

إستراتيجية التوظيف الداخلي وأثرها في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة صيدال وحدة إنتاج
-المدينة.

**Internal recruitment strategy and its impact on improving employee
Medea Production performance- A case study of the SAIDAL Corporation
-Unit**

مصطفى بن ميري¹، علي فلاق²

¹ جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر: benmirim16@gmail.com

² جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر: fellag73@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2020/10/29

تاريخ القبول: 2020/09/18

تاريخ الاستلام: 2020/07/10

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة إستراتيجية التوظيف الداخلي في تحسين أداء العاملين، وللقيام بهذه الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها 61 إطار من إطارات المؤسسة الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، كما اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية spss17، وأظهرت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة أن إستراتيجية التوظيف الداخلي تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التوظيف؛ التوظيف الداخلي؛ تحسين أداء العاملين؛ مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدينة.

تصنيف JEL: M12، J53، L32

Abstract:

This study aims to highlight the extent to which the internal recruitment strategy contributes to improving workers performance, To carry out this study, achieve its goals and test its hypotheses, a questionnaire was designed and distributed to the study sample of 61 frameworks of the institution who were chosen in a simple random manner, We also relied on the statistical package for social studies spss17, The results obtained through the study showed that the internal recruitment strategy contributes significantly to improving the performance of workers within the institution.

Keys words: Employment strategy; internal recruitment; Improve employee performance; Saidal Corporation Medea Production Unit.

JEL classification codes: M12, J53, L32

المؤلف المرسل: مصطفى بن ميري benmirim16@gmail.com

تمهيد:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة وأساس بقائها وتطورها فهو المحرك الأكثر تأثيراً في إنتاجيتها ومواكبتها للتغيرات، وهذا ما دفع بالمؤسسات وحتم عليها تغيير نظرتها إلى هذا المورد والتخلي عن فكرة أنه أداة تنفيذية فقط واعتباره بمثابة شريك إستراتيجي يشارك في صنع واتخاذ القرارات والإستراتيجيات الهامة في المؤسسة، وتعتبر إستراتيجية التوظيف الداخلي من بين الإستراتيجيات المعمول بها للحصول على المورد البشري المطلوب، باعتبارها نشاطاً رئيسياً ومهم لمدير الموارد البشرية بصفته المسؤول الأول عن توفير اليد العاملة لتلبية احتياجا المؤسسة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب، فهي طريقة جيدة ومعتمدة من طرف معظم المؤسسات لما لها من فوائد كبيرة تعود على الفرد بصفة خاصة والمؤسسة ككل بصفة عامة .

1- منهجية الدراسة

1-1- الإشكالية الرئيسية: من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير إستراتيجية التوظيف الداخلي على

تحسين أداء العاملين في مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدية؟

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بتقسيمها إلى أسئلة فرعية على النحو التالي:

- هل لعملية الترقية تأثير على تحسين أداء العاملين في مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدية؟
- هل لعملية النقل الوظيفي تأثير على تحسين أداء العاملين في مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدية؟
- هل لعملية توظيف العاملين السابقين تأثير على تحسين أداء العاملين؟

1-2- فرضيات الدراسة: تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التوظيف الداخلي وأداء العاملين في مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضيات الفرعية: انبثقت عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية الترقية وأداء العاملين في مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدية عند مستوى دلالة 0.05.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية النقل الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدية عند مستوى دلالة 0.05.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية توظيف العاملين السابقين وأداء العاملين في مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدية عند مستوى دلالة 0.05.

1-3- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع كل من إستراتيجية التوظيف الداخلي وأداء العاملين بالإضافة إلى معرفة العلاقة أو مدى تأثير إستراتيجية التوظيف الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدية).

2- الإطار النظري للدراسة

2-1- إستراتيجية التوظيف الداخلي: تعتبر إستراتيجية التوظيف الداخلي إحدى أهم الإستراتيجيات التي تلعب دوراً أساسياً في عملية التحديث والتجديد المستمر للقدرات والمهارات التي تحتاجها المؤسسة، عن طريق توظيف أشخاص تعرفهم المؤسسة ولديها بيانات ومعلومات عن كفاءاتهم ومهاراتهم.

عنوان المقال: إستراتيجية التوظيف الداخلي وأثرها في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة

مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدية-

2-1-1- مفهوم إستراتيجية التوظيف الداخلي

تهدف إستراتيجية التوظيف الداخلي Recrutement interne إلى اختيار أفضل العمال القادرين على أداء عمل المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة من حيث إنجاز الأعمال بالكم والجودة المناسبة وفي الوقت المناسب، تعتبر إستراتيجية التوظيف الداخلي من أحسن أساليب التوظيف، ويمكن تعريف هذا الأسلوب بأنه قيام المؤسسة بتوظيف عمال من بيئتها الداخلية إما عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي أو استخدام العاملين السابقين ، تحقيقا للعديد من المزايا أهمها زيادة ولاء العاملين وتحسين كفاءتهم وفعاليتهم بالإضافة إلى تقليل التكاليف ونسبة المخاطرة.

2-1-2- المصادر الداخلية للتوظيف

يعتبر العاملون بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة، فإنه يجب الإعلان عنها دخل المؤسسة حتى يمكن لمن تتوفر فيه الشروط شغلها من العاملين بها. (هاني مُجَد، 2014، صفحة 128) ومن أهم هذه المصادر نجد:

✓ **الترقية:** الترقية هي عملية إعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته التي يشغلها، وعادة ما ينتج عن هذه الوظيفة الأعلى مسؤوليات أكبر وراتب أكبر. (Joël Cauden, p. 137)

ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل:

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين بشعورهم بالأمن الوظيفي وأن منظمتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل.
- يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج للتدريب. (الزبيدي، 2000، صفحة 167)

✓ **النقل الوظيفي:** و يتمثل في نقل الفرد من وظيفة لأخرى بنفس المستوى الإداري في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى، وقد يكون النقل الوظيفي بناءا على رغبة الموظف نفسه أو بناءا على طلب إدارة المؤسسة و مصلحة العمل. (بوالشرش، ديسمبر 2016، صفحة 267)

✓ **العاملين السابقين:** يعد العاملون السابقين مصدرا داخليا من حيث أن لهم صلة بالمنظمة، ويعد العاملون السابقين مصدرا جيدا للتوظيف الداخلي، ويوفر هذا الأسلوب الكثير من الوقت والجهد، لأن مهارات العاملين السابقين وقدراتهم وشخصياتهم، ومستوى أدائهم يكون معروفا للمؤسسة، وكإجراء بديل يمكن الاعتماد على العاملين السابقين لاقتراح أسماء معينة لشغل الوظائف. (مازن فارس، 2009، صفحة 471)

2- **3-1-1- مميزات إستراتيجية التوظيف الداخلي:** أهم ما يميز إستراتيجية التوظيف الداخلي هو أن شاغل الوظيفة يكون على علم ودراية بطبيعة أعمال المؤسسة وثقافتها، مما يقلل من تكاليف الإعداد والتدريب، ومن ثم فهي سياسة سريعة وغير مكلفة، وتطبيقها يساعد على رفع دوافع العاملين للبقاء في المؤسسة أطول فترة ممكنة انتظارا لفرصة الترقية، ففي حقيقة الأمر أن ترك المؤسسة والانتقال لأخرى سوف يقلل من احتمالات ترقية الفرد في المؤسسة الجديدة، خاصة إذا كانت المؤسسة الجديدة تطبق أيضا نظام الرقية من الداخل. (عادل مُجَد، 2003، صفحة 255) وبناءا على ما سبق فإنه يمكن اختصار إيجابيات إستراتيجية التوظيف الداخلي في النقاط التالية:

1- استقرار العمالة.

2- رفع الروح المعنوية.

3- التكلفة منخفضة. (محمود عبد الفتاح، 2012، صفحة 43)

2-1-4- عيوب إستراتيجية التوظيف الداخلي

هناك بعض الجوانب السلبية لاستخدام هذا النوع من مصادر التوظيف نوجزها فيما يلي: (مُجَّد بن دليم، 2015، صفحة 101)

- عدم توفر العناصر البشرية القادرة على أداء العمل والرغبة فيه في داخل المؤسسة وخاصة الوظائف التخصصية الدقيقة، مثل المبرمجين والمحللين في حالة استخدام الحاسب الآلي في التشغيل وأداء الأعمال.
- الاستمرار في الاعتماد على المصادر الداخلية قد يؤدي بالعاملين إلى الركود والخمول حيث أن التوظيف من الخارج قد يؤدي إلى إدخال دم جديد للمؤسسة مما ينشطها على الأداء، ولاشك أن هذا الأمر يعتبر واضحاً بالنسبة للوظائف القيادية. قد يصعب الاعتماد على هذه المصادر في حالة الطوارئ أي خلو بعض الوظائف من شاغلها لأسباب طارئة لم تكن في حساب القائمين مثل الوفاة، الاستقالة، العجز الكلي، الندب الحكومي، حيث قد لا تتوفر الكفاءات المطلوبة لشغل هذه الوظائف من الداخل.

2-2- الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

يستخدم مفهوم أداء العاملين على نطاق واسع في مختلف المؤسسات، وتتعدد وتختلف التعاريف المقدمة له حسب اختلاف تخصصات ووجهات نظر الكتاب والباحثين.

2-2-1- مفهوم أداء الموارد البشرية: الأداء هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر قدر ممكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو مستمر، (Fernandez, 2007, p. 41) أي تحقيق الأهداف الموضوعة والمتقاربة مع المبادئ التوجيهية للمؤسسة. (Didier, 2002, p. 20)

وقبل تعريف أداء العاملين تجدر الإشارة إلى أن العاملين هم جميع الأشخاص الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والإجراءات والسياسات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية. (أبو سمورة، ديسمبر 2014، صفحة 20)

ومنه فإن أداء العاملين هو مجموع المؤشرات في شكل أرقام خاصة بنتائج شخص معين، والتي بإمكانها توضيح الإنجاز الأمثل. (Claude Blanche, 2008, p. 127)

2-2-2- تحسين أداء العاملين: هو جعل العامل يقوم بعمله بشكل أفضل وبفعالية وكفاءة عاليتين وبأخطاء أقل مما يتطلب ويستدعي طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة. (سليم، 2016-2017، صفحة 117) أي عملية الانتقال من حالة إلى حالة أفضل وأحسن. (Sahraou, 2009, p. 33)

2-2-3- العوامل المؤثرة على تحسين أداء العاملين: هناك العديد من العوامل والأسباب التي قد تؤثر على أداء العاملين نذكر أهمها: (أحمد عباس، 2016، صفحة 315)

- وجود أهداف محددة: أي أن المؤسسة التي تمتلك أهدافاً وخططاً تفصيلية لعملها ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها تتمكن من محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم أو قياس ما تحقق من إنجاز وذلك لوجود معيار محدد مسبقاً على أساس أهداف هذه المؤسسة.
- المشاركة في الإدارة: فعدم استشارة ومشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الأدنى، وهذا ينتج عنه عدم شعور العاملين بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يجعل مستوى أدائهم متدني، و يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة.

عنوان المقال: إستراتيجية التوظيف الداخلي وأثرها في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة

مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدية-

- القدرات والخصائص الفردية: وتنقسم بدورها الى الخصائص الشخصية والخصائص الجسدية :
- أ- الخصائص الشخصية: تتنبأ بسلوك الفرد أمام متطلبات العمل عن طريق معرفة نشاطاته المهنية السابقة الموجودة في استمارة طلب الوظيفة التي تحتوي معلومات حول حياته المهنية والمتغيرات الأساسية ، نوع التكوين و العمر .الخ.
- ب- الخصائص الجسدية: من أهم المحددات الأساسية للعامل الحالة الصحية والتنافس الحسي الحركي من المحددات الأساسية للعامل.

2-2-4- دور إستراتيجية التوظيف الداخلي في أداء العاملين والمؤسسة: تعتبر إستراتيجية التوظيف الداخلي بمثابة الحافز الذي يدفع بالعامل إلى تحسين أدائه وتنمية قدراته ومهاراته، فالعامل إذا رأى بأن لديه أولوية في التوظيف مقارنة بشخص آخر يتولد لديه الشعور بالولاء والانتماء لهذه المؤسسة فيحفظ أسرارها ويحافظ على ممتلكاتها ويسعى لتطويرها، وبالتالي يتحسن أداء المؤسسة، وتوظف عمال لديها إطلاع على سجلات أدائهم وسلوكياتهم مما يقلل من تكاليف المخاطرة بجلب عمال من خارج المؤسسة بالإضافة إلى التقليل من تكاليف التوظيف الخارجي وتكاليف التعليم والتدريب.

3- الإطار التطبيقي للدراسة.

3-1- منهجية الدراسة

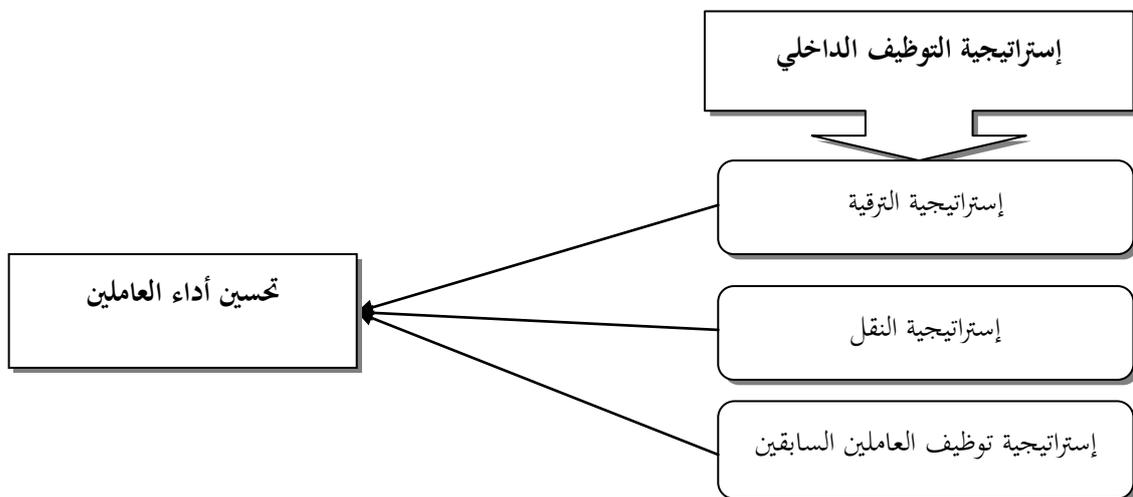
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة، حول دور إستراتيجية التوظيف الداخلي في تحسين العاملين في مجمع صيدال "وحدة إنتاج المدية"، بداية سنحدد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

3-1-1- المنهج المستخدم في الدراسة

لدراسة إشكالية موضوع بحثنا، والإجابة على الأسئلة المطروحة، واختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها، اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري لهذه الدراسة عن طريق عرض مختلف المفاهيم التي تخص إستراتيجية التوظيف الداخلي وتحسين أداء العاملين، ويظهر المنهج التحليلي من خلال تحليل نتائج دراسة الحالة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss الإصدار 17.

3-1-2- نموذج الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم تصميم النموذج الفرضي لتوضيح أثر إستراتيجية التوظيف الداخلي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدية.



3-1-3- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات مؤسسة صيدال "وحدة إنتاج المدينة" والبالغ عددهم 158 إطار.

3-1-4- عينة الدراسة

قمنا باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع 80 استبيان استرجاعنا منها 65 استبيان وتم استبعاد أربع استبيانات لعدم استكمالهما، وبالتالي فقد تم العمل فعلياً بعينة تتكون من 61 إطار من إطارات المؤسسة محل الدراسة.

3-2- أدوات الدراسة

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً في مجال الدراسات والبحوث المسحية.

3-2-1- مضمون الاستبيان

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها قمنا بتصميم استبيان طبقاً للمحاور الأساسية المحددة في الدراسة، وقد قسمنا هذا الاستبيان إلى جزئين نعرضهما فيما يلي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموارد البشرية، قمنا بأخذ بعض البيانات الضرورية. الجزء الثاني يتمثل في محاور الدراسة التي اشتملت على (19) عبارة موزعة على محورين - إستراتيجية التوظيف الداخلي وأداء الموارد البشرية- تم صياغتها بالأسلوب الثابت الإيجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقاً للأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

3-2-2- المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة.

3-2-3- الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والقيام بعملية التحليل الإحصائي استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية spss17 الإصدار 17، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج الاختبارات التي تم إجراؤها.

3-3- ثبات وصدق أداة الدراسة

لصدق أداة الاستبيان استعان الباحثان باختبار الاتساق الداخلي وقياس معامل الثبات واختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان.

3-3-1- الاتساق الداخلي للأداة الاستبيان:

اعتمد الباحثان في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد محاور الدراسة على معامل سيرمان، حيث قاما بقياس درجة الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تتضمنه، من أجل حذف العبارات التي ليس لها ارتباط مع كل بعد.

أ- معامل الارتباط لعبارات محور استراتيجية التوظيف الداخلي.

سنقوم في هذا العنصر بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين العبارات الخاصة بمحور استراتيجية التوظيف الداخلي .

عنوان المقال: إستراتيجية التوظيف الداخلي وأثرها في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة

مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدية-

الجدول رقم (01) اختبار الاتساق الداخلي لمحور إستراتيجية التوظيف الداخلي

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تطبق المؤسسة طريقة ترقية العاملين بناء على شروط ومواصفات معينة.	0,975**	0,000
2	وجود أسلوب الترقية يحفز العاملين للرفع من أدائهم والتنافس الايجابي بينهم للحصول على منصب أعلى.	0,929**	0,000
3	تطبيق أسلوب الترقية يقلل من دوران العمل فانتقال العامل الى مؤسسة أخرى يجرمه من فرصة الترقية.	0,929**	0,000
4	تطبيق أسلوب الترقية يزيد من ولاء العمال ويكسبهم الشعور بالتقدير من طرف المؤسسة لجهودهم وإنجازاتهم.	0,972**	0,000
	محور عملية الترقية	1	
5	تقوم الإدارة بنقل العمال من وظيفة إلى وظيفة أخرى على نفس المستوى الإداري حسب الحاجة لذلك.	0,981**	0,000
6	نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى يعزز من العمل الجماعي والاتصال داخل المؤسسة.	0,985**	0,000
7	نقل العامل من وظيفة إلى أخرى يكسبه معارف جديدة ويجفزه على التعلم.	0,984**	0,000
8	تطبيق أسلوب النقل الوظيفي يقلل من روتين العمل وبالتالي يحسن الأداء ويزيد من كفاءة وفاعلية العاملين.	0,981**	0,000
	محور عملية النقل الوظيفي	1	
9	تستخدم المؤسسة أسلوب توظيف العاملين السابقين عند الحاجة.	0,979**	0,000
10	توظيف العاملين السابقين يقلل من تكاليف التعليم والتدريب.	0,959**	0,000
11	يقدم العاملين السابقين عند توظيفهم أداء جيد نتيجة درايتهم بمختلف جوانب العمل في المؤسسة.	0,967**	0,000
12	يستفيد عمال المؤسسة الحاليين من خبرات ومهارات العاملين السابقين بعد إعادة توظيفهم.	0,972**	0,000
	محور توظيف العاملين السابقين	1	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss17

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن معاملات الارتباط بين جميع العبارات المتضمنة كل بعد من أبعاد محور إستراتيجية التوظيف الداخلي محصورة بين (0,929** و 0,985**) وهو ارتباط قوي جدا عند مستوى دلالة أقل من 0.01 وهي دلالة إحصائية قوية تدل ارتباط العبارات المكونة لكل بعد من محور إستراتيجية التوظيف الداخلي.

أ- معامل الارتباط لعبارات محور تحسين أداء العاملين

سنقوم في هذا العنصر بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين العبارات الخاصة بمحور تحسين أداء العاملين.

الجدول رقم (02) اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات الخاصة بمحور تحسين أداء العاملين

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	العامل على دراية تامة بالتطورات الحاصلة في مجال تخصصه.	0,969**	0,000
2	لا يجد العاملين صعوبة في انجاز الأهداف الموكلة إليهم.	0,961**	0,000
3	تتوفر لدى العاملين القدرة والمهارة اللازمة لحل المشاكل اليومية التي تعيق تأدية مهامهم الوظيفية.	0,944**	0,000
4	يقوم العمال بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم وفقا للمعايير المطلوبة.	0,957**	0,000
5	يتشارك العمال مع بعضهم مختلف المعارف الوظيفية.	0,964**	0,000
6	يهتم العمال بتحسين مستوى أدائهم بصفة مستمرة.	0,917**	0,000
7	ينجز العمال المهام الموكلة إليهم في قبل نهاية المحدد.	0,700**	0,002
	محور تحسين أداء العاملين	1	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss17

من خلال الجدول رقم (02) يتضح أن معاملات الارتباط بين جميع العبارات المكونة لمحور تحسين أداء العاملين محصورة بين (0,700** و 0,969**) وهو ارتباط قوي جدا عند مستوى دلالة محصور بين (0.000 و 0.002) وهو أقل من 0.01 أي أن هناك دلالة إحصائية قوية تدل على ارتباط العبارات المكونة لمحور تحسين أداء العاملين.

3-3-2- ثبات أداة الاستبيان

اعتمد الباحثان في قياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرونباخ كما يوضحه الجدول الأتي:

عنوان المقال: إستراتيجية التوظيف الداخلي وأثرها في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة

مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدية-

الجدول رقم (03) اختبار قيم معامل الثبات لمخاور الاستبيان.

المخاور ترتيب	عنوان المخور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	إستراتيجية التوظيف الداخلي	12	,981
2	أداء الموارد البشرية	7	,968
	الثبات العام للاستبيان	19	,987

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss17

يشير الجدول رقم (3) إلى أن جميع عبارات المخاور جاءت بمعامل ثبات أكبر من 0.600 وهي درجة عالية من الثبات، كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل 0.987 وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار، ويمكن الاعتماد على نتائج الاستبيان والاستفادة منها في التحليل والتفسير.

4- عرض نتائج الدراسة

4-1- التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية

سنتناول في هذا الجانب القيام بالتحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبانة و المتضمن الجنس، العمر والمستوى التعليمي و عدد سنوات الخبرة باعتبار أن هذه البيانات ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص مجتمع الدراسة ومدى تأثيرها على النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (04) التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

البيان	الجنس		العمر				المستوى التعليمي				عدد سنوات الخبرة			
	ذكر	أنثى	30-20	40-31	50-41	أكبر من 50	ليسانس	مهندس	ماستر	دراسات عليا	أقل من 5	من 6-10	11-15	أكثر من 15
التكرار	41	20	12	26	18	5	24	21	8	8	11	15	24	11
النسبة	% 67.21	% 32.78	% 19.67	% 42.62	% 29.50	% 8.19	% 39.34	% 34.42	% 13.11	% 13.11	% 18.03	% 24.59	% 39.34	% 18.03

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss17

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ينتمون لفئة الذكور حيث يمثلون 67.21 % من عينة الدراسة، كما أن الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة هي الفئة (31-40 سنة) بنسبة 42.62 %، مما يدل على أن أغلب عمال المؤسسة هم من فئة الشباب، كما يتضح أن المستوى التعليمي الغالب هو مستوى ليسانس بنسبة 39.34 %، أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فأغلب أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تتراوح من (11 إلى 15 سنة) بنسبة 39.34 %، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم الخبرات والمهارات اللازمة لمزاولة نشاطهم وتحقيق التميز.

4-2- اتجاهات أفراد العينة حول محوري إستراتيجية التوظيف الداخلي وأداء الموارد البشرية

لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة سيتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحوري الاستبانة.

الجدول رقم (05) الترتيب حسب درجة الموافقة

البعد	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	عملية الترقية	3,4412	0,96229	1	عالية
2	عملية النقل الوظيفي	3,3235	1,08888	2	متوسطة
3	توظيف العاملين السابقين	3,1471	1,14925	3	متوسطة
	محور إستراتيجية التوظيف الداخلي	3,3039	1,04953		متوسطة
	محور تحسين أداء العاملين	4,1261	,68116		عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss17

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إطارات مؤسسة صيدال "وحدة إنتاج المدية" موافقون على ما جاء في عبارات المحورين (محور إستراتيجية التوظيف الداخلي ومحور تحسين أداء العاملين) وبناء على النتائج الوارد في الجدول أعلاه يمكن تحليل نتائج كل محور من محاور الإستبانة على النحو التالي:

أولاً/ إستراتيجية التوظيف الداخلي: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أبعاد المحور جاءت على التوالي بمتوسطات حسابية 3,4412، 3,3235، 3,1471، وجميعها تفوق المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعبر عن موافقة إطارات المؤسسة محل الدراسة على العبارات المكونة لأبعاد المحور، كما أن المتوسط الحسابي للمحور ككل قدر ب 3,3039 بدرجة موافقة متوسطة، وبناء على ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على إستراتيجية الترقية بالدرجة الأولى في إستراتيجية التوظيف الداخلي نظراً لأهمية هذه العملية في تحفيز العاملين لتحسين أدائهم ورفع قدراتهم للظفر بمنصب أعلى، بالإضافة إلى توظيف عمال لديهم خبرات وأقدمية ولا يحتاجون إلى تدريب كبير، ثم تأتي بالدرجة الثانية إستراتيجية النقل والتي تعتمد عليها المؤسسة بناء على احتياجاتها أو حسب رغبة العامل في النقل، وتأتي إستراتيجية توظيف العاملين السابقين في المرتبة الثالثة أي أن المؤسسة إذا لم تحقق كفايتها من اليد العاملة بعد استعمالها الإستراتيجيتين السابقتين تتجه لهذه الإستراتيجية كخيار ثالث للتوظيف الداخلي،

عنوان المقال: إستراتيجية التوظيف الداخلي وأثرها في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة

مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدية-

ومنه فإن اعتماد المؤسسة على إستراتيجية التوظيف الداخلي يحسن من أداء العامل بطريقة غير مباشرة من خلال كسب ولائه واثمائه ودفعه لتنمية وتحسين أدائه وتقديمه لأفضل ما لديه رغبة منه في تحقيق منصب أعلى أو علاوات أكبر أو الحصول على منصب مريح أكثر.

ثانيا/ أداء العاملين: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور جاء بمقدار 4,1261 وهو يعبر عن درجة موافقة كبيرة من طرف إدارات المؤسسة على محتوى عبارات المحور، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0.68116، مما يشير لعدم تشتت آراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي، وبالتالي فإن عمال مؤسسة صيدال "وحدة إنتاج المدية" يتمتعون بمستوى أداء عالي ويسعون إلى التحسين في أدائهم واكتساب خبرات ومهارات بصفة مستمرة ومتواصلة، وتعتبر إستراتيجية التوظيف الداخلي (الترقية، النقل، العاملين السابقين) من أهم الحوافز المشجعة على ذلك.

4-3- اختبار فرضيات الدراسة

بعد عملية جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، سنقوم باختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها وذلك بناء على نتائج معامل الارتباط ومستوى الدلالة، بالإضافة إلى المقارنة بين t المحسوبة و t الجدولية وفقا للمعادلة

$$Y = \hat{a} + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

Y هو المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)، X هو المتغير المستقل (إستراتيجية التوظيف الداخلي)

\hat{a} : يعكس قيمة المتغير التابع b : ميل الخط المستقيم

X1: طريقة الترقية X2: طريقة النقل الوظيفي

X3: طريقة توظيف العاملين السابقين

جدول رقم (06) اختبار الانحدار المتعدد إستراتيجية التوظيف الداخلي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة صيدال.

القرار	المتغير التابع أداء الموارد البشرية					البيان
	مستوى الدلالة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
قبول الفرضية	0,000	7,316	0,626	0,781	0,884 ^a	المتغير المستقل الفرعي الأول: عملية الترقية
قبول الفرضية	0,000	6,426	0,536	0,734	0,856 ^a	المتغير المستقل الفرعي الثاني: عملية النقل الوظيفي
قبول الفرضية	0,000	7,808	0,531	0,803	0,896 ^a	المتغير المستقل الفرعي الثالث: توظيف العاملين السابقين

المتغير المستقل الرئيسي: إستراتيجية التوظيف الداخلي	0,893 ^a	0,798	0,580	7,697	0,000	قبول الفرضية
---	--------------------	-------	-------	-------	-------	-----------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss17

بناء على النتائج الوارد في الجدول رقم (05) توصلنا إلى ما يلي:

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الترقية على أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05. بالنظر إلى معامل الارتباط نجد أنه جاء بنسبة 0,884 وهو يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين كما أن T المحسوبة بلغت 7.316 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى الدلالة (sig = 0.000) وهو أقل من 0.05 وهذا ما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الأولى وبالتالي يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الترقية على أداء الموارد البشرية.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية النقل الوظيفي على أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05. جاء معامل الارتباط بنسبة 0,856 وهو يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين كما أن T المحسوبة بلغت 6,426 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى الدلالة (sig = 0.000) وهو أقل من 0.05 وهذا ما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الثانية وبالتالي يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية النقل الوظيفي على أداء الموارد البشرية.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توظيف العاملين السابقين على أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05. معامل الارتباط كان بنسبة 0,896 وهو يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين كما أن T المحسوبة بلغت 7,808 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى الدلالة (sig = 0.000) وهو أقل من 0.05 وهذا ما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة وبالتالي يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توظيف العاملين السابقين على أداء الموارد البشرية.
- ✓ **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التوظيف الداخلي وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05. معامل ارتباط إستراتيجية التوظيف الداخلي كان بقيمة 0,893 وهو يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين كما أن T المحسوبة بلغت 7,697 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى الدلالة (sig = 0.000) وهو أقل من 0.05 وهذا ما يقتضي قبول الفرضية الرئيسية، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة لإستراتيجية التوظيف الداخلي على أداء الموارد البشرية.

تعتبر عملية التوظيف عملية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة وصعبة في نفس الوقت، فمن خلال هذه العملية يتم انتقاء الأشخاص المناسبين لتغطية الاحتياجات من الموارد البشرية بالكم والنوع الملائم، ومن أبرز طرق التوظيف نجد إستراتيجية التوظيف الداخلي التي تسمح بتغطية الاحتياجات البشرية من داخل المؤسسة ممن تتوفر فيهم المؤهلات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة، فالتوظيف بهذه الطريقة يسمح للمؤسسة بانتقاء أشخاص لهم دراية كاملة بمتطلبات الوظيفة التي سيشغلونها، ويحقق لها الاقتصاد في الوقت وتكاليف التوظيف والتدريب مقارنة بالتوظيف الخارجي، مما يسهل من عملية تحسين وتطوير أداء العاملين.

5-1- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- تعتمد مؤسسة صيدال "وحدة إنتاج المدية" في الحصول على عمالها بالدرجة الأولى على إستراتيجية التوظيف الداخلي (إستراتيجية الترقية بالدرجة الأولى ثم إستراتيجية النقل ثم توظيف العاملين السابقين)، وتتجه إلى التوظيف الخارجي في حال عدم توفر الكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة.
- إستراتيجية التوظيف الداخلي سمحت للمؤسسة محل الدراسة بالمحافظة التامة على أسرارها ونقاط قوتها وتميزها، وهذا ما يفسر تمكن مؤسسة صيدال من البقاء والمنافسة الريادة في مجال نشاطها.
- قيام مؤسسة صيدال "وحدة إنتاج المدية" بالتوظيف الداخلي قلل من الدوران الوظيفي، لأن العامل يعلم بأنه كلما ازدادت مدة عمله ارتفعت حظوظه في الترقية إلى منصب أعلى، وبالتالي يسعى دائما إلى تحسين أدائه وتقديم أفضل ما لديه.
- اعتماد المؤسسة على عملية النقل الوظيفي يساعد في التقليل من روتين العمل واكتساب معارف وتجارب جديدة.
- اعتماد المؤسسة محل الدراسة على إستراتيجية التوظيف الداخلي يقلل من الوقت والجهد المبذول في عملية البحث عن عمال جدد كما أنه يقلل من المخاطرة لأن المؤسسة ستوظف عمال لها دراسة كاملة عن كفاءاتهم وسلوكياتهم، بالإضافة إلى التقليل من تكاليف التدريب والتعليم.
- التوظيف الداخلي يزيد من ولاء عمال المؤسسة وإحساسهم بالانتماء لعلمهم بأن المؤسسة تقدر جهودهم وتثق في قدراتهم وتعطيهم الأولوية في عملية التوظيف.
- يهتم العمال في مؤسسة صيدال "وحدة إنتاج المدية" بتحسين أدائهم بشكل مستمر بهدف الحصول على مهارات وخبرات جديدة تمكنهم من تقديم الأحسن والظفر بمنصب أعلى.
- تسمح إستراتيجية التوظيف الداخلي للمؤسسة بتوفير درجة عالية من الدقة والتأكد نتيجة لتوفر قاعدة واسعة من البيانات الخاصة بعمالها من خلال البيانات والسجلات الخاصة بالعمال ومؤهلاتهم المختلفة.

5-2- نتائج اختبار الفرضيات

- قبول الفرضية الرئيسية: حيث تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية التوظيف الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- قبول الفرضية الأولى: أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الترقية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- قبول الفرضية الثانية: أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية النقل الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- قبول الفرضية الثالثة: أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توظيف العاملين السابقين على أداء العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5-3- توصيات الدراسة

- خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نوجزها كما يلي:
- ضرورة تكليف أشخاص ذوي كفاءات عالية ونزاهة مشهود لهم بما بإستراتيجية التوظيف الداخلي تجنباً لجميع أنواع المحاباة والمحسوبية.
 - يجب القيام بوضع برامج خاصة ودورات تكوينية لتأهيل العمال الذين تم توظيفهم من داخل المؤسسة
 - الاعتماد على إستراتيجية التوظيف الداخلي بشكل واقعي ومعقول من حيث توظيف من تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة.
 - وجوب الاعتماد على المعايير والأسس العالمية المتبعة من طرف المؤسسات الرائدة في كل من عملية الترقية والنقل الوظيفي وتوظيف العاملين السابقين، والتي تنسجم مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

الهوامش والمراجع:

- 1- مُجّد هاني مُجّد. (2014). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثانية، عمان، الأردن: دار المعز للنشر والتوزيع.
- 2- Joël Cauden, A. A. *gestion des ressources humaines*. 2eme Edition.
- 3- عادل الزبيدي. (2000). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- 4- نور الدين بوالشرش. (ديسمبر 2016). واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27.
- 5- رشيد مازن فارس. (2009). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثالثة، الرياض، المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.
- 6- زايد عادل مُجّد. (2003). إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية.
- 7- رضوان محمود عبد الفتاح. (2012). الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 8- القحطاني مُجّد بن دليم. (2015). إدارة الموارد البشرية نصح إستراتيجي متكامل. الطبعة الرابعة، الرياض، المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.
- 9- Fernandez, A. (2007). *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*. édition d'Organisation, Paris: 2ème édition.
- 10- Didier, N. (2002). *Manager les performances*. Consulting éditions , Paris.
- 11- أحمد موسى المهدي أبو سمورة. (ديسمبر 2014). الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم. أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: كلية الدراسات العليا.

عنوان المقال: إستراتيجية التوظيف الداخلي وأثرها في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة

مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدية-

12- Claude Blanche, A. (2008). *gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel*. De Boeck, Bruxelles: 9éme édition.

13- منى سليم. (2016-2017). أثر نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، بالمسيلة: كلية العلوم الاقتصادية ولتجارية وعلوم التسيير.

14- Sahraou, S. A. (2009). *Un Système d'Aide à la Décision pour une Amélioration Optimisée de la Performance Industrielle*. Thèse de Doctorat en Génie Industriel, France: Université de Savoie.

15- حمادى أحمد عباس. (2016). الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين بحث استطلاعي لأراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان. العدد94، المجلد22: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.