظيفي، حيث تمت مناقشة المتغير المستقل وهو التوظيف الداخلي والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي.

ويتضمن هذا الفصل المبحثين الآتيين:

**المبحث الأول:** التوظيف الداخلي في ظل الوظيفة العمومية

**المبحث الثاني:** مدخل إلى الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثاني فقد تضمن الدراسة التطبيقية التي عولجت في مبحثين:

**المبحث الأول:** إجراءات ومنهجية الدراسة الميدانية.

**المبحث الثاني:** عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها.

الفصل الأول:

الإطار النظري

للتوظيف الداخلي

والأداء الوظيفي

## تمهيد

تمارس المؤسسات والإدارات العمومية نشاطها عن طريق موظفين يعملون للقيام بتلبية حاجات الجمهور، كغاية تصبو الدولة إلى تحقيقها وتنفيذها عن طريق سياسة الوظيفة العمومية المنتهجة ولضمان ذلك يقع على عاتق إدارة المؤسسات العمومية عملية جلب المورد البشري من خلال آليات التوظيف الداخلي بالاستناد إلى موظفيها، وذلك عن طريق عملية الترقية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال القيام بالتقييم المستمر لأداء العاملين والعمل على تنمية وتطوير قدراتهم.

ومن خلال ما تقدم يمكن تقسيم الإطار النظري إلى مبحثين أساسيين:

**المبحث الأول:** التوظيف الداخلي في ظل الوظيفة العمومية

**المبحث الثاني:** مدخل إلى الأداء الوظيفي.

## المبحث الأول: التوظيف الداخلي في ظل الوظيفة العمومية

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، فهي تعمل على توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات اللازمة لتولي المناصب الشاغرة، لذا نجد أن المشرع الجزائري قد أحاط هذه العملية بمجموعة من القوانين والتنظيمات التي تلزم الإدارة إتباعها عند القيام بتوظيف الموارد البشرية، حيث نجد انه وضع التوظيف الداخلي المتمثل في أسلوب الترقية وأسندها إلى مسؤولين يشرفون على إتباعها في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.

### المطلب الأول: أساسيات حول التوظيف والوظيفة العمومية:

للتوظيف مفاهيم عديدة نذكر من بينها مايلي:

#### الفرع الأول: ماهية التوظيف

##### أولاً: مفهوم التوظيف:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لعملية التوظيف مع تعدد الباحثين والمؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال، ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى بعض التعاريف التي وردت من قبل بعض الباحثين فيما يتعلق بمفهوم التوظيف وأهميته وأهدافه.

#### 1- التوظيف لغة

التوظيف اسم من فعل وظف ويوظف، توظيفاً ويراد به استخدام أو تشغيل شيء، أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها، ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة<sup>1</sup>.

#### 2- التوظيف اصطلاحاً:

هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى استخدام الأفراد في مناصب الشغل وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المؤسسة، أما مصطلح التشغيل فيراد به ملء أو سد منصب كان شاغراً.

<sup>1</sup> - المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة 24، دار الشرق، لبنان، 1973، ص 265.

ويعرف "ربحي مصطفى عليان التوظيف بأنه: "النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية بها"<sup>1</sup>.

ويعرفه "Dimitrie Weisse, Pierre Morin" على أنه: "عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد واختبارهم"<sup>2</sup>.

ومن وجهة نظر "رفعت عبد الحليم الفاعوري" بأنه: "توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المؤسسة واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتمكين من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل"<sup>3</sup>.

ومن خلال ما سبق عرضه نلاحظ أن عملية التوظيف تشمل مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وعليه يمكن تعريفه كما يلي:

بأنه ذلك النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة من خلال جهود الاستقطاب المبذولة من طرف الفاعلين لهذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءة للالتحاق بالمناصب الشاغرة ومن ثم السعي لاختيار الأنسب من بين المستقطبين ليتم قبوله وتعيينه في المنصب الشاغر بصفة مؤقتة، بعدها يتم إخضاعه لفترة تجريبية تكون كفيلة بتحديد مصير الموظف الجديد، حيث إذا أثبتت الفترة التجريبية أنه أهل للاستمرارية في تأدية مهام المنصب الذي عين فيه تحت التجربة عندها يتم اتخاذ قرار تعيينه بشكل نهائي ويحدث العكس في حالة ما إذا أثبتت الفترة التجريبية فشله فعندها يتم الاستغناء عنه<sup>4</sup>.

### ثانيا: أهمية التوظيف

تضطلع إدارة الموارد البشرية بمهمة إدارة شؤون العاملين في المؤسسة خلال مسارهم المهني وذلك من خلال ما يسمى " بعملية تكوين الموارد البشرية " التي تتشكل من عدة وظائف متسلسلة ومتكاملة تسعى لتوفير مورد بشري كفاء يخدم أهداف المؤسسة وتمثل هذه الوظائف في:

- ✓ تصميم وتحليل العمل.
- ✓ تخطيط الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 241.

<sup>2</sup> - Weisse Dimitrie, Pierre Morin, pratique de la fonction personnelle, les éditions d'organisation, paris, 1982, p 279.

<sup>3</sup> - الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 205.

<sup>4</sup> - تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010، ص 12.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للتوظيف الداخلي والأداء الوظيفي

✓ توظيف الموارد أساسا من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة والوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح العلاقة بين التوظيف والوظائف السابقة كما يلي:

✓ تعتمد عملية التوظيف على المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم وتحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة وعن شاغلها، وتساعد على وضع معايير الانتقاء التي تتضمن اختيار الأنسب من المتقدمين.

✓ ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي وعددي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل.

✓ يرتبط التوظيف بعملية تدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد، حيث كلما كانت عملية الاختيار وتعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك من عملية تأهيلهم وتدريبهم سواء بعد التعيين مباشرة أو في المستقبل، مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي قد تتحملها المؤسسة في حالة ما إذا كانت عملية التوظيف أقل نجاحا من المطلوب.

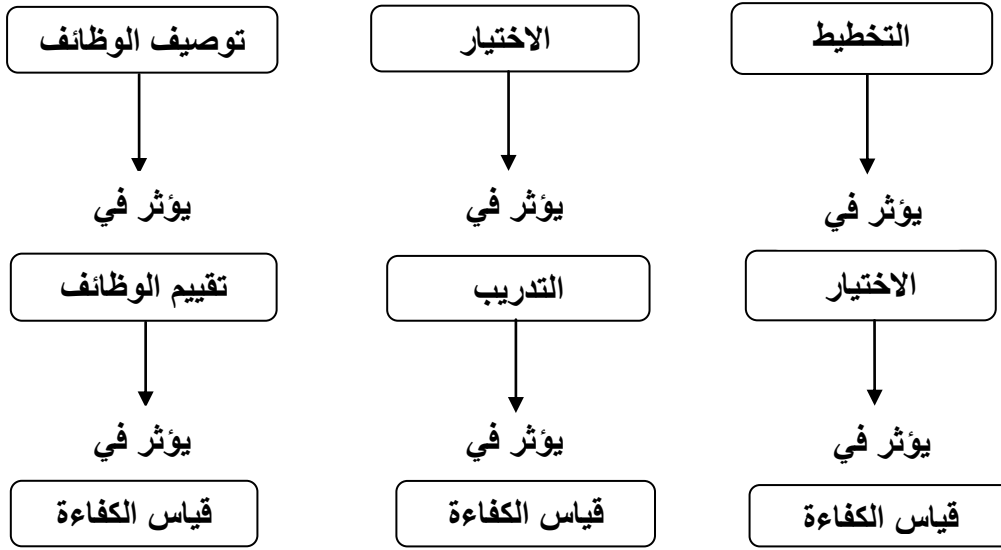
✓ ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الأداء الذي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف وذلك بعد مرور فترة التجربة التي يخضع لها الموظف الجديد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 311.

<sup>2</sup> - تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

وفيما يلي شكل يوضح علاقة التأثير والتأثر بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم: (01) تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثالثة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1985، ص 119.

### ثالثاً: أهداف التوظيف

نستخلص من التعاريف السابقة لعملية التوظيف أن له عدة أهداف، بحيث يعتبر المرحلة المهمة في حياة الأفراد والمؤسسات، ونذكر من بينها مايلي<sup>1</sup>:

- محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة.
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات او رغبات الأفراد.
- تشجيع مبدأ إشراك العمال في عملية إصدار القرارات وعلى الأخص قرارات شؤون القوى العاملة.
- الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة.
- الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 94.

## الفرع الثاني: ماهية الوظيفة العمومية:

تعتبر الوظيفة العمومية الخلية الأولى في كل جهاز إداري ذو طابع عمومي، وتتضمن مجموعة من الواجبات المتكاملة والمتجانسة التي تستند إلى شخص تتوفر فيه شروط التأهيل المحددة.

### أولاً: مفهوم الوظيفة العمومية:

أصبحت الوظيفة العمومية جزءاً من حياة المواطن من ميلاده إلى وفاته، بحيث يدخل الحياة بشهادة ميلاد ويخرج منها بشهادة وفاة، وكلاهما يقوم بتحريضهما موظف عمومي بصفة رسمية، حتى تترتب عليها الآثار القانونية، وقد نصت اغلب الدول في دساتيرها على أن الوظائف العمومية من حق الموظفين، وذلك بموجب الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الذي نص على حق التوظيف والمساواة في تولي الوظائف العمومية دون تمييز بينهم، ويتحدد مفهوم الوظيفة العمومية بناءً على فلسفة الدولة ودرجة تدخلها في الخدمة العمومية، وعلى نظرتها للقائمين بهذه الخدمة والنظام الذي تختاره لتحقيق غايتها.

### 1- المعنى الاصطلاحي للوظيفة العمومية:

يعتبر مصطلح الوظيفة العمومية حديث الاستعمال في أدبيات الإدارة العمومية باللغة العربية، يقابلها بالفرنسية اصطلاح الوظيفة العمومية "fonction publique" وفي اللغة الإنجليزية اصطلاح الخدمة المدنية "civil service" ويصعب تعريف الوظيفة العمومية تعريفاً دقيقاً وشاملاً، وذلك أن القوانين والأنظمة في اغلب الدول لم تقدم لها تعريفاً محددًا<sup>1</sup>.

ولقد أعطيت للوظيفة العمومية عدة تعاريف نذكر منها مايلي:

ينظر للوظيفة العمومية على أنها: "مجموعة من الاختصاصات القانونية أو الأنشطة التي يجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة في عمل الإدارة مستهدفاً الصالح العام، وبالتالي فهي لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة، والتي يستطيع التنازل عنها وفقاً لمشيئته"<sup>2</sup>.

كما ينظر إليها على أنها: "مركز قانوني يشغله الموظف وهي توجد عادة قبل أن يشغلها أحد، لذلك فهي تستقل في وجودها بحقوقها وواجباتها عن من يشغلها، فهي تبقى قائمة ولا تنتهي بوفاة أو استقالة أو إقالة الموظف الذي يشغلها، والقاعدة أن الوظيفة العمومية تنشأ بالأداة القانونية التي يحددها المشرع"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - قاسم محمد أنس، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 05.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 06.

<sup>3</sup> - تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناهج العمومي الجديد بالنظر إلى التجارب الأجنبية (نيوزيلندا، فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2014-2015، ص 45.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للتوظيف الداخلي والأداء الوظيفي

ومفهومها الواسع تعرف على أنها: "مجموع الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من اجل تقديم خدمات عمومية"، وبهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العمومية كل أشخاص الإدارة العمومية الذين تربطهم بها شروط قانونية، أما بمفهومها الضيق فلا يقصد بالوظيفة العمومية إلا الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية أي الموظفون العموميون<sup>1</sup>.

حيث تشتمل الوظيفة العمومية على مدلولين أحدهما شكلي والآخر موضوعي:

**2-المعنى الشكلي:** يقصد بالوظيفة العمومية بمعناها الشكلي الموظفون الذين يقومون بأداء الوظيفة الإدارية في مرافق الدولة، ويعمل الموظفون لصالح الإدارة وباسمها.

**3-المعنى الموضوعي:** يقصد بها النشاط الذي يقوم به هؤلاء الموظفون، والذي يتركز في تنظيم هذا النشاط لتمكين الإدارة من القيام بما أوكل إليها من مهام واختصاصات<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق تقديمه من تعاريف يلاحظ أن هناك من اكتفى في تعريفه بذكر أحد المعنيين الشكلي أو الموضوعي، في حين أن هناك من جمع بين المفهومين في تعريفه للوظيفة العمومية، والمعنى الأصح أن كل من المعنى الشكلي والموضوعي مرتبطان ببعضهما البعض.

وعليه يمكن تعريف الوظيفة العمومية بأنها: "مجموعة من التنظيمات التي تتعلق بالموظفين العموميين، هذه التنظيمات قد تتعلق بناحية قانونية تظهر في كيفية قيام الموظف العمومي بعمله، وقد تتعلق بناحية فنية تتمثل في علاقة الموظف بالإدارة العمومية والاهتمام بمشاكله وحياته المهنية، وتطبيقا لذلك يجب أن تشتمل دائما على جانبين: جانب قانوني وآخر فني، فالوظيفة العمومية هي خدمة عامة يؤديها الموظف العمومي للأفراد أو للدولة أو أحد فروعها ومصالحها في إطار نظام قانوني معين يحدد علاقته بمن يؤدي إليهم هذه الخدمة وعلاقتهم به، منظما لحقوق وواجبات الوظيفة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -Taib Essaid, deroit de la fonction publique, édition distribution Houma, Alger, 2003, p 11

<sup>2</sup> - الجوهري عبد العزيز السيد، الوظيفة العامة (دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 05.

<sup>3</sup> - تيشات سلوى آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناهج العمومي الجديد بالنظر إلى التجارب الأجنبية، مرجع سبق ذكره، ص 46.

ثانيا: المبادئ العامة للوظيفة العمومية:

تقوم الوظيفة العمومية على مبدأين أساسيين وهما مبدأ المساواة ومبدأ الجدارة وقد وجد هذين المبدأين منذ وجود الوظيفة العمومية حيث سنتطرق إلى محتوى كل من هذين المبدأين:

**1-مبدأ المساواة:**

**1-1-المساواة لغة:** يقال ساوى الشيء، إذا عادله، ويقال فلان وفلان سواء أي متساويان، والسواء العدل.<sup>1</sup>

**1-2-المساواة اصطلاحا:** يقصد بها تماثل كامل أمام القانون، وتكافؤ كامل إزاء الفرص، وتوازن بين الذين تفاوتت حظوظهم من الفرص المتاحة للجميع<sup>2</sup>

كما يعرف الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة في 10 ديسمبر 1948 مبدأ المساواة على أنه: " لكل شخص نفس الحق الذي لغيره في تقلد الوظائف العامة"<sup>3</sup>، حيث تؤكد الإعلانات والمواثيق الدولية على حق كل فرد في تولي الوظائف العمومية طبقا للشروط القانونية المقررة في كل بلد، والتي في الغالب هي شروط عامة ومجردة تتيح لكل مواطن الفرصة المتكافئة لشغل الوظائف العمومية.

**1-3-الأساس القانوني لمبدأ المساواة:**

يعتبر مبدأ المساواة من أهم المبادئ التي تقوم عليها نظم الوظيفة العمومية على اختلاف أشكالها، فغالبا ما يرد النص على هذا المبدأ صراحة، فالمساواة أمام الوظائف العمومية تعتبر من الحقوق السياسية التي يكفلها الدستور كما عملت النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية على تبني مبدأ المساواة في التوظيف العمومي وهذا ما أكدته نص المادة 74 من الأمر رقم:06-03 حيث نصت على: " يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية"<sup>4</sup>.

كما أشارت المادة 27 من الأمر رقم:06-03 على أنه: " لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الاجتماعية"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - نقلا عن الموقع الإلكتروني:(vu le.21.03.2018 à 20h29),<http://www.almaany.com/answers>,

<sup>2</sup> - نفس الموقع.

<sup>3</sup> - عبد الفتاح علي محمد، حرية الممارسة السياسية للموظف العام (قيود وضمانات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 207.

<sup>4</sup> - المادة 74 من الأمر رقم 06-03، المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46،

المؤرخة في 16 جويلية 2006، ص08.

<sup>5</sup> - المادة 27 من الأمر رقم 06-03، نفس المرجع، ص05.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للتوظيف الداخلي والأداء الوظيفي

وعليه يمكن القول أن مبدأ المساواة أمام تولي الوظيفة العمومية يقع على عاتق الإدارة من خلال التزامها بالحياد وبعدم التحيز والتمييز بين المتقدمين بطلب الوظيفة أي تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة العمومية وذلك من خلال اجتناب كل تصرف إداري أو مظهر أو سلوك يناقض مقتضيات التشريعات الموضوعة والتي تحمي هذا المبدأ الهام في عملية التوظيف.

### 2-مبدأ الجدارة:

إن صلاح الوظيفة العمومية والارتقاء بها يقتضي اختيار أفضل العناصر القادرة على تحمل مسؤولياتها، لذلك لا بد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار ويتمثل هذا المبدأ في مبدأ الجدارة.

### 2-1- بعض التعاريف لمبدأ الجدارة

عرف الدكتور محمد يوسف المعداوي مبدأ الجدارة على أنه: " النظام الذي يتيح الفرصة المتكافئة أمام المواطنين لتولي الوظائف العامة على أساس الصلاحية وليس المحسوبية السياسية أو الاجتماعية"<sup>1</sup>.

كما عرفه الأستاذ ثوربي على أنه: " أسلوب اختيار الموظفين العاملين والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية أو الجدارة"<sup>2</sup>.

نستخلص من التعاريف السابقة أن مبدأ الجدارة: هو الأسلوب الذي يقوم على اختيار الموظفين والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية بعيدا عن تحيز الإدارة مع وجوب حيادها التام.

### 2-2- الأساس القانوني لمبدأ الجدارة:

إن تطبيق مبدأ الجدارة بشكل سليم يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق المصلحة العامة، فالأداء الفعال لوظائف الإدارة لا يعتمد على كفاءة ما يوضع من نظم إدارية فعالة فحسب وإنما يعتمد كذلك على كفاءة أولئك الذين يعهد إليهم أمر تنفيذها، حيث عملت الجزائر كغيرها من الدول على تبني مبدأ الجدارة والاستحقاق في التوظيف العمومي وذلك للنهوض بمستوى أداء إدارتها ومؤسساتها العمومية وذلك منذ صدور أول قانون أساسي عام منظم للوظيفة العمومية سنة 1966 و إلى غاية صدور آخر قانون في هذا الشأن سنة 2006، حيث نصت المادة 80 من الأمر 03-06 على مايلي " يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق"<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - صبري جلي أحمد عبد العال، نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 84.

<sup>2</sup> - حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة (أصولها وأساليبها وإصلاحها)، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1999، ص 58.

<sup>3</sup> - المادة 80 من الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، ص 09.

✓ المسابقة على أساس الاختبارات.

✓ المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين.

✓ الفحص المهني.

✓ التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

### الفرع الثالث: ماهية الموظف العمومي:

يعد موضوع الموظف العمومي من أهم الموضوعات في العصر الحديث، لأن وجود الموظفين ضرورة حتمية في كل الدول، على الرغم من تباين الاتجاهات الحديثة، السياسية والاقتصادية والاجتماعية بين الدول.

### أولا: مفهوم الموظف العمومي:

يعتبر الموظف العمومي واجهة النظام الإداري للدولة ككل وأهم وسيلة للإدارة، حيث لا تتصرف هذه الأخيرة إلا من خلاله، لذا حظي الموظف العمومي بأهمية كبيرة من طرف الدولة تميزا له عن عمال القطاعات الأخرى ومن اجل الإلمام بتعريف الموظف العمومي، نذكر أهم التعاريف الواردة في شأنه:

عرفه الدكتور محمد فؤاد مهنا على أنه: "الشخص الذي يعهد إليه عمل في مرفق عمومي يدار بواسطة السلطات الإدارية المركزية أو المحلية بصفة دائمة ويعتلي مركز الترتيب في السلم الإداري"<sup>1</sup>.

ومن وجهة نظر هوريبو "Hauriou" الموظف "هو كل شخص يشغل وظيفة داخلية في الكادرات الدائمة لمرفق عمومي يدار بمعرفة الدولة أو الإدارة العامة التابعة لها ويتم تعيينه بمعرفة السلطة العامة"<sup>2</sup>.

كما عرف الفقيه وارين "waline" الموظف العمومي: "هو كل شخص يسهم في إدارة مرفق عام مدار بالطريقة المباشرة ويعين في وظيفة دائمة ويشغل درجة داخلية في نطاق كادر الإدارة العامة"<sup>3</sup>.

أما من وجهة نظر المشرع الجزائري: فقد جاء تعريفه في المادة 04 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 "يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري".

"الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - حلمي خاطر شريف يوسف، الوظيفة العامة، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2006، ص 11.

<sup>2</sup> - محارب جمعة، التأديب في الوظيفة العامة، دراسة مقارنة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 85.

<sup>3</sup> - شطناوي علي خطار، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 414.

<sup>4</sup> - المادة 04 من الأمر رقم 06-03، مرجع سبق ذكره، ص 4.

ثانيا: شروط اكتساب صفة الموظف العمومي:

نصت المادة 04 من الأمر رقم 03-06 على الخصائص العامة لاعتبار الفرد موظفا عموميا كما يلي:

- أن يعين الشخص في وظيفة دائمة: والمقصود بالوظيفة الدائمة هو التحاق الفرد بعمل أو منصب دائم في العمل على سبيل الدوام والاستقرار في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو الجماعات المحلية أو الهيئات العامة ذات الطابع الإداري والوظيفة الدائمة هي تلك التي لا تنتهي بخروج الشخص المعين منها لأنه قد يكون تكليف شخص ما بمهمة مؤقتة لتأدية وظيفة ما، حيث أن المهمة هنا تكون مؤقتة لكن الوظيفة تكون دائمة.

- أن يعين الشخص ويرسم في رتبة معينة في السلم الإداري: أي تثبيته في إحدى الدرجات الوظيفية الموجودة في الإدارة التي عين بها، وهو ما نصت عليه المادة 08 من الأمر رقم 03-06.

- أن يكون التعيين في الوظيفة بواسطة السلطة المختصة: حتى يكون الشخص موظفا عموميا ينبغي أن يكون شغله لمنصب وظيفي في مرفق عمومي تديره الدولة أو الجماعات المحلية أو الهيئات العامة ذات الطابع الإداري مستند لقرار إداري صادر عن الجهة الإدارية المختصة وفقا للشروط التي يحددها القانون، هذا الشرط تؤكد المادة 09 من الأمر رقم 03-06، والتي تنص على ما يلي: " كل تعيين في وظيفة لدى المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن يؤدي إلى شغل وظيفة شاغرة قانونية"<sup>1</sup>

- أن يعمل في إحدى الإدارات أو المؤسسات أو الهيئات العمومية ذات الطابع الإداري: ومثل سابقه فإن قانون الوظيفة العمومية رقم 03-06 اعتبر العمل في الإدارات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري شرطا أساسيا لاعتبار الفرد موظفا عموميا، حيث نصت المادة 02 من الأمر السالف الذكر على مايلي: " يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية، ويقصد بها المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي"<sup>2</sup>.

ومما تجدر الإشارة إليه أن الأمر رقم 03-06 استثنى بعض الفئات من العاملين في الإدارات والمؤسسات العمومية من الخضوع لأحكامه، وذلك لأحكام الفقرة الأخيرة من المادة الثانية من الأمر السالف الذكر على ما يلي: "لا يخضع هذا الأمر القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - المادة 09 من الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، ص 4.

<sup>2</sup> - المادة 02 من الأمر رقم 03-06، نفس المرجع، ص 03

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 03.

## المطلب الثاني: أسباب وشروط التوظيف

هناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى اللجوء للتوظيف وذلك من أجل ملاءمة المناصب الشاغرة التي غادرها موظفوها أو بسبب استحداث وظائف جديدة، وعلية سنتطرق إلى أهم الأسباب التي تؤدي إلى اللجوء للتوظيف.

### الفرع الأول: أسباب توافر المناصب الشاغرة

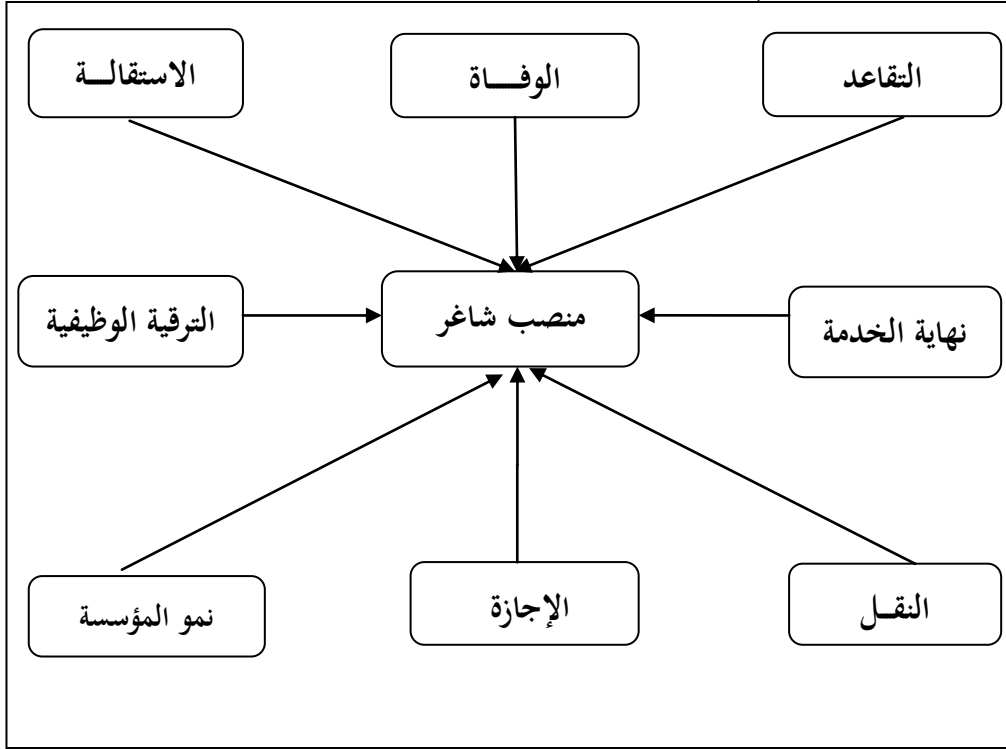
هناك عدة أسباب لتوافر المناصب الشاغرة والمتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

- **أولاً: التقاعد** يعتبر التقاعد أهم سبب لشغور الوظائف حيث يحال الموظف إلى التقاعد بعد استكمال مدة العمل القانونية مما يستدعي استخلافه بموظف آخر.
- **ثانياً: وفاة أحد الموظفين** تعتبر وفاة الموظف أحد عوامل شغور المنصب الذي يستدعي تعويضه بموظف جديد.
- **ثالثاً: الاستقالة** يقصد بها خروج الموظف من وظيفته اختيارياً وبشكل نهائي بغض النظر عن الأسباب، وهو ما يتطلب تعويضه بموظف آخر.
- **رابعاً: نهاية الخدمة**: تشترك مع الاستقالة في خروج الموظف من وظيفته، إلا أنها تكون بقرار من الإدارة لسبب من الأسباب التي تستدعي فصل الموظف عن عمله، وبالتالي يصبح المنصب الذي كان يشغله شاغراً.
- **خامساً: الترقية**: وهي رفع الموظف إلى وظيفة أعلى من وظيفته وفق السلم الإداري للوظائف، وهذا الرفع ينتج عنه بقاء منصب الموظف السابق شاغراً.
- **سادساً: النقل**: ينتج عن نقل الموظفين إلى مناطق خارج المؤسسة مما ينتج عنه شغور المنصب الذي كان يشغله الموظف المنقول.
- **سابعاً: نمو المؤسسة**: يؤدي كبر المؤسسة إلى زيادة مسؤولياتها، والتي تقتضي فتح مناصب جديدة.
- **ثامناً: إجازة تغيب**: وهي دخول الموظف في حالة إجازة مفتوحة لسبب من الأسباب قد تؤدي إلى عدم قدرته للعودة إلى وظيفته مثل حالة المرض مما يؤدي إلى شغور المنصب وضرورة شغله.

<sup>1</sup>- تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

المخطط التالي يوضح أسباب توافر المناصب:

الشكل رقم: (02) أسباب توافر المناصب لدى الإدارة او المؤسسة



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 128.

### الفرع الثاني: شروط التوظيف:

لقد عددت مختلف النصوص القانونية المتعلقة بتنظيم الوظيفة العمومية في الجزائر، الشروط الواجب توفرها فيمن يرغب بالالتحاق بسلك الوظيفة العمومية ومنها الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمعمول به حالياً، حيث نصت المادة 75 منه على أنه: " لا يمكن أن يوظف أياً كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:

- ✓ أن يكون جزائري الجنسية.
- ✓ أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية.
- ✓ ألا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- ✓ أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.

✓ أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها<sup>1</sup>.

وفيما يلي سنتعرض إلى الشروط العامة لتقلد الوظائف العمومية في الجزائر بنوع من التفصيل:

#### أولا: التمتع بالجنسية الجزائرية:

يعتبر التوظيف في مؤسسة أو إدارة عمومية في حد ذاته خدمة عمومية لتحقيق مصلحة الوطن والمواطنين، ومن ثم فإن الترشح لوظيفة عمومية يتوقف على مدى ارتباط المترشح بالدولة ويخضع بصفة كاملة لقوانينها وتشريعاتها، وذلك تطبيقا لمبدأ السيادة الوطنية المعترف بها دوليا، وحرصا على أمن الدولة، نظرا لما تحتوي عليه الوظيفة العمومية من أسرار تتعلق بالدولة خاصة في مجال الأمن والاقتصاد والسياسة الخارجية، كما أنها لا بد أن تمنح لشخص تتوفر فيه البواعث الوطنية، مما يجعله حريصا على تحقيق مصلحة الدولة التي ينتمي إليها، حيث أن هذا الأمر لا يتوفر لدى الأجنبي لذا نجد أن المشرع الجزائري لم يخرج عن هذا المبدأ، فاشتراط على من يتقدم لشغل أحد الوظائف العمومية أن يكون متمتعا بالجنسية الجزائرية.

ونجد أن المشرع الجزائري قد حصر توظيف الأفراد في المؤسسات والإدارات العمومية، دون أن يشير إلى ما إذا كانت الجنسية أصلية أو مكتسبة إلا أن هناك بعض القوانين الأساسية الخاصة التي تنص عند الاقتضاء على شروط الاقدمية في اكتساب الجنسية الجزائرية للتعين في الأسلاك المدنية.

ونشير هنا إلى أن الأمر رقم: 66-133 المؤرخ في: 02 جوان 1966 كان قد فرق بين الحامل للجنسية الجزائرية الأصلية وبين مكتسبها في مجال التوظيف العمومي، ففي حالة اكتساب الجنسية الجزائرية من طرف شخص أجنبي فإنه لا يحق له أن يكون موظفا عموميا إلا بعد مضي سنتين على اكتسابه الجنسية الجزائرية ويثبت خلالها المتجنس ولاءه للجنسية الجديدة، حتى يمكن تعيينه في الوظيفة العمومية<sup>2</sup>.

#### ثانيا: التمتع بالحقوق المدنية وحسن السيرة والسلوك:

يشترط القانون من المترشح للتوظيف في الإدارات والمؤسسات العمومية التمتع بجميع الحقوق المدنية بالإضافة إلى التمتع بحسن السيرة والأخلاق، ويمكن التحقق من تمتع الشخص بحقوقه المدنية من خلال مراجعة سلطات الأمن المختصة والاطلاع على صحيفة سوابقه العدلية، وللإدارة الحق في استخدام أي طريقة للتأكد من توافر هذا الشرط.

<sup>1</sup> - المادة 75 من الأمر رقم 06-03، مرجع سبق ذكره، ص ص 8-9.

<sup>2</sup> - تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص 70.

ومن الملاحظ أن المشرع لم يحدد ضوابط حسن السيرة والسلوك تاركا ذلك لاجتهاد الفقه والقضاء الذي يرى أن سيرة المرء تتجسد من خلال ما عرف عنه من صفات حميدة أو غير حميدة رسخت في الأذهان وتناقلتها الألسن، ولا يشترط لانتقاء حسن السيرة والأخلاق بالنسبة للشخص أن يصل الأمر إلى إصدار حكم الإدانة عليه من إحدى الجهات القضائية المختصة، بل يكفي القول بعدم توافر حسن السيرة والأخلاق وأن يتم إثبات شبهات تتعلق بسمعته وأن يتم تناقلها من طرف الأفراد المحيطين به، وما يلاحظ في هذا الخصوص أن المشرع الجزائري لم يشر في الأمر رقم 06-03 إلى مسألة حسن السيرة والأخلاق، حيث اكتفى بالنص على تمتع المترشح للوظيفة العمومية بالحقوق المدنية، مشيرا إلى إلزامية خلو شهادة السوابق القضائية من الملاحظات التي تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها<sup>1</sup>.

### ثالثا: أن يكون المترشح في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية:

يتم توضيح وضعية المترشح اتجاه الخدمة الوطنية بالنسبة للإدارة والمترشح للوظيفة معا، حيث لا يتم توظيف أي مترشح مالم يوضح وضعيته إزاء الخدمة الوطنية، وقبل صدور الأمر رقم: 06-03 كان يشترط في المترشح لشغل وظيفة عمومية أن يكون معفى منها، أو يكون قد أدى واجب الخدمة الوطنية ولكن نظرا للشكاوى المقدمة من طرف الشباب الذين تلقوا صعوبات في التوظيف وفي استخراج بعض الوثائق الإدارية المطلوبة للالتحاق بأي وظيفة بسبب وضعيتهم اتجاه الخدمة الوطنية، أصدر رئيس الجمهورية تعليمية تتضمن إلغاء شرط إثبات الوفاء بواجب الخدمة الوطنية قصد تسهيل التحاق الشباب بعمل أو وظيفة معينة وحصولهم على الوثائق الإدارية التي قد يحتاجونها، غير أنه يجب على كل طالب للعمل، من الشباب البالغين سن العشرين (20) سنة فأكثر أن يثبت وضعيته القانونية إزاء الخدمة الوطنية، بموجب شهادة تستظهر تحديدا: "إن كان مستفيدا من التأجيل، أو مؤجل التجنيد أو مستثنيا أو معفى"<sup>2</sup>، كما أصدرت المديرية العامة للوظيفة العمومية تعليمية أخرى تمنح بموجبها ترخيصات بصفة استثنائية لتوظيف منتوج التكوين المتخصص الذي لا يثبت شرط أداء واجب الخدمة الوطنية بصفة تعاقدية لمدة سنة ويخص هذا الإجراء: "خريجي المدرسة الوطنية للإدارة الذين تابعوا دراستهم في ظل نظام المرسوم رقم: 66-306 المؤرخ في: 04 أكتوبر 1966 والمتعلق بتسيير المدرسة الوطنية للتوظيف في رتبة متصرف، الممارسين المتخصصين المساعدين الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم: 91-106"<sup>3</sup>، حيث أن هؤلاء المستخدمين يتم تعيينهم في رتبهم بصفة متربص بالنسبة للحالة الأولى وتعيين وتثبيت المستخدمين في الحالة

<sup>1</sup> تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 70 - 71.

<sup>2</sup> التعليمية رقم 06، الصادرة عن رئيس الحكومة، المؤرخة في 06 ماي 2008، تتضمن تعديل التعليمية رقم 02 المؤرخة في 25 جانفي 1997، المتعلقة بإثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية بصفة مسبقة للتوظيف وتسليم بعض الوثائق الإدارية، الصادرة عن رئيس الحكومة، عبد العزيز بلخادم، ص 314.

<sup>3</sup> التعليمية الوزارية المشتركة رقم 08، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، المؤرخة في 26 ماي 2008، تعدل وتتمم التعليمية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004، المتعلقة بكيفية تنظيم وإجراء المسابقات، الامتحانات والاختبارات المهنية، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 329.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للتوظيف الداخلي والأداء الوظيفي

الثانية وعند استدعائهم لأداء واجب الخدمة الوطنية يوضعون بقوة القانون في حالة تسمى "وضعية الخدمة الوطنية" ويستفيد هؤلاء من كل حقوقهم في الترقية في الدرجات والتقاعد بدون الاستفادة من الراتب، على أن يعاد إدماج هؤلاء الموظفين في رتبهم الأصلية عند انقضاء فترة التجنيد وذلك بقوة القانون، كما أن لهم أولوية التعيين في المناصب التي كانوا يشغلونها قبل خضوعهم للتجنيد إذا كان المنصب شاغرا أو في منصب معادل له وذلك طبقا لأحكام المادة 115 من الأمر رقم: 03-06 .

### رابعا: شرط السن

نص المشرع الجزائري في المادة 78 من الأمر رقم: 03-06 على مايلي: "تحدد السن الدنيا للالتحاق بوظيفة عمومية بشماني عشرة (18) سنة كاملة"<sup>1</sup>، أي أن الحد الأدنى للسن القانونية للتوظيف في الوظيفة العمومية هي ثمانية عشر (18) سنة كاملة ويهدف المشرع من وراء ذلك إلى حماية القصر من الاستغلال وضمان حقهم في الدراسة حتى سن الثمانية عشر (18) سنة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يهدف إلى تحقيق حد أدنى من الإدراك والنضج العقلي اللازم لتحمل أعباء العمل الوظيفي والقدرة على تحمل المسؤولية.

### خامسا: التمتع باللياقة البدنية لممارسة الوظيفة:

تشتت أنظمة الوظيفة العمومية على خلو المترشح من الأمراض المزمنة والمعدية، أو العاهات الجسدية أو العقلية التي تعيق أداءه للعمل وتعطل مصالح المواطنين بسبب غيابه المتكرر الناتج عن مرضه، وتتولى لجنة طبية معاينة المترشحين للوظائف العمومية، وتختلف درجة اللياقة الصحية المطلوبة حسب نوعية الوظيفة، بحيث تتطلب بعض الوظائف درجة عالية من اللياقة الصحية والبدنية مثل الأعمال الشاقة، أو التي تحتاج إلى درجة معينة من حدة النظر لا تكون ضرورية في وظائف أخرى.....، في حين نصت المادة 75 في بندها الخامس من الأمر رقم: 03-06 على ما يلي: "أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها"<sup>2</sup>، كما أشارت المادة 76 منه على ما يلي "يمكن الإدارة، عند الاقتضاء، تنظيم الفحص الطبي للتوظيف في بعض أسلاك الموظفين"<sup>3</sup>.

حيث أشارت إلى ضرورة تنظيم الفحص الطبي للتوظيف في بعض الأسلاك، إلا أن شرط اللياقة الصحية لا يعني استبعاد فئة ذوي الاحتياجات الخاصة من شغل الوظائف العمومية، وإنما هو شرط عام مقيد بنصوص خاصة، ونشير هنا إلى أن المؤسسات والإدارات العمومية لا بد أن تلتزم بتخصيص نسبة مئوية من المناصب لهذه

<sup>1</sup> - المادة 78 من الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>2</sup> - المادة 05/75 من الأمر رقم 03-06، نفس المرجع، ص 09.

<sup>3</sup> - المادة 76 من الأمر رقم 03-06، نفس المرجع، ص 09.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتوظيف الداخلي والأداء الوظيفي

الفئة والتي تقدر بـ 1% وفقا لما نصت عليه المادة 27 من القانون رقم: 02-09 المؤرخ في: 08 ماي 2002 والمتعلق بحماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم والتي نصت على مايلي: " يجب على كل مستخدم أن يخصص نسبة واحد بالمائة (1%) على الأقل من مناصب العمل للأشخاص المعوقين المعترف لهم بصفة العامل.

وعند استحالة ذلك يتعين عليه دفع اشتراك مالي تحدد قيمته عن طريق التنظيم يرصد في حساب صندوق خاص لتمويل نشاط حماية المعوقين وترقيتهم"<sup>1</sup>.

### سادسا: إثبات مستوى التأهيل الذي تتطلبه المناصب الشاغرة:

يقصد بذلك إثبات المترشح لمستوى التأهيل الذي يشترطه المنصب ويختلف مستوى المؤهل باختلاف مستوى المنصب المراد شغله، بحيث كلما كانت الوظيفة صعبة وذات مسؤولية كبيرة كلما تطلب ذلك مؤهلا أعلى، والعكس صحيح ويتم تحديد مستوى المؤهل ونوعيته في القوانين الأساسية الخاصة بمختلف الأسلاك والرتب، وقد أخذ المشرع الجزائري بهذا الشرط بعين الاعتبار، حيث نصت عليه المادة 5/75 من الأمر رقم: 06-03 كما تمت الإشارة إليه في المادة 79 من نفس الأمر كما يلي: " يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين"<sup>2</sup>.

ونشير إلى أن الإدارة يمكن أن تضيف شروطا أخرى تراها لازمة لشغل الوظائف العمومية، طالما كانت هذه الشروط غير متعارضة مع القانون أو النظام وهو ما أشارت إليه المادة 77 من الأمر رقم 06-03 والتي نصت على ما يلي: " يمكن أن توضح القوانين الأساسية الخاصة، عند الحاجة، ونظرا لخصوصيات بعض الأسلاك، شروط التوظيف المنصوص عليها في المادة 75 أعلاه.

كما يمكنها أن تحدد الأسلاك التي يتوقف الالتحاق بها على إجراء تحقيق إداري مسبق"<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: أنماط التوظيف في الجزائر:

أحاط المشرع الجزائري التوظيف في الوظيفة العمومية بمجموعة من القوانين والتنظيمات التي يجب على الإدارات العمومية احترامها عند قيامها بعمليات توظيف مواردها البشرية، وهذا إحقاقا لمبدأ المساواة، غير أن المساواة في التوظيف لا تعني السماح لجميع المواطنين بالدخول في سلك الوظيفة العمومية، بل وضع المشرع الجزائري مجموعة من الشروط التي يتوجب توفرها فيمن يرغب في شغل وظيفة عمومية، حيث تبنى نظام التوظيف في الجزائر أسلوب المسابقات كأساس للتوظيف الخارجي، وتبنى أسلوب الترقية كأساس للتوظيف الداخلي.

<sup>1</sup> - المادة 27 من القانون رقم 02-09، المؤرخ في 08 ماي 2002، متعلق بحماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم بالجزائر.

<sup>2</sup> - المادة 79 من الأمر رقم 06-03، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>3</sup> - المادة 77 من الأمر رقم 06-03، نفس المرجع، ص 09.

وعلى العموم يمكن التمييز بين نمطين من التوظيف:

### الفرع الأول: التوظيف الخارجي:

يقصد بالتوظيف الخارجي عملية جلب المورد البشري من خارج الإدارة أو المؤسسة العمومية، عن طريق سوق العمل الخارجي، ويتعلق بالأفراد الذين يتقدمون بطلباتهم برغبة بتقلد الوظيفة. ويعتبر التوظيف الخارجي أحد أهم المصادر المعتمدة في توفير موظفين يمتلكون الكفاءات والمؤهلات الضرورية لشغل مناصب العمل الشاغرة، كما أنه يعتبر من بين العوامل الأساسية المؤثرة على أداء المؤسسات والإدارات العمومية التي تسعى دائما للبحث عن أفكار جديدة ومؤهلات متخصصة، حيث نصت المادة 80 من الأمر رقم: 03-06 على مختلف طرق وكيفيات الالتحاق بالوظائف العمومية باستعمال أسلوب المسابقات وحددت على النحو التالي:

- ✓ المسابقة على أساس الاختبارات.
- ✓ المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين.
- ✓ الفحص المهني.
- ✓ التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا منصوص عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: التوظيف الداخلي

#### أولا: التوظيف الداخلي

يقصد به تأمين المناصب الشاغرة لدى الإدارة أو المؤسسة العمومية بالاستناد إلى موظفيها، وذلك عن طريق عملية الترقية، بحيث يعتبر الموظفون الحاليون بالمؤسسة من أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في شغل المناصب الشاغرة لديها، ففي حالة شغور منصب معين فإنه يجب الإعلان عنه داخل المؤسسة بواسطة الملصقات، التعليمات الداخلية ونشرات المؤسسة، ويعتمد أيضا على الاستغلال المباشر للمعلومات المتوفرة عن العمال خاصة المتعلقة بكفاءاتهم وخبرتهم بمتطلبات المنصب حيث تقوم المؤسسة بدراسة تهدف للنظر في تطابق منصب شاغر مع مؤهلات المستخدمين ويستند ذلك إلى المثل القائل "أولوية توظيف الموارد البشرية الداخلية"<sup>2</sup>، حيث يمكن لمن تتوفر فيه إمكانيات شغلها من الموظفين أن يتقدم لها، ويتم الحصول على الأفراد المناسبين داخل المؤسسة عن طريق الترقية، التي تشكل دعامة أساسية في المسار المهني للموظف وحدثا هاما في حياته المهنية، ويتجسد ذلك من خلال آلياتها التي تسمح بضممان تساوي حظوظ الموظفين في الصعود إلى إحدى درجات السلم الوظيفي أو

<sup>1</sup> - المادة 80 من الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>2</sup> - Peretti Jeanmarie, ressources humaines et gestion des personnes, 6ieme édition, librairie Vuibert, Paris, 2007, P77.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتوظيف الداخلي والأداء الوظيفي

بتغيير الرتب داخل نفس السلك أو من سلك إلى آخر، فالترقية فضلا على أنها حق من حقوق الموظفين فهي تشكل حافزا لتقديم الأحسن من قبلهم والإخلاص في عملهم وتطوير أدائهم الوظيفي، وهكذا فإن ارتفاع الروح المعنوية للموظفين عند تفضيل المصدر الداخلي يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم، وقد نص المشرع الجزائري في المادة 38 من الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على أن يكون " للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية " <sup>1</sup>.

### ثانيا: مفهوم الترقية

#### 1-الترقية لغة:

اسم من الفعل رقى، يرقى، ترقية، ويقصد بها رفع شخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى اجتماعيا أو اقتصاديا<sup>2</sup>.

#### 2-الترقية اصطلاحا

يقصد بالترقية من الناحية الاصطلاحية انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى حاليا ومستقبلا، كما قد تصاحب هذه الترقية زيادات في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤولية ومجال السلطة، إذ أن الموظف يبدأ حياته المهنية في أدنى درجات السلم الوظيفي، ثم يعلو مركزه ويزداد دخله، والترقية تعتبر حق من حقوق الموظف، فهو لا يسعى من وراء أداء الخدمة على الحصول على راتب شهري فحسب، بل يسعى أيضا إلى تحسين الراتب وتحسين وضعيته الوظيفية، وذلك لن يتأتى إلا بالتقدم في المسار المهني، ويكون التقدم في الدرجة والرتبة على حد سواء، كما يصاحب هذا التقدم زيادة في الراتب<sup>3</sup>.

وتعتبر الترقية من الطرق الأساسية التي تميز وتطور قابلية الأفراد العاملين في المؤسسات والإدارات العمومية دون اللجوء إلى ملء المناصب الشاغرة من الخارج، بحيث يتم استخدام معيار مناسب يتم على أساسه توزيع الفرص المحددة على الأعداد الكبيرة من الموظفين الطالبين لها.

<sup>1</sup> - المادة 38 من الأمر رقم 06-03، مرجع سبق ذكره، ص 04.

<sup>2</sup> - مهنا محمد فؤاد، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها في مبادئ التنظيم، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1967، ص 54.

<sup>3</sup> - عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 145.

ثالثاً: أهمية الترقية

تعتبر الترقية عملية حيوية ومهمة لكل من المؤسسة والموظفين فيها، وهذا نظراً لما تحقّقه من منفعة تعود على كلا الطرفين، وفيما يلي سنذكر بعض النقاط التي توضح أهمية هذه العملية:

- تعتبر الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء الوظيفي وتحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر في أداء المهام والمسؤوليات المنوطة به، فالموظف في أي مؤسسة لا يسعى فقط إلى الحصول على مقابل مادي وإنما أيضاً يطمح إلى الوصول إلى أعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل البناء الوظيفي للإدارة وتضمن له الأمن والاستقرار الوظيفيين، كما تمكنه من إشباع رغباته نحو التقدم والارتقاء إلى مستويات مادية واجتماعية أفضل، وبالتالي تقدم الأفضل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

يمكن برنامج الترقية الواضح والجيد للتوصل إلى مستوى عالٍ من الرضا بين الموظفين من خلال الجوانب التالية:<sup>1</sup>

✓ الرضا عن الوظيفة.

✓ الرضا عن الراتب.

✓ الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي.

✓ الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة.

✓ الرضا عن مجموعة العمل.

✓ الرضا عن النواحي الاجتماعية.

- تعتبر الترقية مصدر من مصادر اختيار الموظفين لشغل الوظائف العمومية، فهي تساهم في تغطية احتياجات الإدارة العمومية من الطاقات البشرية من حيث النوع والكم، كما أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقية في المؤسسة يعتمد على أساس معايير موضوعية تمكن إدارة المؤسسة من تحقيق أهدافها فيما يتعلق بسياسة التوظيف وذلك بسبب إقبال عدد كبير من الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المؤسسة من أجل الاستفادة من المميزات الجاذبة للعمل فيها والتي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب فيها.

- تساهم الترقية في توسيع دائرة المنافسة الداخلية على المناصب فهي تسمح للإدارة بتحسين مستوى أدائها، كما تسمح للموظف بتحسين مستواه المهني وعدم الجمود في مستوى واحد من بداية حياته العملية إلى غاية نهايتها، لذا يمكن القول أن الترقية هي أداة من أدوات تحقيق الموائمة بين أهداف الموظفين من جهة وأهداف الإدارة من جهة أخرى، وهي في نفس الوقت تحقق مبدأ ترقية الفرد المناسب في المنصب المناسب وفي الوقت المناسب.

<sup>1</sup> - شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 276.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للتوظيف الداخلي والأداء الوظيفي

- إن وجود وتطبيق برنامج واضح وجيد للترقية والابتعاد عن المحسوبية والتحيز والمحاباة يفسح فرص الترقية والتقدم أمام الموظفين، وبالتالي يؤدي إلى الرفع من معنوياتهم وتقوية روح الولاء والإخلاص للمؤسسة، أو الإدارة العمومية التي ينتمون إليها.

وأخيرا نخلص إلى أن الترقية تبقى هدفا وغاية يسعى الموظفون دائما لنيلها وهذا نظرا لما تنطوي عليه الأخيرة من مزايا، وتتعدد أنواع وأنظمة الترقية من مؤسسة إلى أخرى، وكما سبق وأشرنا فان المشرع الجزائري اخذ بنظام الترقية كنمط للتوظيف الداخلي على مستوى الوظيفة العمومية، وميز عدة أنواع لأنظمة الترقية، وعليه فإننا سنقوم بشرح مختلف أنواع الترقية التي نصت عليها النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية في الجزائر.

### رابعا: أسس الترقية

إن من أهم الموضوعات التي تأخذ عند وضع سياسة الترقية في المؤسسة هو التوفيق بين مبدئين هامين هما الاقدمية والكفاءة.

### 1- الترقية على أساس الاقدمية:

" تعبر الاقدمية عن الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة، والفترة التي قضاها في خدمة المؤسسة بصفة عامة"، وبموجب هذا المعيار تقوم المؤسسة بترقية الموظفين الذين يكتسبون سنوات عمل أكبر في المؤسسة، ويعود تفضيل المؤسسات لهذا الأسلوب في الترقية للأسباب التالية<sup>1</sup>:

- تعتقد هذه المؤسسات أن هناك ارتباطا مباشرا بين الاقدمية والكفاءة.
- يعتبر هذا المعيار أكثر موضوعية من غيره خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء وعدم عدالتهم في التقييم مما يعني أن الأخذ بمعيار الاقدمية في الترقية يقضي على كل المعايير الشخصية والاجتماعية، والسياسية والوساطة.
- إن هذا المعيار قد يتماشى مع تقاليد المجتمع وقيمه، حيث يكون لعامل السن تقديره وأهميته، بحيث يفضل الموظف الأكبر سنا للوظائف الأعلى.
- خلق الولاء والانتماء للمؤسسة، حيث أن الترقية على أساس الاقدمية تعتبر بمثابة تقدير من جانب المؤسسة للسنوات التي قضاها الموظف في المؤسسة.
- إن إتباع هذا الأسلوب يجعل المؤسسة حريصة ومهتمة بتدريب وتنمية وكفاءة الموظفين.

<sup>1</sup>-عبد الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص 323.

## 2- الترقية على أساس الكفاءة:

عندما تريد المؤسسة ترقية الموظفين العاملين لديها لابد من الأخذ بمبدأ الكفاءة ليتم اتخاذ القرار العادل في الترقية، بحيث يمكن وضع الشخص المناسب وفقا لقدراته ومهاراته في المكان المناسب، حيث أن العوائد بما فيها الترقية يجب أن تعمم بهدف تشجيع الموظفين العاملين الذين يبذلون جهودا أكبر من غيرهم ويمتلكون مهارات أو معارف أعلى تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية بوتائر أعلى من غيرهم، ومن المزايا التي يحققها هذا الأسلوب<sup>1</sup>:

- ✓ اجتذاب أكثر العناصر كفاءة للعمل في المؤسسة.
- ✓ توفير الحوافز للموظفين ليبدلوا مجهودا أكبر في وظائفهم.
- ✓ ضمان استمرار أصحاب الكفاءة في المؤسسة وعدم تركهم لها.

ولكن على الرغم من كون هذا الأسلوب أكثر موضوعية من الأسلوب السابق إلا أنه لا يخلو من السلبيات والانتقادات التي ينصب بعضها على الأساليب المستخدمة في قياس كفاءة الأفراد، إذ يصعب وضع معايير لقياس الكفاءة لبعض الوظائف المالية: مثل الوظائف التي تتطلب مهارات ذهنية (وظائف قيادية، وظائف خدمية)، كما يصعب التنبؤ بقدرة الموظف على أداء أعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.

## 3- الترقية على أساس الاقدمية والكفاءة:

يعتمد هذا المعيار على المزج ما بين أسلوب الترقية على أساس الاقدمية وأسلوب الترقية على أساس الكفاءة بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجنب عيوب التطبيق المطلق لكل من أسلوب الاقدمية والكفاءة، ومن مزايا هذا المعيار في الترقية أنه يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات وفي نفس الوقت سيراغى اعتبار الاقدمية، ومن ثم يكون للموظفين القدامى نصيب من الفرص المتاحة للترقية.

ولنجاح نظام الترقية يجب مراعاة النواحي التالية<sup>2</sup>:

- ✓ ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف يوضح مسؤوليات الوظائف والشروط الواجب توفرها فيمن سيشغلها.
- ✓ ضرورة وضع قواعد واضحة للترقية من وظيفة إلى أخرى، وأن تكون هذه القواعد معروفة لكل الموظفين بالمؤسسة.
- ✓ ضرورة وجود برنامج لتنمية وتدريب الموظفين الذين يصلحون للترقية إلى وظائف أخرى.
- ✓ ضرورة تعريف الموظفين بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل في المؤسسة.

<sup>1</sup>- تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>2</sup>- عبد الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص 361.

خامسا: أنواع الترقيات:

تعتبر الترقية من أهم أعمدة الوظيفة العمومية وعليها يتوقف حسن سير العمل في المؤسسات والإدارات العمومية، فقد أحاطها المشرع الجزائري بأهمية كبيرة، وهذا قصد تشجيع الموظفين على بذل الجهد والرفع من مستوى أدائهم، ويظهر ذلك من خلال ما تضمنته النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية في الجزائر، حيث أعطى تعريفا لكل من الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، وهو ما سيتم التطرق إليه بنوع من التفصيل.

**1- الترقية في الدرجة (التدرج الوظيفي):**

يقصد بالترقية في الدرجة صعود الموظف من درجة إلى درجة أعلى مباشرة في ذات الرتبة وذلك بعد توفر شرط الاقدمية المطلوبة في السنة المعنية، وتبعا لتنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين، أو بعد إجراء دورة تكوينية مما يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر لديهم شرط الاقدمية لكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول إلى الاقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى، بحيث لا يترتب عن هذه الترقية تغيير في الوظيفة التي يمارسها الموظف، بل يترتب عليها زيادة في الراتب فقط.

كما نصت المادة 106 من الأمر رقم: 03-06 على ما يلي: "تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدّد عن طريق التنظيم"<sup>1</sup>.

تم الترقية في الدرجة حسب ثلاث وتائر، وهي المدة الدنيا، المدة الوسطى، المدة القصوى وتوزع هذه الوتائر على اثنتي عشر (12) درجة.

<sup>1</sup>-المادة 106 من الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، ص 10.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتوظيف الداخلي والأداء الوظيفي

وفيما يلي جدول يبين وتائر الانتقال من درجة إلى درجة أعلى ضمن سلك الوظيفة العمومية:

### الجدول رقم (01): وتائر الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية في الجزائر

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة الوسطى	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادرة بتاريخ 30 سبتمبر 2007، ص 12.

### 1-1- إجراءات الترقية في الدرجة:

تمر عملية الترقية بعدة مراحل وإجراءات نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- تقوم الإدارة المستخدمة في نهاية السنة بتحضير بطاقات التنقيط السنوية لجميع الموظفين وإرسالها إلى مسؤوليهم المباشرين المشرفين عليهم لمنحهم نقطة مرقمة يرفق بها التقدير العام الذي يبين القيمة المهنية لكل موظف وطريقة أدائه لمهام وواجبات وظيفته.

- يطلع الموظف على النقطة المرقمة فقط ويمضي على بطاقة التنقيط، كما يمكنه تقديم ملاحظاته بشكل كتابي على بطاقة التنقيط، أما فيما يتعلق بالتقدير العام فيقدم إلى اللجنة متساوية الأعضاء المختصة.

- بعد إرسال بطاقة التنقيط السنوية إلى الإدارة المستخدمة، ترفق بآخر مستخرج أو قرار ترقية الموظف إلى رتبة معينة، وكذا بقرار منحة أقدمية الجنوب أو قرار الإحالة على الاستيداع\* إن وجد وترتب حسب الأسلاك والرتب وداخل كل رتبة يتم ترتيبهم حسب الدرجات المشغولة، ويحدد عدد كل درجة لوحدها، وترتب حسب النقاط المحصل عليها، ثم يتم إعداد جدول الترقية الذي يجب أن يتوقف بتاريخ 31 ديسمبر من السنة الماضية.

\* الإحالة على الاستيداع هي إيقاف الموظف عن العمل بصفة مؤقتة وبقوة القانون في الحالات التالية: في حالة تعرض أحد أصول الزوج أو الزوجة أو أحد الأبناء المتكفل بهم إلى حادث أو إعاقة أو مرض خطير، السماح للزوجة الموظفة بتربية طفل يقل عن 5 سنوات، السماح للموظف بالالتحاق بزوجه إذا اضطر إلى تغيير إقامته بحكم مهنته، تمكن الموظف من القيام بمهام عضو مسير في حزب سياسي.

<sup>1</sup> - حربي هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، الطبعة الثالثة، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2013، ص

- يقوم رئيس اللجنة المتساوية الأعضاء باستدعاء الأعضاء، ويحدد جدول أعمال اللجنة واليوم الذي تجتمع فيه.

- تعمل اللجنة المتساوية الأعضاء\* على دراسة جميع الملفات المرفقة بجدول الترقية المعد إلى غاية 31 ديسمبر من السنة السابقة، وعلى إثر هذه الدراسة يحرر كاتب اللجنة محضر الاجتماع الذي يتم إمضاؤه من طرف جميع أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء، بعد ذلك يقدم قرار المصادقة على المحضر المعني إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين للتوقيع عليه، وعند الانتهاء من هذه العملية، يتم استخراج نسخ قرارات الترقية الفردية لكل موظف وإبلاغها للمعنيين.

كما نذكر أنه يتم منح درجة إضافية إلى الموظف الذي تابع تكويننا متخصصا بعد انتهاء فترة التكوين وإعادة إدماجه إلى مصف عمله بقرار أو مقرر فردي وتكون الاستفادة من الترقية من تاريخ إعادة إدماجه.

وفي الأخير وبعد حصول الموظف على الترقية في الدرجة يعاد تصنيفه في الدرجة الموافقة للرقم الاستدلالي الذي يساوي أو يعلو مباشرة الرقم الاستدلالي للدرجة التي يجوزها في رتبته الأصلية، ويحتفظ بباقي الأقدمية وتأخذ في الحسبان عند الترقية في الرتبة الجديدة.<sup>1</sup>

## 2- الترقية في الرتبة

يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية، انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي ويكون ذلك برتبة معينة وتتميز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر وكذلك حقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات.<sup>2</sup>

وقد حاول المشرع الجزائري تنظيم وتأطير الترقية في الرتبة، حيث تضمنتها جميع النصوص القانونية التي تنظم الوظيفة العمومية ومنها الأمر رقم: 06-03 الذي نص على هذا النوع من الترقية في مادته 107 كما يلي: "تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية:

\* اللجنة المتساوية الأعضاء هي لجنة يتم إنشاؤها على مستوى كل رتب، أو سلك أو مجموعة أسلاك متساوية المستوى والتأهيل على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، ويتأس هذه اللجنة السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها.

<sup>1</sup>- تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>2</sup>- بن أحمد عبد المنعم، علاقة العمل بين السلطة والحرية في التشريع الجزائري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، فرع الإدارة والمالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 17.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للتوظيف الداخلي والأداء الوظيفي

- ✓ على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مساهمهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.
- ✓ بعد تكوين متخصص.
- ✓ عن طريق امتحان مهني، أو فحص مهني.
- ✓ على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل\* بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة.

لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين<sup>1</sup>

وتتم الترقية في الرتبة بقرار إداري تتخذه الإدارة المستخدمة بمقتضى سلطتها التقديرية، وذلك بعد التأكد والتحقق من الأسباب التي تسمح بترقية الموظف في الرتبة وتسييقه وتفضيله لشغل المناصب الأعلى، وذلك بالنظر إلى معايير محددة كالكفاءة والمواظبة<sup>2</sup>.

### 2-1- أنواع الترقية في الرتبة:

#### 1- الترقية عن طريق الاختيار:

يقصد بالترقية الاختيارية تقدم الموظف في سلكه المهني برتبة واحدة، ويكون ذلك بصفة دورية طيلة نشاطه الوظيفي، لكن الاستفادة من هذه الترقية يبقى مرهونا بتحقيق بعض الشروط والمعايير المنصوص عليها قانونا، وكذا عدد المناصب المخصصة لذلك، وهذا لإعطاء جميع الموظفين المؤهلين فرصة لتطوير حياتهم المهنية، وهو ما نصت عليه المادة 107 من الأمر رقم: 03-06 في بندها الرابع على ما يلي: "على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة، لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين"<sup>3</sup>.

بمعنى تخضع الترقية الاختيارية لشرط الاقدمية في الرتبة والتأهيل الوظيفي بالإضافة إلى الكفاءة المهنية، وتعد هذه الشروط عامة يتعين توافرها في كافة موظفي الإدارات والمؤسسات العمومية، لكن يبقى شرط الاقدمية هو الأساس والذي حدد بـ 10 سنوات من الخدمة الفعلية، أما العنصر الثاني الذي يكمل عنصر الاقدمية هو

\* تمثل قوائم التأهيل جداول تحتوي على أسماء جميع الموظفين المستوفين لشرط الاقدمية وتشتمل هذه الجداول على كافة البيانات الواجب معرفتها على كل مترشح للاستفادة من الترقية حتى يتسنى لكل أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء البت في قائمة المترشحين وبالتالي انتقاء الموظفين الذين يستفيدون من الترقية.

<sup>1</sup> - المادة 107 من الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، ص 10-11.

<sup>2</sup> - تيشات سلوي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

<sup>3</sup> - المادة 04/107 من الأمر رقم 03-06، نفس المرجع، ص 11.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتوظيف الداخلي والأداء الوظيفي

وجوب تسجيل الموظفين الذين يتوفر لديهم شرط الاقدمية في قوائم التأهيل في كل سنة حسب المناصب الشاغرة المخصصة للترقية في حدود عشرة بالمائة (10%) بعد استشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

### ب- الترقية على أساس الشهادات

تخصص هذه الترقية للموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات، التي تسمح لهم بحق الأولوية للالتحاق مباشرة بسلك أعلى أو رتبة أعلى يطابق تأهيلهم الجديد في حدود المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف الخارجي في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>.

وهو ما أقرته المادة 107 من الأمر رقم: 03-06 في بندها الأول " على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة"<sup>2</sup>.

وبموجب الأمر رقم 03-06 فقد كفل للموظف حق متابعة دراسات جامعية وهو ما نصت عليه المادة 208 من الأمر السالف الذكر على أنه: " يمكن للموظف، شريطة تقديم مبرر مسبق، الاستفادة من رخص للتغيب دون فقدان الراتب في الحالات الآتية:

- متابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة، في حدود أربع (4) ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورات المصلحة، أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرقها"<sup>3</sup>، وذلك بالتأكيد على أن الشهادات والمؤهلات يجب أن تتناسب والتخصصات المطلوبة في الرتبة أو السلك الذي ينتمي إليه الموظف.

ويتم تعيين الموظف الذي تحصل على شهادة أو مؤهل مباشرة في رتبة أعلى بقرار فردي ابتداء من تاريخ التوقيع عليه، مع الاحتفاظ بخبرته المهنية التي اكتسبها خلال مساره المهني.

### ج- الترقية على أساس التكوين المتخصص:

نصت القوانين الأساسية العامة للوظيفة العمومية على ترقية الموظفين الذين يخضعون لدورات تكوينية متخصصة ومنها المادة 107 من الأمر رقم: 03-06 التي نصت في بندها الثاني على الترقية بعد التكوين المتخصص وهذا النوع من الترقية ينتج عنه تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين ولتحسيد هذا النوع من الترقية تقوم المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات وفق أهداف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية والاحتياجات الأولية المخصصة لهذا الغرض.

<sup>1</sup> - تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص 103.

<sup>2</sup> - المادة 107 / 01 من الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>3</sup> - المادة 208 من الأمر رقم 03-06، نفس المرجع، ص 18.

### ج-1- شروط الترقية على أساس التكوين المتخصص:

- تمثل الشروط الأساسية للترقية على أساس التكوين المتخصص فيما يلي<sup>1</sup>:
- إعداد المخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات والمصادقة عليها.
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المالية المعنية والمصادقة عليها.
- إعداد قرار أو مقرر فتح تكوين متخصص للالتحاق بالرتب المخصص لها مناصب مالية بعنوان السنة المالية المعنية.
- إجراء إعلان إشهاري لهذه العملية لتمكين الموظفين الذين يستوفون الشروط القانونية من تقديم ترشيحاتهم.
- إعداد قرار تعيين في الرتبة المعنية بعد نجاح الموظفين في الدورة التكوينية المتخصصة بعد إعلان ذلك من طرف اللجنة الخاصة المؤهلة.

### د- الترقية على أساس الامتحان المهني:

اهتم المشرع الجزائري بهذا النوع من الترقية، وفي هذا الإطار أصدرت المديرية العامة للتوظيف العمومية تعليمة وزارية مشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004، المعدلة والمتممة بالتعليمة الوزارية المشتركة رقم: 08 المؤرخة في 26 ماي 2008، والتي تحدد كيفية تنظيم الامتحانات، المسابقات والاختبارات المهنية، وتهدف هذه التعليمة إلى توضيح كيفية تطبيق الإطار القانوني الساري والمعمول به، وعليه فإن الترقية عن طريق الامتحان المهني يشترط فيه شرط الاقدمية في الرتبة أي خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية على الأقل، ويتم تخصيص ما نسبته 30% من المناصب الشاغرة بالنسبة للتوظيف الداخلي<sup>2</sup>.

وعليه نستخلص أن هناك اختلاف واضح بين التدرج والترقية، فالترقية تتم بقرار انسيابي من السلطة الإدارية المختصة، فهي تتم بواسطة السلطة التقديرية للإدارة وليست حتمية أي لا تتم بمجرد مرور الاقدمية المطلوبة كالتدرج، حيث يراعى في منح الترقية في الرتبة كفاءة الموظفين، وتميزهم في الأداء ودقة العمل، والانتظام ودرجة انضباطهم، ويعبر عن كفاءة الموظف بعبارات لتمييز الكفاءة المهنية وتقديرها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>2</sup> - التعليمة الوزارية المشتركة رقم 08، الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومية، المؤرخة في 16 أكتوبر 2004، المعدلة والمتممة بالتعليمة الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 26 ماي 2008، التي تحدد كيفية تنظيم الامتحانات، المسابقات والاختبارات المهنية،

<sup>3</sup> - عبد الوهاب محمد رفعت، مبادئ وأحكام القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2002، ص 420.

## المبحث الثاني: مدخل إلى الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة من قدرات وإمكانيات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى غالباً إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

### المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في محيط الإدارة، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المؤسسات، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، ومن هنا يمكن أن نتعرف على مفهوم الأداء الوظيفي بالإضافة إلى التعرض إلى أهميته وعناصره.... الخ.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي:

ظهر مصطلح الأداء في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية Performance وكان يعرف آنذاك على أنه: "النتيجة المحصلة من قبل حصان السباق والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشراً رقمياً لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج<sup>1</sup>.

وهناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء، حيث يشير التعريف الأول إلى أن الأداء هو: "نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال." فالأداء سلوك يحدث نتيجة، أو بعبارة أخرى: "ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - شاذلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007-2008، ص 79.

<sup>2</sup> - الخزامي عبد الحكيم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (الجزء الأول: تقييم الأداء سلسلة الإدارة المعاصرة)، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة النشر، ص 19.

وعليه فإن الأداء يعتبر حسب هذا التعريف كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة.

كما يعرف في قاموس الموسوعة العالمية على أنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بدرجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته".

إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.<sup>1</sup>

ويعرف حسن راوية الأداء الوظيفي بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهمة المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف يلاحظ أن الأداء الوظيفي هو الوسيلة التي يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته.

أما أحمد صقر عاشور يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء."<sup>3</sup>

ومن خلال هذا التعريف نجد أنه ركز على كيفية قياس الأداء حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، وبالتالي فإن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

ويرى علي السلمي الأداء الوظيفي على أنه: "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء الوظيفي"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 08، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2012، ص 150.

<sup>2</sup> - راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 216

<sup>3</sup> - صقر احمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 25-26.

<sup>4</sup> - عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175.

وعليه نستخلص من التعاريف السابقة على أن الأداء الوظيفي هو: "المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة".

### الفرع الثاني: أهمية وعناصر الأداء الوظيفي:

للأداء أهمية بالغة من طرف المؤسسات والعاملين على حد سواء.

### أولا: أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح معيارا ومؤشرا لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحتل الأداء باهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة، وذلك أن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي سنستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمؤسسة.

### 1- بالنسبة للعاملين:

- يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المؤسسة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فعالية المؤسسة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل الترقية والانتداب لمناصب عليا، ومن خلال هذا المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.<sup>1</sup>

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباطه بما يتقاضاه من أجور ومراتب مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجيات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منصور احمد منصور، القوى العاملة، تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1986، ص 135.

<sup>2</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خبضر، بسكرة، 2013-2014، ص 62.

2-بالنسبة للمؤسسة:

يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أي مسؤول لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لدافعية الفرد وقدراته فقط وإنما هو انعكاس لأداء التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا وأكثر بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين فيها ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لأداء القادة والرؤساء أيضا.<sup>1</sup>

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة لارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، البقاء، الاستمرارية، الاستقرار، السمعة، الفخر ومرحلة التميز والريادة. إذ أن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عناصر ومكونات بدونها لا يمكن التحدث عن أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد وتنمية مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات، وتتمثل هذه العناصر فيمايلي:<sup>2</sup>

1- الموظف وكفاءته:

وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات ومعارف واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءته فهي مالمدى الموظف من معلومات ومهارات، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى

<sup>1</sup> - بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص 63.

<sup>2</sup> - العثمان محمد بن عبد الله، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص ص 74-75.

## 2- العمل ومتطلباته (الوظيفة):

وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها أي عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميزة فيها تحد، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.

## 3- البيئة التنظيمية ومركباتها (الموقف):

وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتشمل العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال في الهيكل التنظيمي وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

## المطلب الثاني: معايير، معدلات ومؤشرات الأداء الوظيفي.

للاداء الوظيفي معايير ومعدلات وعدة مؤشرات تتمثل فيما يلي:

## الفرع الأول: معايير الأداء الوظيفي:

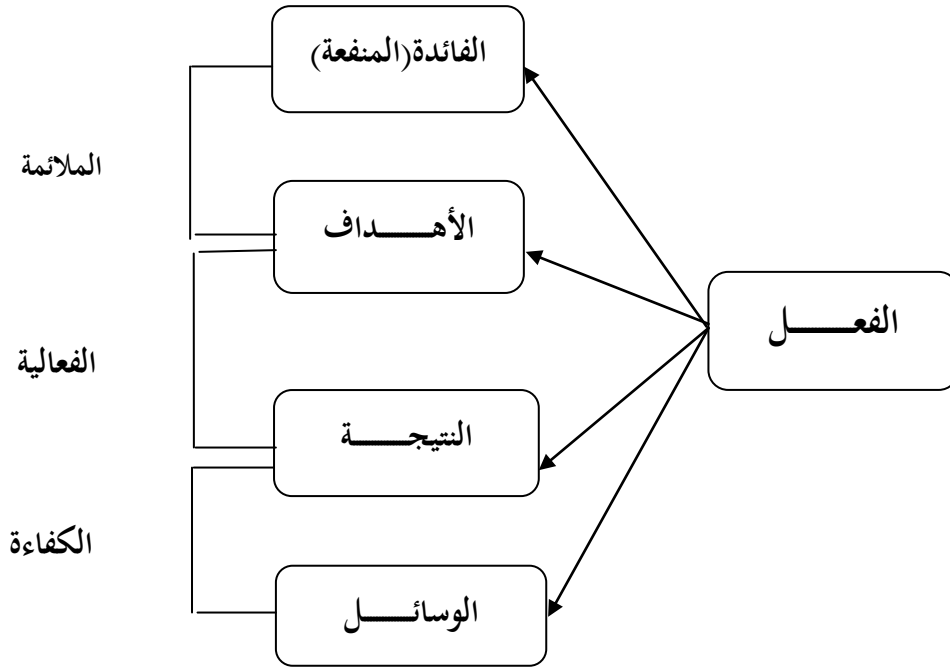
**أولاً: يقصد بمعايير الأداء:** الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.<sup>1</sup>

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، بالإضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، لذلك فإن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

وفي هذا المجال يرى " علي غربي " وآخرون أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاث معايير الملائمة، الفعالية، الكفاءة، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي:

<sup>1</sup> - الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 203.

الشكل رقم: (04) يوضح معايير الأداء



المصدر: علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 132.

بينما يحصر البعض الآخر أهم معايير الأداء الوظيفي فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1- الجودة

وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

## 2- الكمية

وهي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لان ذلك يعني ببطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

<sup>1</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010، ص 64.

### 3-الوقت

ترجع أهمية الوقت كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، فهولا يقدر بثمن ويعد أحد أهم خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل،

و لإنجاز العمل يجب أن يراعى:

✓ كمية العمل المطلوب القيام به.

✓ عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

### 4-الإجراءات

وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين وتعليمات ونظم ، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز المعاملات وتسليمها أو تسلمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع الرئيس قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.<sup>1</sup>

ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون إلى هذه المعايير.

### الفرع الثاني: معدلات الأداء الوظيفي

تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه وصف معدلات الأداء الوظيفي من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية، تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو غاية أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>2</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص 71.

إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات التالية<sup>1</sup>:

#### أولاً: الاختيار:

تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو شكوى الموظفين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو غيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

#### ثانياً: التسجيل

تشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

#### ثالثاً: التحليل الإنتقادي

تركز هذه الخطوة على صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فعالية، وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية.

#### رابعاً: القياس

وتخص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

#### خامساً: التحديد

يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديداً دقيقاً يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه، علماً أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائد في المؤسسة.

ومع ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة وأهداف معينة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993، ص 288.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للتوظيف الداخلي والأداء الوظيفي

- وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من اجل قياس المنتج النهائي والحكم على مدى جودته.

- توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب به من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة، الدقة، الاقتصاد، والكفاءة.

### المطلب الثالث: مفهوم، عناصر ومراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي:

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وعناصر عملية تقييم الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى المراحل التي تمر بها هذه العملية.

### الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، يتم أولاً تحديد الفرق بين تقييم الأداء وتقييم الأداء، بغية تفادي الالتباس الذي قد يحدث عند استخدام هذين المصطلحين عند التعبير عن عملية تقييم الأداء الوظيفي.

### أولاً: الفرق بين تقييم الأداء وتقييم الأداء:

يكثر الخلط بين هذين المصطلحين ويستخدمان كمرادفين لنفس العملية، فعملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة رقمية، أو وصفية لأداء الموظف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما، مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة، ويشمل ذلك تعبئة نماذج معينة.

أما تقييم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح والتطوير الإداري، بدءاً من تحسين مستويات الأداء المتوقع وانتهاءً بمرحلة تطوير الأداء، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء هي جزء من برنامج إداري، وليست عملية محددة.<sup>2</sup>

### ثانياً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الموارد البشرية، فعلاوة على أنها توفر أساساً موضوعياً عادلاً للقرارات المتعلقة بالعاملين في استخدامها لحثهم لبذل أقصى جهد وتفاني في العمل، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.

<sup>1</sup>- عيسى قفوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل ببيسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص 90.

<sup>2</sup>- أبو شرخ نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 21.

حيث تعددت التعاريف المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي ومن أهمها مايلي:

يقصد بتقييم الأداء الوظيفي على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر".<sup>1</sup>

ومن خلال هذا المفهوم نستنتج أن تقييم الأداء الوظيفي يقوم على عدة أسس:

- إن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

- إن التقييم يشمل الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

كما يعرف على أنه: "تحليل لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، ثم تقدير هذا الأداء تقديرا موضوعيا وفقا لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس دقيق وعادل، بحيث يكون التقدير في النهاية ممثلا للكفاءة الحقيقية للعامل وذلك خلال فترة زمنية".<sup>2</sup>

ويقصد به أيضا: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر".<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لعملية تقييم الأداء الوظيفي على أنها: "عملية إدارية مخططة مسبقا تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويتم بموجبها قياس أداء كل العاملين من خلال سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة، وذلك خلال فترات دورية محددة مسبقا، وهو ما يسمح بالحكم على مدى كفاءتهم ونجاحهم في القيام بالأعمال المنوطة إليهم، وكذا الحكم على إمكانية النمو والتقدم مستقبلا (المكافآت، الترقية، النقل، الفصل، التعيين).

<sup>1</sup> - عبد الباقي صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 257.

<sup>2</sup> - أبو السعود أحمد محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 17.

<sup>3</sup> - يوسف جمال، أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012، ص 19.

ثالثا: الإطار القانوني لعملية تقييم الأداء الوظيفي:

تحدد كل من المواد 97 إلى 103 من الأمر رقم: 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرفق بالقانون رقم 06-12 المؤرخ في 14 نوفمبر 2006، والذي يحدد القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة، الإجراءات القانونية لتقييم الموظف.

بحيث يهدف تقييم الموظف إلى:

- ✓ الترقية في الدرجات.
- ✓ الترقية في الرتبة.
- ✓ منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.
- ✓ منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

ويرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى:

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- الكفاءة المهنية.
- الفعالية والمردودية.

**ملاحظة:** تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة، ويتم التقييم بصفة دورية، ينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة، وتبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، كما تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: عناصر تقييم الأداء الوظيفي:

يقصد بعناصر تقييم الأداء الوظيفي الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح وفعالية عملية تقييم الأداء ومنها:

**أولاً: المشرف المباشر:** الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات، ومن حيث تقييم قدراته وإنجازاته وسلوكياته، يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو الأدرى بجوانب

<sup>1</sup> - شوفي نور الدين، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011، ص 148.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للتوظيف الداخلي والأداء الوظيفي

القوة والضعف في أداء المرؤوس، ولديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه، ومع ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح هذا المرؤوس أو ذلك، وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية والمحابة.<sup>1</sup>

**ثانياً: تقييمات الأفراد:** ويسمى أيضاً بنظام التقييم المتبادل، حيث يقوم كل موظف بتقييم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس المباشر وتتم العملية بأسلوب سري، يتخذ هذا التقييم ثلاثة أشكال وهي:

- طريقة الترتيب: وتمثل في ترتيب أفراد المجموعة من الأحسن إلى الأسوأ.

- طريقة التقديرات: ويتم فيها إعطاء درجات على سلم التقدير.

- طريقة التشريعات: حيث يقوم كل موظف من المجموعة باختيار وانتخاب عدد محدد من أعضاء المجموعة كأفضل الموظفين بالنسبة لجانب الأداء.<sup>2</sup>

**ثالثاً: من الصعب تحديد ووضع معايير محددة حول فترة ووقت التقييم لأداء الأفراد العاملين ولكن من الممكن الاعتماد في هذا المجال على آراء المستشارين في مجال إدارة الأفراد وبصورة خاصة مستشاري التطوير للأفراد العاملين حيث يرى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك عندما يزود الأفراد العاملين بالتغذية العكسية على نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفعالية أدائهم.**

أما من وجهة نظر الأفراد العاملين في التقييمات الدورية فإنهم يرون بضرورة وجود تقييمات دورية، هدفها تعديل الأداء وزيادة فعاليته وليس الهدف منها تعديل الرواتب والأجور أو الترقيات، ومن الضروري أن تكون هناك إلى جانب التقييمات الرسمية تقييمات غير رسمية هدفها المتابعة وتصحيح الأخطاء وتحديد القدرات التي يتمتع بها الأفراد العاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سالم مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أريد، الأردن، 2002، ص ص 120-121.

<sup>2</sup> - ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 414.

<sup>3</sup> - محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 26-27.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للتوظيف الداخلي والأداء الوظيفي

رابعاً: إجراءات التقييم: بعد تحديد المقيم والوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم إجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تمهمم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم.<sup>1</sup>

خامساً: المقيمون الخارجيون: يمكن أن يجري التقييم من قبل أشخاص من خارج المؤسسة " خبراء " يجري استدعائهم لتقييم إمكانيات شخص لغرض ترقيته في مؤسسة معينة، ولكن هناك عيوب في هذا النوع من التقييم، إذ أن الشخص الخارجي لا يمكن أن يعرف جميع الحالات المهمة ضمن المؤسسة، إضافة إلى أن التقييمات الخارجية مكلفة.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

يتطلب نجاح تقييم الأداء الوظيفي الالتزام بجملة من الخطوات المتسلسلة، التي من شأنها أن تسهل هذه العملية وتساهم في توفير المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد وتمثل هذه الخطوات فيما يلي:<sup>3</sup>

أولاً: مرحلة وضع توقعات الأداء: وتعد هذه العملية أولى تقييم الأداء الوظيفي، حيث تقوم كل من المؤسسة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.

ثانياً: مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً، ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ما توفره هذه المرحلة من معلومات لازمة عن كيفية انجاز الأعمال بشكل أمثل، ويكون ذلك بشكل مستمر لما للرقابة من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها والعمل على تفادي وقوعها لاحقاً.

ثالثاً: مرحلة تقييم الأداء: وتهدف هذه المرحلة إلى التعرف على مستوى أداء الفرد للمساعدة على اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.

رابعاً: التغذية العكسية: وتتمثل في تعريف الفرد العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية أكثر من ضرورة لأنها تفيد في تحديد الأداء المستقبلي للفرد العامل.

<sup>1</sup> - شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 87.

<sup>2</sup> - الأميري وليد حميد رشيد، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، بدون طبعة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 88.

<sup>3</sup> - الهيتي خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 204-206.

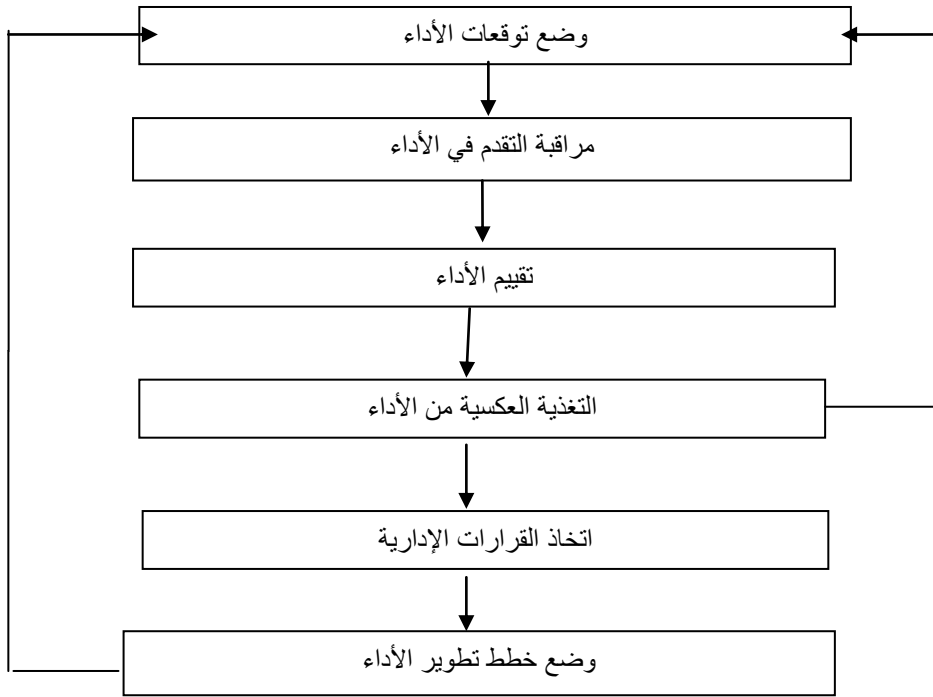
## الفصل الأول: الإطار النظري للتوظيف الداخلي والأداء الوظيفي

خامسا: اتخاذ القرارات الإدارية: تتمثل في القرارات المتعلقة بالفرد كالتعيين، النقل، الترقية والاستغناء.

سادسا: وضع خطط تطوير الأداء: وتمثل آخر خطوات تقييم الأداء الوظيفي، بحيث يتم وضع الخطط التطويرية على أساس قدرات ومهارات الأفراد، مع محاولة الاستفادة منها وتعزيزها وتطويرها لتحقيق الأداء المرغوب.

الشكل التالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي:

### الشكل رقم: (05) خطوات تقييم أداء العاملين



المصدر: الهيبي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 206.

### المطلب الرابع: الأطراف المسؤولة على عملية تقييم الأداء الوظيفي ونتائجها

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الأطراف المسؤولة على عملية تقييم الأداء الوظيفي بالإضافة إلى النتائج المترتبة على هذه العملية.

### الفرع الأول: الأطراف المسؤولة على عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية والمقيم، حيث تتمثل المهام التي

تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ماهر أحمد، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 372.

- ✓ وضع النظام الذي يشكل أساسا لتقييم الأداء للمستويات المختلفة من الوظائف.
  - ✓ توفير نماذج التقييم والتي تتضمن المعايير، التوجيهات والإرشادات المساعدة للمقيمين.
  - ✓ متابعة عملية التقييم مع الرؤساء والمدبرين ورفع التوصيات للإدارة والمختصين.
  - ✓ تجميع نماذج التقييم وترجمتها إلى تقديرات ودرجات على مستوى المؤسسة.
  - ✓ تحليل نتائج التقييم واعتمادها كأساس لاتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشري كوضع نظام الأجور والحوافز والخطط التدريبية.
  - ✓ رفع توصيات للإدارة العليا عن نتائج عملية التقييم مع إخطار العاملين بها ومتابعتها.
- أما فيما يخص تنفيذ عملية تقييم الأداء الوظيفي، فهناك العديد من الأطراف الداخلية والخارجية التي بإمكانها الاشتراك في هذه العملية ويمكن حصر أهم هذه الأطراف في العناصر التالية:<sup>1</sup>
- أولاً: تقييم المشرف أو الرئيس المباشر، ويعتبر هذا المصدر أكثر شيوعاً واستخداماً في عملية تقييم الأداء.
- ثانياً: تقييم الزملاء ويعتبر أهم مصدر للمعلومات بالنظر للملازمة والاحتكاك الدائم بين الأفراد أثناء العمل.

ثالثاً: تقييم المرؤوسين للرؤساء، وهو أمر نادر الحدوث.

رابعاً: تقييم لجنة من المشرفين من داخل المؤسسة.

خامساً: تقييم خبراء من خارج المؤسسة، وهو أمر مكلف وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحاً لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له.

أما فيما يتعلق بتوقيت عملية تقييم الأداء الوظيفي فغالباً ما يتم مرة كل سنة، وقد يكون التقييم في بعض المؤسسات نصف أو ربع سنوي، وذلك وفقاً لفلسفة المؤسسة، وتكلفة التقييم ومدى الفائدة من تكرار هذه العملية، وقد تتم عملية التقييم أكثر من مرة عند بداية عمل الفرد في المؤسسة، وتتجنب بعض المؤسسات القيام بتقييم جميع الأفراد العاملين في موعد ثابت، وذلك لتفادي ازدحام عملية التقييم، بحيث يتم توزيعها على مدار السنة في مواعيد متغيرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-92.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 299.

## الفرع الثاني: نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن استغلال نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية من أهمها مايلي:<sup>1</sup>

### أولاً: الترقية:

تساهم عملية تقييم الأداء الوظيفي في الكشف عن مدى أحقية الموظفين في الترقية بناء على مستوى كفاءة أدائهم، كون أن عملية تقييم الأداء تعتبر وسيلة فعالة في تحديد المؤهلات والقدرات والإمكانات المطلوبة لشغل المناصب العليا.

### ثانياً: تحديد المكافآت والحوافز الشخصية:

تستخدم نتائج تقييم الأداء الوظيفي في معرفة الأجرر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين، وذلك من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء لديهم.

### ثالثاً: التعيين والنقل:

تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء الوظيفي لمعرفة مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته وكفاءته، بالإضافة إلى معرفة الأفراد الذين هم بحاجة إلى الانتقال لشغل وظائف أخرى تناسب ومؤهلاتهم.

### رابعاً: تطوير الأفراد:

تساهم نتائج تقييم الأداء الوظيفي في تطوير أفراد المؤسسة، وذلك من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم، الأمر الذي يساعد الإدارة على اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية لمعالجة نقاط الضعف.

### خامساً: إنهاء الخدمة أو الاستغناء:

تقوم المؤسسة بإنهاء خدمة الأفراد الذين يملكون مستوى أداء متدن، لأن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا ترجى أي فائدة من إصلاحه أو تحسين أدائه وسلوكه يصبح من الضروري إبعاده، لأنه سيصبح عبئاً إضافياً على المؤسسة.

### سادساً: تحسين عملية الاتصال:

والمقصود بعملية الاتصال هنا تعامل المشرفين مع مرؤوسيههم فيما يتعلق بمناقشة الأهداف المخططة، التوجيهات وطرق وأساليب العمل.

<sup>1</sup> - محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 140.

## خلاصة الفصل

تمحور الإطار النظري لهذه الدراسة حول التوظيف الداخلي والأداء الوظيفي، حيث لا يمكننا تناول موضوع التوظيف الداخلي دون أن نعرض على مصطلح الوظيفة العمومية والتوظيف الذي يعتبر من أهم الأعمال التسييرية التي يتركز عليها النشاط الإداري، وذلك لتأثيره سلباً أو إيجاباً على صورة الإدارة أو المؤسسة العمومية التي يتعلق بها.

وعليه تم التطرق في المبحث الأول إلى أساسيات حول التوظيف والوظيفة العمومية والمبادئ التي تقوم عليها، بالإضافة إلى شروط وأنماط التوظيف، حيث تم التمييز بين نمطين من التوظيف وهما التوظيف الخارجي القائم على أسلوب المسابقات، إلى جانب الاعتماد على أسلوب التوظيف الداخلي الذي تتمحور عليه دراستنا، من خلال التركيز على الإجراءات القانونية المعتمدة في هذه العملية مع التأكيد على أن يتم ذلك في شفافية ونزاهة، حيث تعتبر المؤسسة الجامعية الموظفون الحاليون لديها من أهم المصادر التي تعتمد عليها في شغل المناصب الشاغرة من خلال الأخذ بنظام الترقيات، التي تعد غاية يصبو إليها الموظفون لأنها تفسح المجال أمامهم للوصول إلى المناصب العليا، فتغرس فيهم الحافز لبذل أقصى قدر من الجهد للظفر بها والتمتع بمزاياها المادية والمعنوية.

أما فيما يخص المبحث الثاني فتم التطرق إلى الأداء الوظيفي الذي شكل اهتمام العديد من الباحثين والذي يعبر عن مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة أو الإدارة العمومية، ويعكس الكيفية التي يشبع بها متطلباته الوظيفية، من أجل تحقيق أهداف خاصة به وأخرى خاصة بالمؤسسة، وذلك من خلال بيان ماهيته، حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، لذا لا بد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنظمة، وعليه تم التطرق إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال التعرف على مفهومها والإطار القانوني لهذه العملية، وخلصنا إلى أن عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين ضرورة من ضرورات المؤسسات والإدارات العمومية بصفة عامة والمؤسسة الجامعية بصفة خاصة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ورفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته، حيث أن تقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتنمية قدرات وإمكانيات ومهارات الموظفين.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

بجامعة محمد

بوضيافة بالمسيلة

## تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالتوظيف الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على إحدى المؤسسات العمومية وهي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، والتي تعتبر من أهم الجامعات على المستوى الوطني، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وتقديم شرح مختصر لهيكلها التنظيمي، كما سيتم التطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة وكذلك التعريف بأداة الدراسة المستخدمة ومدى صدقها وثباتها، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات، وذلك من خلال الإجابة على عبارات الاستبيان واستعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية التي اشتملت على الجنس، المستوى التعليمي، الصفة الوظيفية والخبرة المهنية، وتحليل البيانات واستخلاص النتائج تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS

وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين الآتيين:

✓ المبحث الأول: إجراءات ومنهجية الدراسة الميدانية

✓ المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها.

## المبحث الأول: إجراءات ومنهجية الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول التعريف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، من خلال تقديم لمحة عن الجامعة ونشأتها وهيكلها التنظيمي، كما سنتطرق إلى منهجية الدراسة والأدوات المستعملة في هذه الدراسة.

### المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

حاولنا من خلال هذا المطلب إعطاء لمحة تاريخية حول نشأة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهيكلها التنظيمي.

### الفرع الأول: لمحة تاريخية حول نشأة وتطور جامعة المسيلة

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في 23 أوت 2003، المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، وتطبيقا لأحكام المادة 38 من القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أفريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي المعدل والمتمم الذي عرف الجامعة كمايلي: "الجامعة عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"، تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح الوزير المكلف بالتعليم والبحث العلمي وتوضع تحت وصايته، حيث يحدد في هذا المرسوم مقر الجامعة وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها واختصاصاتها<sup>1</sup>.

### أولا: نشأة وتطور جامعة المسيلة:

بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي السيارات بالمكان المسمى ذراع الحاجة، الذي يبعد عن المدينة بضع كيلومترات، من خلال إنشاء معهد وطني للتعليم العالي كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين السامين في الميكانيك بعدد محدود من الأساتذة.

وفي نفس الشهر من السنة تم فتح الجذع المشترك للتكنولوجيا، وفي شهر فيفري 1987 تم ترقية المعهدين الوطنيين المذكورين سابقا إلى مركز جامعي وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 92/301 الصادر بتاريخ: 07 جويلية 1992، لكن الانطلاقة الكمية والتنوعية كانت مع بداية سنة 1997، حيث تم فتح فرع الأدب العربي والبيولوجيا والإعلام الآلي والإلكترونيك وغيرها من الفروع، وبلغ عدد الطلبة بها 9000 طالب خلال السنة الجامعية 2001-2002، هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال بالإضافة إلى التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي إلى جامعة بتاريخ: 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 274/01، وبعد ذلك تم فتح القطب الجامعي خلال الموسم الجامعي 2008-2009

<sup>1</sup> - المصدر، الموقع الإلكتروني للجامعة، بتاريخ: 2018/02/28، على الساعة 10:57 www.univ-msila.dz/ar/

بموجب المرسوم التنفيذي 12/361، وبذلك أصبحت تتكون الجامعة من سبع (07) كليات ومعهدين (02) وثلاثة وعشرون مختبرا للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حاليا 1265 موظفا من متعاقدين ودائمين، وعدد الأساتذة حوالي 1446 أستاذ، يقومون بتأطير حوالي 33081 طالبا<sup>1</sup>.

### ثانيا: موقع ومساحة جامعة المسيلة:

تقع جامعة المسيلة في عاصمة الولاية " المسيلة " في وسط نسيج عمراني هام على الطريق الوطني رقم 60 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة عن طريق حمام الضلعة. تترجع على المساحة التالية:

- ✓ الجامعة المركزية وتقدر مساحتها ب: 53 هكتار.
- ✓ القطب الجامعي وتقدر مساحته ب: 105 هكتار.

### ثالثا: الهيكل التنظيمي للجامعة:

يتكون الهيكل التنظيمي للجامعة من رئيس الجامعة الذي يعين بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من وزير التعليم العالي، ويختار من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ تعليم عالي ويقوم بمساعدته مجلس المديرية ويضم نواب رئيس الجامعة، عمداء الكليات، الأمانة العامة والمكتبة المركزية، ويمكن شرح الهيكل التنظيمي كما يلي:

#### 1- الهياكل الإدارية:

حسب المادة 07 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 14 اوت 2004 الذي يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، فإن مديريات الجامعة مكونة من أربع نيابات والمتمثلة في:<sup>2</sup>

1- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج وتشتمل على المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
- مصلحة الشهادات والمعادلات.
- مصلحة التكوين المتواصل.

<sup>1</sup> المصدر، الموقع الالكتروني للجامعة، بتاريخ 2018/02/28، على الساعة 11:17 www.univ-msila.dz/ar

<sup>2</sup> نفس المرجع.

ب- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج وتشتمل على المصالح التالية:

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج.

- مصلحة التأهيل الجامعي.

- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه.

ج- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط والترقية العلمية والتقنية والعلاقات الخارجية وتشتمل على

المصلحتين التاليتين:

- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.

د- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية والإشراف والتوجيه تشتمل على المصالح التالية:

- مصلحة الإحصاء والاستشراف.

- مصلحة التوجيه والإعلام.

- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

2- الأمانة العامة :

توضع تحت مسؤولية الأمين العام المكلف بتسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطته وكذا المصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي، ويعين بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العلي والبحث العلمي، بعد اخذ رأي رئيس الجامعة، وتحتوي الأمانة العامة على المديرية التالية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

أ- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين تشتمل على المصالح التالية:

- مصلحة مستخدمي الأساتذة.

- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.

- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

ب- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة تشتمل على المصالح التالية:

- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

- مصلحة الميزانية والمحاسبة.

- مصلحة تمويل أنشطة البحث.

ج- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة تشتمل على المصالح التالية:

-مصلحة الوسائل والجرد.

- مصلحة الصيانة والنظافة.

- مصلحة الأرشيف.

د- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية تشتمل على المصلحتين التاليتين:

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.

- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

3- المكتبة المركزية:

المكتبة المركزية للجامعة تحتوي على المصالح التالي:

- مصلحة الاقتناء.

- مصلحة البحث الببليوغرافي.

- مصلحة التوجيه.

- مصلحة المعالجة.

4- الكليات والمعاهد:

تحتوي جامعة محمد بوضياف على سبع كليات ومعهدين وهي كالتالي:

- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

- كلية الآداب واللغات.

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم.

- كلية الرياضيات والإعلام الآلي.

- كلية التكنولوجيا.

- معهد تسيير التقنيات الحضرية.

- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

## الفرع الثاني: مهام الجامعة:

- تتعدد مهام الجامعة وتختلف باختلاف الزوايا التي ينظر إليها، إلا أنها تشترك في بعضها والمتمثلة في:<sup>1</sup>
- ✓ تقديم خدمات تعليمية تلي حاجات التطوير العقلي والثقافي والأخلاقي للفرد.
  - ✓ تطوير العلوم والفنون بواسطة عملية البحث العلمي واستخدام النتائج في تطوير العملية التعليمية وخدمة المجتمع.
  - ✓ بناء وتنمية قدرات ومهارات أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين، بالإضافة إلى تكوين وترسيخ روح الانتماء المؤسسي لديهم.
  - ✓ تقوية التقاليد والأعراف الأكاديمية العلمية
  - ✓ تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، بالإضافة إلى المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

## المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المطلب المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية والأدوات التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات بالإضافة إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة ووصف أهم خصائصها، والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

## الفرع الأول: منهج وأدوات الدراسة

من المؤكد أن أي دراسة لن تستطيع التوصل إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للتوصل إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يتضمن دقة النتائج وهذا ما يصطلح عليه بالمنهج.

## أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه: "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، فهو وصف دقيق تفصيلي وتحليلي لظاهرة أو موضوع محدد"<sup>2</sup>، وهو يتيح للباحث استخدام وسائل عديدة

<sup>1</sup> - مانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 64.

<sup>2</sup> - المصري كامل محمد، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 95.

لتحقيق أهدافه، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة وتفسيرها والوقوف على دلالتها.

### ثانيا: أدوات الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة لهذه الدراسة، وتعرف استمارة الاستبيان على أنها: " أداة ملائمة ومناسبة وفعالة في البحوث الميدانية لجمع البيانات، والتي لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق الحصول على معلومات أو بيانات أو حقائق مرتبطة بموضوع معين أو دراسة محددة أو بحث محدد"<sup>1</sup>، ويعتمد على هذه الأداة بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع كبير، فهي أداة أساسية لجمع البيانات.

كما تم استخدام برنامج SPSS في تحليل بيانات الاستبيان، الذي يعد من بين البرامج الإحصائية الشائعة الاستخدام في التحليل الإحصائي للبيانات، المعروف اختصاراً بـ SPSS يرمز هذا البرنامج إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهي الترجمة العربية للعبارة الإنجليزية Statistique package for social sciences وهو يعمل تحت نظام نوافذ (Windows)، ويعد برنامج (SPSS) بمختلف إصداراته من البرامج المهمة والأساسية في التطبيقات الإحصائية للبيانات، وكان يعمل في بداية إصداره تحت نظام التشغيل (Ms. Dos) ثم تطور بعد ذلك عبر سلسلة من الإصدارات، خاصة بعد اختراع نظام التشغيل الآلي (Windows).<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

الهدف من هذه الدراسة هو الوقوف على أثر التوظيف الداخلي على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين، وهو ما جعلنا نستخدم المنهج الوصفي على اعتبار أنه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة، ويقوم هذا المنهج على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها، بحيث سيتم التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى معرفة أدوات جمع المعلومات المستخدمة وهذا من خلال العناصر التالية:

<sup>1</sup> - البياتي محمود القاضي دلال ، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 129.

<sup>2</sup> - بالات جولي، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، ترجمة: خالد العمري، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 29.

أولاً: مجتمع الدراسة:

يحتوي مجتمع البحث على عينة من الموظفين الإداريين العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ثانياً: عينة الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوب المسح بالعينة في دراسة مجتمع من الموظفين الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث بلغ مجتمع الدراسة الكلي (213) موظف، ويرجع سبب اختيار العينة كونها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً وكما أنها الفئة الأكثر دراية بشؤون الجامعة، ولقد تم تحديد حجم العينة في إعداد هذا البحث بـ (90) موظف من العاملين بالجامعة، حيث بلغت نسبة العينة من مجتمع الدراسة بـ (42.25%) وهي تعبر عن حجم أفراد العينة من الموظفين الإداريين، من خلال توزيع (90) استمارة استبيان على الموظفين واسترجعت (87) منها.

ثالثاً: مصادر جمع البيانات

1- مصادر جمع البيانات: تم الاعتماد على المصادر التالية:

1-1- مصادر جمع البيانات النظرية: اعتمدنا في معالجة الإطار النظري للدراسة على المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والمتمثلة في الكتب والمجلات ومواقع الانترنت المختلفة والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى القوانين والتشريعات المتعلقة بعملية التوظيف الداخلي في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.

1-2- مصادر جمع البيانات الميدانية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء لجمع البيانات الأولية عن طريق استمارة استبيان التي تعد أداة رئيسية للدراسة، حيث شملت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المستجوبون بالإجابة عنها، وتم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمسة خيارات للإجابة.

الفرع الثالث: طريقة بناء الاستبيان

وفيما يلي سنتطرق إلى الآلية التي تم بها تصميم استمارة الاستبيان، بالإضافة إلى مدى صدق وثبات هذه الاستمارة.

أولاً: تصميم عبارات الاستبيان

من أجل اختبار فرضيات البحث فقد تم تصميم الاستبيان بشكل يتلاءم والخطة المنتهجة في الفصل النظري، وتمت الاستعانة بالمعلومات الواردة في الجانب النظري وصياغتها على شكل عبارات تندرج ضمن أسئلة محددة، بالإضافة إلى الاسترشاد ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتم تقسيم الاستمارة إلى قسمين كالتالي:

**القسم الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي شملت (الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة، الإقدمية في الوظيفة) والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص المجتمع والوقوف على مدى تأثيره على نتائج الدراسة.

**القسم الثاني:** يشتمل هذا الجزء على العبارات التي يتكون منها الاستبيان، حيث تضمنت أداة الدراسة واحد وعشرون (21) عبارة مقسمة على محورين، المحور الأول يتعلق بالتوظيف الداخلي ويحتوي على عشر (10) عبارات، أما المحور الثاني يتعلق بالأداء الوظيفي ويحتوي على إحدى عشر (11) عبارة.

**الجدول رقم (02): أرقام ومحاور الاستبيان**

عدد البنود	محاور كل قسم		عنوان القسم	أقسام الاستبيان
	عنوان كل محور	الرقم		
4	معلومات شخصية	1	البيانات الشخصية	القسم الأول
10	التوظيف الداخلي	2	البيانات المتعلقة	القسم الثاني
11	الأداء الوظيفي	3	بالبحث	

المصدر: من إعداد الطالبتين

كما تمت الاستعانة بمقياس ليكرت المكون من خمسة خيارات لاختبار الفرضيات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، ومن ثم الإجابة على إشكالية البحث، وتم التعبير عنه من خلال الأرقام من 1 إلى 5، والجدول الموالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (03): مقياس ليكرت الخماسي المعدل بما يخدم أهداف الدراسة**

درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الوزن المرجح	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: مجالات الدراسة: وتتناول فيها مايلي:

- **المجال الزمني:** يقصد به فترة توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة والتي امتدت من 08 افريل إلى غاية 15 افريل 2018.

- **المجال البشري:** يقصد به الأشخاص الذين تم التعامل معهم خلال فترة التبرص، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وبناء على ذلك تم توزيع 90 استمارة استبيان وللتوضيح أكثر قمنا بإعداد الجدول التالي:

**الجدول رقم (04): نتائج توزيع واسترجاع الاستمارات**

النسبة %	التكرار	البيان
100%	90	الاستمارات الموزعة
96.67%	87	الاستمارات المسترجعة
3.33%	03	الاستمارات غير المسترجعة
100%	87	الاستمارات الصالحة للاستعمال

**المصدر:** من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن العدد الإجمالي للاستمارات الموزعة بلغ (90) استمارة موزعة على الموظفين الإداريين بجامعة المسيلة والتي تمثل عينة الدراسة، حيث تم استرجاع (87) من إجمالي الاستمارات الموزعة وهو ما يمثل نسبة 96.67%، ولم يتم استرجاع (03) استمارات أي ما نسبته 3.33%، وبعد تفحصنا للاستمارات المسترجعة تبين أن جميعها صالحة للاستعمال وهو ما يمثل نسبة 100%، حيث نلمس وجود نية صادقة في التعامل بجدية مع الاستمارات المسترجعة من قبل أفراد العينة المستهدفة.

**ثالثا: الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم الاعتماد على برنامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS وذلك من أجل حساب مايلي:

✓ التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري وكذا اختبار "ت" لتحديد

استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محوري الدراسة

✓ معامل ثبات الفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محوري الاستبيان بالإضافة إلى الاستبيان ككل.

✓ معامل الارتباط والتحديد وكذا تحليل التباين الأحادي ANOVA لتحديد درجة الارتباط وكذا

نموذج الانحدار.

✓ اختبار التوزيع الطبيعي كوليكروف-سمير نوف: يستخدم عندما يكون حجم العينة أكبر من 50.

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها

بعدما تم التطرق إلى مجتمع الدراسة وكذا عينة الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الدراسة، سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض النتائج المتحصل عليها.

### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المطلب نقوم بعرض النتائج المتحصل عليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المفرغة في برنامج SPSS V20

### الفرع الأول: دراسة صدق أداة الدراسة وثباتها

لاختبار صدق أداة الدراسة يتم استخدام طريقتين وهما:

#### أولاً: صدق استمارة الاستبيان:

يقصد به التأكد من صدق الاستبيان ظاهرياً، حيث تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على أستاذين محكمين، وقد تمحورت أهم ملاحظاتهم حول تعديل بعض العبارات وحذف بعضها، وكذلك إعادة صياغة بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف المستجوبين، وبناء على ملاحظات وتوجيهات المحكمين تمت صياغة الاستبيان في صورته النهائية.

#### ثانياً: ثبات استمارة الاستبيان:

يتم استخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ (Alpha chronbach) وذلك حرصاً على انسجام وارتباط فقرات كل محور بعضها ببعض، والتحقق من صلاحية الاستبيان كأداة للدراسة مرة أخرى أي في ظروف مغايرة، ويمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة المعامل يجب أن يكون 0.60 وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على الثبات.

ويوضح الجدول التالي الفا كرونباخ للمحور الأول والثاني

### الجدول رقم (05): فحص ثبات الاستبيان-الفا كرونباخ للمحور الأول والثاني

الترتيب	المحاور	عدد العبارات	الفا كرونباخ
1	التوظيف الداخلي	10	0.676
2	الأداء الوظيفي	11	0.724

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود ثبات داخلي بين متغيرات الدراسة، حيث بلغت كلا من النسبتين أكثر من 65%، وبالتالي يتضح أن هناك اتساق في الأسئلة الموضوعية لدراسة المتغيرات.

ثالثا: اختبار طبيعة التوزيع:

حتى يتسنى لنا التحليل باستخدام الاختبارات المعلمية يجب أن نختبر طبيعة التوزيع باستخدام كولموجوروف-سمير نوف (Kolmogorov Smirnov)، ومن خلال النتائج المتحصل عليها، يتضح لنا أن جميع قيم sig الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة النظري والمحدد بـ 5%، وبالتالي نستنتج أن جميع عبارات الاستبيان تتوزع توزيعا طبيعيا مما يعني أنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل الاستبيان.

الفرع الثاني: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (06): توزيع متغيرات أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة %	التكرار	الفئة
34.5%	%34.5	30	ذكر
%100	%65.5	57	أنثى
	%100	87	المجموع

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة.

يشير التحليل الإحصائي الوصفي لمفردات عينة الدراسة إلى أن عدد الموظفات الإناث يفوق عدد الموظفين الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث 65.5%، في حين بلغت نسبة الذكور 34.5%، وهذا ما يعكس لنا تركيبة الموارد البشرية في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المؤسسة الجامعية.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (07): توزيع متغيرات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة %	التكرار	الفئة
%1.1	%1.1	1	متوسط
%39.1	%37.9	33	ثانوي
%100	%60.9	53	جامعي
	%100	87	المجموع

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) بأن فئة الجامعيين بلغت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 60.9% من الحجم الإجمالي للعينة، تليها مباشرة فئة الثانويين بنسبة تقدر بـ 37.9%، أما ذوي شهادات متوسط فتعتبر ضئيلة جدا وقدرت بـ 1.1%، وتعتبر هذه النسب على وجود مستوى أكاديمي عالي.

### ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الجدول رقم(08): توزيع متغيرات أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %	النسبة المئوية المتراكمة
المتصرفون	28	32.2%	32.2%
ملحقو الإدارة	9	10.3%	42.5%
أعوان الإدارة	13	14.9%	57.5%
الكتاب	12	13.8%	71.3%
المحاسبون	6	6.9%	78.2%
التقنيون والمهندسون	12	13.8%	92%
موظفو المكتبات	7	8%	100%
المجموع	87	100%	

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن عينة الدراسة اشتملت على سبع فئات، حيث تشكل وظيفة متصرف الأعلى بنسبة تقدر بـ 32.2%، تليها وظيفة أعوان الإدارة بنسبة 14.9%، ثم وظيفة الكتاب، ووظيفة التقنيون والمهندسون بنفس النسبة والتي بلغت 13.8%، أما موظفو المكتبات فقد قدرت نسبتها بـ 8%، وفي الأخير بلغت نسبة المحاسبون بـ 6.9%، وتدل هذه النسب على أن أفراد عينة الدراسة يتقلدون وظيفة متصرف بنسبة أعلى نظرا لمسابقات التوظيف الخارجي التي تنظمها المؤسسة الجامعية كل سنة، بالإضافة إلى مسابقات التوظيف الداخلي وخاصة بصدر المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في: 02 نوفمبر 2016، الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، والمتعلق بالإدماج الذي استفاد منه موظفو المؤسسة الجامعية ممن تحصلوا على شهادات أعلى وهم يزاولون وظائفهم .

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (09): توزيع متغيرات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة %	التكرار	الفئة
%16.1	%16.1	14	اقل من 5 سنوات
%37.9	%21.8	19	من 06 الى 10 سنوات
%74.7	%36.8	32	من 11 الى 15 سنة
%100	%25.3	22	من 16 الى 20 سنة
	%100	87	المجموع

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) بأن فئة أفراد العينة ممن يملكون خبرة مهنية بين (11- 15 سنة) بلغت نسبتهم %36.8، تليها فئة من يملكون خبرة بين (16- 20 سنة) بنسبة تبلغ %25.3، تأتي بعدها فئة من يملكون خبرة مهنية بين (06-10 سنوات) بلغت نسبتها %21.8، وأخيرا فئة من يملكون خبرة (أقل من 5 سنوات) فقدرت نسبتها بـ %16.1، وبهذه النتائج يمكن أن نتعرف على الخبرة المهنية التي يتمتع بها الكادر البشري في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن اغلب أفراد العينة بنسبة تقدر بـ %62.1 من ذوي الخبرات العالية التي لا تقل عن 11 سنة، وهذا يدل على الارتفاع الملحوظ لسنوات خبرة أفراد عينة الدراسة، مما يعكس وضعية التسيير الكفء في ظل الخبرة المتمتع بها، وهذا يعني أن آرائهم حول الموضوع ستكون آراء بنساءة.

الفرع الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

أولاً: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الأول:

يتناول هذا الجزء آراء واستجابات أفراد الدراسة (الموظفون الإداريون بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة) نحو التوظيف الداخلي، وفي سبيل ذلك تم استخدام التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك للتعرف على آراء أفراد الدراسة نحو كل عبارة من العبارات تحت هذا المحور (التوظيف الداخلي في المؤسسة محل الدراسة)، كما تم استخدام اختبار (ت) في حالة مجموعة واحدة للتعرف على درجة استجابة أفراد الدراسة وتم دمج جدول(ت) وجدول المتوسطات في جدول واحد كما يلي:

الجدول رقم (10) استجابات أفراد عينة الدراسة على محور التوظيف الداخلي

الرقم	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت (T) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب (bilatérale)
01	يتمتع القائمون على عملية التوظيف الداخلي على المؤهلات المطلوبة لممارسة مهامهم بشكل صحيح.	87	2.94	1.214	22.611	0.00
02	تعمل سياسة التوظيف الداخلي على تحفيز الموظفين	87	2.56	1.217	19.643	0.00
03	تبرمج الجامعة عمليات التوظيف الداخلي ضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.	87	3.48	0.998	32.537	0.00
04	يصاحب التوظيف الداخلي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	87	2.40	1.262	17.758	0.00
05	تقيس الاختبارات المهنية المهارات الواجب توفرها في المترشحين.	87	2.75	1.193	21.475	0.00
06	تؤثر الترتيبات بالواسطة سلبا على اداء الموظفين	87	3.69	1.315	26.179	0.00
07	تقوم الجامعة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية عن طريق الترقية الداخلية	87	3.20	1.010	29.518	0.00
08	تعتبر الترقية على أساس الامتحان المهني أهم معيار في الترقية.	87	3.25	1.222	24.827	0.00
09	يستفيد موظفي الجامعة من معيار الترقية الاختيارية بصورة تلقائية.	87	2.77	1.128	22.908	0.00
10	يعتبر امتلاك موظف لشهادة أو مؤهل علمي أعلى بعد توظيفه ضرورة ملحة على الجامعة لترقيته.	87	3.75	1.260	27.749	0.00

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة

أما بالنسبة للمتوسط العام المرجح لجميع فقرات الاستبيان كما هي مدونة في الجدول الموالي:  
الجدول رقم (11): المتوسط العام المرجح لجميع فقرات الاستبيان للمحور الاول

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت (T) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب (bilatérale)
87	3.344	0.88	35.438	0.000
87				N valide (listwise)

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة البحث موافقون على ما جاء في محور " التوظيف الداخلي" وبشكل ذي دلالة إحصائية (قيمة الإحصاء  $t = 35.438$  ومستوى الدلالة المحسوب (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة النظري والمحدد بـ ( 0.05)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام (3.344) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة التي يتجه أفرادها للحياد (إلا أن قيمة الاختبار (ت) تدل على أن أفراد عينة البحث يتجهون إلى القبول)، وبانحراف معياري قدره 0.88 الذي يظهر تشتت ضعيف، مما يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة الجامعية تولي اهتماما كافيا بنمط التوظيف الداخلي من خلال عمليات الترقية التي يستفيد منها موظفوها والتي تشكل دعامة أساسية في مساهمهم المهني، وحافزا لتقديمهم الأحسن .

وبوجه عام نستطيع ترتيب العبارات المختلفة التي تشكل في مجملها التوظيف الداخلي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات " المتوسط الحسابي"، وكذا " الانحراف المعياري"، واختبار "ت"، وهذا من وجهة نظر أفراد عينة البحث كمايلي:

**1-** جاءت العبارة رقم "10" في الترتيب الأول من حيث أثرها في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3.75، وهو مقياس يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بانحراف معياري قدره 1.260، وهذا يدل على أن الجامعة ملزمة بترقية الموظف الذي يتحصل بعد توظيفه على شهادة أو مؤهل علمي أعلى.

**2-** جاءت العبارة رقم " 6" في الترتيب الثاني من حيث أثرها في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3.69، وهو مقياس يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بانحراف معياري قدره 1.315، وهذا يدل على أن استخدام الوساطة في ترقية الموظفين يكون له تأثير سلبي على أداء باقي موظفي المؤسسة الجامعية.

**3-** جاءت العبارة رقم " 3" في الترتيب الثالث من حيث أثرها في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3.48، وهو مقياس يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بانحراف معياري قدره 0.998، وهذا يدل على أن المؤسسة الجامعية تعمل على برمجة التوظيف الداخلي ضمن أولوياتها في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

**4-** جاءت العبارة رقم " 8" في الترتيب الرابع من حيث أثرها في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3.25، وهو مقياس يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد بانحراف معياري قدره 1.222، الذي يعكس تشتت نسبي في الإجابات، أما قيمة اختبار(ت) المحسوبة 24.827 أكبر من الجدولية 1.664، ومستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، مما يشير إلى قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي أن المؤسسة الجامعية تعتمد على الامتحان المهني كأهم معيار في ترقية موظفيها .

5- جاءت العبارة رقم "7" في الترتيب الخامس من حيث أثرها في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3.20، وهو مقياس يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد بانحراف معياري قدره 1.010، الذي يعكس تشتت نسبي في الإجابات، أما قيمة اختبار(ت) المحسوبة 29.518 أكبر من الجدولية 1.664، ومستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، مما يشير إلى قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي تعتمد المؤسسة الجامعية على ملء المناصب الشاغرة بالاعتماد على الترقيات الداخلية لموظفيها.

6- جاءت العبارة رقم "1" في الترتيب السادس من حيث أثرها في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 2.94، وهو مقياس يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد بانحراف معياري قدره 1.214، الذي يعكس تشتت نسبي في الإجابات، أما قيمة اختبار(ت) المحسوبة 22.611 أكبر من الجدولية 1.664، ومستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، مما يشير إلى قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، وبالتالي فإن القائمون على عملية التوظيف الداخلي بالمؤسسة الجامعية يتمتعون بالمؤهلات اللازمة لممارسة مهامهم بشكل صحيح.

7- جاءت العبارة رقم "9" في الترتيب السابع من حيث أثرها في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 2.77، وهو مقياس يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد بانحراف معياري قدره 1.128، الذي يعكس تشتت نسبي في الإجابات، أما قيمة اختبار(ت) المحسوبة 22.908 أكبر من الجدولية 1.664، ومستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، مما يشير إلى قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي أن موظفي المؤسسة الجامعية يستفيدون من معيار الترقية الاختيارية بصورة تلقائية.

8- جاءت العبارة رقم "5" في الترتيب الثامن من حيث أثرها في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 2.75، وهو مقياس يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد بانحراف معياري قدره 1.193، الذي يعكس تشتت نسبي في الإجابات، أما قيمة اختبار(ت) المحسوبة 21.495 أكبر من الجدولية 1.664، ومستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، مما يشير إلى قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، بمعنى أن الاختبارات المهنية تقيس المهارات الواجب توفرها في المترشحين.

9- جاءت العبارة رقم "2" في الترتيب التاسع من حيث أثرها في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 2.56، وهو مقياس يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار غير موافق بانحراف معياري قدره 1.21 الذي يعكس تشتت نسبي في الإجابات، أما قيمة اختبار(ت) المحسوبة 19.643 أكبر من الجدولية 1.664، ومستوى الدلالة المحسوب

## الفصل الثاني: ..... الدراسة الميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، بمعنى قبول فرضية العدم، أي أن اتجاهات أفراد العينة سلبية في إجاباتهم على العبارة رقم "2"، بمعنى أي أن سياسة التوظيف الداخلي المنتهجة من طرف المؤسسة الجامعية لا تعمل على تحفيز موظفيها.

**10-** جاءت العبارة رقم "4" في الترتيب العاشر من حيث أثرها في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 2.40، وهو مقياس يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار غير موافق بانحراف معياري قدره 1.262، الذي يعكس تشتت نسبي في الإجابات، أما قيمة اختبار (ت) المحسوبة 17.758 أكبر من الجدولية 1.664، ومستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، بمعنى قبول فرضية العدم، أي أن اتجاهات أفراد العينة سلبية في إجاباتهم على العبارة رقم "4"، بمعنى أن عملية التوظيف الداخلي المتبعة من طرف المؤسسة الجامعية لا يصاحبها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

### ثانيا: تحليل وتفسير استجابات أفراد الدراسة حول فقرات المحور الثاني:

يتناول هذا الجزء آراء واستجابات أفراد الدراسة (الموظفون الإداريون بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة) نحو الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وفي سبيل ذلك تم استخدام التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك للتعرف على آراء أفراد الدراسة نحو كل عبارة من العبارات تحت هذا المحور (الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة)، كما تم استخدام اختبار (ت) في حالة مجموعة واحدة للتعرف على درجة استجابة أفراد الدراسة وهذا بالمقارنة بالقيمة 3.

### الجدول رقم (12): استجابات أفراد عينة الدراسة على محور الأداء الوظيفي للعاملين

الرقم	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت (T) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب (bilatérale)
11	تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة في الجامعة في تطوير أداء الموظفين.	87	2.62	1.154	21.186	0.00
12	يعتبر ضبط أوقات الحضور والانصراف ضروري للوصول إلى أداء فعال.	87	2.83	1.331	19.811	0.00
13	تقدم الجامعة برامج تكوينية ودورات تدريبية لموظفيها.	87	2.95	1.337	20.603	0.00
14	يعمل نظام التوظيف الداخلي على تحسين أداء الموظفين.	87	3.03	1.125	25.153	0.00
15	هناك اهتمام بالعمل من قبل الموظفين حتى خارج أوقات العمل الرسمية.	87	2.89	1.271	21.178	0.00

الفصل الثاني: ..... الدراسة الميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

0.00	22.826	0.911	2.23	87	يوجد نظام فعال لتقييم أداء الموظف في الجامعة.	16
0.00	21.937	1.105	2.60	87	يستفاد من نتائج التقييم في عمليات تحسين أداء الموظف.	17
0.00	19.643	1.190	2.51	87	يوجد تناسب بين المنصب المشغول والمؤهل المكتسب لدى الموظف.	18
0.00	20.157	1.053	2.28	87	يهتم مسؤولي الجامعة باقتراحات الموظفين.	19
0.00	21.186	1.154	2.62	87	يوجد تنسيق مستمر بين مختلف الهياكل الإدارية داخل الجامعة.	20
0.00	31.523	1.122	3.34	87	تعتبر محدودية مناصب الترقية وعدم الاستفادة من الترقية سببا في نقص أداء الموظف.	21

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة.

أما بالنسبة للمتوسط العام المرجح لجميع فقرات الاستبيان كما هي مدونة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): المتوسط العام المرجح لجميع فقرات الاستبيان للمحور الثاني.

مستوى الدلالة المحسوب (bilatérale)	قيمة ت (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0.00	36.814	0.812	3.20	87	المحور الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين
				87	N valide (listwise)

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة البحث موافقون على ما جاء في محور " الأداء الوظيفي للعاملين " وبشكل ذي دلالة إحصائية (قيمة الإحصاء ت = 36.814 ومستوى الدلالة المحسوب Sig = 0.00 أقل من مستوى الدلالة النظري المحدد بـ 0.05)، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 3.20 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة التي يتجه أفرادها للحياد ( إلا أن قيمة الاختبار (ت) تدل على أن أفراد عينة البحث يتجهون إلى القبول)، وبانحراف معياري قدره 0.812 الذي يظهر تشتت ضعيف، مما يدل على تركز الإجابات وعدم تشتتها، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة الجامعية تسعى للوصول إلى أداء فعال، من خلال محاولة التحكم في مؤشرات والتي نجد من أهمها زيادة إنتاجية الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم وخفض معدلات الغياب بالإضافة إلى خلق روح الإبداع والابتكار في أوساطهم ، والعمل على فرض الانضباط واحترام النظام الذي تولي له المؤسسة الجامعية أهمية بالغة من أجل تحقيق أداء فعال.

وبوجه عام نستطيع ترتيب العبارات المختلفة التي تشكل في مجملها الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات " المتوسط الحسابي"، وكذا " الانحراف المعياري"، واختبار "ت"، وهذا من وجهة نظر أفراد عينة البحث كمايلي:

**11-** جاءت العبارة رقم "21" في الترتيب الحادي عشر من حيث أثرها في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3.34، وهو مقياس يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد بانحراف معياري قدره 1.122، الذي يعكس تشتت نسبي في الإجابات، أما قيمة اختبار(ت) المحسوبة 31.523 أكبر من الجدولية 1.664، ومستوى الدلالة المحسوب اقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، مما يشير إلى قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، بمعنى ان محدودية المناصب وعدم الاستفادة من الترقيات تكون سببا في نقص أداء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

**12-** جاءت العبارة رقم "14" في الترتيب الثاني عشر من حيث أثرها في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3.03، وهو مقياس يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير الى الخيار محايد بانحراف معياري قدره 1.125، الذي يعكس تشتت نسبي في الإجابات، أما قيمة اختبار(ت) المحسوبة 25.153 أكبر من الجدولية 1.664، ومستوى الدلالة المحسوب اقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، مما يشير الى قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي أن نظام التوظيف الداخلي المتبع من طرف المؤسسة الجامعية يعمل على تحسين أداء الموظفين.

**13-** جاءت العبارة رقم "13" في الترتيب الثالث عشر من حيث أثرها في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 2.95، وهو مقياس يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد بانحراف معياري قدره 1.337، الذي يعكس تشتت نسبي في الإجابات، أما قيمة اختبار(ت) المحسوبة 20.603 أكبر من الجدولية 1.664، ومستوى الدلالة المحسوب اقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، مما يشير إلى قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، بمعنى أن المؤسسة الجامعية تنظم دورات تدريبية وبرامج تكوينية لموظفيها.

**14 -** جاءت العبارة رقم "15" في الترتيب الرابع عشر من حيث أثرها في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 2.89، وهو مقياس يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد بانحراف معياري قدره 1.271، الذي يعكس تشتت نسبي في الإجابات، أما قيمة اختبار(ت) المحسوبة 21.178 أكبر من الجدولية 1.664، ومستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، مما يشير إلى قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، ويقصد بما أن الموظفين لديهم اهتمام بالعمل حتى خارج أوقات العمل الرسمية.

**15-** جاءت العبارة رقم " 12" في الترتيب الخامس عشر من حيث أثرها في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 2.83، وهو مقياس يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد بانحراف معياري قدره 1.331، الذي يعكس تشتت نسبي في الإجابات، أما قيمة اختبار(ت) المحسوبة 19.811 أكبر من الجدولية 1.664، ومستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، مما يشير إلى قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، التي تعتبر أن ضبط أوقات الحضور والانصراف ضروري للوصول إلى أداء فعال.

**16 و 17-** جاءت كلتا العبارتين رقم " 11" ورقم "20" في الترتيب السادس عشر والسابع عشر على التوالي من حيث أثرهما في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هاتين العبارتين 2.62، وهو مقياس يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والتي يشير إلى الخيار محايد بانحراف معياري قدره 1.154، الذي يعكس تشتت نسبي في الإجابات، أما قيمة اختبار(ت) المحسوبة 21.186 أكبر من الجدولية 1.664، ومستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، مما يشير إلى قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي أن الأنظمة والقوانين المعتمدة من طرف المؤسسة الجامعية تساهم في تطوير أداء الموظفين وتعلق بالعبارة رقم "11"، كما أن هناك تنسيق مستمر بين مختلف الهياكل الإدارية داخل المؤسسة الجامعية والتي تتعلق بالعبارة رقم "20".

**18-** جاءت العبارة رقم " 17" في الترتيب الثامن عشر من حيث أثرها في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 2.60، وهو مقياس يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد بانحراف معياري قدره 1.105، الذي يعكس تشتت نسبي في الإجابات، أما قيمة اختبار(ت) المحسوبة 21.937 أكبر من الجدولية 1.664، ومستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المحدد بـ 0.05، مما يشير إلى قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، بمعنى تتم الاستفادة من نتائج التقييم في عمليات تحسين أداء الموظفين.

**19-** جاءت العبارة رقم " 18" في الترتيب التاسع عشر من حيث أثرها في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 2.51، وهو مقياس يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار غير موافق بانحراف معياري قدره 1.190، الذي يعكس تشتت نسبي في الإجابات، أما قيمة اختبار(ت) المحسوبة 19.643 أكبر من الجدولية 1.664، ومستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، بمعنى قبول فرضية العدم، أي أن اتجاهات أفراد العينة سلبية في إجاباتهم على العبارة رقم "18"، ومعنى ذلك أنه لا يوجد تناسب بين المنصب الذي يشغله الموظف والمؤهل المكتسب لديه.

**20-** جاءت العبارة رقم " 19" في الترتيب العشرين من حيث أثرها في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 2.28، وهو مقياس يقع ضمن الفئة الثانية

من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار غير موافق بانحراف معياري قدره 1.053، الذي يعكس تشتت نسبي في الإجابات، أما قيمة اختبار(ت) المحسوبة 20.157 أكبر من الجدولية 1.664، ومستوى الدلالة المحسوب اقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، بمعنى قبول فرضية العدم، أي أن اتجاهات أفراد العينة سلبية في إجاباتهم على العبارة رقم "19"، بمعنى أن مسؤولي المؤسسة الجامعية لا يولون أي اهتمام لاقتراحات موظفيهم.

21- جاءت العبارة رقم "16" في الترتيب الواحد والعشرون من حيث أثرها في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر موظفيها الإداريين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 2.23، وهو مقياس يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار غير موافق بانحراف معياري قدره 0.911، الذي يعكس تشتت نسبي في الإجابات، أما قيمة اختبار(ت) المحسوبة 22.826 أكبر من الجدولية 1.664، ومستوى الدلالة المحسوب اقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، بمعنى قبول فرضية العدم، أي إن اتجاهات أفراد العينة سلبية في إجاباتهم على العبارة رقم "16"، أي لا تتوفر المؤسسة الجامعية على نظام فعال لتقييم أداء موظفيها.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث: تؤثر أنماط التوظيف الداخلي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة المسيلة، تم الاعتماد على ثلاث فرضيات فرعية، حيث تم حساب المتوسط العام المرجح لجميع فقرات الاستبيان للمحور الأول المتعلق بالتوظيف الداخلي بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، واستعمل نموذج الانحدار البسيط بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، ومعامل التحديد ANOVA لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى " يوجد اهتمام من طرف جامعة المسيلة بنمط التوظيف الداخلي "

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى تم حساب المتوسط العام المرجح لجميع فقرات الاستبيان للمحور الأول المتعلق بالتوظيف الداخلي كما هو مبين في الجدول (11) أعلاه والذي قدر بـ 3.344 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة التي يتجه أفرادها للحيد ( إلا أن قيمة الاختبار ت = 35.438 تدل على أن أفراد عينة البحث يتجهون إلى القبول) ومنه نستنتج أن هناك اهتمام من طرف جامعة المسيلة بنمط التوظيف الداخلي.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية "توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوظيف الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين بجامعة المسيلة".

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية تم حساب معامل الارتباط بين المتغيرين التوظيف الداخلي الذي يعتبر متغير مستقل، والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، حيث تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين المتغيرين

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	قيمة ت (T)	مستوى الدلالة المحسوب Sig	
	A	Erreur standard	Bêta			
	(Constante)	1,938	0,316	6,142	0,00	
1	المحور الأول: التوظيف الداخلي	0,379	0,091	0,411	4,158	0,00

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة.

بما أن  $sig > 0.05$  نستنتج أن المعلمتان معنويتان، مما يدل على أن النموذج ذو جودة فإذا رمزنا للأداء الوظيفي بالرمز: Y، والتوظيف الداخلي بالرمز: X، تكون صيغة الارتباط بين التوظيف الداخلي والأداء الوظيفي حسب نتائج الجدول السابق كما يلي:  $Y = 0.379 X + 1.938$ ، وهي علاقة ارتباط تدل على وجود ارتباط بين التوظيف الداخلي والأداء الوظيفي، ونستنتج قبول الفرضية الفرعية الثانية، أي أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوظيف الداخلي والأداء الوظيفي في جامعة المسيلة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة "توجد علاقة تأثير معنوية بين التوظيف الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين بجامعة المسيلة".

يتضح من خلال حساب معامل التحديد أن 16.9% من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغير في التوظيف الداخلي بمعنى أن التغير في التوظيف الداخلي بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في الأداء الوظيفي بـ 16.9، و 83.1%، الباقي يعزى إلى عوامل أخرى مثل التحفيز، التدريب والتكوين، ظروف العمل، المحسوبة والواسطة كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (15): معامل التحديد

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,411 <sup>a</sup>	0,169	0,159	0,74501

**a. Valeurs prédites: (constantes) التوظيف الداخلي**

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة.

بالاستعانة بجدول تحليل التباين ANOVA يتضح لنا أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة النظري ( $sig=0.00 < 0.05$ ) ، مما يدل على وجود تأثير ذو معنوية إحصائية للتوظيف الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة المسيلة كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): جدول ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	9,598	1	9,598	17,292	0,000 <sup>b</sup>
	Résidu	47,178	85	0,555		
	Total	56,776	86			

**a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي**

**b. Valeurs prédites : (constantes) التوظيف الداخلي**

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة.

وهنا يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة أي أنه توجد علاقة تأثير معنوية ما بين التوظيف الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة المسيلة، مما يؤول إلى رفض فرضية العدم. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التوظيف الداخلي على مستوى جامعة المسيلة يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، مما يثبت صحة تحقق الفرضية الرئيسية، أي أن هناك تأثير لأنماط التوظيف الداخلي على زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة المسيلة.

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات، والذي ساعد على تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلة الإشكالية، حيث بدأنا دراستنا بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ثم تطرقنا إلى منهجية وأدوات الدراسة الميدانية حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحليل الظواهر المدروسة، كما تم استخدام المنهج التحليلي بالاعتماد على الاستبيان الموزع على مختلف أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة والذي استنتجت أسئلته بناء على ما تم تناوله في الجزء النظري للدراسة، كما تم الاعتماد على في التحليل على بعض الطرق الإحصائية ( مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وبعض البرامج الإحصائية منها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS)، حيث تأكدنا ميدانيا من صحة الفرضيات المطروحة في بداية هذا البحث، ومن خلال ذلك تبين أن التوظيف الداخلي يؤثر في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة المسيلة، وهذا حسب آراء أفراد العينة المدروسة .

# خاتمة

لقد عرفت الوظيفة العمومية في الجزائر خطوات هامة نتيجة للتغيرات والتطورات التي طرأت على المجتمع بصفة عامة، وعلى الإدارات العمومية بصفة خاصة، لأنها تعتبر أداة فعالة في توفير الإطارات والكوادر من خلال الإجراءات المطبقة على عملية التوظيف بصفة عامة والتوظيف الداخلي بصفة خاصة الذي يعتبر حافزا ماديا ومعنويا في المسار المهني للموظف، حيث يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت وترسيخ دافع الاستقرار والاستمرارية في وظيفته، ويتجلى ذلك من خلال عملية الترقية التي حددتها النصوص التشريعية والتنظيمية المنظمة للوظيفة العمومية لاسيما الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والذي أعطى حركية للإدارة عن طريق بعض الإيجابيات التي جاء بها وحدد من خلالها أنواع الترقيات وشروطها وإجراءاتها، ووازن بين مصلحة الموظفين في الترقية على أساس المؤهل العلمي كاختبار لكفاءة الموظف عن طريق الامتحانات أو الشهادة أو الاختبار أو التكوين وبالتالي التوازن بين الاقدمية والمؤهل العلمي.

وتعتبر عملية التقييم التي تمارسها الإدارة بصفة دورية مهمة في المسار المهني للموظف، وبالتالي لا بد أن تكون هذه العملية صادقة، وموضوعية وشفافة كي تؤتي ثمارها، وحتى يتغير سلوك الموظف نحو الأفضل، حيث أن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبله وحياته المهنية لما لها من أثر على الترقيات، وهي من الفوائد التي قد تصل به إلى بلوغ مراتب عليا في المؤسسة.

من خلال دراستنا للتوظيف الداخلي وأثره في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تطرقنا إلى جانبين أولهما الجانب النظري الذي حاولنا من خلاله الإمام بمختلف جوانب الموضوع، أما الجانب الثاني فيتعلق بالجانب التطبيقي انطلاقا من الفرضيات لكشف النتائج.

### أولا: النتائج

#### 1- نتائج الدراسة النظرية:

✓ تتم عملية التوظيف الداخلي في الإدارات والمؤسسات العمومية وفقا للإجراءات والخطوات المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وكذا التعليمات والمناشير التي تصدرها المديرية العامة للوظيفة العمومية، حيث أن الهدف من إصدار الأمر رقم 03-06 هو تشديد الرقابة على الوظيفة العمومية وتحقيق الرشادة في التوظيف.

## خاتمة

- ✓ يعتبر التوظيف الداخلي من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء الوظيفي وتحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر في أداء المهام والمسؤوليات المنوطة به.
- ✓ وضع المشرع الجزائري مبادئ أساسية للتكفل المناسب بعملية التوظيف والمتمثلين في مبدأ المساواة ومبدأ الجدارة، سواء كان ذلك في إطار التوظيف الخارجي عن طريق المسابقة، أو التوظيف الداخلي عن طريق الترقية.
- ✓ تطبيق برنامج واضح وجيد للترقية والابتعاد عن المحسوبية والتحيز والمحاباة يفسح فرص الترقية والتقدم أمام الموظفين، وبالتالي يؤدي إلى الرفع من معنوياتهم وتقوية روح الولاء والإخلاص للمؤسسة، أو الإدارة العمومية التي ينتمون إليها.
- ✓ تساهم عملية تقييم أداء الموظفين في الكشف عن مدى أحقية الموظفين في الترقية بناء على مستوى كفاءة أدائهم، لأن هذه العملية تعتبر وسيلة فعالة في تحديد المؤهلات والقدرات والإمكانات المطلوبة لشغل المناصب العليا.
- ✓ نجاح عملية تقييم أداء الموظفين مرهون بمعايير وشروطه معاً، فالمعايير تضع مقاييس الكفاية الفعالة لأداء الأفراد، والشروط تضع الأسس السليمة لقيام علاقات ممتازة بين الأفراد العاملين والمؤسسة، كما أن نجاح هذه المعايير والشروط معاً يضمن بدوره تحقيق الأداء الجيد ويؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد وإنتاجية المؤسسة على السواء.

## 2-نتائج الدراسة الميدانية:

- من خلال ما سبق يمكن القول أن التوظيف الداخلي على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، مما يثبت صحة صحة تحقق الفرضية الرئيسية، أي أن هناك تأثيراً لأمط التوظيف الداخلي على زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- وتبرز أهم النتائج فيما يلي:

- ✓ تعمل المؤسسة الجامعية على برمجة عملية التوظيف الداخلي ضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، كما يتمتع القائمون على هذه العملية على المؤهلات اللازمة لممارسة مهامهم بشكل صحيح من خلال التطبيق الجيد للأنظمة والقوانين المعتمدة، مما ينعكس ذلك إيجابياً على أداء موظفيها.
- ✓ السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة الجامعية في عملية التوظيف الداخلي لا تعمل على تحفيز موظفيها، كما أنه لا يصاحبها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتلاءم مع مؤهلات وقدرات موظفيها.

## خاتمة

- ✓ هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء مهامهم وواجباتهم، وحتى خارج أوقات الدوام الرسمية عند الضرورة الملحة التي تقتضيها مصلحة الجامعة، وهو ما يدل على حرص الموظفين على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد لها للوصول إلى أداء فعال.
- ✓ اجمع اغلب المستجوبون على أن الجامعة ملزمة بترقية الموظفين الذين يتحصلون بعد توظيفهم على شهادة أو مؤهل علمي أعلى، حتى يكون هناك تناسب بين المنصب الذي يشغله والمؤهل الذي يكتسبه.
- ✓ تعتمد المؤسسة الجامعية على الامتحان المهني كأهم معيار في ترقية موظفيها، لأنها تكشف عن المهارات الواجب توفرها فيهم مثل المهارات الفنية التي تعتمد على المعرفة المتخصصة في الإدارة والقدرة على تحمل المسؤولية واستخدام المعلومات، كما أن موظفيها يستفيدون من معيار الترقية الاختيارية بصورة تلقائية.
- ✓ محدودية المناصب وعدم الاستفادة من الترقيات واستخدام الوسطة والمحسوبية والخصائص الشخصية يكون سببا في نقص الأداء ويكون له تأثير سلبي على باقي موظفي الجامعة.
- ✓ هناك اهتمام من طرف الجامعة لتنظيم دورات تدريبية وبرامج تكوينية من أجل تنمية وتطوير الجوانب الابتكارية لموظفيها، والتي تساهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية داخل الجامعة.
- ✓ يوجد تنسيق مستمر بين مختلف الهياكل الإدارية داخل المؤسسة الجامعية.
- ✓ مسؤولو المؤسسة الجامعية لا يولون الاهتمام الكافي لاقتراحات الموظفين.
- ✓ تستفيد الجامعة من نتائج تقييم الأداء الخاصة بالموظفين، في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وهو ما يساعدها على تحديد جوانب الضعف والعمل على تطويرها لتحسين أداء موظفيها والعمل على تعزيز جوانب القوة والحفاظة عليها.
- ✓ اجمع اغلب المستجوبون على أن الجامعة لا تتوفر على نظام فعال لتقييم أداء موظفيها.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية قبول الفرضية الأولى حيث يوجد اهتمام من طرف المؤسسة الجامعية بنمط التوظيف الداخلي وذلك من خلال عمليات الترقية التي يستفيد منها موظفيها، والتي تشكل دعامة أساسية في مساهم المهني، وحافز لتقديمهم الأحسن
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الثانية مقبولة حيث توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوظيف الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة"

## خاتمة

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الثالثة مقبولة حيث توجد علاقة تأثير معنوية بين التوظيف الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الرئيسية "تؤثر أنماط التوظيف الداخلي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة المسيلة" مقبولة، حيث أن الجامعة تسعى من خلال عملية التوظيف الداخلي إلى تغطية احتياجاتها من الطاقات البشرية من حيث النوع والكم والوصول إلى تحقيق أداء فعال من خلال التحكم في مؤشراتته والتي نجد من أهمها زيادة إنتاجية الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم وخفض معدلات الغياب وخلق روح الإبداع والابتكار في أوساطهم، والعمل على فرض الانضباط واحترام النظام.

### ثانيا: التوصيات

- يمكن من خلال ما سبق تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها جامعة المسيلة عند القيام بعملية التوظيف الداخلي مما يساعدها في زيادة فعالية أداء موظفيها وهي كالتالي:
- ✓ ضرورة العمل على تفعيل نظام الحوافز من خلال توجيهها لمن يستحقها، وأن تكون أداة لرفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة التنافس البناء بين الموظفين للظفر بهذه الحوافز.
- ✓ العمل على تحقيق مبدأ وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك لتحقيق الاستقرار النفسي للموظفين وتم الاستفادة من خبراتهم ومؤهلاتهم.
- ✓ ضرورة وضع نظام فعال لتقييم الأداء، لأنها تعتبر فرصة للتعرف أكثر على الموظفين ومدى اهتمامهم بعملهم، كما يعمل هذا النظام على قياس جهد وأداء كل عامل بالمؤسسة، كما يتم الربط بين النتائج المتحصل عليها وبين الترقيات التي يستفيد منها الموظفون والحوافز والمكافآت الممنوحة لهم.
- ✓ ضرورة الحد من الوساطة والمحسوبية فيما يخص ترقية الموظفين وترسيخ العدالة والإنصاف للمساهمة في الرفع من مستوى أدائهم، والذي يعود بالفائدة على المؤسسة الجامعية.
- ✓ ضرورة ربط برامج وخطط التدريب والتكوين بنتائج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.
- ✓ أن تعمل إدارة الجامعة على نشر ثقافة تقييم الأداء بين جميع الموظفين واعتبار أن تقييم أدائهم ليس سيفا مسلطا على رقابهم، وإنما هو لمعالجة الضعف الذي يظهر عندهم والعمل على معالجته.
- ✓ يجب على مسؤولي المؤسسة الجامعية إعطاء الأولوية للاقتراحات المقدمة من طرف موظفيها، مما يساهم في الرفع من مستوى أدائهم، وهو ما ينعكس إيجابيا على الأداء الكلي للمؤسسة الجامعية.

### ثالثا: آفاق البحث:

من خلال دراستنا لأثر التوظيف الداخلي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين، نقترح على الباحثين مواصلة البحث في هذا الموضوع والتعمق فيه أكثر وتوسيع مجال الدراسة إلى المجالات التي لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:

- أثر التوظيف الإلكتروني على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارات العمومية الجزائرية.
- إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.
- واقع العلاقة بين معايير التوظيف وبين فعالية الأداء.
- تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعة الجزائرية.
- الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة وتأثيرها على وظيفة التوظيف.



**قائمة المراجع  
والمصادر**

قائمة المراجع والمصادر المعتمدة

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ-الكتب:

- 1- الأميري وليد حميد رشيد، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 2- أبو السعود أحمد محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 3- الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 4- السيد الجوهري عبد العزيز، الوظيفة العامة (دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة النشر.
- 5- المصري كامل محمد، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 6- البياتي محمود، القاضي دلال، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 7- بالات جولي، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، ترجمة: خالد العمري، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 8- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993.
- 9- حلمي خاطر شريف يوسف، الوظيفة العامة، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2006.
- 10- حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة (أصولها، أساليبها وإصلاحها)، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1990.
- 11- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 12- منصور أحمد منصور، القوى العاملة (تخطيط وظائفها وتقييم أدائها)، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1986.

- 13- محارب جمعة، التأديب في الوظيفة العامة (دراسة مقارنة)، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 14- محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
- 15- محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 16- مهنا محمد فؤاد، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها في مبادئ التنظيم، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1967.
- 17- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.
- 18- سالم مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أريد، الأردن، 2002.
- 19- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 20- عبد الفتاح علي، حرية الممارسة السياسية للموظف العام (قيود وضمانات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 21- عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 22- عبد الباقي صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 23- عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 24- عبد الحكم الحزامي أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (تقييم الأداء)، الجزء الأول، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، القاهرة، مصر، 1999.
- 25- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 26- صبري جلي أحمد عبد العال، نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 27- قاسم محمد أنس، مذكرات في الوظيفة العامة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.

- 28- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 29- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 30- رفعت عبد الوهاب محمد، مبادئ وأحكام القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2002.
- 31- رفعت الفاعوري عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 32- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 33- شريف يوسف حلمي خاطر، الوظيفة العامة، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2006.
- 34- شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، الجزائر، 2011.
- 35- شطناوي علي خطار، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- 36- شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 37- خرفي هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، الطبعة الثالثة، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2013.

#### ب-المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1- بن أحمد عبد المنعم، علاقة العمل بين السلطة والحرية في التشريع الجزائري مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، فرع الإدارة والمالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004.
- 2- بن عبد الله العثمان محمد، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 3- قببوب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، جامعة قسنطينة، 2007-2008.

- 4- شاذلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2007-2008.
- 5- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010.
- 6- تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010.
- 7- أبو شرخ نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
- 8- يوسف جمال، أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012.
- 9- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
- 10- مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- 11- تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجيات العمومي الجديد بالنظر إلى التجارب الأجنبية (نيوزيلندا، فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014-2015.

### ج- المجالات:

- 1- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد 10، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

2- حمداوي عمر، بخوش أحمد، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 08، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2012.

#### د- القوانين والأوامر والتشريعات:

##### 1- القوانين:

1-1- القانون رقم 02-09، المؤرخ في 08 ماي 2002، المتعلق بحماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم.

##### 2- الأوامر:

2-1- الأمر رقم 06-03، المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادر في 16 جويلية 2006.

##### 3- المراسيم:

3-1- المرسوم التنفيذي رقم 95-293، المؤرخ في 30 سبتمبر 1995، المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية.

##### 4- التعليمات:

4-1- التعليمات رقم 86، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، المؤرخة في 13 مارس 2001، المتعلقة بكيفيات إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتبة أعلى.

4-2- التعليمات الوزارية المشتركة رقم 08، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، المؤرخة في 16 أكتوبر 2004، المعدلة والمتمة بالتعليمات الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 26 ماي 2008، التي تحدد كيفية تنظيم الامتحانات، المسابقات والاختبارات المهنية.

4-3- التعليمات رقم 06، الصادرة عن رئيس الحكومة، المؤرخة في 06 ماي 2008، المتضمنة تعديل التعليمات رقم 02، الصادرة عن رئيس الحكومة، المؤرخة في 25 جانفي 1997، المتعلقة بإثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية بصفة مسبقة للتوظيف وتسليم بعض الوثائق الإدارية.

4-4- التعليمات الوزارية المشتركة رقم 08، المؤرخة في 26 ماي 2008، تعدل وتتم التعليمات المشتركة رقم 08، المؤرخة في 16 أكتوبر 2004، المتعلقة بكيفية تنظيم وإجراء المسابقات، الامتحانات والاختبارات المهنية.

هـ- القواميس:

1- المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة 24، دار الشرق، لبنان، 1973.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1-Peretti Jean marie, ressources humaines et gestion des personnes, 6ieme édition, librairie Vuibert, Paris, 2007.

2-Taib Essaid,droit de la fonction publique, édition distribution Houma, Alger, 2003.

3-Weisse Dimitrie, Pierre Morin, pratique de la fonction personnelle, les éditions d'organisation, paris, 1982.

ثالثا: مواقع الانترنت:

1-http://www.almaany.com.

2--http://www.univ-msila.dz.



# الملاحق

ملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع: طلب المساهمة في إعداد استبيان

أثر التوظيف الداخلي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة حالة " جامعة محمد بوضياف بالمسيلة "

أخي الفاضل /أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي بعنوان: أثر التوظيف الداخلي على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: " جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة نأمل منكم التكرم بالإجابة بدقة وموضوعية على الأسئلة المرفقة لهذا الاستبيان، علما أن إجاباتكم ستبقى محفوظة ضمن حدود الدراسة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية، وستكونون أحد المساهمين في إنجاز هذا العمل.

شكرا على حسن تعاونكم معنا.

تعليمات حول طريقة الإجابة:

-يرجى وضع علامة (X) على الإجابة التي توافق اختياركم.

-يرجى توخي الدقة والموضوعية عند اختيار الإجابة.

-يرجى الإجابة على كل الأسئلة لأنها جميعا على نفس القدر من الأهمية.

إشراف الأستاذ:

- بيصار عبد المطلب

إعداد الطالبتين:

- حجاب نجاة

- موسى عفاف

السنة الجامعية: 2017-2018

## المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1-الجنس:  ذكر  أنثى
- 2-المستوى التعليمي:  متوسط  ثانوي  جامعي
- 3-الوظيفة المشغولة: .....
- 4-الخبرة المهنية:  اقل من 05 سنوات  من 3-10 سنوات  من 11-15 سنوات  من 16-20 سنة

## المحور الثاني:

- 1- التوظيف الداخلي: يعتبر من أهم المصادر التي تعتمد عليها الجامعة في شغل المناصب الشاغرة، وينتج عن عمليات الترقية التي يستفيد منها الموظفون سواء كانت الترقية على أساس الدرجة أو الرتبة.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	يتمتع القائمون على عملية التوظيف الداخلي على المؤهلات المطلوبة لممارسة مهامهم بشكل صحيح.						
02	تعمل سياسة التوظيف الداخلي على تحفيز الموظفين.						
03	تبرمج الجامعة عمليات التوظيف الداخلي ضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.						
04	يُصاحب التوظيف الداخلي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.						
05	تقيس الاختبارات المهنية المهارات الواجب توفرها في المترشحين.						
06	تؤثر الترقيات بالواسطة سلبا على اداء الموظفين						
07	تقوم الجامعة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية عن طريق لترقية الداخلية						
08	تعتبر الترقية على أساس الامتحان المهني أهم معيار في لترقية.						
09	يستفيد موظفي الجامعة من معيار الترقية الاختيارية بصورة تلقائية.						
10	يعتبر امتلاك موظف لشهادة أو مؤهل علمي أعلى بعد توظيفه ضرورة ملحة على الجامعة لترقيته.						

2- الأداء الوظيفي: ويقصد به درجة تحقيق وإتمام المهمة المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
11	تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة في الجامعة في تطوير أداء الموظفين.						
12	يعتبر ضبط أوقات الحضور والانصراف ضروري للوصول إلى أداء فعال.						
13	تقدم الجامعة برامج تكوينية ودورات تدريبية لموظفيها.						
14	يعمل نظام التوظيف الداخلي على تحسين أداء الموظفين.						
15	هناك اهتمام بالعمل من قبل الموظفين حتى خارج أوقات العمل الرسمية.						
16	يوجد نظام فعال لتقييم أداء الموظف في الجامعة.						
17	يستفاد من نتائج التقييم في عمليات تحسين أداء الموظف.						
18	يوجد تناسب بين المنصب المشغول والمؤهل المكتسب لدى الموظف.						
19	يهتم مسؤولي الجامعة باقتراحات الموظفين.						
20	يوجد تنسيق مستمر بين مختلف الهياكل الإدارية داخل الجامعة.						
21	تعتبر محدودية مناصب الترقية وعدم الاستفادة من الترقية سببا في نقص أداء الموظف.						

ملحق رقم 02: قائمة بأسماء محكمي الإمتحان.

الجامعة	التخصص	الدرجة العلمية	الأستاذ المحكم	الرقم
جامعة محمد بوضياف -المسيلة-	علوم التسيير	أستاذ محاضر (أ)	الأستاذ: بركاتي حسين	01
جامعة محمد بوضياف -المسيلة-	علوم التسيير	أستاذ محاضر (أ)	الأستاذ: ولهي بوعلام	02

## ملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS

### Statistiques

		نوع الجنس	المستوى التعليمي للمبحوث	السلوك الوظيفي	أقدمية المبحوث
N	Valide	87	87	87	87
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	1,66	2,60	3,26	2,71

### Tableau de fréquences

#### نوع الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	30	34,5	34,5	34,5
	أنثى	57	65,5	65,5	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

#### المستوى التعليمي للمبحوث

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	1	1,1	1,1	1,1
	ثانوي	33	37,9	37,9	39,1
	جامعي	53	60,9	60,9	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

#### السلوك الوظيفي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المتصرفون	28	32,2	32,2	32,2
	ملحقو الإدارة	9	10,3	10,3	42,5
	أعوان الإدارة	13	14,9	14,9	57,5
	الكتاب	12	13,8	13,8	71,3
	المحاسبون	6	6,9	6,9	78,2
	التقنيون والمهندسون	12	13,8	13,8	92,0
	موظفو المكاتب	7	8,0	8,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

## أقدمية المبحوث

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	14	16,1	16,1	16,1
	من 06-10 سنوات	19	21,8	21,8	37,9
	من 11-15 سنة	32	36,8	36,8	74,7
	من 16-20 سنة	22	25,3	25,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

## فحص ثبات الإستبيان - ألفا-كرونباخ للمحور الأول

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,676	10

## فحص ثبات الإستبيان - ألفا-كرونباخ للمحور الثاني

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,724	11

## Corrélations

		يتمتع القائمون على عملية التوظيف الداخلي على المؤهلات المطلوبة لممارسة مهامهم بشكل صحيح	تعمل سياسة التوظيف الداخلي على تحفيز الموظفين	تروج الجامعة عمليات التوظيف الداخلي ضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
المحور الأول: التوظيف الداخلي	Sig. (bilatérale)	,000	,000*	,004**
	N	87	87	87
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,171	,304	,119
	Sig. (bilatérale)	,113*	,004	,272**
	N	87	87	87

## Corrélations

		يصاحب التوظيف الداخلي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	تقيس الاختبارات المهنية المهارات الواجب توفرها في المرشحين	تؤثر الترقيات بالواسطة سلبيا على أداء الموظفين
المحور الأول: التوظيف الداخلي	Sig. (bilatérale)	,000	,000*	,217**
	N	87	87	87
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,292	,420	,371
	Sig. (bilatérale)	,006*	,000	,000**
	N	87	87	87

## Corrélations

		تقوم الجامعة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية عن طريق الترقية الداخلية	تعتبر الترقية على أساس الامتحان المهني أهم معيار في الترقية	يستفيد موظفي الجامعة من معيار الترقية الاختيارية بصورة تلقائية
المحور الأول: التوظيف الداخلي	Sig. (bilatérale)	,011	,051*	,119**
	N	87	87	87
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,099	,122	,160
	Sig. (bilatérale)	,362*	,259	,138**
	N	87	87	87

## Corrélations

		يعتبر امتلاك موظف شهادة او مؤهل اعلى بعد توظيفه ضرورة ملحة على الجامعة لترقيته	تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة في الجامعة في تطوير أداء الموظفين	يعتبر ضبط أوقات الحضور والانصراف ضروري للوصول إلى أداء فعال
المحور الأول: التوظيف الداخلي	Sig. (bilatérale)	,000	,003*	,194**
	N	87	87	87
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,410	,705	,367
	Sig. (bilatérale)	,000*	,000	,000**
	N	87	87	87

## Corrélations

		تقدم الجامعة برامج تكوينية ودورات تدريبية لموظفيها	يعمل نظام التوظيف الداخلي على تحسين أداء الموظفين	هناك اهتمام بالعمل من قبل الموظفين حتى خارج أوقات العمل الرسمية
المحور الأول: التوظيف الداخلي	Sig. (bilatérale)	,055	,057*	,075**
	N	87	87	87
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,207	,412	,158
	Sig. (bilatérale)	,055*	,000	,143**
	N	87	87	87

## Corrélations

		يوجد نظام فعال لتقييم أداء الموظف في الجامعة	يستفاد من نتائج التقييم في عمليات تحسين أداء الموظف.	يوجد تناسب بين المنصب المشغول والمؤهل المكتسب لدى الموظف
المحور الأول: التوظيف الداخلي	Sig. (bilatérale)	,539	,075*	,552**
	N	87	87	87
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,155	,262	,143
	Sig. (bilatérale)	,152*	,014	,186**
	N	87	87	87

## Corrélations

		يهتم مسؤولي الجامعة باقتراحات الموظفين	يوجد تنسيق مستمر بين مختلف الهياكل الإدارية داخل الجامعة.	تعتبر محدودية مناصب الترقية وعدم الاستفادة من الترقية سببا في نقص أداء الموظف
المحور الأول: التوظيف الداخلي	Sig. (bilatérale)	,193	,003*	,048**
	N	87	87	85
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,089	,320	,680
	Sig. (bilatérale)	,413*	,002	,000**
	N	87	87	85

## Corrélations

		المحور الأول: التوظيف الداخلي	المحور الثاني: الأداء الوظيفي
المحور الأول: التوظيف الداخلي	Sig. (bilatérale)		,000*
	N	87	87
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,411	1
	Sig. (bilatérale)	,000*	
	N	87	87

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Tableau de bord

	يتمتع القائمون على عملية التوظيف الداخلي على المؤهلات المطلوبة لممارسة مهامهم بشكل صحيح	تعمل سياسة التوظيف الداخلي على تحفيز الموظفين	ترجع الجامعة عمليات التوظيف الداخلي ضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	يصاحب التوظيف الداخلي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	تقيس الاختبارات المهنية المهارات الواجب توفرها في المترشحين
Moyenne	2,94	2,56	3,48	2,40	2,75
N	87	87	87	87	87
Ecart-type	1,214	1,217	,998	1,262	1,193

### Tableau de bord

	تؤثر الترتيبات بالواسطة سلبيا على اداء الموظفين	تقوم الجامعة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية عن طريق الترقية الداخلية	تعتبر الترقية على أساس الامتحان المهني أهم معيار في الترقية	يستفيد موظفي الجامعة من معيار الترقية الاختيارية بصورة تلقائية	يعتبر امتلاك موظف شهادة أو مؤهل أعلى بعد توظيفه ضرورة ملحة على الجامعة لترقيته
Moyenne	3,69	3,20	3,25	2,77	3,75
N	87	87	87	87	87
Ecart-type	1,315	1,010	1,222	1,128	1,260

### Tableau de bord

	تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة في الجامعة في تطوير أداء الموظفين	يعتبر ضبط أوقات الحضور والانصراف ضروري للوصول إلى أداء فعال	تقدم الجامعة برامج تكوينية ودورات تدريبية لموظفيها	يعمل نظام التوظيف الداخلي على تحسين أداء الموظفين	هناك اهتمام بالعمل من قبل الموظفين حتى خارج أوقات العمل الرسمية
Moyenne	2,62	2,83	2,95	3,03	2,89
N	87	87	87	87	87
Ecart-type	1,154	1,331	1,337	1,125	1,271

### Tableau de bord

	يوجد نظام فعال لتقييم اداء الموظف في الجامعة	يستفاد من نتائج التقييم في عمليات تحسين اداء الموظف	يوجد تناسب بين المنصب المشغول والمؤهل المكتسب لدى الموظف	يهتم مسؤولي الجامعة باقتراحات الموظفين	يوجد تنسيق مستمر بين مختلف الهياكل الادارية داخل الجامعة
Moyenne	2,23	2,60	2,51	2,28	2,62
N	87	87	87	87	87
Ecart-type	,911	1,105	1,190	1,053	1,154

### Tableau de bord

	تعتبر محدودية مناصب الترقية وعدم الاستفادة من الترقية سببا في نقص اداء الموظف	المحور الأول: التوظيف الداخلي	المحور الثاني: الأداء الوظيفي
Moyenne	3,84	3,3448	3,2069
N	85	87	87
Ecart-type	1,122	,88038	,81252

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
يستفاد من نتائج التقييم في عمليات تحسين اداء الموظف	87	2,60	1,105	,118
يوجد تناسب بين المنصب المشغول والمؤهل المكتسب لدى الموظف	87	2,51	1,190	,128
يهتم مسؤولي الجامعة باقتراحات الموظفين	87	2,28	1,053	,113
يوجد تنسيق مستمر بين مختلف الهياكل الإدارية داخل الجامعة	87	2,62	1,154	,124
تعتبر محدودية مناصب الترقية وعدم الاستفادة من الترقية سببا في نقص أداء الموظف	85	3,84	1,122	,122

المحور الأول: التوظيف الداخلي	87	3,3448	,88038	,09439
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	87	3,2069	,81252	,08711

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
يتمتع القائمون على عملية التوظيف الداخلي على المؤهلات المطلوبة لممارسة مهامهم بشكل صحيح	22,611	86	,000	2,943	2,68
تعمل سياسة التوظيف الداخلي على تحفيز الموظفين	19,643	86	,000	2,563	2,30
تبرمج الجامعة عمليات التوظيف الداخلي ضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	32,537	86	,000	3,483	3,27
يصاحب التوظيف الداخلي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	17,758	86	,000	2,402	2,13
تقيس الاختبارات المهنية المهارات الواجب توفرها في المترشحين	21,475	86	,000	2,747	2,49
تؤثر الترتيبات بالواسطة سلبيا على اداء الموظفين	26,179	86	,000	3,690	3,41
تقوم الجامعة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية عن طريق الترقية الداخلية	29,518	86	,000	3,195	2,98
تعتبر الترقية على أساس الامتحان المهني أهم معيار في الترقية	24,827	86	,000	3,253	2,99
يستفيد موظفي الجامعة من معيار الترقية الاختيارية بصورة تلقائية	22,908	86	,000	2,770	2,53
يعتبر امتلاك موظف شهادة أو مؤهل أعلى بعد توظيفه ضرورة ملحة على الجامعة لترقيته	27,749	86	,000	3,747	3,48
تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة في الجامعة في تطوير أداء الموظفين	21,186	86	,000	2,621	2,37
يعتبر ضبط أوقات الحضور والانصراف ضروري للوصول إلى أداء فعال	19,811	86	,000	2,828	2,54
تقدم الجامعة برامج تكوينية ودورات تدريبية لموظفيها	20,603	86	,000	2,954	2,67
يعمل نظام التوظيف الداخلي على تحسيس أداء الموظفين	25,153	86	,000	3,034	2,79
هناك اهتمام بالعمل من قبل الموظفين حتى خارج أوقات العمل الرسمية	21,178	86	,000	2,885	2,61

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
يوجد نظام فعال لتقييم أداء الموظف في الجامعة	22,826	86	,000	2,230	2,04
يستفاد من نتائج التقييم في عمليات تحسين أداء الموظف.	21,937	86	,000	2,598	2,36
يوجد تناسب بين المنصب المشغول والمؤهل المكسب لدى الموظف	19,643	86	,000	2,506	2,25
يهتم مسؤولي الجامعة باقتراحات الموظفين	20,157	86	,000	2,276	2,05
يوجد تنسيق مستمر بين مختلف الهياكل الإدارية داخل الجامعة	21,186	86	,000	2,621	2,37
تعتبر محدودية مناصب الترقية وعدم الاستفادة من الترقية سببا في نقص أداء الموظف	31,523	84	,000	3,835	3,59
المحور الأول: التوظيف الداخلي	35,438	86	,000	3,34483	3,1572
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	36,814	86	,000	3,20690	3,0337

## ANOVA à 1 facteur

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	12,894	8	1,612	2,865	,008
Intra-groupes	43,881	78	,563		
Total	56,776	86			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الأداء الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,411 <sup>a</sup>	0,169	0,159	0,74501

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول: التوظيف الداخلي

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,598	1	9,598	17,292	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	47,178	85	,555		
	Total	56,776	86			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول: التوظيف الداخلي,

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,938	0,316		6,142	,000
	المحور الأول: التوظيف الداخلي	0,379	0,091	0,411	4,158	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوظيف الداخلي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين، وفي سبيل ذلك تم توزيع (90) استمارة استبيان على عينة من الموظفين الإداريين، استرجعت منها (87) استمارة أي ما نسبته 96.66%صالحة للدراسة كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، لاختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها.

ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة وجود ارتباط قوي بين التوظيف الداخلي والأداء الوظيفي. كما أوصت الدراسة بضرورة تفعيل نظام الحوافز والحد من الوساطة والمحسوبية فيما يخص ترقية الموظفين، ربط برامج وخطط التدريب والتكوين بنتائج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: التوظيف، الوظيفة العمومية، التوظيف الداخلي، الأداء الوظيفي، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

## Résumé :

Cette étude visait à identifier l'impact du recrutement interne sur l'augmentation de l'efficacité de la performance fonctionnelle des employés, et à cette fin, quatre vingt dix (90) formulaires de questionnaire ont été distribués à un échantillon de fonctionnaires administratifs. On a récupéré quatre vingt sept (87) formulaires de questionnaire valides pour l'étude d'un taux de 96.66 %. Le programme de SPSS (l'ensemble des programmes statistiques pour les sciences sociales) a également été utilisé pour tester les hypothèses de l'étude et atteindre ses objectifs.

L'une des résultats les plus marquants de l'étude ; la présence d'une forte corrélation entre le recrutement interne et la performance fonctionnelle.

L'étude a également recommandé la nécessité d'activer le système d'incitation ; et de mettre fin à la modération et au favoritisme ; en ce qui concerne la promotion des fonctionnaires, et de lier les programmes et les plans de l'entraînement et de la formation avec les résultats de l'évaluation de la performance fonctionnelle des employés.

Mots clés: le recrutement, la fonction publique, le recrutement interne, la performance fonctionnelle, l'université Mohammed Boudiaf - M'Sila.

