

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2023

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

المذكرة موسومة بـ :

دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة: المؤسسة الإستشفائية عاليا صالح - تبسة-

تحت إشراف الاستاذ

- د. بالنور رابح

من إعداد الطالبين:

■ سعدي هيثم

■ مايدي نور الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. بوحنيك هدى	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
د. بالنور رابح	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقررا
أ. د. براهيم زرزور	أستاذ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2022 - 2023

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2023

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

المذكرة موسومة بـ :

دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة: المؤسسة الإستشفائية عليا صالح - تبسة-

تحت إشراف الاستاذ

- د. بالنور رابح

من إعداد الطالبين:

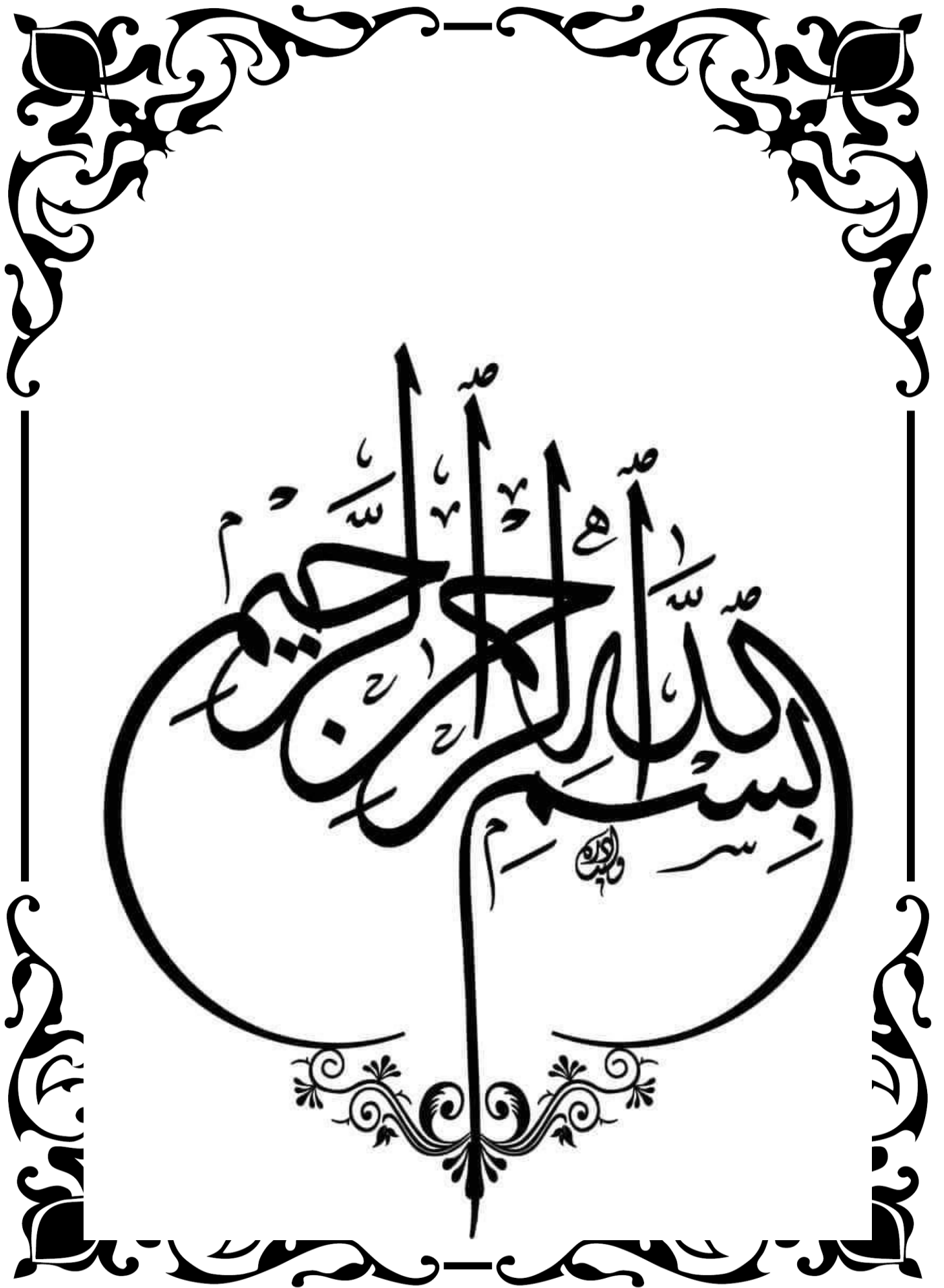
■ سعدي هيثم

■ مايدي نور الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. بوحنيك هدى	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
د. بالنور رابح	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
أ. د. براهيم زرزور	أستاذ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2022 - 2023



إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك
و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك
إلى من أحمل إسمه بكل إلى من كلله الله الهبة والوقار ... إلى من علمني العطاء بدون إنتظار
إفتخار " أبي الغالي " حفظه الله
إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى أمي حبيبتي فرحتي نور حياتي حفظها الله
إلى إخوتي إلى سندي بعد والدي حفظكم الله
إلى أصدقائي
إلى كل من تمنى لي التوفيق وساندني و لو بكلمة
إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب

أهدي لكم عملي هذا سائلا من الله العلي القدير أن يمدنا بتوفيقه

هيثم نور الدين

شكر و عرفان

نشكر الله شكرا كثيرا طيبا ، على منحنا الصبر و المثابرة و العزيمة من

أجل إنجاز هذا العمل المتواضع

ثم نتوجه بالشكر و التقدير و العرفان الى الأستاذ المشرف " بالنور رابح

" على كل ما قدمه لنا من توجيهات و تشجيع، فقد كان لنصائحه و

إشرافه دورا كبيرا في إتمام هذه المذكرة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى قياس مدى مساهمة تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية عاليا صالح_تبسة_ و لتحقيق هذا الهدف تم إختيار عينة عشوائية من المؤسسة حيث تم إختيار عينة مكونة من 70 موظف و تم توزيع إستبانة أعدت خصيصا لقياس متغيرات الدراسة، بالإعتماد على البرنامج الإحصائي تمت عملية المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، وتم إختيار صحة الفرضيات التي إنطلقت منها هذه الدراسة، حيث توصلت الدراسة في الأخير أن المؤسسة قادرة على تحسين الأداء الوظيفي بالإعتماد على تنمية الكفاءات لمالها من أثار إيجابية على مستوى أداء عاملها.

الكلمات المفتاحية : (الأداء الوظيفي ، تحسين الأداء ، الكفاءات ، تنمية الكفاءات)

Abstract

This study aimed to measure the extent to which the development of human competencies contributes to improving job performance in the hospital institution high Saleh _Tebessa_ and to achieve this goal was chosen A random sample from the institution, where a sample of 70 employees was selected and a questionnaire prepared specifically to measure the variables of the study was distributed, depending on the statistical program, the statistical processing of the study data was carried out, and the validity of the hypotheses from which this study was launched, where the study finally found that the institution is able to improve job performance by relying on the development of competencies for its positive effects on the level of performance of its employees

Keywords:(performance,performanceimprovement,competencies, competency development

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر و تقدير
III	ملخص الدراسة
V-IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال
أ-د	مقدمة عامة
الفصل الاول: مفاهيم عامة لتنمية الموارد البشرية	
6	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
6	المطلب الاول : مدخل لإدارة الموارد البشرية
8	المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثالث: أهمية و اهداف إدارة الموارد البشرية
15	المبحث الثاني: ماهية تنمية الكفاءات البشرية
15	المطلب الاول : مفهوم تنمية الموارد البشرية
17	المطلب الثاني : أهداف تنمية الموارد البشرية
18	المطلب الثالث : أساليب تنمية الموارد البشرية
الفصل الثاني : مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي	
21	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.
21	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء الوظيفي.
22	المطلب الثاني: أنواع ومستويات الأداء الوظيفي.
24	المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي.
26	المبحث الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.
26	المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي.
26	المطلب الثاني: معايير الأداء الوظيفي.
28	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي
30	المبحث الثالث: مراحل وأساليب قياس الأداء الوظيفي.

30	المطلب الأول: مراحل قياس الأداء الوظيفي.
31	المطلب الثاني: أساليب قياس الأداء.
33	المطلب الثالث: القائمون بعملية قياس الأداء.
35	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الإطار التطبيقي - مؤسسة عاليًا صالح -تبسة-
38	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة العمومية الإستشفائية عاليًا صالح
38	المطلب الأول: تعريف المؤسسة و هيكلها
39	المطلب الثاني: تسيير المؤسسة و إتصالاتها
42	المطلب الثالث: منهجية الدراسة الميدانية
43	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة
45	المبحث الثاني : دراسة و تحليل البيانات و عرض النتائج
45	المطلب الأول : عرض و تحليل البيانات
57	المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمحاوَر الإستبيان
60	المطلب الثالث : إختبار الفرضيات
66-64	الخاتمة
69-68	قائمة المراجع
71	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية	45
2	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	50
3	معامل الارتباط لسبيرمان لقياس ثبات أداة الدراسة	51
4	معامل الصدق الذاتي لقياس صدق أداة الدراسة	51
5	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدريب والتكوين	52
6	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستقطاب	53
7	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تخطيط الكفاءات	53
8	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التحفيز	54
9	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الكفاءات	54
10	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي	55
11	الصدق البنائي لمحاوَر الدراسة	55
12	مقياس ليكارت الخماسي	56
13	سلم الإجابات حسب مقياس ليكارت	56
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول	57
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني	59
16	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	60
17	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	61
18	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	61
19	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	62
20	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	63
21	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	63

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	46
2	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	47
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	48
4	توزيع أفراد العينة حسب متغير الإطار الوظيفي	49
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	50

مقدمة

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة أيقن الباحثون الاقتصاديون على ان التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال، بقدر اعتمادها على توفر المورد البشري الكفاء و المؤهل فالعنصر البشري يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات و أساس فاعليتها ، كما يعتبر القوة الدافعة للمؤسسة و مصدر نجاحها وهذا ما جعله يحظى باهتمام كبير من مختلف الباحثين و المفكرين ، خاصة اذا تميز هذا المورد بالمهارات والمعارف و القابلية للتكيف مع طبيعة الاعمال التي يمارسها

نظرا للتطورات التي تعرفها البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات ، خاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا الحديثة و طرق العمل ، و زيادة حدة المنافسة في ظل العولمة الاقتصادية ، فان ذلك أدى الى وجوب اتخاذ مجمل الاجراءات التي من شأنها جعل المورد البشري قادرا على التكيف مع متطلبات الوظائف التي صارت أكثر مرونة وتطورا من ذي قبل ، وفي ظل ما سبق اصبحت عملية تنمية الكفاءات عاملا مهما في تحسين الأداء الوظيفي و تحديد مستوى أداء العاملين و مدى توافقهم مع الوظائف التي يشغلونها ، هذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة

أولا : اشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالي:

هل تساهم تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة عامة ؟ و في المؤسسة الإستشفائية عاليا صالح خاصة ؟

التساؤلات الفرعية

1. هل تهتم المؤسسة الاستشفائية بتنظيم برامج تنمية الكفاءات دوريا لصالح موظفيها ؟
2. هل هناك تأثير لعملية تنمية الكفاءات في تحسين الاداء الوظيفي ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية وتحسين الأداء

الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ "

1. الفرضية الفرعية الاولى "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتكوين والأداء

الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ "

2. الفرضية الفرعية الثانية "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستقطاب

والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ "

3. الفرضية الفرعية الثالثة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات والأداء

الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ "

4. الفرضية الفرعية الرابعة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي

في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ "

5. الفرضية الفرعية الخامسة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات والأداء

الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ "

ثالثا : أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تعد محاولة لتسليط الضوء على عملية تنمية الكفاءات البشرية

والتي تعتبر غاية و وسيلة في الوقت ذاته ، و تمثل استثمارا مربحا للمؤسسات يجعلها قادرة على

التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها

كذلك التطورات التي تلزم المؤسسات بمختلف أنواعها تبني سياسات جديدة فيما يخص نظرتها

وخططها المتعلقة بمجال الموارد البشرية من أجل تحسين أدائهم و ضمان استمراريتها

رابعا : أهداف الدراسة

تكمن أهداف دراستنا في ما يلي :

• تقديم اطار نظري للتعريف بتنمية الكفاءات البشرية نظرا لقلّة الدراسات التي تتناول الموضوع

الأم الذي يساعد المهتمين على فهم مضمونها و التعرف على عناصرها و شروط نجاحها

• معرفة العلاقة بين تنمية الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

- معرفة واقع تطبيق المؤسسة قيد الدراسة لبرامج تنمية الكفاءات البشرية
- محاولة قياس العلاقة بين تنمية الكفاءات و تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة من وجهة نظر مسؤوليها و القائمين عليها

خامسا : أسباب اختيار موضوع الدراسة

هناك العديد من الدوافع التي جعلتنا نخوض في هذا الموضوع ، من أهمها :

- الميول للمواضع المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات
- حداثة الموضوع نسبيا و توافقه مع تخصص إدارة الأعمال
- المساهمة في اثراء مكتبة الكلية و تقديم مرجع يسترشد به في الدراسات القادمة
- اعتبار المورد البشري الركيزة الاساسية في المؤسسات و الذي يجب المحافظة عليه و تنميته و تطويره و كذا تقييم أدائه ، حتى يساهم بشكل ايجابي في تحقيق أهداف المؤسسة

سادسا : منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة و حتى نتمكن من اختبار الفرضيات و الاجابة على الاشكالية المطروحة اعتمدنا على المزج بين المنهج الوصفي و التحليلي الاحصائي

- ✓ **المنهج الوصفي** _ وذلك من خلال جمع المعلومات و البيانات من مختلف المصادر و المراجع التي تناولت تنمية الكفاءات البشرية و كذا الأداء الوظيفي ، ثم وصفها وإستخلاص صورة واضحة حول دور تنمية الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة
- ✓ **المنهج التحليلي الاحصائي** : وذلك عند استعمال أسلوب الاستبيان و الاعتماد على طريقة المعاينة قصد التمكن من الحصول على عدد من البيانات المتعلقة بالدراسة و استخدامها بالدراسة الميدانية. و كذا عند تحليل هذه البيانات عن طريق برنامج التحليل الاحصائي SPSS و الذي يتيح الاختبارات الاحصائية المناسبة قصد الوصول لدلالات و مؤشرات ذات قيمة تخدم و تدعم الموضوع

سابعا : حدود الدراسة

انطلاقا من أهداف و طبيعة الدراسة و الامكانيات المتاحة ، فان حدود الموضوع كانت كالآتي :

✓ **الحدود المكانية:** تم اجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية عاليا صالح بتبسة (الإستعجالات بو طرفة يوسف)

✓ **الحدود الزمنية :** تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2023/01/15 الى 2023/05/20

✓ **الحدود الموضوعية:** ارتكزت الدراسة على تحليل دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

✓ **الحدود البشرية :** تم توزيع إستبانة على عينة عشوائية سحبت من مجتمع الدراسة الذي يتمثل في بعض موظفي المؤسسة .

ثامنا : صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهتنا عند اعدادنا لهذا البحث :

✓ إرتباطنا بالعمل مما أدى الى ضيق الوقت في إتمام المذكرة

✓ نقص المراجع الخاصة بهذا الموضوع بمكتبة الجامعة

✓ تضارب المعلومات من المراجع و صعوبة الاختيار بين المعلومات

✓ عملية تحليل البيانات ، التي تعتبر عملية معقدة و تتطلب دراية واسعة بعلم الاحصاء

التطبيقي و استخدام البرمجيات الآلية الجاهزة ، نخصص بالذكر برنامج SPSS

تاسعا : الدراسات السابقة

الدراسة الأولى : دراسة حمود حيمر (2018)، تحت عنوان: تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة - دراسة حالة بعض المنظمات الإقتصادية الجزائرية- ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1 ، و هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية حيث بينت النتائج المتوصل إليها عدم إهتمام هذه المنظمات بتنمية كفاءاتها بالقدر الكافي و غياب إدارة الكفاءة لديها ، مما إنعكس مباشرة على مستويات الأداء ، و عدم وجود حوافز مادية و معنوية تدفعها لتحسين أدائها ، إضافة الى عراقيل أخرى تعيق التحسين في الأداء .

الدراسة الثانية : دراسة جراح ذايب العتيبي، أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي، تخصص إدارة أعمال ،كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،2013.

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي في وزارات الدولة،الكويت ،بالاعتماد على المنهج الإستطلاعي الوصفي، التحليلي ، حيث توصلو بان الوزارات تهتم بتكليف العاملين الأكفاء بتدريب العاملين الجدد وتكليف أحد العاملين بالإشراف على إستخدام الأجهزة و المعدات كما تعمل على تفويض أحد العاملين بدراسة إحتياجاتها من المعدات و اللوازم،و بمستوى أهمية متوسطة حسب إستجابات وحدة المعاينة

عاشرا : هيكل الدراسة

لقد شمل هيكل الراسة على ثلاث فصول ، يمكن تعويضها كما يلي :

✓ الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لتنمية الموارد

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الاول : مدخل لإدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: أهمية و اهداف إدارة الموارد البشرية

✓ الفصل الثاني : الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: أنواع ومستويات الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: معايير الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: مراحل وأساليب قياس الأداء الوظيفي.

✓ المطلب الأول: مراحل قياس الأداء الوظيفي.

✓ المطلب الثاني: أساليب قياس الأداء.

✓ المطلب الثالث: القائمون بعملية قياس الأداء.

✓ خلاصة الفصل.

✓ الفصل الثالث : خصص هذا الفصل للدراسة التطبيقية على مستوى المؤسسة الاستشفائية

عاليا صالح . حيث تم من خلاله المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة التي تم الحصول

عليها

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية

أولاً : مفهوم الموارد البشرية

ثانياً : مفهوم إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية

أولاً : أهمية ادارة الموارد البشرية

ثانياً : أهداف ادارة الموارد البشرية

نظرا للدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، خاصة لمواكبة التطورات الحاصلة والتغيرات التكنولوجية فقد أقرت الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير وإدارة الموارد البشرية أي أن الحصول عليهم وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا كي تبلغ المؤسسة غايتها وتحقيق أهدافها المرجوة وبالتالي يصبح من الضروري على أي مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقود وتقوم بمواردها البشرية أي أنه عليها إدارتها وتسييرها

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في تحقيق الأهداف باعتبارها القلب النابض للمنظمة، حيث أن المنظمة الناجحة هي التي تحسن إدارة مواردها البشرية كون أن ذلك ينعكس على أدائها في مختلف الجوانب ويؤثر في استمراريتها

المطلب الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المطلب الى نظرة عامة حول الموارد البشرية ومفهوم إدارة الموارد البشرية

أولا : مفهوم الموارد البشرية:

الموارد البشرية مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما، ويستخدم البعض مصطلح رأس المال البشري بشكل مترادف مع الموارد البشرية على الرغم من رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق ، هناك مصطلحات أخرى تستخدم أحيانا تشمل القوى العاملة أو المواهب أو «العمل» أو مجرد «الأفراد»، ووجدت الموارد البشرية كمنتج لحركة العلاقات البشرية في بدايات القرن العشرين، عندما بدأ الباحثون يوثقون طرق لخلق قيم للأعمال عن طريق الإدارة الإستراتيجية للقوى العاملة البشرية كانت مهيمنة بالعمل الاجرائي اليومي، مثل الرواتب وإدارة المنافع، لكن بسبب العولمة، دمج المنظمات والتقدم التقني وأبحاث متقدمة الموارد البشرية الآن تركز على المبادرات الإستراتيجية مثل الاندماج والإستحواذ، إدارة المواهب خطط التعاقب العلاقات الصناعية أو العمالية، والتنوع والشمول.¹

¹ cite note 2018/03/29 - 11.01 https://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة_الموارد_البشرية

ثانيا : مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة بإختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.¹

- وقد عرفها المعهد الإداري البريطاني إدارة الموارد البشرية على أنها مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفراداً، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال. وأنها الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبملاقاتهم داخل المشروع، وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة، بل في كافة مجالات التوظيف.²

- وتعرف على أنها تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشمل مجموعة من السياسات أو الممارسات المعتددة بشكل يتوافق فيه هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقها.³

- الموارد البشرية هي العمل على تصميم أنظمة إدارة لضمان استخدام المواهب البشرية بفعالية وكفاءة لإنجاز الأهداف التنظيمية، سواء كان الموظفون في شركة كبيرة تضم آلاف الوظائف أو وكالة صغيرة غير ربحية فالموارد البشرية جزء مهم من المناضلة الناجحة في السوق، فمن الضروري وجود مستوى مختلف من التفكير في إدارة الموارد البشرية إن الأشخاص المبدعين الذين يعملون في منظمات مرنة وفعالة تقدم عملاً مجزياً للأفراد يعد أمراً هاماً لجميع المنظمات، فجميع الموارد البشرية في المنظمات هم من الكفاءات الأساسية.⁴

¹ على المسلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، من 30

² جنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران عمان، الأردن، 2002، ص 14

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2005، - 14

⁴ ROBERT L. MATHIS JOHN H. JACKSON, Human Resource Management

THIRTEENTH EDITION, South-Western, Cengage Learning, United States of America

,2011page 4

المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة العديد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الفرد بالمؤسسة، فتطور إدارة الموارد البشرية كان على شكل مراحل أو حقبات زمنية متتالية منذ قيام الثورة الصناعية وحتى مطلع الألفية الثالثة من نهاية القرن العشرين حتى بدايات القرن الواحد والعشرون على اعتبار أن هذه المراحل هي أهم محطات تطور إدارة الموارد البشرية.

أولاً: ظهور الثورة الصناعية: لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيامها كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة. وعند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن السنة التي تلتها، لم يكن أنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى إدارة الموارد البشرية لكن كانت صيحات من حين لآخر في البلدان الصناعية كأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية. ففي بريطانيا مثلاً وبسبب الضغط الحكومي، وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع والاهتمام بالعمال من قبل أصحاب العمل قبل قلة منهم يتحمل المسؤولية وتحسين ظروف العمال في منظماتهم، وإعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين الأوضاع العاملين في مصانعهم، تماشياً مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل.

وفي عام 1890 ظهر في الدول الصناعية المانيا، بريطانيا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية مفهوم "تحقيق الرفاهية الصناعية" وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف العمل المادي الصحي داخل المصانع، وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال.¹

ثانياً: ظهور حركة الإدارة العلمية: من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" في أمريكا الذي

¹ بوالشرش نورالدين، محامدية إيمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 27 ديسمبر 2016، ص 260

أطلق عليه انذاك تسمية أبو الإدارة العلمية ، وهنري فايول في فرنسا ، لقد قدم تايلور أفكارا جديدة حول دراسة العمل وظهر بمفهوم دراسة الحركة والزمن يهدف اختصار الحركات الزائدة في اداء الفرد لعمله، بغية رفع مستوى إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المؤسسة، وزيادة الأجر الذي يتقاضاه، وبمجرد أن قدم تايلور أفكاره، قام رجال الأعمال بالترحيب بها وتطبيقها بلهفة شديدة ووجدوا فيها وسيلة جيدة لزيادة الإنتاج، وخفض التكاليف، وزيادة أرباحهم و غالوا في تطبيقها ، وقد أصبح العامل بموجب هذه الأفكار يعمل كالة، حيث حددت له حركات نمطية يجب أن يلتزم بها خلال تأديته لعمله، دون مراعاة لتعبه وحاجاته النفسية وهذا ما أدى إلى تزايد نقمة العمال على الإدارة ومعارضة النقابات العمالية لهاته الأفكار ، معتبرة ذلك استغلال لجهود العاملين وطمسا لإنسانيتهم عند ذلك بدأ الصراع بين العمال الذين تمثلهم نقاباتهم من جهة وبين رجال الأعمال وأصحاب الشركات ولعل أشهر الصراعات التي عرفت انذاك هي إضراب أحد مصانع الأسلحة التابعة للأسطول الأمريكي، الأمر الذي دعا الكونغرس الأمريكي أنذاك لتشكيل لجنة تقصي الحقائق عن نظام وأفكار تايلور وغيره من النظم في مجال الإدارة العلمية في إدارة المصانع، وذلك سنة 1912 وقد اتاحت اللجنة انذاك لتايلور المدافعة عن أفكاره حيث افتتح دفاعه بأن أفكاره التي تقدم بها ما هي إلا ثورة فكرية لتوفير التكلفة وتقسيم العمل، ودراسة الهدر المستنفذ في العمل الإنتاجي، وذلك لمصلحة الطرفين العمال وأصحاب المشاريع، من خلال رفع مستوى الأداء . وزيادة الإنتاجية، وتخفيف حدة الصراع ما بين الطرفين . وهذه الضغوط أبرزت ما يسمى بإدارة الأفراد التي أصبحت تسمى فيما بعد بإدارة الموارد البشرية والتي استخدمت كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين¹.

ثالثا: ظهور حركة العلاقات الإنسانية: بعد اندلاع نيران الحرب العالمية الأولى، وما صاحبها من ندرة في اليد العاملة، مما أدى إلى تزايد الاهتمام في كيفية إعداد العمالة المتوفرة بشكل جيد للأعمال الإنتاجية، ورفع مستوى أدائها ودراسة أسباب الإجهاد والقلق واستخدام اختبارات الذكاء والكفاءة في اختيار العمالة، هذا الوضع أدى الوضع أدى إلى تزايد اهتمام إدارة المنشأة بهذا الموضوعات واستمر هذا الوضع على هذا الحال إلى أن ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي كان أبرز روادها ماري فوليت، والتون مايو، هذه المدرسة نادت بأن الإنسان ليس آلة صماء يمكن تشغيلها حسب ما نشاء، لأن الأفراد عبارة عن موارد ثمينة لا بد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية، وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية، لأن إشباع حاجات العمال غاية لا تدرك،

¹ _ بوالشرش نور الدين، محامدية إيمان، مرجع سبق ذكره ص 261

كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها مع أهداف المنظمة، كما تجاهلت هذه الحركة التنظيم الرسمي وتأثيره على إنتاجية الموظف وعطائه، فنوع البناء التنظيمي وأسلوب تصميم الوظائف وأنظمة العمل وقواعده تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين كما لم تترك مدرسة العلاقات الإنسانية فقط، فعطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور عديدة إضافة إلى ما سبق، كطرق تقييم الأداء، وتخطيط النمو والتقدم الوظيفي للعاملين، وطرق الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة.

ونتيجة لهذه المآخذ لم تعد فلسفة العلاقات الإنسانية مهيمنة على التفكير الإداري منذ بداية 1970 ولم تعد الملجأ الذي تلجأ إليه الإدارة لتزويد من الإنتاجية وتحقيق الولاء للمنظمة. ولكن هذه لا يعني أن الإدارة يجب أن تهمل العلاقات الإنسانية في موقع العمل وإنما لابد لها أن تطور الكثير من الأنظمة الخاصة بطرق العمل وأساليب تقييم الأداء وطرق الاختيار والتعيين وتصميم الوظائف إذا كان الهدف هو الوصول إلى التميز في عالم اليوم.¹

رابعاً: نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين: لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي²:

- ✓ ظهور العولمة.
- ✓ شدة المنافسة العالمية.
- ✓ الطلب المتزايد على الجودة من قبل العملاء.
- ✓ تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.
- ✓ تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.
- ✓ الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
- ✓ ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... إلخ.

¹ _ بوالشرش نور الدين، محامدية إيمان، مرجع سبق ذكره ص 261

² نفس المرجع ص 261

إن جميع هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل على سبيل الحصر فيما يلي:

- ✓ ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعدي
- ✓ أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين
- ✓ بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.
- ✓ زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلاءها اهتمام أكثر من ذي قبل.
- ✓ التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
- ✓ زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
- ✓ التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبرزت فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة مثل ما آل إليه التغيير البيئي سواء في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية¹.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.

قمنا في هذا المطلب بالتحدث على أهمية وأهداف الموارد البشرية والتي تحظى بأهمية كبيرة في الشركات والمؤسسات

أولاً : أهمية ادارة الموارد البشرية:

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية خاصة ومميزة في المنظمات العصرية وذلك باعتبارها تدير أهم أصل من أصول المنظمة وهو العنصر البشري أو ما يعرف برأس المال البشري أو الأصول المفكرة، ومن بين ما جاء في هذا الصدد: "تعتبر الموارد البشرية عنصر الإنتاج الرئيسي، فعلى الرغم من أن الموارد المادية من أرض ورأس مال وموجودات وتجهيزات ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر

¹ بوالشرش نورالدين، محامدية إيمان مرجع سبق ذكره

أهمها، وهي تضم جميع الناس الذين يعملون بالمنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها".¹

كما ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، حيث يقول عالم الإدارة الحديثة بيتر دراكر في هذا الصدد إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسات، وتؤكد كافة المدارس العلمية على أهمية الإنسان وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره. وأن الأهمية الكبرى لإدارة الموارد البشرية تظهر في تفعيل الخبرات والقدرات البشرية. بشكل مستمر ونوعي وهو ما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمات بصفة عامة وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه حيث يقول نفس العالم بيتر دراكر ان منطق البشر يختلف عن منطق الآلات، إذ لا يمكن إدارة أي عمل دون إدارة البشر، وسوء إدارة البشر يؤدي إلى سوء إدارة العمل مهما كانت كفاءة رئيس المؤسسة.

وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:²

- ✓ إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل.
- ✓ ان الإنسان كائن حركي متجدد، متغير مبدع، قادر على الابتكار والاختراع والتطوير والاكتشاف، والتخريب .. إلخ بمعنى آخر ما هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو يفعل الغير كدورات التدريب والتاهيل مثلا وهو أكثر عطاء من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج موارد طبيعية رأس المال التقنيات).

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² _عزيز طارش الدهمي مهارات إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء المؤسسي، جامعة نجران، 24 ماي 2013
http://aziz-phd.blogspot.com/2013/05/blog-post_24.html

- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من القدرات سينعكس بدون شك على الرضا الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.¹

كما تظهر أيضا أهمية إدارة الموارد البشرية في:²

- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للأفراد والمؤثرة على فعالية التنظيم.
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الاداء الأفضل ومن هذه الإجراءات: الخدمات، إعداد وتهيئة الأفراد العاملين إعداد البرامج التدريبية إدارة الأجور والحوافز...
- تعزيز و دعم الأنشطة الأخرى بالمنظمة في كافة الأمور المتعلقة بالموارد البشري بما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ككل.
- تعتبر نظاما كاملا متكاملا لإدارة العنصر البشري بما يكفل تكييف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة الأعمال.
- تشارك في صنع القرارات الإستراتيجية من واقع مسؤوليتها عن استقطاب واختيار الكفاءات المتميزة وتطويرها وتحسين أدائها.

ثانيا : أهداف ادارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتها واحتياجاتها، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية، ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لزاما على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم³، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف مرتبطة ببعضها منها ما

¹ الشارف مريم نسرین اثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في ولاية ورقلة 2014 مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، 2014، ص 4

² محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة المؤسسة الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2016 من 12

³ محمد الهزام، مرجع سبق ذكره، ص 10

يتعلق بالمنظمة ومنها ما يتعلق بالموارد البشرية وأخرى تتعلق بالبيئة الخارجية ويمكن إيجازها على النحو التالي:¹

الأهداف التنظيمية: تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصه، لذلك فقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

الأهداف الوظيفية: لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية بإحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على أكمل وجه.

الأهداف الاجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا تسعى إلى تقليل الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

الأهداف الشخصية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وزيادة همهم للعمل والإنتاج كما أن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

¹ بوالشرش نور الدين محامية إيمان، مرجع سبق ذكره، من 263-264

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

يعبر العنصر البشري عن الثروة التي تسعى المؤسسات لتوفيرها كما و نوعا ، هذا ما يتطلب وجود ادارة منظمة تعمل على تنمية مواردها البشرية حتى تستطيع مجابهة التطورات الراهنة ، و التأقلم معها كذلك تحقيق النمو و الاستمرارية

المطلب الاول : مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية من اهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام العديد من المفكرين و المختصين في مجال ادارة الاعمال ، حيث يجب الاهتمام بمختلف جوانبها

أولا : تعريف تنمية الموارد البشرية :

يمكن ابراز تعريف تنمية الموارد البشرية من خلال التعاريف التالية :

1- التعريف الاول: هي زيادة عملية المعرفة ، المهارات و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات و التي يتم انتقاؤها في ضوء ما أجري من اختبارات بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية كحد اقصى ممكن¹

2- التعريف الثاني: هي ذلك الجهد المخطط و المنظم له ، لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الاداري بمعارف معينة ، وتحسين و تطوير مهاراتها ، وتغيير سلوكها و اتجاهاتها بشكل ايجابي بناء²

3- التعريف الثالث : هي عبارة عن عملية تنمية المهارات و المعارف و القدرات للأفراد ، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية لبلد ما ، ويمكن ان يساهموا فيها على ألا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين. بل يمتد الى الاشتراك الفعلي أو المنتظر أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الاخرين في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية³

¹ Jean Marie peretti Ressources Humaines , édition Vuiber 6em édition Paris 2001 Pi 30

² عبد الباري ابراهيم حرة، زهير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية في القرن 21 دار وائل للنشر و التوزيع الأردن 2008 ص

302

³ هشام مصطفى الجمل دور الموارد البشرية في تمويل تنمية بين النظام الاسلامي المالي و الوضعي دراسة مقارنة دار الفكر الجامعي

الاسكندرية 2006 ص 174

4- **التعريف الرابع:** هي العمل الذي ينطوي على تطوير المهارات العامة للعاملين ، ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة انيطت بهم¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الموارد البشرية على انها مجموعة الاعمال المبرمجة والهادفة الى تعليم الموارد البشرية واكتساب معارف ،مهارات وسلوكيات جديدة متوقعة أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف حالية ومستقبلية

ثانيا : أهداف تنمية الموارد البشرية

تسعى المؤسسات من خلال تنمية الموارد البشرية الى الاهداف التالية :

- ✓ تكييف المورد البشري مع التغيرات البيئية التي تضطر المؤسسة الى ادخالها في مجال عملها
- ✓ صقل وتحسين القدرات ، المهارات الفردية والجماعية للعاملين، اذن من شان ذلك أن يحقق أبعاد النهوض المستهدف لديهم .
- ✓ تطوير الطاقات الفردية و الجماعية للعاملين من خلال الاساليب الحديثة .
- ✓ اكتساب الافراد للمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية و العلمية التي تنقصهم لاسيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع عموما .
- ✓ اكتساب الافراد انماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المؤسسات التي يعملون بها ، سواء كانت انتاجية أو خدمية .²
- ✓ تسعى المؤسسات الى تحقيق على الصعيد العملي و التطبيقي العدي من الفوائد المتوخات على الصعيد المنضمي والجماعي متمثلة في ما يلي :
- ✓ ترشيد القرارات الادارية ورفع أدائها بكفاءة
- ✓ تقوية القدرة على الابداع والابتكار لدى المورد البشري وتمكينها من ادخال تحسينات مستمرة على مجالات عملها.
- ✓ زيادة الكفاءة الانتاجية والخدماتية ، وتحسين الاداء النوعي على مستوى المؤسسة سيما وان المهارات التي تحققها التنمية تساهم بشكل فعال في تحسين الاداء الفردي للعاملين ، من

¹ 4 . Miloudi Boubaker . Invest issement et strategies de développement Opu Alger 2003 p 70

² .خضير كاظم حوصو ،ياسين كاسب الحرشة .ادارة الموارد البشرية .دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن 2007 ص127

خلال تطوير معارفهم واكتسابهم المعارف الفكرية والتطبيقية مما ينعكس أثره ايجابيا على زيادة وتحسين الخدمات والانتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية .

✓ تقديم منتجات جديدة وخدمات عالية الجودة للزبائن ، مما يحدث لديهم الرضا ويساعد على كسب زبائن جدد.

✓ تحقيق الاستقرار في العملية الانتاجية بصورة شاملة ، اذ أن الافراد المتمتعين بكفاءة وفعالية عالية غالبا ما يقومون بأداء اعمالهم بالشكل السليم ينعكس على أداء المؤسسة¹

المطلب الثاني : خصائص تنمية الموارد البشرية

هناك عدة خصائص لتنمية الموارد البشرية يمكن توضيحها في النقاط التالية :

أولا: الاستمرارية

يقصد بها ان الحاجة لتنمية الموارد البشرية تظهر بصفة مستمرة ، لملاحقة التطورات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية فهي لا تعلم فقط عند حدوث مشكلة معينة يمكن معالجتها عن طريقها و انها تظهر لاحداث التكيف بين المؤسسة و امكانياتها و قدراتها و المتغيرات التي تواجهها²

ثانيا: الشمولية :

تعتبر تنمية الموارد البشرية شاملة كونها موجهة الى جميع العالمية، ويرجع السبب في ذلك الى مصاحبتها للعمل منذ التحاقهم بالعمل في المؤسسة الى غاية انتهاء عملهم ، بما يضمن زيادة الاداء المتميز من جهة ، و المساعدة على التخطيط لمستقبلهم الوظيفي من جهة اخرى في الاجل القصير و الطويل³

ثالثا: الواقعية :

تعني واقعية_تنمية الموارد البشرية ضرورة ان تنتم في ظروف مماثلة لظروف العمل، والذي لن يتحقق الا عن طريق تطابق ما يتم تنمية العاملين عليه و ما يحتاجون فعلا ، بما يضمن نقل ما يتلقونه من برامج تنموية في اماكن العمل و الاستفادة منها ، بتطوير هذه الاخيرة في المؤسسة ،

¹ .sekiou etautres ,Gestion des ressource humoines .Vuiber .Paris 2007P337

² علي السلمي ادارة الموارد البشرية . مكتبة غريب للنشر و التوزيع . القاهرة. 1993. ص 193

³ J .pilauro ,Trainingneedsassessment – Current Procticeand new direction ,public person mangement 1994 P 354

حيث أن العائد من نشاط تنمية الموارد البشرية لن يتحقق الا من خلال ارتباطه بمشاكل العمل الحقيقية ، وهو ما يمكن ان يساهم في زيادة دافعية الأفراد اتجاه هذا النشاط

رابعاً: التكامل :

يقصد بالتكامل أن تنمية الموارد البشرية نظام متكامل من ناحيتين ، فمن ناحية متكاملة في مدخلات انظمتها و مخرجاتها ، و من ناحية اخرى متكاملة مع الأنشطة و الأنظمة الادارية التي تهدف الى تحسين و تطوير المؤسسة ، لذلك فتتمة الموارد البشرية وحدها لن تأتي بفائدة وحل مشكلات الجهاز الاداري الا مع تكامل الجهود المبذولة فيها من الجهود الأخرى لاصلاح الأوضاع المختلفة المتعلقة بالمؤسسة¹

المطلب الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية

تمثلت أساليب تنمية الموارد البشرية في :

أولاً: التدريب : يعتبر التدريب نوع من أنواع النشاط المقصود و المخطط في أي مؤسسة، لذلك لا يدل عند الشروع في التخطيط ثم تنفيذ عملية التدريب علي أن تأخذ بعين الإعتبار جميع العناصر و القوى و العوامل التي تؤثر في تلك العملية إذا ما أردنا تحقيق الأهداف المرجوة منها.

ثانياً: التكوين : هو عملية تهدف إلى إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل،(تزويد العامل بالمعارف،المهارات و التصرفات التي تمكن من تسهيل إندماجها في المنظمة و من تحقيق أهداف الفاعلية فيها و له عدة أشكال:النظري،الداخلي،خارجي،التطبيقي،دوران العمل علي عدة وظائف

1) وظائف نظام الأجور علي أساس الكفاءة : تعتبر الاجور كأحد الأسس التي تساعد على

تطور الكفاءات و تنميتها،فهي ترتبط بمايلي:

✓ المعيار الوحيد هو المؤهلات و مدى التحكم فيها

✓ حظوظ الترقية كبير

✓ مخطط الأجور يشجع علي الحركة الأفقية

¹ أمين ساعاتي، ادارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، دار لعربي للنشر و التوزيع، القاهرة. 1998. ص 80

(2) **الكفاءة التنظيمية** : ترتبط بمدى الإستجابة للمتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فدرجة تعقد هذا التغيير و عند إستقراره يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة من أجل الإبداع و تطوير الكفاءات، و يمكن القول بأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي مؤسسات ذات كفاءة

(3) **المساهمة الفردية** : ترتبط بإدارة الفرد و قدرته و مهارته و هذا نتيجة شعوره بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي من خلال بذل جهود لتحسين الأداء.¹

¹ شيماء مبارك، دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 182

خلاصة الفصل الأول:

تنمية الكفاءات البشرية هي عملية تطوير وتعزيز مهارات ومعرفة الموظفين في المؤسسة. تهدف هذه العملية إلى تعزيز قدرات الموظفين وزيادة قيمتهم المضافة للمؤسسة، حيث تساهم في تطوير القدرات الفردية للموظفين وتحسين أدائهم، مما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة بشكل عام وتشمل توفير التدريب والتطوير المستمر، سواء كان داخل المؤسسة أو من خلال الدورات والورش الخارجية. تهدف هذه الأنشطة إلى تحسين المهارات الفنية والناعمة وتطوير المعرفة والخبرة وتعزيز رضا الموظفين ورغبتهم في الاستمرار في العمل لدى المؤسسة. عندما يحصل الموظفون على فرص للتطوير والتقدم الوظيفي، يشعرون بالتقدير والاهتمام، مما يساهم في بقاء الموظفين المميزين وتعزيز الانتماء المؤسسي، كما تساهم في بناء قاعدة معرفية داخل المؤسسة وتحقيق المزيد من التخصص والتميز. عندما يتم تبادل المعرفة والخبرة

الفصل الثاني : الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: أنواع ومستويات الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: معايير الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: مراحل وأساليب قياس الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مراحل قياس الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: أساليب قياس الأداء .

المطلب الثالث: القائمون بعملية قياس الأداء .

خلاصة الفصل.

تقوم المؤسسة بعد نشاطات منها اقتصادية وخدمائية و إجتماعية وتعتمد في ذلك على مواردها المادية والبشرية ويعتبر العنصر البشري هو الحلقة الأساسية في ذلك لأنه هو من يرسم الخطط ويسعى إلى تنفيذها وتحقيق أهدافها وخلال هذه المراحل تسعى الإدارة إلى تسيير أداء العاملين لديها من هنا تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه ولقد لقي الأداء الوظيفي الاهتمام من طرف الباحثين والعلماء وأكدوا على رفع و تحسن الأداء من اجل رسم الخطط وتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف من خلال هذا الفصل تسعى إلى التطرق إلى الأداء بصورة شاملة ثم الأهمية وطرق التقييم والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي يشير إلى كيفية أداء الموظفين لمهامهم وواجباتهم في المؤسسة. إن الأداء الوظيفي الجيد يعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها. يمكن تحقيق ذلك من خلال تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية والكفاءة والفعالية في العمل.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء الوظيفي.

عالج آدم سميث موضوع تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية و أثره على مستوى الأداء، و نصح بدوره المشرفين بأن يخصصوا كل عامل لأداء عمل معين، ولا يتغير حتى يتمكن من الإلمام بجميع نواحيه و بالتالي يستطيع اتقانه، لكن الإفراط في تقسيم العمل أدى الى خلق طبقة بلوريتاريا والوضعية التي آلت إليها فأصبحت مثلها مثل بقية أدوات الإنتاج إضافة إلى تقييدها كحرية العالم في الأداء أما فريدريك تايلور الذي يعتبر رائد المدرسة العلمية قام بمجموعة من الأبحاث و الدراسات قائمة على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي و الإنتاجية، و هذا من خلال تحليل العمل و تجزئته إلى مهام بسيطة و دراسة الحركات و الأزمنة اللازمة لإنجازه والاقتصاد فيها من اجل الوصول إلى مستوى عالي من الفعالية في الأداء، و يرى تايلور أن المحرك الرئيسي للعامل والذي يجعله يقوم بأداء عمله بفعالية أكبر هو الحوافز المادية، وهذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل و أداء كل عمل كجزء معين منه، لكن رغم ما قدمه تايلور لتحقيق أعلى مستوى من الأداء.¹

¹ رضا فجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتنيت، باتنة، الجزائر، ط1، 2003، ص 53-56.

فقد وُجّهت له انتقادات عدّة أهمها اعتبار الإنسان كآلة وتجريده من الجوانب الإجتماعية وتأثيرها على سلوك العُمال وتجاهل التام لوجود الحوافز المعنوية وأثاره على زيادة جهد العاملين وبالتالي الإرتفاع بمعدل الأداء.¹

يعتبر إلتون مايو كن أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث بدأ بدراسة العلاقة بين الظروف الفيزيائية وفعالية الأداء، الأمر الذي جعل التون مايو يتقطن إلى أنّ هناك عوامل غير مادية تؤثر على الأداء، فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العُمال والإدارة من جهة أخرى لكن ما يعيب هذه المدرسة أنها تغالي في استخدام العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل إلى تدليل والإفساد، كما أنها لم تثبت بالتجربة أن لها تأثير واضح وفعال على إنتاجية العاملين.²

أما فايول فالأداء الفعال عنده قائم عند ضرورة توفر إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكنها من التحكم لتسيير مواردها البشرية، كما أن هناك إسهامات أخرى لباحثين مهتمين والتي لا يسع لنا عرضها جميعا، وتجدر الإشارة ان الدراسات التي أجريت حول الأداء تراكمية علمية لا يمكن الاستغناء عنها.³

• لذا يمكن القول من خلال ما سبق أن الأداء الوظيفي هو: السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة و السليمة مراعيًا في ذلك الفعالية و الكفاءة في العمل

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي.

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعية، وذلك كما يأتي.⁴

¹ نورة ديب، التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الشرقي للحليب ومشتقاته، رسالة مكملة للحصول على درجة ماجستير في التسيير، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 1998-1999، ص 16.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 35.

³ رضا فجة، مرجع سابق، ص 57.

⁴ خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، الجامعة الأردنية: 2006، ص 564.

أولاً : حسب معيار الطبيعة:

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي، تقني، ...إلخ. في إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتماداً مطلقاً على أحد المكونات دون الأخرى، لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى، كما يمكن التنبيه إلى أن هذه الأهمية النسبية، عرضة للتغيير مع تطور المؤسسة، ودخولها مراحل جديدة في حياتها، وهذا ما يجعل من الأداء مفهوماً متطوراً، باعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، لأن معايير التقييم الداخلية وتلك التي تحدها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج. فهناك توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين، دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى. والتوليفات متعددة وتتنوع عبر الزمن.¹

ثانياً : حسب معيار الشمولية:

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

1. **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.
2. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

وحسب نفس المعيار - معيار الشمولية - يرى روبنسون وروبينسون

(James. Robinson and Dana. Robinson Gaines) أن هناك ثلاث مستويات للأداء:

¹ عبد الفتاح بو خمخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 126-127.

أ- الأداء على المستوى التنظيمي: التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عددا من المخرجات لزيائنه، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق أو مجموعة المستهلكين أو المخدمين متلقي الخدمة أو المنتج، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله وهي: رأس المال، والتكنولوجيا والموارد البشرية والتشريعات والوقت، ثم البيئة الاقتصادية والسياسية والإجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم.

ويعتبر كل تنظيم نظاما يجب أن يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:

✓ الإستراتيجية والأهداف: وتهتم بالمخدمين أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية

هذه السلعة أو الخدمة، وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.¹

✓ الهيكل التنظيمي: ويرتكز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على

خدمة العمليات التي تنتج السلع أو الخدمات.

✓ المقياس: وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الإستراتيجية والأهداف.

✓ الإدارة: وهنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات، وكيف تكون عملية

التصويب أو التصحيح.

ب- الأداء على مستوى العمليات: ويركز على التأكد من وجود العناصر الموائية:

✓ العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.

✓ أهداف العمليات، حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المؤسسة ككل.

✓ تصميم أو هيكل العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها.

✓ قياس العمليات، حيث يتم هنا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفء وفعال، ويمكن من تحليل

العمل وتصويب الانحرافات.

ت- الأداء على مستوى الوظيفة: من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، وأن

العمليات تدار وتؤدى بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات

¹ محمد المبيضين عقلة؛ محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2001، ص42-45.

بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل. ويطلق على الأداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتجا عن أداء فرد واحد أو مجموعة من الأفراد. وبالتالي فإن الأداء الوظيفي للمورد البشري هو المتحكم الأساسي في الأداء على مستوى العمليات ومن ثم على المستوى التنظيمي. لكن هذا لا يكفي للتعريف بالأداء الوظيفي للمورد البشري، باعتباره المجال الرئيسي لدراستنا. وسنقوم في العنصر الموالي بتوضيح معالم هذا المفهوم¹.

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي.

يحتل الأداء الوظيفي مكانة بارزة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي والمحصلة لجميع النشاطات سواء على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك لأن المنظمة تحافظ على بقائها واستمرارها عندما يكون أداء الموظفين أداءً مميزاً وعالي الجودة، وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في كل مراحلها من مرحلة الظهور والبدايات الأولى لها مروراً بمرحلة التميز ومرحلة الريادة، وفي كل مرحلة من هذه المراحل يتوقف انتقالها على مستويات الأداء بها².

وللأداء الوظيفي أهمية في أية منظمة نذكر منها:

أولاً: تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل، مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، مثل عمليات تقديم الخدمات في مجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه يرتبط المورد البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد الخام إلى مواد مصنعة، والى قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى التي استخدمت فيها وقيمة الجهد وعمل المورد البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة المورد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري، جعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وقدرة.

ثانياً: للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة الجميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين مميزاً ومن المنظمة واستقرارها وفعاليتها، ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد

¹ محمد المبيضين عقلة؛ محمد جرادات أسامة، مرجع سابق، ص: 42-45.

² رواية محمد، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م، ص 201.

انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس القدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.¹

المبحث الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي هو القدرة على تنفيذ المهام والمسؤوليات الوظيفية بفعالية وكفاءة. يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عناصر ومحددات تؤثر في أداء الموظفين وتحقيقهم للنتائج المرجوة

المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي

إذا وصف الأداء على أنه "النتائج التي يحققها الفرد" عندها تظهر كثير من العناصر المحددة له ومن هنا نبرز عدة عناصر للأداء وهي :

أولاً: الموظف: ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

ثانياً: الوظيفة: ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدي.

ثالثاً: المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.²

رابعاً: نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبات ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

خامساً: الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.³

سادساً: كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

سابعاً: المثابرة والثوق: تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في أوقاتها ومدى حاجة الموظف للإرشاد من قبل المشرفين.⁴

¹ لشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص65.

² مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص45.

³ بارات ايوب وآخرين: كيف تفكر استراتيجيات عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2001، ص77.

⁴ الجرسى عبد الرحمان بن محمد: إدارة الوقت من منظور إسلامي، مكتبة العكيان، الرياض، 2000، ص14.

المطلب الثاني: معايير الأداء الوظيفي.

إن معايير الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين بحيث يعد معيار الأداء الدستور والقانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى أفضل مستوى أداء وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء كما أن الهدف من وضع معايير للأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير على مستوى الأداء، للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء وذلك لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي¹:

أولاً: الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشآت حيث تعبر على مستوى أداء العمل ولذلك فقد عرفها "تنير" بأنها إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة.

والجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج ونسبة الفاقد والمصدر، ومن ثم استخدام معايير والتزام المنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها، وهذا مثلاً كمراجعي الجوازات والجودة كذلك تعتبر المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء.

وهذا من حيث درجة الاتفاق وجودة المنتج سواء كان خدمة أو غيره ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذ دعت الضرورة فضلاً على ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.²

ثانياً: الكمية: يقصد بالكمية حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطيء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء.

¹ - بو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 67.

² الطجم عبد الغني والسواط: السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2000، ص 37.

لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.¹

ثالثاً: الوقت: الوقت مورد نادر في الحياة لا يمكن شراؤه أو استئجاره أو تقديمه أو تأخيره أو زيادته أو تقليله فهو يسير في الأمام بسرعة محددة وثابتة، فإن كان الإنسان يعيش في مكان معين فهو يعيش كذلك في زمن معين والوقت مورد حساس من موارد الإدارة لا يمكن للمنظمة التحكم فيه بها من خلال حسن إدارته وتعد إدارة الوقت مهارة أساسية من مهارات المدير الفعال يستطيع عن طريقه توجيه سلوك الأفراد والعاملين لإنجاز الأعمال وتحقيق النتائج والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وتوزيع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير قابلة للتجديد والتعويض، فهو رأس مال وليس دخلاً مما يحتم أهمية استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه لا يقدر بثمن ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية.²

إن أهمية الوقت ترجع إلى كونه من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويمكن أن يكون ذلك محدد المدة وفترة التنفيذ في نفس الوقت أو إحداهما لذلك يراعي الاتفاق في الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي:

✓ حجم العمل المطلوب إنجازه.

✓ عدد العاملين القائمين بإنجاز نفس العمل.³

كما يؤثر عنصر الوقت على العاملين وعلى العمل المنجز من النواحي الكمية والكيفية لذلك يراعي وجود محددات لتحديد الوقت الذي يستغرقه انجاز العمل بكمية معينة ونوعية محددة في إطار النظم والتعليمات المعمول بها وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: الإجراءات: وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها، لتحقيق الأهداف فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة والمنشأة، وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات إلا أنه بفضل الاتفاق

¹ - الطجم عبد الغني والسواط، مرج سابق، ص37.

² - العادلي سامح حسن: منهجية اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، دار ابن سينا، ط2، مصر، 1998، ص27.

³ مصطفى أحمد سيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، مصر، 2008، ص111.

بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.¹

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي.

هناك بعض الاختلاف في وضع المحددات الخاصة بالأداء الوظيفي وسوف يتم عرض رأيين.

أولاً: الرأي الأول: يقوم هذا الرأي على وجهة نظر مفادها أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية وهي:

- 1- الدافعية:** وهذا المحدد يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.
- 2- مناخ أو بيئة العمل:** ويجب أن يتم تهيئة مناخ العمل المناسب بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.
- 3- قدرة الفرد على أداء العمل:** أي يجب أن يتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.² حسب هذا الرأي نلاحظ أن التفاعل بين الدافعية وبيئة العمل يؤدي إلى الشعور بالرضا عن العمل أو الاستياء منه كل هذا يحدده مقياس دافعية الفرد للعمل من حيث القوة والضعف أو حسب مدى توفر الشروط الفيزيائية والمعنوية الملائمة داخل بيئة العمل. إضافة إلى القدرات الواجب توفرها في الفرد لدى العمل مما يسهل عليه قياس مستوى الأداء.³

ثانياً: الرأي الثاني: فيما يرى البعض الآخر أن سلوك الأداء الوظيفي تحدده ثلاث عناصر أساسية هي:

- 1- الجهد المبذول:** يعكس هذا المحدد درجة حماس الفرد لأداء العمل بمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.
- 2- قدرات الفرد:** وهي تعكس ما لدى الفرد من خبرات ومهارات وخصائص شخصية تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- 3- إدراك الدور:** ويتضمن هذا المحدد تصورات وانطباعات الفرد عن المهام والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يؤدي بها دوره في المنظمة.

وتعليقاً على ما سبق يمكن القول بأن هناك تقارب بين وجهتي النظر فيما يخص محددتي الأداء المتمثلين في: قدرات الفرد وكذلك الجهد المبذول الذي يعكس حسب الرأي الثاني مستوى دافعية الفرد لأداء

¹مصطفى أحمد سيد، مرجع سابق، ص111.

²فاروق عبدة قلية و السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005، ص266.

³ أحمد صقر عاشور: ادارة القوى العاملة (الاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت1983، ص:665.

عمله. فيما يبدو الاختلاف قائماً بين المحدد المتعلق بإدراك الدور حسب الرأي الثاني الذي يقابله مناخ أو بيئة العمل حسب الرأي الأول، حيث يمكن تحديد مستوى الأداء بشكل أفضل بناء على مدى إدراك الفرد لدوره. في حين قد يصعب تحديد مستوى الأداء بناء على ضرورة إدراك الفرد لبيئة العمل وكل ما يتعلق بها من جوانب مادية أو معنوية.¹

المبحث الثالث: مراحل وأساليب تقييم الأداء الوظيفي.

تقييم الأداء الوظيفي هو عملية قياس وتقييم أداء الموظفين وتقدير تحقيقهم للأهداف المحددة والمعايير المطلوبة في العمل. وتتباين أساليب تقييم الأداء الوظيفي وفقاً لاحتياجات المؤسسة وطبيعة الوظائف المطلوب الأول: مراحل تقييم الأداء الوظيفي.

لقد تطورت عملية تقييم الأداء الوظيفي في المنظمات فأصبحت وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ويقوم بها متخصصون وأفراد مدربون على أداءها وتستخدم فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، ولما كان الأفراد يلتحقون بالمنظمات الأعمال ليعملوا ويؤدوا وظائف معينة فإنه من الضروري أن تقيم أعمالهم من زاويتين²:

أ-مدى أدائهم للوظائف المسندة لهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجهم.

ب-مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة للأجور.

مراحل عملية تقييم الأداء: تمر عملية تقييم الأداء بالمراحل التالية:

أولاً: المرحلة الأولى: التأكد من معرفة وفهم جميع الموظفين بالمنظمة كما يلي:

- ✓ المهام الوظيفية المكلفين بها.
- ✓ معايير الأداء المطلوبة منهم.
- ✓ مقاييس الجودة الشاملة في أعمالهم وإنتاجهم.
- ✓ معايير التقييم التي سيتم تقييمهم وفقاً.
- ✓ آلية عملية التقييم ومعدلاتها الزمنية.

ويتطلب ذلك عادة إصدار نشرة تعريفية شاملة بكل هذه العناصر مع حلقات نقاشية داخل كل وحدة

إدارية لمناقشة تفاصيل المهام الوظيفية والاستفسار والرد عليها بالتنسيق مع مسؤول الوحدة الإدارية.³

¹ الخطيب أحمد: البحث والتقويم التربوي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص48.

² محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص234-293.

³ إبراهيم رمضان الديب: دليل إدارة الموارد البشرية، أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ص-199-200.

ثانيا: المرحلة الثانية: يتم فيها تجميع وتحليل المعلومات، ملئ جداول التقييم من الجهات القائمة بعملية التقييم وتحليلها والخروج بتقرير نهائي.

ثالثا: المرحلة الثالثة: مناقشة التقارير مع العاملين (الحالات التي تحتاج لذلك).

وتتضمن هذه المرحلة التوجيه والتصحيح والاتفاق على الأهداف وبرامج التدريب والعمل الجديدة، وكذلك شكر وثناء وتحفيز المتميزين والمبدعين، وهذا ما قد يزيد من دافعية الموظف للأداء بشكل أفضل ويخفف من ضغوط العمل لديه.

رابعا: المرحلة الرابعة: اعتماد نتيجة التقييم وضمها لملف التقييم السنوي وتمهيدا لتجميع التقارير الأربعة السنوية والخروج بالتقرير النهائي.

خامسا: المرحلة الخامسة: تفعيل نتائج التقارير النهائية في سياسات التدريب والرقى الوظيفي والنقل والعلاوات.

- هذا ولا بد أن تكون هناك تغذية رجعية تمكن الموظف من الحصول على نتائج تقييمه ليتعرف على أخطائه، ويحاول أن يحسن من طرق أدائه.¹

المطلب الثاني: أساليب تقييم الأداء الوظيفي.

تختلف طرق تقييم الأداء من منظمة إلى أخرى بحسب اختلاف أهدافها ووظائفها وسيتم عرض مجموعة من الطرق المعتمدة في عملية التقييم:

أولا: طريقة الميزان أو الدرجات: وتعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها، وأكثرها شيوعا، ويستعمل المشرف فيها نموذجا يتضمن خصائص أو صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه.

وأمام كل صفة من هذه الصفات خط أو ميزان يبدأ بالصفري وينتهي بعشرة أو عشرين درجة كنهاية كبرى ويضع المشرف علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة.²

ثانيا: طريقة الترتيب العام: وتتضي هذه الطريقة أن يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ طبقا للمستوى العام لأدائهم وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم والمنظمة وقد يبدأ المشرف أولا باختيار أحسن مرؤوسيه جميعا وأسوئهم في القسم كله، ثم يختار الأحسن والأسوأ في الباقيين وهكذا حتى يرتب أعضاء المجموعة كلهم.

¹ كرم ناصر علي وأحمد محمد مخلف الدليمي، المرجع نفسه، ص169

² محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص306-309.

ثالثا: طريقة معايير العمل: تستخدم هذه الطريقة لتقييم الأفراد العاملين في مجال الإنتاج، ويعد شكلا من أشكال تحديد الأهداف لهذه الفئة من الأفراد وهذه الطريقة تتضمن تحديدا لبعض المعايير المتوقعة من الإنتاج والذي على أساسه يقيم الموظف ثم يقارن أداءه لما هو متوقع، وبصفة عامة لا بد أن تعكس معايير العمل الإنتاج العادي للفرد.¹

رابعا: طريقة المقارنة الزوجية: وفقا لهذه الطريقة يعطى للقائم بالتقييم أسماء الأفراد المطلوب تقييم أداءهم ووضعتهم في مجموعات جزئية كل مجموعة عبارة عن فردين بحيث يقارن كل فرد مع آخر وبذلك يحدد المقيم أي الفردين أفضل من الآخر، وبذلك يكون عدد المرات التي حصل عليها الفرد وأعطيت له الأفضلية، الرقم الذي يحدد رتبته داخل التقييم الكلي.²

خامسا: طريقة تقييم الأحداث الحرجة: الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل الموظف ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين أثناء تلك الوقائع ويفسر كل من مستوى الأداء المرضي وغير المرضي للشخص الذي يقيم أداءه.

سادسا: طريقة القوائم: يستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء الموظف الذي يقوم بتقييمه وذلك بعد اختبارها والتأكد من صحتها وسلامتها لغتها ودلالاتها على أداء العامل وسهولة فهمها من جانب المقيمين يستحسن أن يستعان بخبرة المشرفين المباشرين في وضع هذه الجمل وصياغتها أو بخبرة أولئك الذين يلمون بالعمل إماما شاملا.³

سابعا: طريقة الإدارة بالأهداف: يستخدم مدخل وضع الأهداف في مجال تقييم الأداء بدرجة كبيرة بواسطة الأفراد المتخصصين والإداريين وتتكون هذه الطريقة من الخطوات التالية:

- ✓ تكوين وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من أهداف العمل الذي يجب أن يؤديه الفرد.
- ✓ تنمية خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعية.
- ✓ إعطاء فرصة للفرد أو السماح له بتحقيق هذه الخطة التنفيذية.
- ✓ قياس مدى إنجاز الأهداف.
- ✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

¹ راوية محمد حسن: المرجع السابق، ص214.

² يد الغفار حنفي: المرجع السابق، ص302.

³ محمد سعيد أنور سلطان: المرجع نفسه، ص312.

✓ تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

ثامنا: طريقة القوائم السلوكية: صممت القوائم السلوكية كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء، فهي عبارة عن أسلوب لتوصيف السلوك الفعلي للعمل والمطلوب لإنجاز الأهداف، يوجد في القائمة عدد يتراوح بين 5 إلى 10 مستويات، وكل مستوى يعطي زاوية معينة للعمل تمثل: جوانب العمل، المجموعات الرئيسية لواجبات الأنشطة والمهام، المستويات التي يتشكل منها الأداء.

تاسعا: طريقة الاختيار الإلزامي للتقييم: أصبح هذا السلوك شائعا في الوقت الحاضر حيث يشتمل على نوعين من القوائم المرتبطة بالأداء، حيث تتعلق الأولى بالأداء والأخرى بالفرد، ويقوم المشرف بعد إجراء المشاهدات باختيار القائمة التي تطبق على الفرد موضع التقييم ويستوفي هذه القائمة رغم أن المقيم لا يعرف أي منهما تتعلق بالفرد أو بالعمل، فإنه يستوفي هذه القوائم وفقا لملاحظاته وانطباعاته¹ والبيانات التي تتضمنها هذه القوائم مستخلصة من البحوث المتعلقة بأعمال مماثلة وأفراد، ويمكن الوثوق بها كمقياس للنجاح ونظرا لأن المقيم لا يعرف أي من القوائم لصالح الموظف أو ضده لذلك لا يكون هناك قدر كبير من التمييز في عملية التعدي.²

المطلب الثالث: القوائم بعملية تقييم الأداء.

حتى تكون عملية تقييم الأداء ناجحة لا بد أن تقوم بها جهة أو جهات معينة وتشرف عليها ويمكن إدراج الفئات التالية المعنية بعملية تقييم الأداء.³

أولا: تقييم المستوى الأعلى: ويقوم بها المسؤول المباشر للموظف فهو المتعامل معه ميدانيا وأقدر الناس على التعرف عليه وعلى مستوى أداءه ويتاح له جوانب لا يتاح لغيره كشفها ومعرفتها.

ثانيا: تقييم الزملاء: حيث أنهم هم المتعاملون مع الموظف وأقدر من غيرهم على معرفة مدى انضباطه وسلوكياته وتعاونه وتكامله معهم في العمل ويتاح لهم معرفة ومعاينة ما لا يتاح للرؤساء.

ثالثا: تقييم الرؤوسين: حيث بإمكانهم التعرف على شخصية رئيسهم وطريقة أداءه وإدارته لهم وتوزيع ومتابعة العمل معهم ومشاركتهم وتعاونهم معهم وحرصه على تدريبهم وتوجيههم.

رابعا: التقييم الذاتي: والذي من شأنه أن يعزز عند الموظف احترام وتقدير المنظمة له ويمنحه قدرا من المراقبة والتقييم الذاتي والحرص المستمر على التجديد والإصلاح.

¹ راوية محمد حسن: المرجع نفسه، ص220.

² عبد الغفار حنفي: المرجع نفسه، ص308.

³ إبراهيم رمضان الديب: دليل إدارة الموارد البشرية، أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ص196.

كما يدفعه تقييمه لذاته إلى التعرف والفهم العميق لمهام وظيفته ومعدلات الأداء المطلوب منه ومعايير التقييم. وهناك من يضيف على هذه الفئات فئة خامسة.

1 - التقييم من قبل الخبراء : هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة كمكتب استخبارات متخصص ليجري التقييم للفرد، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة للموظف في هذه الحالة تعتمد المنظمة بالعملية إلى بيت استشارة خارجي تتعامل معه.¹

¹ سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص395.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوع الأداء بصفة شاملة من خلال التعرض إلى مفهومه ، وأنواعه ، ومحدداته، وأبعاده، ثم تناولنا عملية تقييم الأداء، لأنها تلعب دورا مهما في التعرف بكم ونوع ومستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ولأن عملية التقييم عملية مستمرة تلازم الفرد طول حياته المهنية للوقوف على جوانب القوة والضعف قصد تدعيم وتصحيح مهاراته وسلوكياته، وفي الأخير تعرضنا إلى أساليب تقييم الأداء، وما هي إجراءات تحسين أداء الأفراد لتحفيزهم والوصول بهم إلى أعلى مستوى من الأداء المطلوب .

من كل ما تقدم تبرز أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية لأي تنظيم، ويمكن القول إن تنمية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية يبقى رهين حسن استخدام الأساليب العلمية الخاصة بتقييم الأداء، لذا وجب الاهتمام به من أجل رقي المنظمة واستمراريتها وبلوغها مصاف المؤسسات الناجحة، سواء كانت خاصة أو عامة، إنتاجية أو خدمتية.

بناء على ما توصلنا إليه من الفصل الأول والثاني وجدنا أن لتنمية الكفاءات البشرية علاقة بالأداء الوظيفي الا و هي علاقة متبادلة و مترابطة إذ يمكن أن يؤثر تطوير و تنمية الكفاءات البشرية بشكل إيجابي علي الأداء الوظيفي و بالمقابل يمكن أن يؤدي تحسين الأداء الوظيفي الي تعزيز تنمية الكفاءات البشرية عندما يتم توفير فرص تدريب و تكوين الموظفين من أجل إكتساب مهارات جديدة و معرفة أعمق في مجالات عملهم و بتحسين المعرفة و المهارات يصبح الموظفين قادرين علي تنفيذ مهامهم بفعالية أكبر و بجودة عالية قد يتمثل ذلك في زيادة سرعة الأداء

بالإضافة الى ذلك يمكن لتنمية الكفاءات البشرية أن تؤدي الى تعزيز الرضا و الالتزام الوظيفي للموظفين، عندما يشعرون بانهم مدربون و مستعدين للتعامل مع تحديات العمل فإنهم يشعرون بالثقة في قدراتهم و يصبحون أكثر رضا عن وظائفهم و هذا ينعكس إيجابيا علي الأداء الوظيفي من خلال تحفيز الموظفين لتقديم جهود إضافية و العمل بروح الفريق

و كذلك يمكن أن يؤدي تحسين الأداء الوظيفي الى تحسين البيئة العمالية بشكل عام عندما يعمل الموظفون بكفاءة و تقاني فإنهم يساهمون في بناء ثقافة عمل إيجابية و محفزة

و بشكل عام تعتبر تنمية الكفاءات البشرية و الأداء الوظيفي عناصر أساسية لنجاح المؤسسات و تحقيق أهدافها إذ تم ربطهما بالشكل فعال و إستراتيجي فإنه يمكن أن يحقق نمو متوازنا و مستمر للمؤسسة و يعزز تحقيق النجاحات المستقبلية

الفصل الثالث

دراسة حالة : مؤسسة عالي صالح -تبسة-

القسم النظري

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة العمومية الإستشفائية عالي صالح

المطلب الأول: تعريف المؤسسة و هيكلها

المطلب الثاني: تسيير المؤسسة و إتصالاتها

المطلب الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

القسم التطبيقي

المبحث الثاني : دراسة و تحليل البيانات و عرض النتائج

المطلب الأول : عرض و تحليل البيانات

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان

المطلب الثالث : إختبار الفرضيات

الخاتمة

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة

سنعرج على ضوء هذه الدراسة بالوقوف وإلقاء نظرة عن كثب حول المؤسسة العمومية الاستشفائية عاليًا صالح – تبسة – من خلال التعريف بها وهيكلها التنظيمي و ما تحتويه من منشآت صحية ثم طريقة سيرها.

المطلب_الأول: تعريف المؤسسة و هيكلها

سنقدم في هذا المطلب التعريف العام للمؤسسة وهيكلها التنظيمي

أولاً : تعريف المؤسسة محل الدراسة

المؤسسة العمومية الإستشفائية عاليًا صالح تبسة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتوضع تحت وصاية مديريةية الصحة و السيد الوالي. أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 61/08 المؤرخ في: 2008/05/19 المعدل والمكمل لقائمة المؤسسات العمومية الإستشفائية الملحقة للمرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وهي تتكون من أربعة هياكل:

- ✓ الإستعجالات الطبية الجراحية (بوظرفة يوسف) الكائنة بحي جبل الجرف.
 - ✓ العيادة الجراحية (عاليًا صالح) الكائنة بحي جبل الجرف.
 - ✓ مصلحة العناية الصحية المستعجلة (SAMU) الكائنة بحي 600 سكن
 - ✓ عيادة طب وجراحة الأسنان (راشدي محمد) الكائنة بحي سكانسكا،
- تتضمن هذه الهياكل مصالح و وحدات للتشخيص والعلاج و الإستشفاء تغطي تبسة كاملة.
- ✓ تتمثل مهام المؤسسة في التكفل الصحي بصفة كاملة ومتسلسلة للسكان وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص بضمان الخدمات الآتية المهام الآتية:
 - ✓ ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والإستشفاء .
 - ✓ ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الإجتماعية.
 - ✓ ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

ثانياً : هيكلها التنظيمي

إستناداً إلى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسة الموضوعة تحت سلطة المدير الذي يلحق به مكتبين ، مكتب التنظيم ومكتب الإتصال.

•المديرية الفرعية للمصالح الصحية ويلحق بها ثلاثة مكاتب:

- مكتب القبول، مكتب التعاقد وحساب الكلفة، مكتب تنظيم وتقييم النشاطات الصحية

•المديرية الفرعية للمالية والوسائل ويلحق بها ثلاثة مكاتب:

- مكتب المحاسبة، مكتب الصفقات العمومية، مكتب الوسائل العامة

•المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة ويلحق بها مكتبتين:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية، مكتب صيانة التجهيزات الملحقة

•المديرية الفرعية للموارد البشرية ويلحق بها مكتبتين:

- مكتب الموارد البشرية و المنازعات و مكتب التكوين

المطلب الثاني: تسيير المؤسسة و اتصالاتها

سنتعرف في هذا المطلب على كيفية تسيير هذه المؤسسة وكيف يتم اتصالها داخليا وخارجيا

أولا : تسيير المؤسسة

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات

العمومية الاستشفائية لا سيما المادة 19 منه وما يليها خاصة المتعلقة بتسيير المؤسسة نجد:

1- المدير: يستمد تعيينه من الوزير المكلف بالصحة وحسب الأشكال نفسها تنتهي مهامه كونه المسؤول

الأول عن تسيير المؤسسة وبهذه الصفة يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية، هو

الأمر بالصرف في المؤسسة يحضر مشاريع الميزانيات النقدية و يُعدّ إحتساب المؤسسة يعد مشروع

التنظيم الداخلي والنظام للمؤسسة بعد مداوات مجلس الإدارة يُعدّ التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى

السلطة الوصية بعد موافقة إدارة مجلس الإدارة عليه.

يبرم كل العقود والصفقات و الإتفاقيات في إطار التنظيم المعول به، يمارس السلطة السلمية

على المستخدمين المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم، يمكن تفويض إمضاءه

تحت مسؤوليته لمساعدته الأقربين

2- المساعدون: يساعد المدير أربعة مدراء فرعيين يكلفون بتسيير المديرات

✓ المدير الفرعي للمالية والوسائل

✓ المدير الفرعي للنشاطات الصحية

✓ المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات الصحية المرفقة

✓ المديرية الفرعية للموارد البشرية

✓ حيث يتم تعيينهم بقرار وزاري كما يساعد في تسيير المؤسسة مجلسين هما مجلس الإدارة والمجلس الطبي.

3- مجلس الإدارة: يتكون هذا المجلس في مجموعة من الأشخاص طبيعيين يمثلون مختلف الهيئات بالولاية

ولهم إرتباط بالمؤسسة وهم:

✓ مثل عن الوالي رئيسا

✓ مثل عن إدارة المالية

✓ مثل عن التأمينات الإقتصادية

✓ مثل عن هيئات الضمان الإجتماعي

✓ مثل عن المجلس الشعبي الولائي

✓ مثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة

✓ مثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه

✓ مثل المستخدمين للشبه الطبيين ينتخبه نظراؤه

✓ مثل عن جمعيات مرتفقي الصحة

✓ مثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة رئيس المجلس الطبي

يحضر مدير المؤسسة مداورات الإدارة برأي إستشاري ويتولى أمانتها يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرة واحدة كل ستة (06) أشهر ويمكنه الإجتماع في دورة غير عادية بناء على إستدعاء من رئيسه أو بطلب من ثلاثي 3/2 أعضائه وتحرر مداورات مجلس الإدارة في محاضر يوقعها الرئيس وأمين الجلسة وتفيد في سجل خاص يرقمه ويؤشر عليه للرئيس، يعد مجلس الإدارة نظامه الداخلي ويصادق عليه أثناء إجتماعه الأول

يحدد مجلس الإدارة جدول الأعمال كل إجتماع بناء على إقتراح مدير المؤسسة. تعرضها مداورات مجلس الإدارة على موافقة الوالي في الثمانية (08) أيام الموالية للإجتماع وتكون المداورات نافذة بعد ثلاثين (30) يوما من إرسالها إلا في حالة إعتراض صريح يبلغ خلال هذه الأجال.

4- المجلس الطبي:

يكلف المجلس الطبي بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي و التقني

فيها ولا سيما فيما يأتي:

• التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.

- ✓ مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها.
- ✓ برامج الصحة و السكان.
- ✓ برامج التظاهرات العلمية والتقنية.
- ✓ إنشاء هياكل طبية أو إلغاؤها.
- ✓ يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها لا سيما مصالح العلاج والوقاية.
- ✓ يمكن لمدير المؤسسة العمومية الاستشفائية إخطار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طبي أو علمي أو تكويني.

■ يضم المجلس الطبي ما يأتي:

- ✓ مسؤولو المصالح الطبية
 - ✓ المسؤول عن الصيدلية
 - ✓ جراح أسنان.
 - ✓ شبه طبي ينتخبه نظرائه من على رتبة
- ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه رئيسًا ونائب رئيس لمدة ثلاثة (03) سنوات قابلة للتجديد يجتمع المجلس الطبي بناء على إستدعاء من رئيسه في دورة عادية مرة واحدة كل شهر ويمكنه الإجتماع في دورة غير عادية بطلب إما من رئيسه وإما من أغلبية أعضائه و إما من مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية ويحضر في كل إجتماع محضر يقيد في سجل خاص، لا تخضع إجتماعات المجلس الطبي إلا بحضور أغلبية أعضائه وإذا لم يكتمل النصاب. يستدعي المجلس من جديد في الثمانية (08) أيام الموالية ويمكن أن يتداول أعضائها حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين، يعد المجلس الطبي نظامه الداخلي ويصادق عليه أثناء إجتماعه الأول.

ثانيا : الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة

- 1- الاتصال الداخلي للمؤسسة: إن هذه المؤسسة تعتمد في إتصالها من المصالح على عدة وسائل وأنواع بحيث أنها تستعمل الإتصال الصاعد والذي يكون من أسفل إلى الأعلى والاتصال النازل الذي يكون من أعلى إلى أسفل.

فالمدير عند إتصاله مع العاملين في المؤسسة فإنه يعتمد في ذلك إما عن طريق إصدار الأوامر إليهم عن طريق القيام بالاجتماعات التي يتم فيها تبديل الأفكار و الآراء وهنا يكون استعمال الاتصال النازل وكذلك استعمال الاتصال المباشر والشفهي بحيث أن المدير يتحدث إلى العمال مباشرة وجها لوجه.

وأیضا بالنسبة للفروع الموجودة بالمؤسسة يوجد إتصال بينهم وهو ما يسمى بالاتصالات الأفقية يقومون بالتشاور في بعض المواضيع أو بعض الإقتراحات التي يرونها مناسبة ويمكنهم طرحها على المدير للنظر فيها ومن الوسائل المستعملة أيضا في الاتصال بينهم الأنترنت، الشبكة المحلية، بحيث تكون المعلومات متاحة لجميع العاملين المحتاجين إليها وبالتالي زيادة في سرعة تنفيذ العمل والمردودية في العمل، بالإضافة إلى كل هذا فالمؤسسة تعتمد أيضا على الملصقات الموجودة في الحائط و التي تمثل الإعلانات والتعليمات التي تخص القانون الداخلي للمؤسسة، حيث يتمكن العاملين من الإطلاع عليها دون الرجوع إلى الإستفسار عنها في الإدارة.

2- الاتصال الخارجي للمؤسسة:

بما أن المؤسسة تحت وصاية مدير الصحة والسكان فإن المدير يقوم بصلاحياته المخولة إليه تحت وصاية مدير الصحة والسكان فهي تعتبر من بين المؤسسات التي تقوم المؤسسة بالاتصال معها والتشاور على بعض الأمور وتبادل المعلومات والآراء بين المدراء و هذا عن طريق الاجتماعات التي تجرى بينهم أو عن طريق الإتصال بها بالفاكس أو الإيميل ومن بين المؤسسات الأخرى التي يتم الاتصال بها الخزينة أو المراقب المالي عن طريق مراسلات كتابية وكذلك أيضا مع الوزارة عن طريق برنامج RHlogiciel و فيه كل معلومات كل المستخدمين بداية من تاريخ توظيفهم إلى نهاية قدرة العمل والتقاعد، وكذلك هناك الاتصال مع المواطنين عن طريق إعلانات التوظيف و الإجراءات المتتبعة في ذلك إضافة إلى كل هذا المؤسسة تقوم باستقبال كل الزوار لعرض شكواهم واستعلاماتهم.

إن الاتصالات عندما تكون جيدة وتتم بطريقة تتلائم وعمال المؤسسة فإنها تسهل على المدير إتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم مصالح و أهداف المؤسسة لأنه كلما كان هناك إتصال فعال فإنه يقود المؤسسة نحو التطور والنجاح بحيث يسود الأمن والاستقرار فيما بين العاملين والمدير وتكسير كل الحواجز الموجودة بين الرئيس و المرؤوسين وبالتالي تهدف إلى وجود عمل دائم ومستمر كما هو الحال في هذه المؤسسة بحيث أن العمال يعملون بها كأنهم أسرة واحدة، وكل هذا نتيجة التواصل للمؤسسة و الذي يحفز العاملين فيها على المثابرة والإنضباط و بث روح المسؤولية.

المطلب الثالث : منهجية الدراسة الميدانية

يتم في هذا المطلب تحديد مجتمع و عينة الدراسة و التعرف علي الأداة المستخدمة في الدراسة و الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات .

أولاً : مجتمع و عينة الدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم تحديد مجتمع و عينة الدراسة و كيفية إختيار العينة

1- تحديد مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة الإستشفائية عاليًا صالح -تبسة-

2- تحديد عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث تم توزيع 70 استبانة وتم استرجاع 57 استبيان أي بنسبة 81.5 %، للإشارة فإن عدد الاستبيانات الموزعة كانت بناء على تواجد موظفين المؤسسة محل الدراسة خلال وقت تواجدنا بالمؤسسة حيث أن نسبة كبيرة من الموظفين لم يكن لها بهم اتصال .

الإستبيانات	العدد	نسبة الإستجابة (%)
الموزعة	70	100
التي لم تسترجع	13	18.5
الصالحة لتحليل	57	81.5

المصدر : من إعداد الطالبين

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه تم توزيع 70 إستبانة، حيث تم إسترجاع ما يقدر ب 57 إستبانة أي وبنسبة 81.5 % هي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي .

ثانياً: اعداد وتصميم أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة الذي يتلخص في لقاء الضوء على دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، تم تصميم استبانة الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة في نفس المجال .

1- تصميم أداة الدراسة

حيث تضمنت الاستبانة جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الهيكل الوظيفي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الاستبانة، ويتكون من (28) موزعة على محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: يعالج المتغير المستقل تنمية الكفاءات البشرية ويتكون من (19) عبارة مقسمة على خمسة ابعاد كالآتي:

البعد الأول: التدريب والتكوين، 4 عبارات الاولى من العبارة 1الى العبارة 4.

البعد الثاني: الإستقطاب، 3 عبارات من العبارة 5 الى العبارة 7.

البعد الثالث: تخطيط الكفاءات، 4 عبارات من العبارة 8 الى العبارة 11.

البعد الرابع: التحفيز، 4 عبارات من العبارة 12 الى العبارة 15.

البعد الخامس: الكفاءات، 4 عبارات من العبارة 16 الى العبارة 19.

المحور الثاني: يعالج المتغير التابع الأداء الوظيفي ويتكون من (09) عبارة

تم اعداد اسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات مقسمة

الى درجات كالآتي:

درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

2- صدق وثبات اداة الدراسة

تتم دراسة صدق وثبات أداة الدراسة كما يلي:

● **ثبات استمارة الاستبيان:** يقصد بثبات استمارة الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة حتى لو تم إعادة توزيع

الاستبيان عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

● **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة، تمثيل المجتمع المدروس بشكل جيد حيث قمنا بالتأكد من

صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

أ. **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع

المجال الذي ينتمي إليه هذه الفقرة.

ب. **الصدق البنائي للاستبيان:** يقصد بصدق البناء الدرجة التي يقيس فيها المقياس بناء نظريا أو سمة

معينة دون غيرها أو مفهوما دون غيره.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

لتحقيق اهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث يحتوي البرنامج على العديد من الاختبارات الإحصائية، وفيما يلي مجموعة الاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

1. **المدى:** ويمثل الفرق بين أكبر وأصغر قيمة، ولتحديد مجالات القياس لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-4=1)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8=5/4)، وبعدها تضاف هذه القيمة الى الحد الأدنى في المقياس والتي هي (1) وذلك من اجل تحديد الحد الأعلى للفئة (1.8=1+0.8) فنحصل على المجال (1 – 1.8) وهكذا مع كل مجالات الموافقة.

النسب المئوية والتكرارات: وذلك لمعرفة الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وكذا تحديد استجابات افراد العينة اتجاه عبارات محاور الدراسة.

1. **المتوسط الحسابي:** لمعرفة تقييم العينة للفقرات الدراسة، وهو يعبر عن تمرکز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة بين (1 و 5) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة.

2. **الانحراف المعياري:** لمعرفة مدة تشتت إجابات افراد عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

3. **معامل الثبات الفا كرونباخ:** وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة أي الاستبيان.

4. **معامل الارتباط بيرسون:** لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين.

المبحث الثاني: دراسة وتحليل البيانات وعرض النتائج

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق الى وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وكذلك التعرف على الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها للإجابة على تساؤلات الدراسة، وصولاً الى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة

يهدف هذا المطلب الى تحليل البيانات وعرض النتائج التي مثلت استجابات افراد الدراسة على أسئلة الأداة، وفيما يلي عرض لاهم نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق الى دراسة وتحليل البيانات الشخصية لمبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية

المتغيرات الشخصية والوظيفية	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	49.1
	أنثى	50.9
العمر	من 19 الى اقل من 30 سنة	38.6
	من 30 سنة الى اقل من 40 سنة	29.8
	من 40 سنة الى اقل من 50 سنة	17.5
	50 سنة فأكثر	14
المؤهل العلمي	ثانوي فاقل	26.3
	ليسانس	36.8
	ماستر	21.1
	دراسات عليا	15.8
الهيكل الوظيفي	إدارة	22.8
	شبه طبي	63.2
	طبي	14

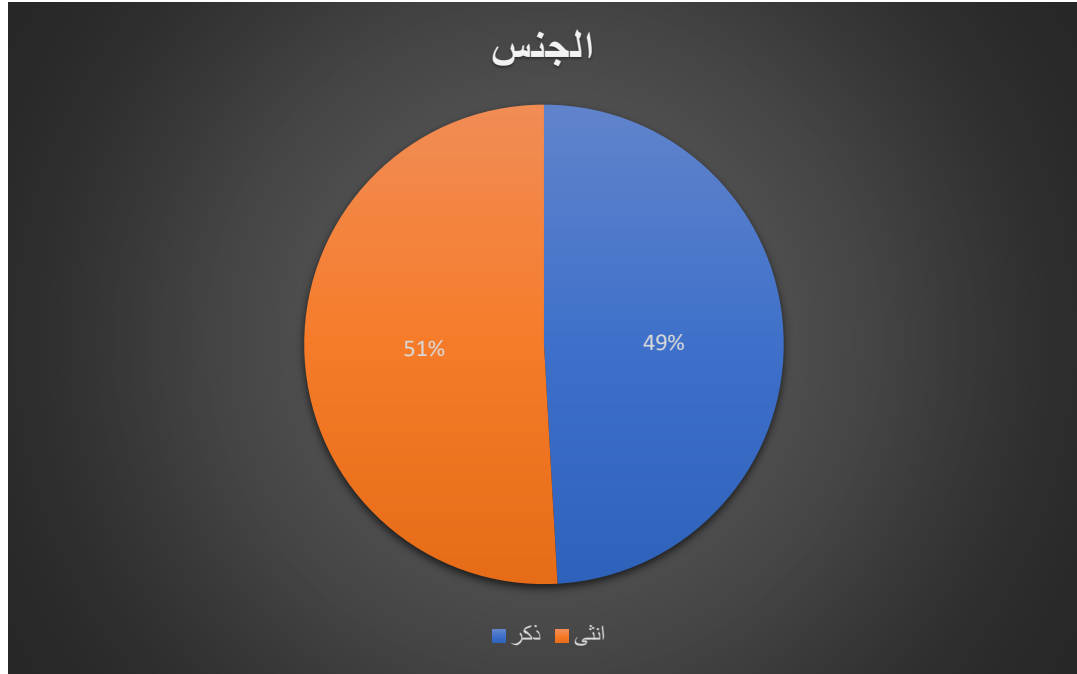
29.8	17	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
26.3	15	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
43.9	25	من 10 إلى أكثر من 15 سنة	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 01)

1. الجنس:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة متقاربة من حيث الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 28 ذكر، بينما عدد الاناث فقط بلغ 29 انث والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



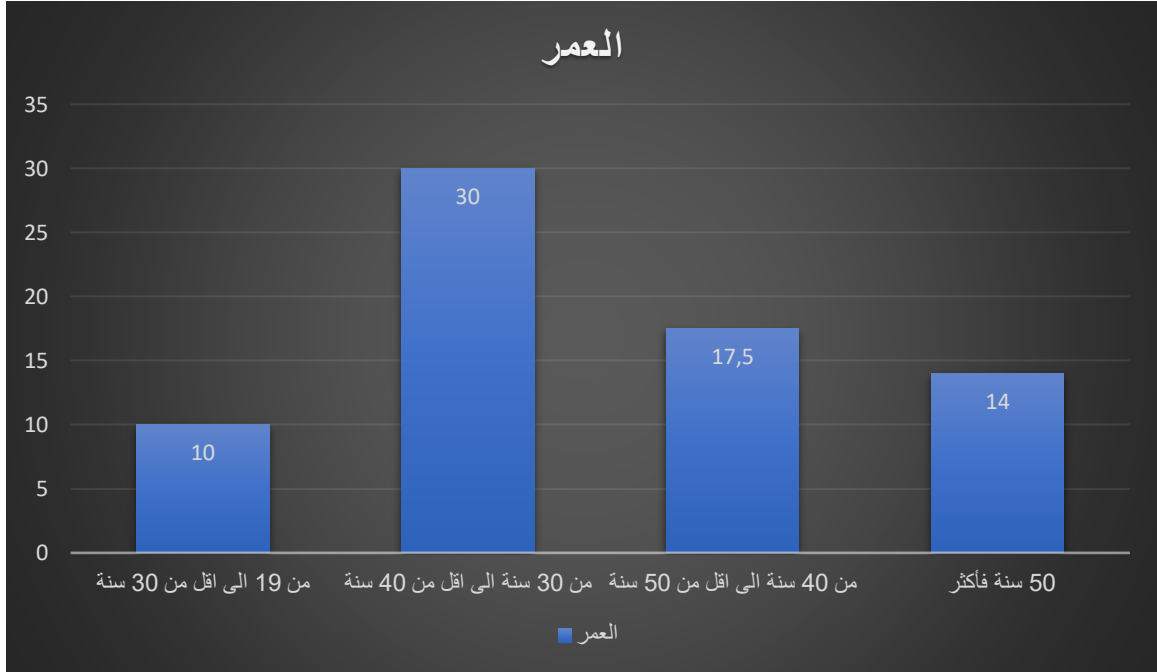
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (01).

2. العمر:

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أعلاه ان نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (19 الى اقل من 30 سنة) قد بلغت 38.6%، وهي نسب معقولة وهو مؤشر ممتاز بحيث في هذه المرحلة يكون الأداء ممزوج بين عنصرى الخبرة والحيوية ولذلك يكون من المتوقع ان يكون أداؤهم جيد، لتليها فئة الافراد الذين تتراوح اعمارهم (من 30 الى اقل من 40 سنة) بنسبة قد بلغت 29.8%، وهذا يعني انه ما يفوق ربع عينة الدراسة هم من الافراد الذين تتراوح أعمارهم بين (30 الى 40 سنة)، في حين نجد ان نسبة 17.5% مثلت الافراد

الذين تتراوح أعمارهم بين (40 الى 50 سنة)، بينما نسبة الافراد الذين تفوق أعمارهم (50 سنة) فقد بلغت 14%، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

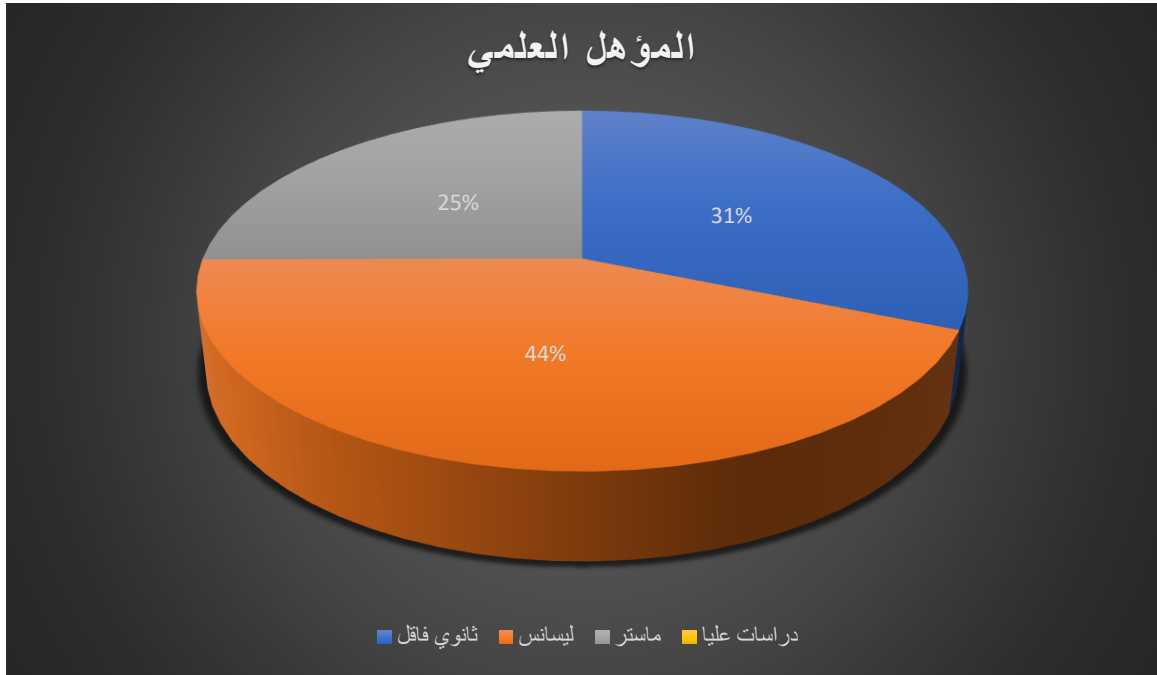


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (01).

3. المؤهل العلمي:

يبين الجدول رقم (01) أعلاه أن نسبة 36.8% من إجمالي عينة الدراسة مثلت فئة ليسانس، اما فئة ثانوي فاقل فقد بلغت نسبتهم 26.3%، بينما فئة الماستر فقد بلغت نسبتهم 21.1%، في حين فئة الدراسات العليا فقد بلغت نسبتهم 15.8% وهي اقل فئة مقارنة بباقي الفئات، مما سبق نستنتج ان طبيعة العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاليًا صالح لولاية تبسة تتطلب مؤهلات علمية ومستويات دراسية عالية مما يساهم في تطويرها، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

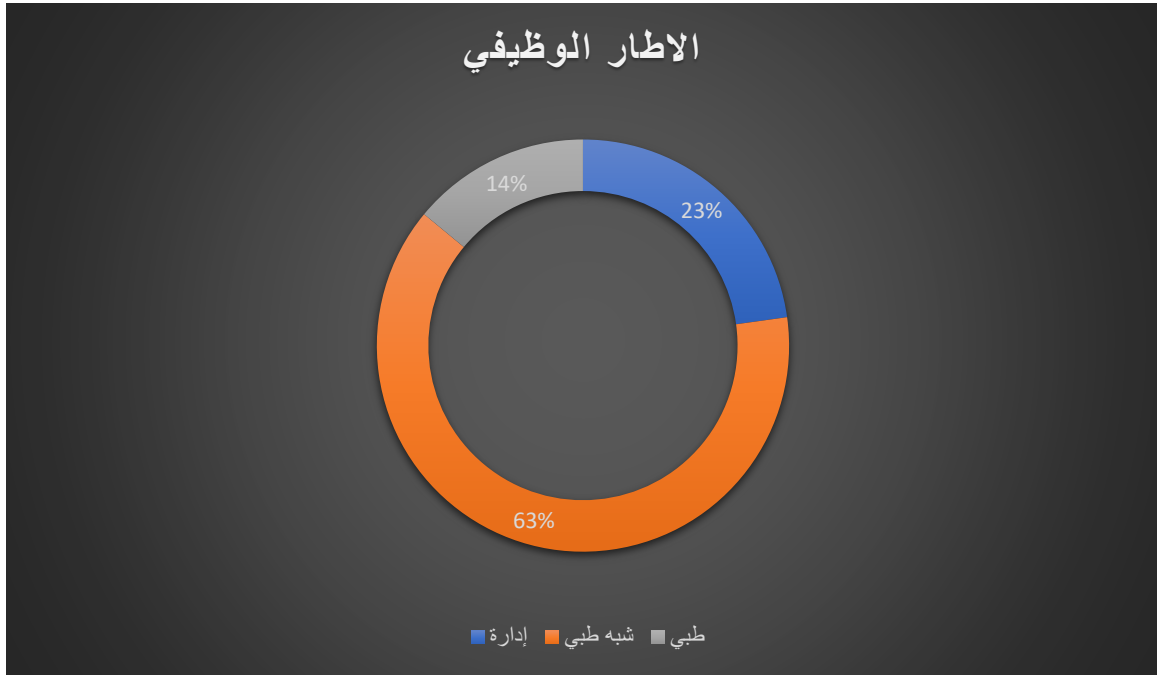


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (01).

4. الإطار الوظيفي:

يبين الجدول أعلاه أن فئة الإداريين قد بلغت نسبتهم 22.8%، بينما فئة الشبه الطبي فقد بلغت 63.2% أي ما يفوق نصف عينة الدراسة وهي نسب معقولة من ذوي الخبرة وهذا مؤشر جيد فيجب على المؤسسة الاستفادة من مهارات وخبرات هؤلاء الافراد، لتليها فئة الطبيين حيث بلغت نسبتهم 14% من اجمالي عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية عاليًا صالح لولاية تبسة تهتم بالموظفين أصحاب الخبرات للاعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الإطار الوظيفي

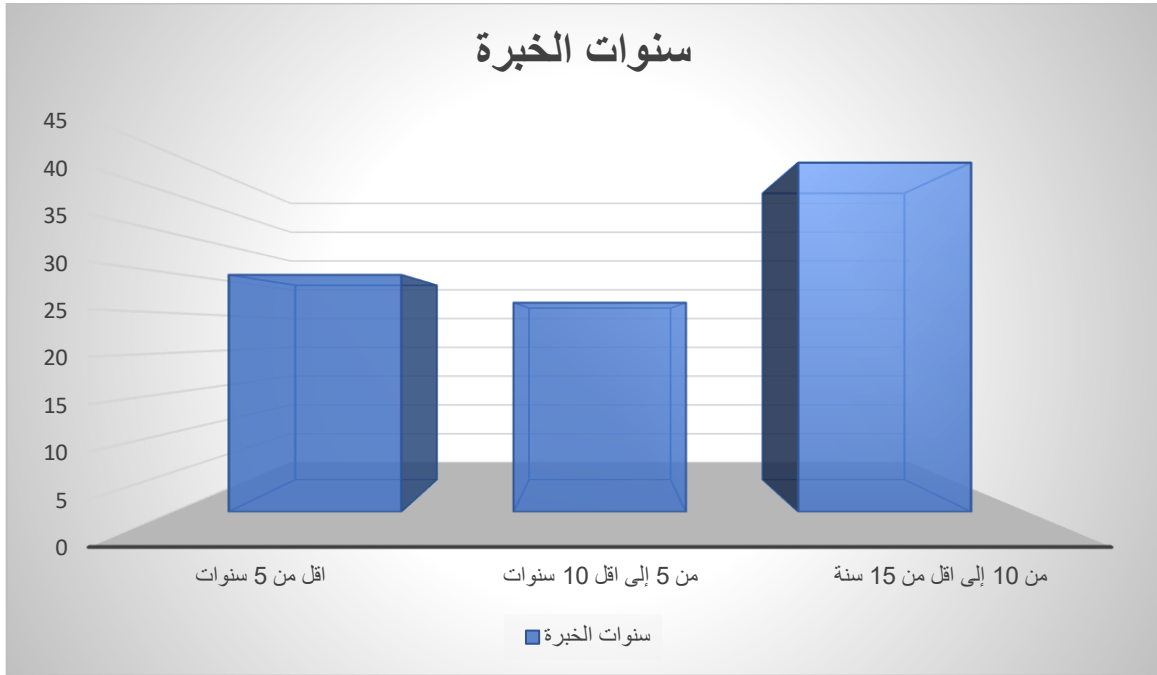


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (01).

5. سنوات الخبرة:

يبين الجدول أعلاه أن نسبة العمال اللذين يقل عدد سنوات عملهم في المؤسسة الاستشفائية عن 5 سنوات قد بلغت 29.8%، بينما نسبة العمال اللذين يتراوح عدد سنوات عملهم في المؤسسة الاستشفائية ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) فقد بلغت 26.3% وهي نسب معقولة من ذوي الخبرة وهذا مؤشر جيد فيجب على المؤسسة الاستفادة من مهارات وخبرات هؤلاء الأفراد، في حين تجد أن فئة العمال اللذين يتراوح عدد سنوات عملهم في المؤسسة الاستشفائية ما بين (10 إلى أقل من 15 سنة) قد بلغت نسبتهم 43.9% من إجمالي عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة الاستشفائية عاليًا صالح لولاية تبسة تهتم بالموظفين أصحاب الخبرات للاعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (01).

ثانيا: ثبات وصدق الاستبيان

1. ثبات الاستبيان:

أ. طريقة الفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل الثبات الفا كرونباخ

وذلك من أجل معرفة مدى استقرار نتائج الاستبيان إذا تكررت على نفس العينة مرة أخرى، مع العلم

أيضا بان الالفا كرونباخ يجب ان يكون عند مستوى 0.60 فأكثر، وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (02): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
01	تتمية الكفاءات البشرية	19	0.937
01	التدريب والتكوين	4	0.855
	الاستقطاب	3	0.750
	تخطيط الكفاءات	4	0.905
	التحفيز	4	0.863
	الكفاءات	4	0.760
02	الأداء الوظيفي	09	0.840

جميع المحاور	28	0.946
--------------	----	-------

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 02) من خلال الجدول رقم (02) اعلاه نلاحظ ان عبارات الاستبيان تمتاز بالثبات حسب معامل الفا كرونباخ الذي بلغت نسبته المحققة 0.946 بالنسبة للمعامل الكلي للاستمارة وهو معدل جد مرتفع بمجموع 28 عبارة، اما بالنسبة للمحور الأول فقد حقق نسبة تقدر ب 0.937 أي انها مقبولة وهذا بمجموع 19 عبارة، اما بالنسبة للمحور الثاني فقد كانت نسبته 0.840 وهذا بمجموع 09 عبارات، في حين تراوحت نسبة الابعاد بين 0.750-0.905 مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعة في الاستمارة. ب. طريقة التجزئة النصفية: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل الارتباط لسبيرمان وذلك من اجل معرفة مدى استقرار نتائج الاستبيان إذا تكررت على نفس العينة مرة أخرى، وقد كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (03): معامل الارتباط لسبيرمان لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الارتباط قبل التصحيح	معامل الارتباط لسبيرمان بعد التصحيح
0.936	0.967

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 02) من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط لسبيرمان يساوي 0.967 الامر الذي يدل على ان معامل الثبات قوي جدا، مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعة في الاستمارة.

2. صدق الاستبيان:

أ. **الصدق الذاتي:** وللتأكد من صدق الاداة تم حساب معامل " الصدق الذاتي " من خلال اخذ الجذر

التربيعي لمعامل الثبات " الفا كرونباخ " ، وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (04): معامل الصدق الذاتي لقياس صدق أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الصدق الذاتي
01	تنمية الكفاءات البشرية	19	0.967
تدريب	التدريب والتكوين	4	0.924
	الاستقطاب	3	0.866
	تخطيط الكفاءات	4	0.951

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -مؤسسة عاليًا صالح – تبسة -

0.928	4	التحفيز	
0.871	4	الكفاءات	
0.916	09	الأداء الوظيفي	02
0.972	28	جميع المحاور	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (02).

يبين الجدول أعلاه والذي يتضمن نتائج اختبار الصدق الذاتي ان معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة قد بلغ 0.972 وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة وأهدافها، اما بالنسبة للمحور الأول فقد حقق نسبة تقدر ب 0.967 أي انها مقبولة وهذا بمجموع 19 عبارة، اما بالنسبة للمحور الثاني فقد كانت نسبته 0.916 وهذا بمجموع 09 عبارات، في حين تراوحت نسبة الابعاد بين 0.866-0.951 وبهذا يمكن القول ان جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. **صدق الاتساق الداخلي:** للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم الاعتماد على معامل الارتباط لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة مع البعد الذي تنتمي اليه ضمن محاور الاستبانة، والنتائج موضحة فيما يلي:

قاعدة القرار: نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وذلك بمقارنة مستوى الدلالة **Sig** مع مستوى معنوية 5%، وفقا للفرضية التالية:

$$H_0: \rho = 0 \text{ عدم معنوية معامل الارتباط}$$

$$H_1: \rho \neq 0 \text{ معنوية معامل الارتباط}$$

• **صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:**

الجدول رقم (05): **صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدريب والتكوين**

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
01	تهتم المؤسسة بالتدريب والتكوين	0.925	0.000
02	تساهم عملية تدريب وتكوين الكفاءات على تحسين أداء العاملين	0.619	0.000
03	يستفيد جميع العاملين بالمؤسسة من التدريب والتكوين بموضوعية وشفافية	0.918	0.000
04	تعتمد المؤسسة على وضع برامج تدريب لتنمية مواردها البشرية	0.852	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03)

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -مؤسسة عاليًا صالح – تبسة -

من خلال الجدول رقم (05) نجد أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد التدريب والتكوين دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستقطاب

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
05	تستقطب المؤسسة أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات لتغطية احتياجاتها	0.762	0.000
06	تتم عملية الإستقطاب من خلال المبادرات الفردية للعاملين	0.851	0.000
07	تعتمد المؤسسة بشكل كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات	0.841	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03) من خلال الجدول رقم (06) أعلاه نجد أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الاستقطاب دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

الجدول رقم (07): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تخطيط الكفاءات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
08	تقوم المؤسسة بوضع خطط إستراتيجية لتحقيق تنمية فعالة لمواردها البشرية	0.914	0.000
09	تعتمد المؤسسة على وضع خطط مستقبلية للإحتفاظ بالكفاءات	0.898	0.000
10	تعتمد المؤسسة إستراتيجية العمل ضمن فريق لرفع أداء ومردودية العاملين	0.841	0.000
11	تهتم المؤسسة بالامكانيات الفردية وتعمل على تحسينها	0.876	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03) من خلال الجدول رقم (07) أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد تخطيط الكفاءات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

الجدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التحفيز

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
12	تسعى المؤسسة لتشجيع أفرادها والرفع من الروح المعنوية للعاملين	0.924	0.000
13	يستفد جميع العاملين من حوافز مادية ومعنوية	0.908	0.000
14	تمنك المؤسسة نظام للحوافز والمكافآت للعاملين	0.905	0.000
15	تسمح المؤسسة بمشاركة الموظفين الأكفاء في إتخاذ القرارات	0.626	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03) من خلال الجدول رقم (08) أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد التحفيز دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الكفاءات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
16	تمتلك المؤسسة أفراد أكفاء	0.505	0.000
17	تهتم المؤسسة بالحفاظ على كفاءاتها	0.846	0.000
18	تقوم المؤسسة بتوفير بيئة مشجعة على العمل لإظهار الكفاءات	0.813	0.000
19	تمتلك المؤسسة كفاءات قادرة على حل مشكلات مرتبطة بأعمالهم	0.833	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03) من خلال الجدول رقم (09) أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد جودة الكفاءات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
01	يعتبر الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية مؤشر على كفاءة الموظف	0.645	0.000
02	الإلتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة يعكس حسن الأداء	0.750	0.000
03	الإلتزام بتعليمات الإدارة تحسن أداء العاملين	0.775	0.000
04	تعتبر الخبرة المهنية مؤشر على حسن الأداء	0.544	0.000
05	تسعى المؤسسة الى تطوير إمكانيات وخبرات جميع العاملين	0.708	0.000
06	تسعى المؤسسة الى خلق فرص متساوية لتحسين أداء العاملين	0.707	0.000
07	يتم تقييم أداء العاملين بطرق موضوعية	0.686	0.000
08	مبدأ المساواة بين العاملين يحسن أدائهم	0.683	0.000
09	يشارك العاملين في تزكية المسؤول المباشر في المصلحة	0.483	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03) من خلال الجدول رقم (10) أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الاداء الوظيفي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط. ج. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: يبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول رقم (11) يوضح ذلك:

الجدول رقم (11): الصدق البنائي لمحاور الدراسة

المحور	معامل الارتباط	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
1	تنمية الكفاءات البشرية	0.975	0.000
2	الأداء الوظيفي	0.857	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03) من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- ان هناك علاقة موجبة ومتوسطة ودالة احصائيا عند مستوى معنوية 5% (Sig=0.00) بلغت 0.975 بين المحور الأول (تنمية الكفاءات البشرية) والدرجة الكلية للاستبيان.
- ان هناك علاقة موجبة وقوية ودالة احصائيا عند مستوى معنوية 5% (Sig=0.00) بلغت 0.857 بين المحور الثاني (الأداء الوظيفي) والدرجة الكلية للاستبيان.

ثالثا: تحديد مجالات اتجاه الإجابات حسب مقياس ليكارت

تم استخدام مقياس ليكارت لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان كما هو موضح فيما يلي:

1. درجات مقياس ليكارت الخماسي

تم اعداد اسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي الذي يحتمل خمسة إجابات مقسمة الى درجات كالآتي:

جدول رقم (12): مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

2. مجالات اتجاه الإجابات حسب مقياس ليكارت

لتحديد مجالات القياس لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر واصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (4=1-5)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8=5/4)، وبعدها تضاف هذه القيمة الى الحد الأدنى في المقياس والتي هي (1) وذلك من اجل تحديد الحد الأعلى للفتة (1.8=1+0.8) فنحصل على المجال [1.8 – 1] وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على اتجاه إجابات الافراد على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (13): سلم الإجابات حسب مقياس ليكارت

الإجابة	الزمن	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1] 1.8 - 1 [منخفضة جدا
غير موافق	2] 2.6-1.8 [منخفضة
محايد	3] 3.4-2.6 [متوسطة
موافق	4] 4.2-3.4 [مرتفعة
موافق بشدة	5] 5-4.2 [مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale).

المطلب الثاني: التحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان

لمعرفة تقييم العينة لعبارات اداة الدراسة، تم الاعتماد على المتوسط الحسابي وهو يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة بين (1 و 5) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة، والانحراف المعياري لمعرفة مدة تشتت إجابات افراد عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

أولاً: التحليل الاحصائي لعبارات المحور الأول من الاستبيان:

يوضح الجدول رقم (14) نتائج تحليل عبارات المحور الأول (تتمية الكفاءات البشرية) لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البعد الاول	التدريب والتكوين	3.04	1.040	متوسطة
01	تهتم المؤسسة بالتدريب والتكوين	2.93	1.334	متوسطة
02	تساهم عملية تدريب وتكوين الكفاءات على تحسين أداء العاملين	3.65	1.094	مرتفعة
03	يستفيد جميع العاملين بالمؤسسة من التدريب والتكوين بموضوعية وشفافية	2.95	1.274	متوسطة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -مؤسسة عاليًا صالح – تبسة -

متوسطة	1.272	2.67	تعتمد المؤسسة على وضع برامج تدريب لتنمية مواردها البشرية	04
متوسطة	1.000	2.81	الاستقطاب	البعد الثاني
متوسطة	1.272	3.25	تستقطب المؤسسة أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات لتغطية إحتياجاتها	05
متوسطة	1.205	2.63	تتم عملية الإستقطاب من خلال المبادرات الفردية للعاملين	06
منخفضة	1.195	2.56	تعتمد المؤسسة بشكل كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات	07
متوسطة	1.127	2.80	تخطيط الكفاءات	البعد الثالث
متوسطة	1.292	2.72	تقوم المؤسسة بوضع خطط إستراتيجية لتحقيق تنمية فعالة لمواردها البشرية	08
متوسطة	1.315	2.81	تعتمد المؤسسة على وضع خطط مستقبلية للإحتفاظ بالكفاءات	09
متوسطة	1.289	3.02	تعتمد المؤسسة إستراتيجية العمل ضمن فريق لرفع أداء ومردودية العاملين	10
متوسطة	1.215	2.67	تهتم المؤسسة بالامكانيات الفردية وتعمل على تحسينها	11
منخفضة	1.110	2.57	التحفيز	البعد الرابع
منخفضة	1.323	2.56	تسعى المؤسسة لتشجيع أفرادها والرفع من الروح المعنوية للعاملين	12
منخفضة	1.322	2.58	يستفسد جميع العاملين من حوافز مادية ومعنوية	13
متوسطة	1.334	2.60	تمتلك المؤسسة نظام للحوافز والمكافآت للعاملين	14
منخفضة	1.295	2.58	تسمح المؤسسة بمشاركة الموظفين الأكفاء في إتخاذ القرارات	15
متوسطة	0.921	3.00	الكفاءات	البعد الخامس

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -مؤسسة عاليًا صالح – تبسة -

مرتفعة	1.164	3.70	تمتلك المؤسسة أفراد أكفاء	16
متوسطة	1.221	2.79	تهتم المؤسسة بالحفاظ على كفاءاتها	17
منخفضة	1.134	2.56	تقوم المؤسسة بتوفير بيئة مشجعة على العمل لإظهار الكفاءات	18
متوسطة	1.309	2.96	تمتلك المؤسسة كفاءات قادرة على حل مشكلات مرتبطة بأعمالهم	19
متوسطة	0.862	2.85	تنمية الكفاءات البشرية	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

أبدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاليًا صالح لولاية تبسة ارائهم حول المحور الأول وهو " تنمية الكفاءات البشرية"، الذي خصصت لقياسه 19 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2.56-3.70)، فيما تراوحت قيم إنحرافه المعياري بين (1.094-1.334)، في حين تراوحت قيم المتوسط الحسابي للأبعاد بين (2.57-3.04)، بينما تراوحت قيم الإنحراف المعياري للأبعاد بين (0.921-1.127)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2.85)، بانحراف معياري قدره (0.862)، وهذا ما يشير إلى تمركز إجابات الموظفين حول المحايدة مما يدل على ان درجة الموافقة متوسطة.

ثانيا: التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثاني من الاستبيان:

يوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل عبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي) لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يعتبر الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية مؤشر على كفاءة الموظف	3.40	1.361	مرتفعة
02	الإلتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة يعكس حسن الأداء	3.65	1.110	مرتفعة
03	الإلتزام بتعليمات الادارة تحسن أداء العاملين	3.28	1.130	متوسطة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -مؤسسة عاليًا صالح – تبسة -

04	تعتبر الخبرة المهنية مؤشر على حسن الأداء	3.63	1.205	مرتفعة
05	تسعى المؤسسة الى تطوير إمكانيات وخبرات جميع العاملين	2.72	1.192	متوسطة
06	تسعى المؤسسة الى خلق فرص متساوية لتحسين أداء العاملين	2.58	1.133	منخفضة
07	يتم تقييم أداء العاملين بطرق موضوعية	2.84	1.207	متوسطة
08	مبدأ المساواة بين العاملين يحسن أدائهم	3.77	1.239	مرتفعة
09	يشارك العاملين في تزكية المسؤول المباشر في المصلحة	3.47	1.167	مرتفعة
	الأداء الوظيفي	3.26	0.791	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

أبدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاليًا صالح لولاية تبسة، آراءهم حول المحور الثاني " الأداء الوظيفي"، الذي خصصت لقياسه 09 عبارات، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2.58-3.65)، فيما تراوحت قيم إنحرافه المعياري بين (1.110-1.361)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (3.26)، بانحراف معياري قدره (0.791)، وهذا ما يشير إلى تمركز إجابات الموظفين حول المحايدة مما يدل على ان درجة الموافقة متوسطة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

لاختبار وتحليل فرضيات الدراسة تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون للكشف عن وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة ولقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين، وذلك بالاعتماد على قواعد القرار التالية:

🚩 **قاعدة القرار المتعلقة بمعامل الارتباط:** نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط بمقارنة مستوى الدلالة **Sig** مع مستوى معنوية 5% أي 0.05، إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وفقا للفرضية التالية:

$$H_0: \rho = 0 \text{ عدم معنوية معامل الارتباط}$$

$$H_1: \rho \neq 0 \text{ معنوية معامل الارتباط}$$

وفيما يلي نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1. اختبار الفرضية الرئيسية: من اجل اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ " تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الأداء الوظيفي * تنمية الكفاءات البشرية	
معامل الارتباط	0.719
مستوى الدلالة Sig	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 05) القراءة الإحصائية للمعطيات: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بين المتغيرين (الأداء الوظيفي وتنمية الكفاءات البشرية) بلغ قيمة قدرها 0.719 ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000 وهو معدل اقل من مستوى المعنوية 0.05 الامر الذي يدفعنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة 95% وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الرئيسية القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

2. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: من اجل اختبار الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتكوين والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ " تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الأداء الوظيفي * التدريب والتكوين	
معامل الارتباط	0.420
مستوى الدلالة Sig	0.001

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 05)

القراءة الإحصائية للمعطيات: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بين المتغيرين (الأداء الوظيفي والتدريب والتكوين) بلغ قيمة قدرها 0.420 ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.001 وهو معدل اقل من مستوى المعنوية 0.05 الامر الذي يدفعنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة 95% وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الاولى القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتكوين والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: من اجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ " تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الأداء الوظيفي * الاستقطاب	
0.449	معامل الارتباط
0.000	مستوى الدلالة Sig

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 05)
 القراءة الإحصائية للمعطيات: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بين المتغيرين (الأداء الوظيفي والاستقطاب) بلغ قيمة قدرها 0.499 ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000 وهو معدل اقل من مستوى المعنوية 0.05 الامر الذي يدفعنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة 95% وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

1. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: من اجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند

مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ " تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين

المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الأداء الوظيفي * تخطيط الكفاءات	
0.635	معامل الارتباط
0.000	مستوى الدلالة Sig

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 05) القراءة الإحصائية للمعطيات: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بين المتغيرين (الأداء الوظيفي وتخطيط الكفاءات) بلغ قيمة قدرها 0.635 ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000 وهو معدل اقل من مستوى المعنوية 0.05 الامر الذي يدفعنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة 95% وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

2. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: من اجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: " توجد

علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى

معنوية $\alpha = 0.05$ " تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين

محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الأداء الوظيفي * التحفيز	
0.745	معامل الارتباط
0.000	مستوى الدلالة Sig

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 05) القراءة الإحصائية للمعطيات: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بين المتغيرين (الأداء الوظيفي والتحفيز) بلغ قيمة قدرها 0.745 ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000 وهو معدل اقل من

مستوى المعنوية 0.05 الامر الذي يدفعنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة 95% وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

3. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: من اجل اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ " تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الأداء الوظيفي * الكفاءات	
0.685	معامل الارتباط
0.000	مستوى الدلالة Sig

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 05) القراءة الإحصائية للمعطيات: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بين المتغيرين (الأداء الوظيفي والكفاءات) بلغ قيمة قدرها 0.685 ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000 وهو معدل اقل من مستوى المعنوية 0.05 الامر الذي يدفعنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة 95% وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الخامسة القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

عرض نتائج الدراسة

من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من عينة الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

-امتلاك المؤسسة العمومية الاستشفائية عاليًا صالح لولاية تبسة تنوعًا في فئات العمر حيث تهتم بالعمال أصحاب الخبرات للاعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة وفي نفس الوقت لا تستغني عن فئة الشباب لما يملكونه من نشاط للقيام بالمهام الشاقة، وبالتالي تشجيع التنافس الوظيفي وهذا مؤشر إيجابي له قد يسهم في تطويره.

-ان طبيعة العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاليًا صالح لولاية تبسة تتطلب مؤهلات علمية ومستويات دراسية.

-صحة الفرضية الرئيسية القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية وتحسين

الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ "

-صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتكوين والأداء

الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ "

-صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستقطاب والأداء

الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ "

-صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات والأداء

الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ "

-صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي في

المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ "

-صحة الفرضية الفرعية الخامسة القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات والأداء الوظيفي

في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ "

خاتمة

لقد تم من خلال هذه الدراسة معالجة أحد أهم المواضيع وأكثرها حداثة في مجال تسيير المؤسسات الا و هو دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي حيث قسمة هذه الدراسة الى جزئين ،الجزء النظري تطرقنا من خلاله الى مختلف المفاهيم و العناصر المتعلقة بمتغيري الدراسة و العلاقة بينهما والجزء التطبيقي الذي حاولنا من خلاله التحقق من فرصيات الدراسة بالنزول الي الميدان العملي و من خلال هذه الدراسة التي ربطنا فيها بين تنمية الكفاءات البشرية و تحسين الأداء الوظيفي حاولنا معرفة دور تنمية الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي ،حيث توصلنا الى النتائج التالية :

نتائج الجانب النظري :

- ✓ -تنمية الكفاءات عملية ضرورية تهدف المؤسسة من خلالها الى سد ثغرات معرفية حالية و مستقبلية التي تؤثر علي أدائها
- ✓ -تمكن عملية تنمية الكفاءات من إكتشاف نقاط القوة و الضعف لدى العاملين من خلال إتخاذ الإجراءات اللازمة
- ✓ -عملية تنمية الكفاءات عملية مستمرة و شاملة محورها المورد البشري لتطوير سلوكه في الأداء
- ✓ -تنمية الكفاءات عملية ضرورية تهدف المؤسسة من خلالها الى سد ثغرات معرفية حالية و مستقبلية التي تؤثر علي أدائها
- ✓ -تمكن عملية تنمية الكفاءات من إكتشاف نقاط القوة و الضعف لدى العاملين من خلال إتخاذ الإجراءات اللازمة
- ✓ -عملية تنمية الكفاءات عملية مستمرة و شاملة محورها المورد البشري لتطوير سلوكه في الأداء
- ✓ يتوقف نجاح المؤسسة على تميز أدائها و هذا من خلال تبنيها لسياسة تنمية الكفاءات البشرية
- ✓ تسمح عملية تحسين أداء الموارد البشرية برفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي و ضمان استمرارية و كذلك استفادة الموظفين بامتيازات مالية و معنوية و ضمان مستقبلهم الوظيفي
- ✓ يقوم نجاح المؤسسة على تحقيق نجاح و تحسين الأداء الوظيفي لمواردها البشرية

ثانيا : نتائج الجانب التطبيقي

من خلال دراستنا الميدانية علي المؤسسة الاستشفائية عاليا صالح توصلنا الى النتائج التالية:

✓ امتلاك المؤسسة العمومية الاستشفائية عاليا صالح لولاية تبسة تنوعا في فئات العمر حيث تهتم بالعمال أصحاب الخبرات للاعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة وفي نفس الوقت لا تستغني عن فئة الشباب لما يملكونه من نشاط للقيام بالمهام الشاقة، وبالتالي تشجيع التنافس الوظيفي وهذا مؤشر إيجابي له قد يسهم في تطويره.

✓ ان طبيعة العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاليا صالح لولاية تبسة تتطلب مؤهلات علمية ومستويات دراسية.

✓ صحة الفرضية الرئيسية القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ "

✓ صحة الفرضية الفرعية الاولى القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتكوين والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ "

✓ صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستقطاب والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ "

✓ صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ "

✓ صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ "

✓ صحة الفرضية الفرعية الخامسة القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ "

توصيات و إقتراحات

علي ضوء ما تم تقديمه في الجانب النظري للدراسة و ما تم التوصل اليه في الجانب التطبيقي فانه تم الخروج ببعض التوصيات و الاقتراحات

✓ العمل علي تنمية الكفاءات بصفة مستمرة لتحسين الأداء

- ✓ ضرورة تقييم أداء العاملين لضمان عدم حدوث أي خلل في الأداء
- ✓ معرفة الأسباب التي أدت الى عدم تحسين الأداء
- ✓ متابعة عملية تنمية الكفاءات و تحديد الإحتياجات لضمان تحقيق الأهداف المسطرة
- ✓ توفير برامج تدريبية بمقاييس عالية مع الاهتمام بالقائمين بالتدريب وإعطائهم مكانة هامة
- ✓ ضرورة تحفيز العاملين ماديا و معنويا من أجل أداء احسن

أفاق الدراسة

- ✓ من خلال دراستنا هذه تبين لنا العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها
- ✓ خاصة وأن هذا المجال لا زالا خصبا للبحث وواعدا لاستقطاب اهتمام الدراسات العلمية و العملية منها
- ✓ المداخل الحديثة لادارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التحسن في الأداء .
- ✓ تحسين أداء العاملين في تحقيق ميزة تنفسية
- ✓ دراسة مقارنة بين أثر تنمية الكفاءات و إدارة الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية
- ✓ تكاليف تنمية الكفاءات مقارنة بالتكاليف التي تتحملها المؤسسات جراء تراجع مستويات أداء مواردها البشرية
- ✓ وفي الأخير دراستنا هذه لا تعدو الا أن تكون محاولة لاثراء واحد من اهم الموضوعات
- ✓ ونتمنى ان نكون قد وقفنا بالالمام ببعض جوانبه، فهو اجتهاد بشري وانساني يلزمه النقص يحتاج الى التصويب، فان اصبنا فمن الله وحده وان اخطأنا فمن انفسنا.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- 1- إبراهيم رمضان الديب: دليل إدارة الموارد البشرية، أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع.
- 2- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1983.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 4- بارات ايوب وآخرين: كيف تفكر استراتيجيات عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2001.
- 5- بوالشرش نورالدين، محامدية إيمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 27 ديسمبر 2016.
- 6- بوبكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- 7- الجرسى عبد الرحمان بن محمد: إدارة الوقت من منظور إسلامي، مكتبة العكيان، الرياض، 2000.
- 8- جنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران عمان، الأردن، 2002.
- 9- خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، الجامعة الأردنية: 2006.
- 10- الخطيب أحمد: البحث والتقويم التربوي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
- 11- رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتنيت، باتنة، الجزائر، ط1، 2003.
- 12- روية محمد، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م.
- 13- الشارف مريم نسرین اثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في ولاية ورقلة 2014 مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، 2014.
- 14- الشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

- 15- الطجم عبد الغني والسواط: السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2000.
- 16- العادلي سامح حسن: منهجية اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، دار ابن سينا، ط2، مصر، 1998.
- 17- عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
- 18- عزيز طارش الدهمي مهارات إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء المؤسسي، جامعة نجران، 24 ماي 2013: http://aziz-phd.blogspot.com/2013/05/blog-post_24.html
- 19- على المسلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
- 20- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2005.
- 21- فاروق عبدة قلية و السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
- 22- محمد المبيضين عقلة؛ محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2001.
- 23- محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2016.
- 24- محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 25- مصطفى أحمد سيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، مصر، 2008.
- 26- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 27- نورة ديب، التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الشرقي للحليب ومشتقاته، رسالة مكملة للحصول على درجة ماجستير في التسيير، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 1998-1999.
- 28- خضير كاظم حصود ،ياسين كاسب الحرشة .ادارة الموارد البشرية .دارالمسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن 2007

المراجع باللغة الأجنبية

ROBERT L. MATHIS JOHN H. JACKSON, Human Resource –1
Management.

THIRTEENTH EDITION, South–Western, Cengage Learning, United –2
States of America 2011.

المواقع الإلكترونية

https://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة_الموارد_البشرية 002023/03/11 :11

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الشخصية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	28	49,1	49,1	49,1
انثى	29	50,9	50,9	100,0
Total	57	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة من 30 أقل الى من 19	22	38,6	38,6	38,6
سنة من 40 أقل الى من 30	17	29,8	29,8	68,4
سنة من 50 أقل الى من 40	10	17,5	17,5	86,0
أكثر سنة 50	8	14,0	14,0	100,0
Total	57	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فاضل ثانوي	15	26,3	26,3	26,3
ليسانس	21	36,8	36,8	63,2
ماستر	12	21,1	21,1	84,2
عليا دراسات	9	15,8	15,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

الهيكالووظفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ادارة	13	22,8	22,8	22,8
طبي شبه	36	63,2	63,2	86,0
طبي	8	14,0	14,0	100,0
Total	57	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات من 5 أقل	17	29,8	29,8	29,8
سنوات من 10 أقل الى من 5	15	26,3	26,3	56,1
سنة من 15 أكثر الى من 10	25	43,9	43,9	100,0
Total	57	100,0	100,0	

الملحق رقم (02): ثبات أداة الدراسة

معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,855	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	19

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,946	28

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,863	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,905	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,750	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,840	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,760	4

معامل التجزئة النصفية لقياس ثبات أداة الدراسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,899
		N of Items	14 ^a
	Part 2	Value	,887
		N of Items	14 ^b
	Total N of Items		28
Correlation Between Forms			,936
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,967
	Unequal Length		,967
Guttman Split-Half Coefficient			,966

- a. The items are: تهتم المؤسسة بالتدريب والتكوين , يستفيد جميع العاملين بالمؤسسة من التدريب والتكوين بموضوعية وشفافية , تستقطب المؤسسة أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات لتغطية احتياجاتها , تعتمد المؤسسة بشكل كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات , تعتمد المؤسسة على وضع خطط مستقبلية للإحتفاظ بالكفاءات , تهتم المؤسسة بالامكانيات الفردية وتعمل على تحسينها , يستفيد جميع العاملين من حوافز مادية ومعنوية , تسمح المؤسسة بمشاركة الموظفين الأكفاء في إتخاذ القرارات , تهتم المؤسسة بالحفاظ على كفاءاتها , تمتلك المؤسسة كفاءات قادرة على حل مشكلات مرتبطة بأعمالهم , الإلتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة يعكس حسن الأداء , تعتبر الخبرة المهنية مؤشر على حسن الأداء , تسعى المؤسسة الى خلق فرص متساوية لتحسين أداء العاملين , مبدأ المساواة بين العاملين بحسن أدائهم .
- b. The items are: تساهم عملية تدريب وتكوين الكفاءات على تحسين أداء العاملين , تعتمد المؤسسة على وضع برامج تدريب لتنمية مواردها البشرية , تتم عملية الإستقطاب من خلال المبادرات الفردية للعاملين , تقوم المؤسسة بوضع خطط إستراتيجية لتحقيق تنمية فعالة لمواردها البشرية , تعتمد المؤسسة إستراتيجية العمل ضمن فريق لرفع أداء ومردودية العاملين , تسعى المؤسسة لتشجيع أفرادها والرفع من الروح المعنوية للعاملين , تمتلك المؤسسة نظام للحوافز والمكافآت للعاملين , تمتلك المؤسسة أفراد أكفاء , تقوم المؤسسة بتوفير بيئة مشجعة على العمل لإظهار الكفاءات , يعتبر الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية مؤشر على كفاءة الموظف , الإلتزام بتعليمات الإدارة تحسن أداء العاملين , تسعى المؤسسة الى تطوير إمكانيات وخبرات جميع العاملين , يتم تقييم أداء العاملين بطرق موضوعية , يشارك العاملون في ترقية المسؤول المباشر في المصلحة .

الملحق رقم (03): الاتساق الداخلي والصدق البنائي لفقرات المحور الأول والثاني

Correlations

		التدريب والتكوين	المؤسسة تهتم بالتدريب والتكوين	تدريب عملية تساهم وتكوين الكفاءات على تحسين أداء العاملين	العاملين جميع يستفيد بالمؤسسة من التدريب والتكوين بموضوعية وشفافية	على المؤسسة تعتمد وضع برامج تدريب لتنمية مواردها البشرية
التدريب والتكوين	Pearson Correlation	1	,925**	,619**	,918**	,852**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57
والتكوين بالتدريب المؤسسة تهتم	Pearson Correlation	,925**	1	,448**	,838**	,754**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57
الكفاءات وتكوين تدريب عملية تساهم على تحسين أداء العاملين	Pearson Correlation	,619**	,448**	1	,422**	,274*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,039
	N	57	57	57	57	57
من بالمؤسسة العاملين جميع يستفيد التدريب والتكوين بموضوعية وشفافية	Pearson Correlation	,918**	,838**	,422**	1	,760**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,000
	N	57	57	57	57	57
برامج وضع على المؤسسة تعتمد تدريب لتنمية مواردها البشرية	Pearson Correlation	,852**	,754**	,274*	,760**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,039	,000	
	N	57	57	57	57	57

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		الاستقطاب	المؤسسة تستقطب أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات لتغطية احتياجاتها	الإستقطاب عملية تتم من خالل المبادرات الفردية للعاملين	بشكل المؤسسة تعتمد كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات
الاستقطاب	Pearson Correlation	1	,762**	,851**	,841**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	57	57	57	57
كفاءات ذوي أفراد المؤسسة تستقطب ومؤهلات لتغطية احتياجاتها	Pearson Correlation	,762**	1	,433**	,413**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,001
	N	57	57	57	57
خالل من الإستقطاب عملية تتم المبادرات الفردية للعاملين	Pearson Correlation	,851**	,433**	1	,667**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000
	N	57	57	57	57
على كبير بشكل المؤسسة تعتمد المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات	Pearson Correlation	,841**	,413**	,667**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	
	N	57	57	57	57

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		تخطيط الكفاءات	بوضع المؤسسة تقوم خطط إستراتيجية لتحقق تنمية فعالة لمواردها البشرية	على المؤسسة تعتمد وضع خطط مستقبلية للإحتفاظ بالكفاءات	المؤسسة تعتمد إستراتيجية العمل ضمن فريق لرفع أداء ومردودية العاملين	المؤسسة تهتم بالامكانيات الفردية وتعمل على تحسينها
تخطيط الكفاءات	Pearson Correlation	1	,914**	,898**	,841**	,876**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57
إستراتيجية خطط بوضع المؤسسة تقوم لتحقق تنمية فعالة لمواردها البشرية	Pearson Correlation	,914**	1	,840**	,689**	,690**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57
خطط وضع على المؤسسة تعتمد مستقبلية للإحتفاظ بالكفاءات	Pearson Correlation	,898**	,840**	1	,592**	,730**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	57	57	57	57	57
العمل إستراتيجية المؤسسة تعتمد ضمن فريق لرفع أداء ومردودية العاملين	Pearson Correlation	,841**	,689**	,592**	1	,688**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	57	57	57	57	57
الفردية بالامكانيات المؤسسة تهتم وتعمل على تحسينها	Pearson Correlation	,876**	,690**	,730**	,688**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		التحيز	المؤسسة تسعى لتنجح أفرادها والرفع من الروح المعنوية للعاملين	جميع يستفد العاملين من حوافز مادية ومعنوية	نظام المؤسسة تمتلك للحوافز والمكافآت للعاملين	المؤسسة تسمح بمشاركة الموظفين الأكتفاء في إتخاذ القرارات
التحيز	Pearson Correlation	1	,924**	,908**	,905**	,626**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57
والرفع أفرادها لتنجح المؤسسة تسعى من الروح المعنوية للعاملين	Pearson Correlation	,924**	1	,821**	,879**	,401**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,002
	N	57	57	57	57	57
مادية حوافز من العاملين جميع يستفد ومعنوية	Pearson Correlation	,908**	,821**	1	,833**	,395**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,002
	N	57	57	57	57	57
للحوافز نظام المؤسسة تمتلك والمكافآت للعاملين	Pearson Correlation	,905**	,879**	,833**	1	,324*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,014
	N	57	57	57	57	57
الموظفين بمشاركة المؤسسة تسمح الأكتفاء في إتخاذ القرارات	Pearson Correlation	,626**	,401**	,395**	,324*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,002	,014	
	N	57	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		الكفاءات	أفراد المؤسسة تمتلك أكتفاء	المؤسسة تهتم بالمحافظ على كفاءاتها	بنوثير المؤسسة تقوم بيته مسجعة على العمل لإظهار الكفاءات	المؤسسة تمتلك كفاءات قادرة على حل مشكلات مرتبطة بأعمالهم
الكفاءات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 57	,550** 57	,846** 57	,813** 57	,833** 57
أكتفاء أفراد المؤسسة تمتلك	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,550** 57	1 57	,231 57	,129 57	,333* 57
كفاءاتها على بالمحافظ المؤسسة تهتم	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,846** 57	,231 57	1 57	,770** 57	,576** 57
على مسجعة بيته بنوثير المؤسسة تقوم العمل لإظهار الكفاءات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,813** 57	,129 57	,770** 57	1 57	,591** 57
حل على قادرة كفاءات المؤسسة تمتلك مشكلات مرتبطة بأعمالهم	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,833** 57	,333* 57	,576** 57	,591** 57	1 57

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		الإقترام بحتير بمواعيد العمل الرسمية مؤتير على كفاءة الموظف	بالمقانون الإقترام الداخلي المؤسسة بمكس حسن الأداء	تنظيمات الإقترام الإدارة ضمن أداء الماملين	المهنية التبره بحتير مؤتير على حسن الأداء	إلى المؤسسة شسي تطوير إمكانيات وخدمات جمع الماملين	إلى المؤسسة شسي خلق فرص مشابهة للمحسن أداء الماملين	الماملين أداء بغير بتم بمطرق موسوعية	بين المساواة مبدأ الماملين بحسن أدائهم	في الماملين متشارك تريكة المسؤول الماملين في التسلمة	
الإداء الوظيفي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 57	,645** 57	,750** 57	,775** 57	,544** 57	,708** 57	,707** 57	,686** 57	,683** 57	,483** 57
الرسمية العمل بمواعيد الإقترام بحتير مؤتير على كفاءة الموظف	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,645** 57	1 57	,580** 57	,540** 57	,386** 57	,335** 57	,263** 57	,290** 57	,384** 57	-,010 57
لمؤسسة الداخلي بالمقانون الإقترام بمكس حسن الأداء	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,750** 57	,580** 57	1 57	,649** 57	,342** 57	,437** 57	,235 57	,411** 57	,551** 57	,282** 57
أداء ضمن الإدارة تنظيمات الإقترام الماملين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,775** 57	,540** 57	,649** 57	1 57	,405** 57	,457** 57	,540** 57	,465** 57	,314** 57	,290** 57
حسن على مؤتير المهنية التبره بحتير الأداء	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,544** 57	,386** 57	,342** 57	,405** 57	1 57	,213 57	,211 57	,217 57	,254 57	,203 57
إمكانيات تطوير إلى المؤسسة شسي وخدمات جمع الماملين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,708** 57	,335** 57	,437** 57	,457** 57	,437** 57	1 57	,691** 57	,503** 57	,391** 57	,226** 57
فرص خلق إلى المؤسسة شسي مشابهة لمحسن أداء الماملين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,707** 57	,263** 57	,235 57	,540** 57	,211 57	,691** 57	1 57	,643** 57	,337** 57	,343** 57
بمطرق الماملين أداء بغير بتم موسوعية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,686** 57	,290** 57	,411** 57	,465** 57	,217 57	,503** 57	,643** 57	1 57	,405** 57	,181 57
بين المساواة مبدأ الماملين بحسن أدائهم	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,683** 57	,384** 57	,551** 57	,314** 57	,254 57	,391** 57	,337** 57	,405** 57	1 57	,422** 57
المسؤول تريكة في الماملين متشارك الماملين في التسلمة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,483** 57	-,010 57	,282** 57	,290** 57	,203 57	,226 57	,343** 57	,181 57	,422** 57	1 57

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		اجماليا لمتساوون	تتمية الكفاءات البشرية	الاداء الوظيفي
اجماليا لمتساوون	Pearson Correlation	1	,975**	,857**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	57	57	57
تتمية الكفاءات البشرية	Pearson Correlation	,975**	1	,719**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	57	57	57
الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	,857**	,719**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول والثاني

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
والتكوين بالتدريب المؤسسة تهتم	57	2,93	1,334
الكفاءات وتكوين تدريب عملية تساهم على تحسين أداء العاملين	57	3,65	1,094
من بالمؤسسة العاملين جمع يستفيد التدريب والتكوين بموضوعية وثقافية	57	2,95	1,274
برامج وضع على المؤسسة تعتمد تدريب لتنمية مواردها البشرية	57	2,67	1,272
كفاءات ذوي أفراد المؤسسة تستقطب ومؤهلات لتغطية احتياجاتها	57	3,25	1,272
خازل من الاستقطاب عملية يتم المبادرات الفردية للعاملين	57	2,63	1,205
على كبير بشكل المؤسسة تعتمد المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل الكفاءات	57	2,56	1,195
إستراتيجية خطط بوضع المؤسسة تقوم لتحقيق تنمية فعالة لمواردها البشرية	57	2,72	1,292
خطط وضع على المؤسسة تعتمد مستقبلية للإحتفاظ بالكفاءات	57	2,81	1,315
العمل إستراتيجية المؤسسة تعتمد ضمن فريق لرفع أداء ومردودية العاملين	57	3,02	1,289
الفردية بالإمكانات المؤسسة تهتم وتعمل على تحسينها	57	2,67	1,215
والرفع أفرادها لتتبع المؤسسة تسعى من الروح المعنوية للعاملين	57	2,56	1,323
مادية حوافز من العاملين جمع يستعد ومعنوية	57	2,58	1,322
للحوافز نظام المؤسسة تمتلك والمكافآت للعاملين	57	2,60	1,334
الموظفين بمشاركة المؤسسة تسمح الإكفاء في إتخاذ القرارات	57	2,58	1,295
أكفاء أفراد المؤسسة تمتلك كفاءاتها على بالحفاظ المؤسسة تهتم	57	3,70	1,164
على متشجعة بيئة بتوفير المؤسسة تقوم العمل لإظهار الكفاءات	57	2,79	1,221
حل على قدرة كفاءات المؤسسة تمتلك مشكلات مرتبطة بأعمالهم	57	2,56	1,134
الرسمية العمل بمواعيد الإلتزام يعتبر مؤثر على كفاءة الموظف	57	2,96	1,309
للمؤسسة الداخلي بالقانون الإلتزام يعكس حسن الأداء	57	3,40	1,361
أداء تحسن الإدارة بتعليمات الإلتزام العاملين	57	3,65	1,110
حسن على مؤثر المهنية الخبرة تعتبر الأداء	57	3,28	1,130
إمكانات تطوير التي المؤسسة تسعى وخبرات جمع العاملين	57	3,63	1,205
فرص خلق الى المؤسسة تسعى متساوية لتحسين أداء العاملين	57	2,72	1,192
بطرق العاملين أداء تقييم يتم موضوعية	57	2,58	1,133
أدائهم بحسن العاملين بين المساواة مبدأ	57	2,84	1,207
المسؤول تركية في العاملين بتشارك المباشر في المصلحة	57	3,77	1,239
تنمية الكفاءات البشيرية	57	3,47	1,167
التدريب والتكوين	57	2,8513	,86260
الاستقطاب	57	3,0482	1,04095
تخطيط الكفاءات	57	2,8129	1,00003
التحفيز	57	2,8026	1,12771
الكفاءات	57	2,5789	1,11018
الاداء الوظيفي	57	3,0044	,92158
Valid N (listwise)	57	3,2612	,79140

الملحق رقم (05): نتائج اختبار الفرضيات

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Correlations

		الاداء الوظيفي	تتمية الكفاءات البشريية
الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	1	,719**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	57	57
تتمية الكفاءات البشريية	Pearson Correlation	,719**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Correlations

		الاداء الوظيفي	التدريب والتكوين
الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	1	,420**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	57	57
التدريب والتكوين	Pearson Correlation	,420**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Correlations

		الاداء الوظيفي	الاستقطاب
الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	1	,449**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	57	57
الاستقطاب	Pearson Correlation	,449**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Correlations

		الاداء الوظيفي	تخطيط الكفاءات
الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	1	,635**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	57	57
تخطيط الكفاءات	Pearson Correlation	,635**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Correlations

		الاداء الوظيفي	التحفيز
الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	1	,745**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	57	57
التحفيز	Pearson Correlation	,745**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Correlations

		الاداء الوظيفي	الكفاءات
الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	1	,685**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	57	57
الكفاءات	Pearson Correlation	,685**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (06): جدول تعداد المستخدمين المؤسسة العمومية الإستشفائية عاليًا صالح -تبسة-

الرقم	الرتبة الوظيفية	التعداد
01	الممارسين الطبي المتخصص في ص ع	35
02	الممارس الطبيين العامين في ص ع	41
03	صيادلة عامين في الصحة العمومية	07
04	جراحي الأسنان العامين في ص ع	21
05	نفسانيين عيادين في الصحة العمومية	07
06	بيولوجي في الصحة العمومية	43
07	أعوان الطبيين في الإنعاش والتخدير	15
08	شبه طبي الصحة العمومية	401
09	المستخدمين الإداريين	70
10	المستخدمين المهنيين	16
09	العمال المهنيين والسواق	19
الأعوان المتعاقدين		
01	عون ووقاية من المستوى الثاني	02
02	عون ووقاية من المستوى الأول	10
03	سائق سيارة من المستوى الثاني	05
04	سائق سيارة من المستوى الأول	11
05	عون خدمة من المستوى الأول	61
06	عامل مهني من المستوى الرابع	01
07	عامل مهني من المستوى الثاني	02
08	عامل مهني من المستوى الأول	31
09	حارس	01

799	المجموع
-----	---------

الملحق رقم (07): حصيلة الموظفين الذين إستفادوا من التكوين

في إطار تطبيق مخطط التكوين

01 - التكوين التكميلي المسبق للتعين بصفة إستثنائية

الرقم	الرتبة المعنية	عدد الموظفين	فترة التكوين	مؤسسات التكوين
01	مساعد تمريض	01	12 شهرا	المعهد الوطني للتكوين شبه الطبي عين البيضاء

02 - التكوين التكميلي قبل الترقية

الرقم	الرتبة المعنية	عدد الموظفين	فترة التكوين	مؤسسات التكوين
01	متصرف	08	09 أشهر	جامعة تبسة
02	وثائقي أمين محفوظات	01	09 أشهر	
03	مساعد متصرف	02	09 أشهر	
04	مساعد مهندس مستوى 1 في الإعلام الآلي	06	07 أشهر	
05	مساعد مهندس مستوى 1 في المخبر و الصيانة	01	07 أشهر	جامعة أم البواقي

المعهد الوطني للتكوين المتخصص للتمهين	06 أشهر	02	عون إدارة	06
المعهد الوطني للتكوين في التكوين المهني للتسيير	06 أشهر	02	تقني سامي في الإعلام الآلي	07
مركز التكوين المهني	06 أشهر	04	كاتب مديرية	08
جامعة التكوين المتواصل	06 أشهر	02	محاسب إداري رئيسي	09
	06 أشهر	01	ملحق إدارة	10
/	/	168	المجموع	