جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

# تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين أداء المؤسسة العمومية

## "دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال العمومية

من إعداد الطلبة

بريش موسى

سعيداني سعيد

تحت إشراف الأستاذة

العيداني حبيبة

لجنة المناقشة:

- د.حمداني محي الدين .....رئيسا
- أ. العيداني حبيبة.....مشرفا
- أ. بن زرقة حياة.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2016 – 2017

**الملحق رقم(02)**

**استمارة الاستبيان**

لنا الشرف العظيم أن تتعاونوا معنا قصد إنجاح بحثنا هذا والذي يهدف إلى توضيح أثر تنمية الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية، وفي نفس الوقت جزء من دراسة ميدانية في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال عمومية.

ويسعدنا أن نقدم لكم مجموعة من الأسئلة والمتضمنة في هذا الاستبيان قصد مساهمتكم في إعداد هذا البحث الأكاديمي، راجينا منكم التكرم بالإجابة عنها بدقة، آملين بذلك الاستفادة من خبرتكم ، واعدين إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم علما أنها لا تستخدم إلاّ لغرض البحث العلمي.

من أجل كل سؤال ضع علامة (×) في الخانة التي تراها مناسبة.

**البيانات الشخصية والمهنية:**

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- المستوى العلمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

3- الفئة المهنية:

أطباء ☐ شبه طبي ☐ إداريين ☐

**المحور الأول: واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية**

| موضوع الاستبيان | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **أولا: التدريب** | | | | | |
| 1-تهتم المؤسسة التي أعمل بها بتنمية وتطوير كفاءاتها عموما | | | | | |
| 2-تلقيتُ تدريبا في مهنتي الحالية عند التحاقي بهذه المؤسسة | | | | | |
| 3-تلقيت تدريبا داخل المؤسسة | | | | | |
| 4-تلقيت تدريبا خارج المؤسسة | | | | | |
| 5-استفادتي من التدريب جاءت بناءا على قرار من مصلحة التكوين | | | | | |
| 6-تنظم المؤسسة التي أعمل بها دورات تدريبية بصفة منتظمة | | | | | |
| 7-تتناسب موضوعات البرامج التدريبية التي شاركت فيها مع طبيعة عملك | | | | | |
| 8-يتم تقييم البرامج التدريبية في المؤسسة التي أعمل بها | | | | | |
| 9- حسب خبرتي فإني أرى أن هناك تزايد في الاهتمام | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| بالتدريب في هذه المؤسسة | | | | | |
| **ثانيا: التحفيز** | | | | | |
| 10- تهتم المؤسسة التي أعمل بها بتحفيز موظفيها | | | | | |
| 11- يتم منح الحوافز في المؤسسة التي أعمل بها بناءا على كفاءتي | | | | | |
| 12- يتم منح الحوافز في المؤسسة التي أعمل بها بناءا على الأقدمية | | | | | |
| 13- يتم منح الحوافز في المؤسسة التي أعمل بها بناءا على الأقدمية و الكفاءة | | | | | |
| 14-تقدم المؤسسة التي أعمل بها الحوافز المادية | | | | | |
| 15- تقدم المؤسسة التي أعمل بها الحوافز المادية والمعنوية لموظفيها | | | | | |
| 16- أفضلُ الحوافز المادية على الحوافز المعنوية | | | | | |
| 17-أفضلُ الحوافز المادية والمعنوية | | | | | |
| 18- نظام الحوافز التي تتبعه المؤسسة عادل | | | | | |
| 19- أنا راض بالأجر الذي أتقاضاه من قبل المؤسسة | | | | | |
| 20- أنا راض على الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة التي أعمل بها | | | | | |

**المحور الثاني: الأداء في المؤسسة العمومية**

| موضوع الاستبيان | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| 21-يتم تقييم الأداء على أسس علمية ومعايير واضحة | | | | | |
| 22-تتوافق عملية تقييم الأداء مع طبيعة مهامي | | | | | |
| 23-تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله | | | | | |
| 24-تبني المؤسسة برامجها التدريبية والتحفيزية وفقا لنتائج تقييم الأداء | | | | | |
| 25-يتأثر أداء المؤسسة التي أعمل بها بأداء موظفيها | | | | | |

**الخاتمة العامة**

يعتبر المورد البشري من أغلى وأثمن الموارد التي تمتلكها المؤسسة وأصل من أهم الأصول فيها، والتي يجب على المؤسسات باختلاف طبيعتها عمومية كانت أو خاصة، والتي تسعى لضمان أداء أفضل والرقي به وضمان الريادة والبقاء والنمو والاستمرارية، أن تهتم بهذا المورد وأن تعمل على تنميته، وأن تبحث عن السبل الملائمة قصد تحسين أدائه ومواكبتها مع مختلف التغيرات والتغيرات الحاصلة في بيئة عمله، والعمل على تحيينها كلما دعت الضرورة لذلك حتى تضمن الأداء الأفضل والمستدام لهذه الموارد، فأداء هذا المورد يعتبر الركيزة الأساسية في تحسين أداء هذه المؤسسة، ونستطيع نجزم بأن تحسين أداء الفرد هو حلقة وصل بين هذه السبل وبين تحسين أداء هذه المؤسسة، وهنا تقع مسؤولية كبيرة على هذه المؤسسات من أجل وضع سياسات والأساليب المناسبة من أجل تنمية هذا المورد هذا من جهة، وقدرتها على تحديد مدى فعالية هذه البرامج وتأثيرها على هذا المورد وإمكانية اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها في الوقت المناسب من جهة أخرى، ويعد التدريب والتحفيز من أهم هذه الأساليب والتي ينبغي على هذه المؤسسات، والتي تسعى إلى تحسين مستوى أدائها أن تضع برامج تدريبية وتحفيزية تتسم بالموضوعية والقابلية للتطبيق وان تهيأ لها الميكانزمات المناسبة حتى تضمن نجاعتها وفعاليتها، والمتمثلة أساسا في تحسين أداء الفرد.

وكما يجب أن ننوه بأنّه حتى يكون هناك استثمار حقيقي في العنصر البشري بغية تكوين قوة عمل مستقرة متعاونة وفعالة، يجب على هذه المؤسسات أن تعمل على وضع أساليب واضحة ودقيقة ومرنة وفق مراحل متتالية، حتى تضمن الأداء الأفضل لهم والذي ينعكس إيجابا على أداء هذه المؤسسات، وكل هذا يقودنا إلى استخلاص أنّ المؤسسات التي تعطي أهمية قصوى لتنمية مواردها البشرية تستطيع أن تحقق أهدافها المرجوة والمسطرة بكفاءة وفعالية.

**الإجابة على الفرضيات**

**الفرضية الأولى** : التي تنص على أنّ "تنمية الموارد البشرية هي عملية رفع مهارات هذا المورد وتنمية أفكاره ورفع روحه المعنوية وتشجيعه على بذل أقصى جهد لديه بغية تحسين أدائه.

إن تنمية الموارد البشرية تقوم على أساس مجموعة من الأساليب كالتدريب الذي يعمل على تطوير المهارات وزيادة المعارف الخاصة بعملية الأداء، وكذلك أسلوب التحفيز الذي يشجع على بذل الجهود ويرفع من معنويات العاملين ويدفعهم إلى بذل جهود مضاعفة، **وعليه جاءت هذه الفرضية صحيحة** .

**وتمحورت الفرضية الثانية حول:** "أداء العاملين هو انعكاس لكيفية استغلال الأفراد لقدراتهم ومهاراتهم بغية ممارسة المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية، ما يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها وغاياتها" ، فأداء العاملين يتجلى في قيام هذا الأخير بالمهام الموكلة إليه بالكفاءة والفعلية المطلوبتين، أي انجاز المهام بالطريقة المناسبة والصحيحة و بأقل الأضرار وهذا هو جوهر أداء العاملين، والذي يضمن للمؤسسة تحسين أدائها عموما باعتباره المفكر والمحلل والمنفذ...الخ، **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.**

**أما الفرضية الثالثة التي تنص على:** " تكمن أهم أساليب تنمية الموارد البشرية في تدريب وتحفيز هذه الموارد، ويتجلى تأثيرها على تحسين الأداء في المؤسسة من خلال قدرة هذه الموارد على ممارسة مهامها بكفاءة وفعالية"، فالتدريب والتحفيز من أهم ركائز تنمية الموارد البشرية في المؤسسة كون الأول يعمل على رفع مهارات العاملين وتطويرها على نحو أفضل، والثاني يعمل على تشجيع العاملين ورفع روحهم المعنوية، وكلاهما يعمل في خضم تحسين الأداء، وهو غاية كل مؤسسة، **وبالتالي جاءت هذه الفرضية صحيحة.**

**كما نصت الفرضية الرابعة على** :" يؤثر التدريب والتحفيز على الأداء في المؤسسة العمومية في الصحة الجوارية بالشهبونية"، وذلك بدرجة متوسطة وهذا ما أكده معامل التحديد بين الأداء في المؤسسة وكلا من التدريب والتحفيز الذي بلغ 0.415، **وبالتالي جاءت الفرضية الرابعة صحيحة.**

**كما نصت الفرضية الخامسة على أنه:**"هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، المستوى التعليمي، الفئة المهنية) حول أثر التدريب والتحفيز في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$ "

وقد جاءت نتائج هذه الفرضية كالآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التدريب والتحفيز على الأداء في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التدريب والتحفيز على الأداء في المؤسسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الأداء في المؤسسة تعزى لمتغير الفئة المهنية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التدريب والتحفيز في المؤسسة العمومية تعزى لمتغير الفئة المهنية.

**وهذا ما يثبت عدم صحة هذه الفرضية.**

**نتائج الدراسة:**

وقد قسمنا هذه النتائج إلى نتائج نظرية ونتائج ميدانية وهي كالآتي:

**أولا: نتائج الدراسة النظرية:** على المستوى النّظري، توصلنا إلى:

- يعتبر التدريب والتحفيز من أهم أساليب تنمية الموارد البشرية والتي لها تأثيرًا مباشرًا، على أداء العاملين.
- هناك علاقة طردية بين نجاعة برامج تنمية الموارد البشرية وتحسين أداءها.
- يعتبر تحسين أداء العاملين حلقة وصل بين برامج تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة ككل.

**ثانيا: نتائج الدارسة التطبيقية:** وعلى المستوى التطبيقي، توصلنا إلى:

- تلقى العاملون تدريبا أوليا أثناء التحاقهم بالوظيفة مثلما هو محدد في القانون (فترة التربص المقررة بسنة)، وقد يكون داخل أو خارج المؤسسة، وهذا راجع إلى نوع التدريب والهدف المراد منه.
- عدم قيام المؤسسة بدورات تدريبية بصفة منتظمة، بسبب تحويل نفقات الخاصة بهذا الجانب لتغطية نفقات أخرى خلال الثلاث (2013-2014-2015)، وهذا ما يعاب على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية.
- إن عملية التحفيز في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تتم وفق الإطار القانوني المحدد لها، غير أن الأخير لديه جانبين ايجابي وسلبي، فالايجابي يكمن في حصول كل موظف عليه كحق مضمون، أما السلبي فيتمثل في مدى رضا العاملين حول هذا الحق (التحفيز).

- يتم التحفيز في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على أساس الكفاءة ثم الأقدمية، إذ يتمثل ذلك حسب نوع التحفيز، بالنسبة للترقية تتم حسب تقييم الجنة المتساوية الأعضاء في النقطة المقدمة، أي يرقى من يتحصل على أعلى نقطة، وإذا تساوت النقاط العاملين ينظر إلى الأقدمية، أما بالنسبة للمردودية فتكون أيضا حسب النقطة الممنوحة من المسؤول دون النظر إلى الأقدمية.
- فيما يخص أنواع الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية، فهي تميل للحوافز المادية والتي يعاب عليها أنها غير مقنعة مقارنة بالجهد المبذول من قبل العاملين، وبالنسبة للحوافز المعنوية نلاحظ عدم اهتمام المسؤولين بهذا النوع من الحوافز، وهذا راجع لعدم إدراكهم لأهميته البالغة في رفع مستوى الأداء، وهذا ما جعل نظام الحوافز غير مرضي لأغلبية أفراد العينة.
- هناك ارتباطاً متوسطا بين الأداء في المؤسسة العمومية والمتغيّرات المفسِّرة ( التدريب والتحفيز ).

**الاقتراحات:**

في ظلّ النتائج المتوصل إليها بخصوص الموضوع، فإنّنا نرى تقديم التّوصيات الآتية:

- على المؤسسة العمومية بالصحة الجوارية أن تولي اهتمامًا أكبر بعملية تنمية الموارد البشرية، كونها ركيزة أساسية لتحسين مستوى أداء المؤسسات عموما.
- وضع نظام تدريبي يتماشى والتحديات البيئية الحاصلة.
- وضع أنظمة تحفيزية مدروسة ومرنة حتى تحقق الأهداف المسطرة من قبل هذه الأخيرة.
- القيام بدورات تدريبية بصفة منتظمة ومستمرة لمختلف فئات عمالها، حتى تضمن مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة.
- الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية على حد سواء، لان لها نفس التأثير على الأداء.
- تخصيص ميزانيات معتبرة لأجل ضمان نجاح هذه البرامج، وتجسيد هذه البرامج في الواقع.
- على المؤسسة توفير مناج تنظيمي الملائم للعمل بغية قيام الموظفين بأعمالهم على أكمل وجه.

**أفاق البحث**

فيما يأتي سنقدّم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن نلفت أنظار الباحثين نحوها:

- تنمية الموارد البشرية والتكنولوجيا المعاصرة.
- تعزيز القدرة التنافسية من منظور تنمية الموارد البشرية.
- دور تنمية الموارد البشرية في خلق الإبداع.

**مقدمة**

إن مسؤولية تنمية الموارد البشرية تقع على عاتق المؤسسات عموما وعلى إدارة الموارد البشرية خصوصا، فهذه الأخيرة تقوم بصياغة وتحرير سياسات وأساليب متناسبة ومتناسقة والتي من شأنها أن تضمن أداء جيد لمواردها البشرية خدمةً لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة، وهذا من منطلق أن أداء المؤسسات مهما كانت طبيعتها عمومية أو خاصة لن يتحقق ولن يتحسن إلا إذا تحسن أداء مواردها البشرية ، وهذا يستوجب تحرير وصياغة الأساليب المناسبة لذلك والتي تعمل على تنمية وتطوير أداء الأفراد وزيادة الرغبة لديه وتشجيعه وتحفيزه من أجل بذل جهد أكبر كفيل بضمان أداء أفضل له والذي ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة وأهم هذه الأساليب تكمن في تدريب وتحفيز الأفراد وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل كالآتي:

المبحث الأول: تدريب الموارد البشرية وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة.

المبحث الثاني: تحفيز الموارد البشرية وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة.

## المبحث الأول: تدريب الموارد البشرية وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة.

يحتل التدريب أهمية قصوى في عملية تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، ومن ثمة يتطلب عناية فائقة في التخطيط والمتابعة الدقيقة والذي يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، وهذا من اجل أن يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بأسلوب فعال ذات سلوك واتجاهات إيجابية تخدم أداء المؤسسة.

### المطلب الأول: ماهية التدريب

يمثل التدريب إحدى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تخصص لها المؤسسة الكثير من الجهد والوقت والمال لتحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة وفعالية، ولا يتم تحقيق ذلك إلا بتطبيق استراتيجية واضحة ومحددة. وسيتم التطرق إلى التدريب من حيث: مفهومه، وأهدافه، وخطواته، ودوره في تعزيز الأداء.

#### الفرع الأول: مفهوم التدريب

**لغة:** درب فلان على الشيء: عوده ومرنه، وتدرب فلان تعود وتمرن.

**اصطلاحا:** تتعدد مفاهيم التدريب من وجهة نظر الباحثين، وفيما يلي عرض لأهم هذه المفاهيم:

1. يشير التدريب إلى "عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجملها، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات محددة حاليا أو مستقبليا يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع بأكمله".[1]

**2**.كما يمكن أن يعرف التدريب على أنه " اكتساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاههم وسلوكياتهم بما ينسجم مع استراتيجية المؤسسة والمتغيرات البيئية ".[2]

**3**.كذلك التدريب هو: "وسيلة لتحسين وصقل وزيادة مهارات وقدرات الأفراد وإعداد المديرين الأكفاء المرشحين

[1] صلاح صالح معمار، **التدريب الأسس والمبادئ**، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، 2010، ص21.

[2] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع،ط2، عمان، 2006، ص187.

للترقية لتسليم مناصب إدارية عليا في المستقبل".[1]

**4**. ويعرف أيضا على أنه :"جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل".[2]

5. وكتعريف آخر، ينظر إلى التدريب على أنّه " مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح".[3]

**وكمفهوم شامل للتدريب:** يمكن القول أن التدريب هو مجموعة من النشاطات والممارسات، التي تهدف في جوهرها إلى إكساب الفرد المتدرب لمعلومات ومهارات وقيم واتجاهات، من أجل مواكبة مختلف التغييرات والتغيرات الحاصلة باستخدام أساليب وطرق تدريب قد تكون فردية أو جماعية.

**بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب**

- ✓ **التعليم:** يعني زيادة المعلومات العامة ودرجة الفهم والخلفية الثقافية بكل الظروف المحيطة بنا، ويقع العبء الأكبر من هذه المهمة على المدارس والمؤسسات التعليمية الرسمية.

إن الفرق بين التعليم والتدريب ليس دقيقا وواضحا بل أن الفرق بينهما يمثل عملية الانتقال من التعميم إلى التخصيص، ويمكن القول أن التدريب والتعليم كلاهما يستهدف تنمية الإنسان للوصول به إلى المستوى المرغوب من المهارة والمعرفة والاتجاه، وإن كان هناك اختلاف في هدف كل منهما، وبصفة عامة فإنه كلما كانت الوظائف أعلى كلما كانت الحاجة إلى التعليم والشهادات العلمية أكبر باعتبار أنها من متطلبات العمل.[4]

---

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، **التدريب الإداري**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص17.

[2] خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق ص225.

[3] حليس عبد القادر، ميلود زيد الخير، **استراتيجية التدريب وفق الدور التنظيمي الجديد للجودة الشاملة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

[4] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص27.

✓ **التطوير**: يعرف التطوير بأنه عبارة عن المجهودات التي تقوم بها المؤسسة نحو تزويد العاملين بالقدرات التي يحتاج إليها مستقبلا، وبالتالي يمكن القول بأن أهم الفروق بين التدريب والتطوير هي: [1]

- التدريب يؤثر على الوظيفة الحالية للموظف، أما التطوير فيركز على الوظيفة الحالية والمستقبلية.
- نطاق التدريب ينصب على الموظفين كأفراد، بينما ينصب التطوير على جماعات العمل أو المؤسسات ككل.
- التدريب يكون معنيا بحل الأخطاء ومعوقات الأداء الفعلي للوظيفة وحل مشكلاتها، أما التطوير فيكون معنيا بالمهارات المتنوعة لقوة العمل أي أنه متعدد الاستعمالات.
- كما يمكن القول أن التدريب يتجه للاهتمام بالاحتياجات الحالية للمؤسسة، في الأجل القصير أما التطوير تهتم بحاجات المؤسسة في الأجل الطويل.
- إن الهدف من التدريب هو التحسين السريع والواضح في أداء العاملين، بينما يكون الهدف من التطوير هو تحقيق الإثراء الوظيفي للموارد البشرية للمؤسسة بصفة عامة.

**الفرع الثاني: أهمية التدريب**

تهدف المؤسسات من وراء ذلك تحقيق تفوقها على المؤسسات الأخرى، وعموما يمكن إجمال أهمية التدريب على مستويين: [2]

❖ **أولا: أهمية التدريب على مستوى المؤسسة** :تحقق البرامج التدريبية الفعالة الفوائد التالية للمؤسسة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- يساعد التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتفق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

[1] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية**، 2009، ص ص 336-337.
[2] سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ،ص ص187-188.

- يساعد في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستثمارات الداخلية.

❖ **ثانيا: أهمية تدريب على مستوى العاملين:** يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين من أهمها:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

كما يمكن تحديد بعض الأسباب التي جعلت التدريب وظيفة مهمة في حياة المؤسسات إلى:[1]

✓ أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بالوظائف الجديدة التي سيشغلونها.

✓ أنّ الوظائف نفسها معرضة للتغيير، كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف جديدة.

✓ إن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال التكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج، قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية وإنشاء وظائف تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة.

**الفرع الثالث: أهداف التدريب**

يتمثل الهدف الأساسي للتدريب في رفع المستوى الفني للأفراد العاملين الحاليين مما ينتج عنه زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك توجد أهداف أخرى ندرجها في النقاط الآتية:[2]

[1] نوري منير، بارك نعيمة، زروخي فيروز، **التدريب وأهميته في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية (النتائج والتوصيات)**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

[2] حليس عبد القادر، ميلود زيد الخير، مرجع سابق.

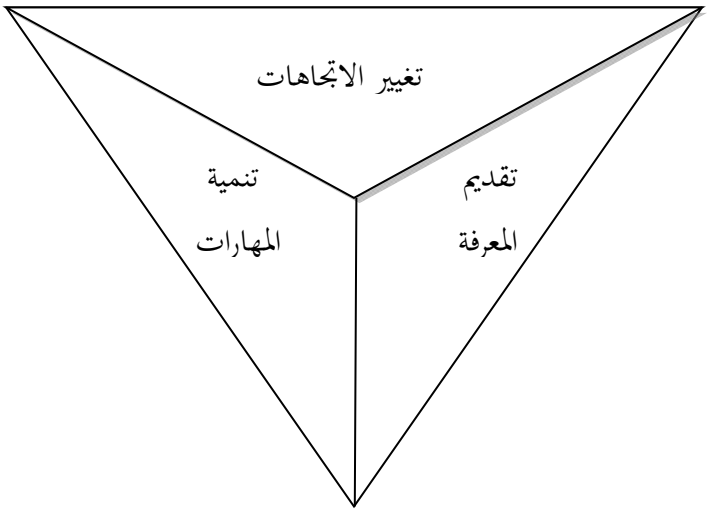
أ. الأهداف العادية: وهذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتدريب، مثال ذلك: تدريب الأفراد الجدد للإلمام بظروف العمل، تدريب رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب عمل جديدة....

ب. أهداف حلّ المشكلات: وتركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسب للمشكلات التي يعاني منها التنظيم في المنظمة، حتى يمكنه مواصلة التقدم والنمو لصالح العمل ككل.

ج. الأهداف الإبتكارية: وتختص هذه المجموعة من الأهداف بالعمل على تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة. والغرض الأساسي لهذه الأهداف هو الارتفاع بمستوى الأداء والتقدم به نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها، ولذلك تعبر هذه الأهداف عن أعلى مستوى في هرم الأهداف التدريبية.

كما قسم (محمد عبد الفتاح الصيرفي) الأهداف التدريبية إلى ثلاث أنواع رئيسية هي:

**الشكل رقم(03-01): أهداف التدريب**




**المصدر**: محمد عبد الفتاح الصيرفي، **التدريب الإداري**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 45.

وفي فيما يلي شرح موجز لهذه الأهداف[1]:

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، ، مرجع سابق، ص ص 45-46.

**1- تغيير الاتجاهات:** وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقده المتدربون، أو مثلهم العليا في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفضيلاتهم لأساليب العمل، كما قد تعني تعديلا في توجيهات المتدربين، وآرائهم. وقد تعني أيضا تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة، أو ظروف عمل جديدة.

**2- تقديم المعرفة:** إن تقادم المعرفة، وظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به واستناداً إلى توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعملهم.

**3- تنمية المهارات:** قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة. وهي تشير على إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي للممارسة العمل فعليا، أو لحل مشاكله أو لتطويره. وتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل، خطوة خطوة، وبتفصيل زائد. كما تركز على ما يجب عمله، ما لا يجب عمله. وعلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة، وأسلوب استخدامه من موارد مختلفة، وأسلوب الاستخدام بالتفصيل.

**الفرع الرابع: أنواع التدريب**

ينقسم التدريب إلى الأنواع الآتية:

**1. التدريب من حيث التطبيق؛** ونجد فيه: [1]

* تدريب نظري: يعتمد على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل أكبر من المهارة.
* تدريب عملي: يعتمد على المهارات والتطبيقات بشكل أكبر من المعارف والنظريات.

**2. التدريب من حيث المحتوى والمستوى الوظيفي؛** وهو ينقسم إلى عدة أنواع: [2]

* التدريب الإشرافي: والذي يهدف إلى زيادة قدرات الفرد في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين لزيادة رضاهم.
* التدريب التخصصي: ويهدف إلى زيادة معلومات وقدرات الفرد المتدرب في نطاق محدود ووظيفة معينة لأداء عمل معين.

[1] صلاح صالح معمار، مرجع سابق، ص23.

[2] محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص110.

* التدريب الإرشادي والتثقيفي: يستعمل هذا النوع من التدريب في حالة الموظفين الجدد أو المنقولين إلى وظائف جديدة لتعريفهم بالظروف الجديدة للعمل.
* التدريب المهني: مثل تدريب الأفراد على مهنة معينة مثل مهنة السكرتارية والطباعة.
* تدريب الإداريين: وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم القيادية.

**3.التدريب حسب المكان؛** وينقسم إلى:

أ- التدريب داخل المؤسسة: قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدربين من داخل أو خارج الشركة وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها. [1]

ب- التدريب خارج المؤسسة: أي يتم التدريب خارج المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل ومفيد في تدريب القيادات والدورات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة.[2]

**4.حسب نوعية أفراد التدريب؛** نجد فيه: [3]

* التدريب الفردي: ويقصد به تدريب كل موظف بمفرده، ويكون هذا التدريب أثناء العمل، حيث يقوم المشرف على تدريب الموظف الجديد في مكان العمل وخلال أوقات العمل.
* التدريب الجماعي: ويقصد به تدريب أكثر من موظف معا، وفي غير أوقات العمل الرسمية.

**5. التدريب من حيث المدة الزمنية؛** وينقسم إلى:[4]

---

[1] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص462-463.

[2] صلاح صالح معمار، مرجع سابق، ص23.

[3] هاشم زكي محمود، **إدارة الموارد البشرية**، ذات السلاسل، الكويت، 1990، ص258.

[4] بوديار زهية، جباري شوقي، **التدريب ودوره في تنمية مهارات العاملين، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بولاية تبسة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

* **تدريب قصير المدى:** يستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة، ومن عيوبه عدم الإلمام بكافة المعلومات لان شرح المواد التدريبية يكون مجملا دون الدخول في التفاصيل.
* تدريب طويل المدى: قد يستغرق مدة سنة أو أكثر، من مميزاته حصول المتدربين على معلومات واقعية ودقيقة، ومن عيوبه اضطرار الإدارة لتعيين أفراد جدد مكان المتدربين مما ينجر عنه ارتفاع التكاليف.

**المطلب الثاني: خطوات العملية التدريبية**

التدريب عملية منتظمة ومخططة تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله، أو أن يطور أداءه، فعملية التدريب هذه تمر بمجموعة من المراحل نحدّدها في العناصر الآتية: تقسم العملية التدريبية إلى عدة خطوات :

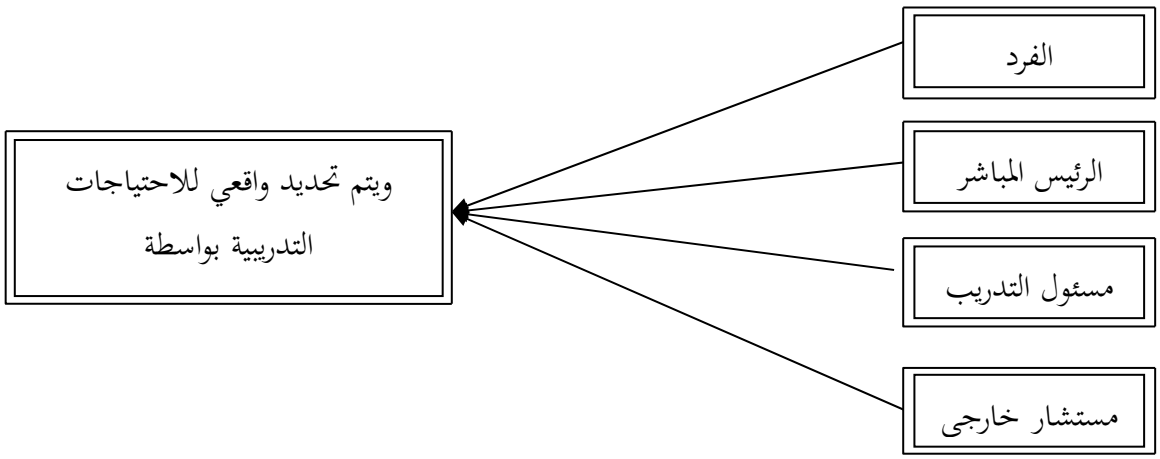
**الخطوة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية**

تمثل عملية تحديد احتياجات التدريب الأساس في صناعة التدريب، وتقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية **وتنمية الموارد البشرية**، كما يمكن اعتبار هذه الخطوة الأداة الأساسية التي من خلالها يتم التطوير والتنمية للأفراد. فتحديد الاحتياجات التدريبية تشير إلى "تحليل مجالات عدم التوازن في الطلب على التدريب من ناحية والفرص التدريبية من ناحية أخرى".[1]

تقع مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية نتيجة جهود مشتركة وتعاون عدد من الأفراد، والتي يبينها الشكل الآتي:

**الشكل رقم(03-02): مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية**

[1] بلال خلف السكارنة، **التدريب الاداري**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 92.




**المصدر**: بلال خلف السكارنة، **التدريب الاداري**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص97.

تمثل الاحتياجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح أي مؤسسة، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:[1]

- ✓ كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.
- ✓ تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- ✓ تعد العامل المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.

**خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية:** تمر خطوة تحديد الاحتياجات التدريبية بمجموعة من المراحل حتى تحقق أهدافها، وتتمثل في الآتي:[2]

**1- جمع البيانات؛** وتشمل:

- تحديد المشاركين في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الفئة المستهدفة وحجمها.
- جمع معلومات عن الوظائف.

**2- تبويب وتنظيم البيانات؛** وتشمل:

- تحديد فئات للبيانات.

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص94.

[2] صلاح صالح معمار، مرجع سابق، ص 53.

- مراجعة إجابات للمستجيبين للأسئلة التي طرحت.
- تبويب نماذج الحصر.

**3- تحليل البيانات**؛ في هذه المرحلة يمكن الإجابة على الأسئلة الآتية:

- هل هناك تباين بين ما يقوم به الموظف وما يفترض أن يقوم به؟
- ما مدى خطورة تجاهله؟
- ما مدى إمكانية انتشار المشكلة في أجزاء أجرى من المنظمة؟

**4- إعداد تقارير**؛ هذه الأخيرة تشمل الآتي:

- تحديد البيانات التي ستضمنها التقرير.
- كيفية عرض البيانات.
- الشخص أو الجهة التي سوف تتسلم التقرير.

**الخطوة الثانية: تصميم البرامج التدريبية**

في هذه المرحلة يجرى تصميم البرامج التدريبية للشروع بتنفيذها فعلا. إنّ ذلك التصميم يشمل البرنامج التدريبي، اختيار الأساليب التدريبية، والمدربين،..... فتصميم البرامج التدريبية هي "تلك العملية التي من شأنها إخراج برنامج ومنهج يحتوى على عدد من المعارف والمهارات والاتجاهات لموضوع معين".[1]

إنّ الأساليب التي تستعمل في عملية التدريب كثيرة ومتعددة، حيث أنّ كل منها يناسب ويلاءم وضعية معينة. وتكمن هذه الأساليب فيما يأتي:[2]

* **أسلوب النقاش:** يعتمد هذا الأسلوب على حيوية كل من المدرب إذا كان يشجع المتدربين على طرح الأسئلة ومناقشة المواضيع المختلفة والمتعلقة بالدرس التدريبي، وتكون المناقشة إما بين المتدربين والمدرب أو

[1] صلاح صالح معمار، مرجع سابق، ص65

[2] نوري منير، قلش عبد الله، **تقييم برامج التدريب الموجهة لتدعيم برامج إدارة الجودة الشاملة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

بين المتدربين أنفسهم. ويكون هذا النوع من التدريب فعال إذا ما كان المدرب حيوي، وله القدرة والفعالية الكافية في إدارة الدرس التدريبي، وكذلك إذا كان للمتدربين الرغبة الكاملة في التدريب ولهم وعي بأهمية التدريب.

* **طريقة دراسة حالة:** يلعب هذا النوع من التدريب دورا كبيرا في رفع قدرات الفرد على التحليل والاستنباط وإيجاد الحلول للمشاكل ومعالجتها، فمضمون هذا التدريب هو أن يعرض المدرب حالات معينة تتصل بهدف التدريب ثم يقوم المتدربين بالمناقشة والتحليل لهذه الحالة واستنباط المشاكل وإيجاد الحلول، هذا ما يرفع قدرة الأفراد على التفكير و التحليل وبالتالي يرفع قدراتهم الذهنية والفكرية، وبالتالي زيادة مهاراتهم وخبراتهم العلمية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة قدراتهم على الابتكار والإبداع أكثر.
* **المباريات الإدارية:** يتم هذا الأسلوب من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات، حيث تقدم إلى كل فرد منهم معلومات وبيانات محددة عن ظروف العمل في المنظمة وتقوم المجموعة بتوزيع المهام والاختصاصات على الأعضاء وتحدد الأهداف والسياسات كي تتخذ القرارات على ضوئها، حيث تتم هذه المباريات عبر عدة جولات يقوم من خلالها الأفراد اتخاذ القرارات المناسبة لكل حالة وظرف وتعديلها حسب الظرف المناسب. ويتم تقييم نتائج وأعمال المجموعات في كل مرة، وتصحيح الأخطاء ومناقشتها، وبذلك يستفيد الأفراد من خلال التنافس بين الفرق وكذلك الاحتكاك بين مختلف الأعضاء ما يجعلهم يكسبون خبرات ومعارف أكثر، حيث يؤدي هذا الأسلوب إلى توسيع مداركهم وخبراتهم.
* **طريقة المحاضرة** : ويتم فيها نقل المعلومات والمعارف من خلال إلقاء دروس على المتدربين تتضمن مختلف المعارف والمعلومات الجديدة التي تساعدهم على فهم جزئيات وتقنيات عملهم.
* **التلمذة الصناعية:** يهدف هذا الأسلوب إلى إكساب المتدرب مستوى أعلى من المهارات المهنية، ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعلما نظريا وعمليا، حتى يصبح المتدرب على علم تام بدقائق المهنة التي يعمل فيها.
* **برامج إعادة التدريب:** ويظهر هذا النوع من التدريب كضرورة عندما تظهر تطورات وتغيرات تكنولوجية وعلمية متعلقة بالعمل يجب على الأفراد تعلمها ومعرفتها من أجل استخدامها في عملهم كما يظهر أيضا عندما يتم نقل الأفراد أو تغيير وظيفتهم أو ترقيتهم.

* **البرامج الخاصة:** وهي برامج متعلقة بناحية من نواحي العمل التي ترى الوحدة الصناعية ضرورة تدريب الأفراد عليها، مثل برامج الأمن الصناعي والسلامة المهنية، حيث تقوم المؤسسة بإعداد برنامج خاص يوجه إلى فئة معينة من الأفراد.

بالإضافة إلى ذلك هناك بعض البرامج التدريبية الموجهة خصيصا لتعديل السلوكيات غير مرغوبة وتطويرها وتحسينها وذلك من خلال عرض السلوك المراد تعليمه ثم يتبع بتمرين عملي ليتبعه فيما بعد بتغذية تصحيحية ويطبق بكثرة هذا الأسلوب لتعلم مهارات التعامل مع الناس خاصة بالنسبة لرجال البيع والمشرفين والإداريين، ولقد عرف هذا الأسلوب نجاحا وفعالية في تحقيق أهدافه كما أنه يبلغ أهمية كبيرة في تحسين السلوكيات والقضاء على السلبية منها.

ويتضمن تصميم البرامج التدريبية الخطوات الآتية[1]:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية على المستويات الثلاثة: (المنظمة والوظيفة والفرد).
2- تحديد الأهداف المطلوبة في البرنامج التدريبي (معلوماتية، مهارات، اتجاهات): ويجب أن يراعي توفر الصفات المهمة في الهدف (واقعية، قابلة للقياس، تنسجم مع سياسة المنظمة، تعلميه، سلوكية )
3- وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية: وهو تقديم صيغة مكتوبة لبرنامج التدريب تضم في ثناياها أهم العناصر التي تعد ضرورية لأي برنامج تدريبي مع إعطاء مثال إجرائي على كل خطوة من واقع برنامج تدريبي.
4- اختيار الأساليب التدريبية والتقنيات السمعية والبصرية والوسائط المتعددة.
5- تهيئة التسهيلات التدريبية الأخرى (القاعة، الأجهزة والمعدات، وسائل النقل والمواصلات، الخدمات المساعدة: الأكل والمرطبات .....الخ.)
6- استقطاب المدربين الأكفاء.
7- استقطاب المشاركين.
8- إعداد الميزانية اللازمة للبرنامج التدريبي.

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص141-142.

9- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي.

**الخطوة الثالثة: تنفيذ البرامج التدريبية:** وتعني تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية أي أنها مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، في هذه الخطوة يتم التطرق إلى كل ما يتعلق بتنفيذ البرامج التدريبية كما يأتي[1]:

1: **توقيت البرنامج**؛ ويتضمن هذا الجانب:

* موعد بدء وانتهاء البرنامج التدريبي.
* توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
* تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

2: **المرافق والتسهيلات التدريبية (قاعات التدريب)**؛ ويتضمن هذا الجانب:

* اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج التدريبي قاعات كبيرة أو صغيرة.
* تصميم طريقة جلوس المتدربين على شكل طاولة مستديرة أم صفوف مستقيمة.
* تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج .

3: **المتدربين**؛ ويتضمن ما يأتي:

* التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرامج إليهم والتأكد من الموافقة على اشتراكهم.
* إعداد قائمة بأسماء هؤلاء المتدربين مع بيان مؤهلاتهم العلمية ووظائفهم.

4: **المدربين**؛ ويتضمن الجانب المتعلق بالمدربين ما يأتي:

* التأكد من الاتصال بهم وتعريفهم بمواعيد البرنامج التدريبي.
* توفير كافة المستلزمات والمساعدات التدريبية التي يحتاجها الدرب.
* تقديم المدرب للمتدربين أي تقديمه لهم لمعرفته.
* إذا ما حدث أي خروج عن الأهداف المرسومة للبرنامج يجب على المدرب أن يتدخل بلباقة وبأدب.

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 73-74.

* دفع المستحقات للمدرب لما بذله من جهد في تنويره لجموع المتدربين.

**5: افتتاح البرنامج التدريبي**؛ ويعني ذلك:

* أن يفتتح في الوقت المناسب.
* شرح أهداف ومتطلبات البرنامج التدريبي للمتدربين.
* التعرف على وجهات نظر المشاركين والاهتمام بوجهات النظر المعقولة والمنطقية.
* القيام بحملة تعارف مابين المشاركين في البرنامج التدريبي لمعرفة بعضهم البعض.

**الخطوة الرابعة: تقييم البرامج التدريبية:** بالنظر لأهمية البرامج التدريبية للمؤسسة، فلا بدّ من آلية تضمن النّجاح للبرنامج وكل مفرداته، فعملية التقييم تشير إلى "هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة، وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها، أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة"[1].

تهدف عملية تقييم البرامج التدريبية إلى تحقيق الآتي[2]:

- ✓ التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- ✓ معرفة مدى تحقيق البرامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين، ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب.
- ✓ التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التدريب، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
- ✓ متابعة التطور العلمي والعملي في المجال الذي يعملون به.
- ✓ بيان مدى استفادة المتدربين من التدريب.
- ✓ معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي من حيث إعداده أو تخطيطه أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على تحاشيها في المستقبل.

[1] صلاح صالح معمار، مرجع سابق، ص161.
[2] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص234.

**المطلب الثالث: أثر التدريب على تحسين الأداء في المؤسسة**

إن تحديد مستوى فاعلية المؤسسة ونجاحها يأتي من خلال أنجاز وفعالية العاملين بها، لذلك فإن تنمية المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على نجاح البرامج التدريبية المقدمة للعاملين لديها بكافة المستويات الإدارية، وقد يتناسب تدريب العاملين وتنمية قدراتهم وكفاءتهم تناسبا طرديا مع نجاح المؤسسة، فكلما كانت البرامج التدريبية ناجحة وفعالة في تنمية قدرات وإمكانيات العاملين كلما أثر ذلك إيجابا على المؤسسة. وقد يظهر ذلك في الأمور الآتية[1]:

- ❖ أن رفع كفاءة العاملين في المؤسسة يعمل على زيادة الإنتاج والخدمات مما يحقق تقدما.
- ❖ الرقي بسمعة المؤسسة أمام المؤسسات الأخرى.
- ❖ إن الارتقاء بمستوى أداء العاملين يساعد المؤسسة على تأهيل جيل ثاني من الإداريين، يستعد لأخذ زمام الأمور في مكان العاملين القدامى وكبار السن وهم يشعرون على أنهم على قدر من التأهيل والكفاءة يساعدهم على تحمل المسؤولية.
- ❖ إن رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي يخفض من معدلات غيابهم.
- ❖ الارتقاء بفعالية الاتصالات في المؤسسة مما يزيد مستوى التفاهم بين العاملين على المستوى الرسمي والغير رسمي.

وعموما، فالاستثمار في التدريب عملية تهدف إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وزيادة الأرباح وهي عملية مكلفة جدا، لذلك يجب أن تكون الخطة التدريبية مدروسة بشكل جيد حتى تحقق الأهداف التي أوجدت من أجلها، أما التدريب لمجرد التدريب أو لأغراض آنية غير واضحة سيعود بالسلب على الوظيفة التدريبية ويصبح

[1] عايض شافي الأكبدي ،دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية،[ على الخط]، متاح على: feps.cu.edu.eg/publications/vol13/issue2/3ayed.pdf ، تاريخ الإطلاع: 1مارس 2017

التدريب إنفاقا بدون عائد[1]. لذا يجب الأخذ بالحسبان لغرض نجاح عملية التدريب عدة اعتبارات، وأهم هذه الاعتبارات نذكر[2]:

- الفروق الفردية: وتظهر في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التدريب.
- علاقة التدريب بتحليل الوظائف: تحقيق المواءمة ما بين الفرد والوظيفة وسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشاغل.
- الدافعية: تحفيز العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية.
- الاعتبارات القانونية: أن لا يجري العرف القانوني على استبعاد إي مرشح من مجموعة المرشحين للاختيار لكونه يفتقر إلى معرفة يمكن أن يتعلمها خلال البرنامج التدريبي.
- المشاركة الفعالة: تحفيز المتدربين على المنافسة وإبداء الرأي في المواضيع المطروحة للنقاش.
- اختيار المدربين وتدريبهم: معايير اختيار محددة تتضمن خبرتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية.
- اختبار المتدربين: تحديد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها.
- أساليب التدريب: تنوع أساليب وطرق التدريب.
- مبادئ التعلم: متابعة مدى اهتمام المتدرب والتزامه البرنامج التدريبي.

[1] بوجعادة إلياس، **تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر،2006 ، ص36.

[2] بابا عبد القادر، إبراهيم إسماعيل حسين الحديد، **قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

## المبحث الثاني: تحفيز الموارد البشرية وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة.

من الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة والذي يكرس جهده وطاقته لتحقيق أهدافه من جهة، والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهذا يفرض ضرورة حتمية لتحديد إطار لفهم سلوك الأفراد ومؤثراتها الإيجابية والسلبية، والتي لها علاقة مباشرة بأدائه وهذا الأخير يعتبر ركيزة المؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها.

### المطلب الأول:ماهية التحفيز

تعدّ الحوافز من الأمور المهمة بالنسبة للمؤسسات، إذ يتوقف مدى نجاح هذه المؤسسات على دافعية وحماس أفرادها للعمل، فإنه يتوجب علينا فهم هذا العنصر من مختلف جوانبه.

#### الفرع الأول:مفهوم التحفيز وأهم نظرياته

تعددت مفاهيم التحفيز وكذلك المصطلحات التي لها علاقة مباشرة به، وسوف نتناولها كالأتي:

1. يمكن تعريف التحفيز على أنه:"مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم، وتوجههم إلى سلوك معين".[1]

2. كما ينظر للحوافز على أنها " أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من أداءهم كما ونوعا أو احدهما"

3. كما عرفها علي السلمي بأنها" العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتأثر في سلوكه".[2]

4. كما يمكن تعريفه على انه:"عبارة عن إثارة مجموعة من **الدوافع** التي تدفع الإنسان للقيام بعمل معين لإشباع **حاجات** معينة".[3]

---

[1] عزيون زهية، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة –وحدة نوميديا بقسنطينة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،جامعة 20 أوت 1955، 2006-2007، ص10.

[2] طاهر محمود الكلادة، مرجع سابق، ص94.

[3] بوجعادة إلياس، مرجع سابق،ص42.

5. تشير الحوافز إلى: " ذاك المقابل المادي والمعنوي الذي يقدّم للأفراد كتعويض لهم عن أدائهم المتميز. وبالتالي فإنّ التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافئة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة قادرة عل قياس أداء العاملين لديهم".[1]

ولتوضيح مفهوم التحفيز بشكل جيدّ، نشير إلى مفهوم الحاجات والدوافع باعتبارهما من المحددات الأساسية للتحفيز.

- **تشير الحاجة** "إلى ذاك الوضع الطبيعي والميل الفطري الذي يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية ما داخلية أو خارجية، شعورية أو لا شعورية".[2]
- ويعرفها حسن محمد خير الدين وآخرون بأنها "حالة من النقص تقترن بنوع من الضيق والقلق والتوتر لا يلبث أن يزول متى قضيت الحاجة وزال النقص".[3]
- **أما الدافع فهو يعبر** "عن قوة الداخلية التي تحرك الإنسان اتجاه عمل".[4]
- ويعرفها (جيرالد جرينبرج) و(روبرت بارون) بأنها: "عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين".[5]

هناك مجموعة من النّظريات التي تطرقت لتفسير عملية الدافعية لدى الأفراد، وتلك التي اهتمت بدراسة الحوافز، وهي عديدة نذكر منها:

**1- نظرية الثواب والعقاب:** هذا الأسلوب من أقدم أساليب الحفز، وهو أسلوب تقليدي يقوم على مكافأة الأفراد بالترقية وزيادة الأجور، أو المديح وعقابهم عن التوبيخ والطرد...الخ، والخوف من العقاب أو الرغبة في

---

[1] أحمد صالحي، كنزة كربوسة، **أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بوقلة،2013، ص 3.

[2] مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، القاهرة، 2014،ص82.

[3] نفس المرجع، نفس الصفحة.

[4] بوجعادة إلياس، مرجع سابق، ص42.

[5] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص106.

المكافأة تكون حافز للقيام بالعمل أو السلوك الإيجابي لتحسين الأداء، ولقد ركز الرواد الأوائل على أهمية الحفز المادي ووضعوها ضمن سلم بين ترتيب الحوافز ويعتمد على الحاجات والرغبات في التقييم لذلك ظهرت نظرية سلم الحاجات التي كان الأساس فيها هو (تايلور).

**2- نظرية سلم الحاجات لماسلو:** وضعت هذه النظرية من قبل (أبراهام ماسلو) وهي من أكثر نظريات التحفيز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في إشباعه لحاجاته، وتقوم على[1]:

- ✓ إن الحاجات مرتبة حسب الأولوية لحاجات الفرد.
- ✓ إن ما يؤثر على سلوك الفرد بالشكل السلبي هي الحاجات الغير مشبعة والحفز والعكس صحيح.

ولقد صنف (ماسلو) حاجات الفرد إلى خمس فئات وفق تدرج هرمي، كما هو موضح في الشكل الآتي:

**الشكل(03-03):هرم الحاجات الإنسانية لماسلو**




**المصدر:** طاهر محمود الكلادة، **الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان،2013، ص109.

[1] طاهر محمود الكلادة، مرجع سابق، ص ص 108-109.

وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر:

- **الحاجات الجسمية (الفسيولوجية)**: هي حاجات الفرد الأساسية كالطعام والماء والجنس والهواء وهذه تسيطر على جميع الحاجات إذا لم تكن مشبعة وهي لازمة لبقائه على قيد الحياة.[1] وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والمقاومة والاستمرارية.
- **الحاجات الأمنية والسلامة**: وهي تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه، مثل الأمن، الثبات، الحماية، الحرية من الخوف، الحرية من القلق..الخ. كما أن حاجات الأمن تعني –في رأي ماسلو– الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي والحماية الكافية للحاضر والمستقبل.[2]
- **الحاجات الاجتماعية**: هي حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين، باعتبار أن الإنسان اجتماعي الطبيعة، وهي نقطة الانطلاق على حاجات أخرى وتوفر له الروابط الإنسانية، وتكوين الألفة والتفاهم مع الآخرين.[3]
- **حاجات التقدير والاحترام**: وهي حاجات الإنسان ورغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس، ويرى (ماسلو) أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين: الأول يتمثل في الرغبة في القوة والرغبة في الإنجاز والرغبة في الاستقلال والحرية، والثاني يتمثل في الرغبة في السمعة الحسنة وكسب احترام الغير، والمكانة الاجتماعية واحترام الآخرين، وكذلك التقدير.[4]
- **حاجات تحقيق الذات**: هي إعطاء الفرد الفرصة للوصول إلى غاياته والتعبير عن قدراته العملية، والتي بدورها توفر له الإشباع الكامل عن نفسه والآخرين.[5]

[1] طاهر محمود الكلادة، مرجع سابق، ص109.
[2] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص119.
[3] طاهر محمود الكلادة، مرجع سابق،ص109.
[4] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص120.
[5] طاهر محمود الكلادة، مرجع سابق، ص110.

**الفرع الثاني: أنواع التحفيز**

هناك عدة تقسيمات للتحفيز، وكل قسم يستند على أساس معين أو يهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة من الحوافز، فيمكن تقسيمها إلى:

**أولا: الحوافز من حيث موضوعها:** بموجب هذا التقسيم، فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما[1]:

1- **التحفيز المادي:** تشير معظم البحوث العلمية إلى أن الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه ، حيث تهدف إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعرف الحافز المادي بأنه: الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور العلاوات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح...الخ .ويعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخداما،كما انه الأكثر تأثيرا من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجات العاملين المثارين، وتتعد الحوافز المادية لتشمل أنواع متعددة من أهمها[2]:

**أ. الأجور:** تمثل الأجور أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، وتختلف أنظمة دفع الأجور في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد، أو أنواع مختلفة من العمل، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل منها :طبيعة العمل وأهميته وصعوبته، أقدميه العامل ، مستوى الأداء الفردي للعامل ، القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور. ويعرف الأجر على أنه: " هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي تم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل".

**ب. العلاوات والمكافآت التشجيعية** :وهي عنصر من عناصر الأجر والقصد منها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الأجر بحسب نوع العمل ، وتعطى هذه المكافآت على إنجاز معين ومن أهم أنواعها: مكافأة على زيادة الإنتاج، على السرعة في الإنجاز، على الاقتصاد في المواد الأولية المستعملة، على الاختراع، على البيع ،أي على تصريف البضائع المخزنة.

[1] الطاهر الوافي، مرجع سابق، ص ص29-34.
[2] نفس المرجع، ص ص 27- 29.

**ج. المشاركة في الأرباح** :وهي عبارة عن استقطاع جزء من أرباح الشركة وتوزيعها على العاملين يتم التوزيع حسب الأجر أو الدرجة، أو المستوى التنظيمي، أو الأداء الجيد وهذا ما يحفز الأفراد على بدل المزيد من الجهد لتحقيق إنتاجية أعلى وبالتالي ضمان الحصول على حصة كبيرة من الأرباح.ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة، أو تقسيمها على عدة دورات في السنة.

**د. المكافآت** :تمنح هذه المكافآت من قبل المؤسسة وذلك لكبار المتخصصين أو لبعض الفئات الإدارية، وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة أو بناء على أداء بعض الإدارات، ويقاس عادة هذا الأداء العام بالأرباح أو بكميات الإنتاج أو المبيعات. ولا تتخذ المؤسسة نسبة مثالية لها لتقتطعه من أرباحها وإنما تتوقف هذه النسبة على ظروفها، على أن يتم اقتطاعها بعد خصم حقوق المساهمين ونصيبهم من الأرباح، ويتحدد حجم المكافأة على المستوى الإداري وكذلك مستوى الأداء.

**و. العلاوات:** هي قيمة نقدية متغيرة تحدد بنسب الأجر القاعدي قد تندرج في الراتب أو تدفع للموظف بشكل مستقل وهي تستخدم في حالة إنجاز أفضل من الطبيعي.[1]

2- **التحفيز المعنوي:** يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، ومن أهم الحوافز المعنوية التي تستخدمها المؤسسة لتحريك الأفراد نذكر ما يلي[2]:

- ❖ إشعار العامل بإنسانيته: وذلك بإشراكه بالعمل بأفكاره لا بالقوة البدنية فحسب مما يجعله يحس بأهميته في العمل.
- ❖ ضمان العمل واستقراره: وذلك من أجل طمأنة العامل على مستقبله المهني.
- ❖ توفير ظروف العمل المناسبة: وذلك بتأمين المكان من المخاطر، وتوفير الإضاءة والتهوية والحرارة بالشكل المناسب وعدم زيادة ساعات العمل عن طاقة العامل.
- ❖ الإجازات وفترات الراحة: حيث الراحة مهمة جدا لتجديد النشاط وبعث الحيوية في الأفراد.

[1] ترشة سمية، مرجع سابق، ص14.

[2] بوجعادة إلياس، مرجع سابق، ص46.

- ❖ العلاقة الطيبة في العمل: حيث أنه إذا توفرت للعامل صحبة عمل متآلفة ومنسجمة، فإنه هذا يسهم في إشباع الحاجات الاجتماعية، كما يسهم في شيوع روح الفريق ويسود التعاون والتفاعل الايجابي بين جماعة أو جماعات العمل، ويسهل الإشراف.
- ❖ الترقية: تعتبر الترقية مصدرا مهما من مصادر التحفيز بالنسبة للأفراد، إذ يتنافسون على الترقية إلى مستوى أعلى في الهيكل التنظيمي، وبما أن الترقية تستهدف دائما أصحاب الأداء العالي فإن ذلك يدفع بالأفراد إلى بذل مجهودات عالية من أجل تحسين مستوى أداءهم والظهور أمام رؤسائهم بصورة جيدة. ويمكن اعتبار الترقية حافز معنوي إذا ربطت بالكفاءة والأداء فإن كان للأفراد رغبة في شغل منصب وضيفي أعلى من منصبهم الحالي، وهذا تحقيقا لحاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، فإن الترقية تعتبر حافزا مشجعا على الأداء، كما أن هناك ثلاث أسس للترقية وهي كالتالي[1]:

- **الترقية على أساس الأقدمية:** ويقصد به مرور فترة زمنية معينة على تولي الموظف مهام وظيفته، ليصبح بعدها مرشح للصعود لوظيفة أخرى أعلى منها
- **معيار الجدارة والكفاءة:** ويأخذ هذا المعيار باعتبار الصفات والمؤهلات والقدرات الشخصية للموظف، إضافة إلى إنجازاته الفنية والإدارية في مجال وظيفته، فالموظف الكفء بموجب هذا المعيار هو جدير بالترقية بغض النظر عن سنوات الخدمة التي قضاها.
- **الترقية على أساس الكفاءة و الأقدمية معا:** إن المزج بين هذين الأساسين يكون هو الأساس السليم الذي تقوم عليه الترقيات لكن يجب أخذ بعض الاعتبارات فمثلا في الوظائف العليا يجب أن ترتكز الترقيات على أساس الكفاءة وحدها لتطبيق المهارات الإدارية، أما المستويات الوظيفية الأدنى يفضل المزج بين عاملي الكفاءة والأقدمية.

[1] ترشة سمية، مرجع سابق، ص ص16-17.

**ثانيا: الحوافز من حيث أثارها:** بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى قسمين هما:

1. **الحوافز الإيجابية:** هي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل، ومن أمثلة الحوافز الإيجابية التي استخدمت على نطاق واسع في المنظمات، هي:
   * الحوافز النقدية: تستخدم النقود كحافز أساسي يحفز العامل على المزيد من الإنتاج.
   * الأمن والاستقرار في العمل، المدح والثناء والتقدير، المنافسة، والمعرفة والإبلاغ بالنتائج.

وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما[1]:

- ✓ أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عاليا وجيدا يزداد تبعا لذلك حجم الحافز.
- ✓ أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين، فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون فائدته شبه منعدمة.

2. **الحوافز السلبية:** هي الحوافز التي لا يرغب الفرد في الحصول عليها وينظر إليه كعقوبة، وبالتالي يحاول تجنبها كالحسم والفصل من الخدمة، والإنذار والقسوة من قبل العاملين والتعب والإرهاق وعدم الاحترام والتقليل من الشأن والإحساس بعدم الأهمية. والحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز، فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف، فتحتفظ الإدارة بذلك على رهبتها وتضمن جدية العاملين[2].

[1] عبد الرحمن بن علي الوابل، **دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن المشاركين في موسم الحج**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 51.
[2] عبد الرحمن بن علي الوابل، مرجع سابق، ص 52.

**ثالثا: الحوافز من حيث أطرافها:** تنقسم الحوافز بموجب هذا التقسيم إلى نوعين: [1]

**1. الحوافز الفردية:** وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وتمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد. وقد عرفت الحوافز الفردية بأنها "هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثلتها: الترقيات، العلاوات التشجيعية". والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظيرة عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة، وقد وجدت الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.

**2. الحوافز الجماعية:** وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها الرعاية الصحية، الرعاية الاجتماعية، وقد تكون كذلك الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية. وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية، واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل: حاجات الانتماء والتقدير والولاء، وتقدير الآخرين، وتسهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، وتحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز بناءا عليها على الأفراد، فكلما كانت هذه المعايير عادلة زاد إقبال الأفراد على العمل للحصول على الحوافز المتاحة، أما إذا لمسوا أنها غير عادلة تشوبها المحاباة أو التفضيل الشخصي فإن الأفراد يشعرون بالغبن وبأن جهودهم تضيع سداً وسط الجماعة، فتظل حاجاتهم للاحترام والتقدير، وإثبات الذات ناقصة أو محبطة، الأمر الذي يؤدي إلى انصراف الأفراد عن المساهمة في الجهد والتعاون الجماعي.

[1] عزوز محمد، **دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة: عمال المركب الاولمبي الرياضي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة**، مذكرة ضمن متطلبيات الحصول على شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2009، ص 67.

**الفرع الثالث: أهمية وأهداف التحفيز**

إن أداء المؤسسات يعتمد على الجهود المتعددة التي يبذلها الأفراد والجماعات، لذلك فإن أداء الفرد وتحفيزه يعدّ في غاية الأهمية لكل المؤسسات.

**أولا: أهمية التحفيز**

تكمن أهمية التحفيز فيما يلي[1]:

* إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها , ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات.
* شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المؤسسة.
* جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمؤسسة
* زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
* زيادة ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.
*زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا .
*تخفيض معدلات الفاقد في العمل, مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقدة .
* تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المؤسسة
* تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

إن عملية تحفيز الموارد البشرية يجب أن ترتبط بالأداء المتميز وتحقق النتائج المرجوة, بل يجب تحفيز العاملين دون سبب أو هدف واضح حتى تتحقق أهداف التحفيز, وأن يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها طبقا لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفا. ويجب على الرئيس أن يوازن بين المكافأة الموضوعة

[1] عبد الله حمد محمد الجساسي، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، [ على الخط]، متاح على: http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Impact-of-material-and-moral-incentives-to-improve-the-performance-of-employees.pdf، تاريخ الإطلاع: 01-05-2017.

والمسؤولية أو النتائج الواجبة تحقيقها, ويجب أن تكون النتائج معقولة ويكفي أن تكون على درجة معينة من الصعوبة, مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف, ومقابل لذلك تدرج للحافز أو المكافأة, وفي كل الظروف يجب على الرئيس أن يساعد المرؤوسين على تأدية هذه الأعمال، ويوفر لهم الإمكانيات والمساعدات المطلوبة لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة.

**ثانيا: أهداف التحفيز:** تستخدم المؤسسة التحفيز من أجل أهداف أهمها ما يلي[1]:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة ومبيعات وأرباح.
- تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات.
- إشباع حاجات العاملين المتنوعة، وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع، وأيضا تحسين نوعه جودته.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين داخل المؤسسة ورفع روح الولاء والانتماء.
- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين.

## المطلب الثاني: تصميم نظام الحوافز

ينبغي على المؤسسات المعاصرة أن تراعي مجموعة من العوامل والظروف أثناء تصميمها لنظام الحوافز وأن تأخذ حاجات الأفراد بعين الاعتبار حتى تنجح في تحقيق الأهداف المرجوة من وراء هذا النظام والتي ينطوي تحته تحقيق المؤسسة لأداء جيد لمواردها وبالتالي يتحسن أداءها.

### الفرع الأول: العوامل المؤثرة في التحفيز

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به، منها ما هو مرتبط بالمؤسسة ومنها ما

[1] أحمد صالحي،كنزة كبوسة، مرجع سابق، ص10.

يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي[1]:

- ✓ **على مستوى الدولة:** تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي يشكل الإطار الخارجي الذي يحتوى معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.
- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفراده للمنافع وذلك سبل المواصلة إلى تحقيقها، وبالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

- ✓ **على مستوى المؤسسة:** حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الآتية:

- نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه، وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانيات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود وأهداف المؤسسة.
- اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردوديتها بالنسبة للاقتصاد الوطني؛ أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما، كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.
- نوع القوى العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي، وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، كذلك عليه أن يكون واعيا بالدور الموكل له.

[1] ترشة سمية، مرجع سابق، ص 23.

**الفرع الثاني: خصائص نظام الحوافز**

يجب أن يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:[1]

1. **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
2. **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
3. **الوضوح والبساطة:** لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
4. **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم، على تعديل السلوك، وتحقيق الأداء المنشود.
5. **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبينهم وتحمسهم، وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه.
6. **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الفرد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على حوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
7. **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق الأهداف المنشودة.
8. **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذا يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلاف في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية، والكميات والأرقام والجودة، وغيرها من معايير تحدد مقدار الحوافز.
9. **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر ذلك.

[1] نفس المرجع، ص ص24-25.

10. **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقدير الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف.

**الفرع الثالث: مراحل تصميم نظام التحفيز وتقييمه**

**أولا: مراحل تصميم نظام التحفيز**

**1- تحديد هدف النظام:** تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجميه في شكل هدف لنظام الحوافز. وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.[1]

**2- دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي. إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي[2]:

* وجود عدد سليم من العاملين.
* وجود وظائف ذات تصميم سليم.
* وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
* وجود ظروف عمل ملائمة.

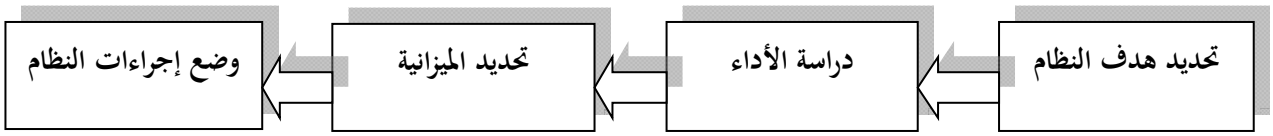
**3- تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:

- **ميزانية ثابتة:** وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمؤسسة وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجر، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.
- **ميزانية مرنة:** وفيها تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفا، وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير.

[1] هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافئات**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان،2007، ص19.
[2] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص177.

**4- وضع إجراءات النظام:** وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز، والشكل الموالي يوضح مراحل وخطوات تصميم نظام الحوافز:

**الشكل(03-04): مراحل تصميم نظام الحوافز**




**المصدر:** ترشة سمية، دور **نظام الحوافز في تحسين الأداء المؤسسي العمومية دارسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر،2014-2015، ص 27.

**ثانيا: تقييم نظام الحوافز**

هناك ثلاث مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تأخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام، ونذكر منها ما يأتي:[1]

- **مؤشر الأداء:** يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الأفراد فأن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.
- **مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:** فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفء.

[1] ترشة سمية، مرجع سابق،ص27.

- **رضا العاملين:** تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق ومنظم ومصاغ بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لابد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.

**المطلب الثالث: أثر التحفيز على تحسين الأداء في المؤسسة**

إذا كان سلوك الأداء يعتمد على الدافعية وقدرات الفرد وتفاعلها مع توقعاته وأهدافه، فإن العلاقة بين الحفز وتقديم الفرد لأفضل ما عنده تمثل العمود الفقري **لتحسين الأداء الفردي**، وإذا كانت الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته وجهده في الأداء المطلوب منه، فإن حفزه وتنشيطه هو المنظم لدافعية الفرد وإنجازه.

ونقطة البدء في بحث العلاقة بين الحافز والأداء، هي في أن دافعية الفرد للأداء تمثل رؤيته للمؤسسة باعتبارها مصدرا للعوائد ومنافع يتوقعها الفرد ويعتمد عليها أداءه أو لقيامه بسلوك معين. وحصول الفرد على مزايا وعوائد من العمل عند مستوى معين من أداء يحققه يتمثل في العوائد الذي تحققه الحوافز والمزايا، والعنصر المهم هنا الذي يؤثر في دافعية الفرد لأداء ما يتمثل في الحوافز الخارجية والداخلية التي توفرها المؤسسة أو تلك التي يحققها الفرد من أداءه، فالأثر الذي يحدثه الحافز يؤثر في فعاليته في تعزيز السلوك الإيجابي أو لإحداث الأداء المرغوب.[1]

وعموما عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تحسين الأداء عندما لا يتم التعامل معها بشكل منفصل على العوامل الفردية والتنظيمية، وهذا يعني بأن على المؤسسة التي تستهدف تحسين أدائها أن تلاحظ عند وضع خططها التحفيزية ما يلي[2]:

[1] مدوري نور الدين، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2010-2011، ص153.

[2] بوجعادة إلياس، مرجع سابق ،ص47.

- ❖ تحليل دقيق للعمل الذي يرتبط بكفاءة الأداء، أي أنه يتم تحليل جزيئات العمل المنجز، ومن الطبيعي القول بأنه ليس كل مكونات العمل يمكن أن تقود إلى تحسين كفاءة الأداء خاصة مع أوصاف الوظيفة الضعيفة في بعض الأحيان، لذا على المؤسسة أن تدقق نتائج تحليل العمل.
- ❖ جعل العمل المؤدى منسجم مع الخصائص الشخصية للأفراد العاملين ومعارفهم وقدراتهم. يعني على المؤسسة ممثلة بإدارة الموارد البشرية أن تبحث عن التصميم الذي لا يحتاج إلى جهد كبير في عملية التحفيز، فالمتعة والرغبة إذ ما تحققت تجعل عملية التحفيز عملية روتينية.
- ❖ التركيز على التغذية العكسية عند إجراء عملية تقييم الأداء، إذ أن هذه التغذية تعتبر محفزا رئيسيا في أغلب الأحيان.

تعتبر دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصرا داخليا في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصرا خارجيا يخاطب الدافع وتوجه صاحبه باتجاه سلوك معين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم، حتى تقدّم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تدفع وتحفز الفرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه.

أما إذا لم يحصل الفرد العامل على الإشباع المناسب لحاجاته بسبب العوائق المتمثلة في تأجيل الحافز، أو عدم مناسبته، فإنّ النتائج سوف تكون سلبية، ويؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحباط والذي بدوره يؤدي إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المنشود منه مثل انخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب.....

وهنا يبدو دور القيادة الواعية التي تستطيع أن توائم ما بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديها وأهداف المؤسسة، وأن تعمل على أن يكون إرضاء العاملين، وبالتالي تحفيزهم سبيلا إلى تحقيق أهداف المنظمة، وأهمها تحسين الأداء. وبذلك يتضح لنا أن الحوافز تلعب دورا هاما في حفز العاملين على العمل، وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم يتوقف على مدى توافر الشروط الآتية[1]:

[1] عبد الرحمن بن علي الوابل، مرجع سبق ذكره، ص 70.

* مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
* وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل والنشاط.
* عدم ظهور التعب على العامل والذي من شانه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته.
* تدريب العامل على زيادة معلوماته وقدراته وكفاءته.

ومن أجل تحفيز العاملين وضمان تحسين أدائهم ينبغي على المديرين إلى أن يذهبوا إلى ما هو أبعد المحفزات التقليدية، ومن أهم الطرق والأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين وتطوير أدائهم نذكر ما يلي[1]:

- ✓ تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته، وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية بالنسبة له.
- ✓ مشاركة العاملين: إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم، ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك، ترشيد عملية اتخاذ القرارات
- ✓ أثر العمل: من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمبادأة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا.
- ✓ التدريب وإعادة التدريب: يشعر الكثير من الأفراد العاملين اليوم بالتهديد من احتمال فقدانهم وظائفهم، وهذا الشعور بعدم الأمان يمكن أن يؤدي إلى ضعف الأداء في العمل، وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة.
- ✓ العمل الجماعي: إن إنجاز العمل من خلال الجماعات التي تعمل بروح الفريق الواحد المتماسك، يمكن أن يكون مصدراً لتحريك حماس العاملين الذين يستثيرهم، ويحرك دافعيتهم الشعور بروح الفريق والقيام بمهمة جماعية، والعمل بشكل فرق يوفر التعاون والمشاركة والمساندة والشعور بتلاحم الأعضاء، كل ذلك يمكن أن يكون قوة تحفيز كبيرة إذا أمكن تفجير طاقات الرغبة للعمل الجماعي لدى العاملين.

[1] عزوز محمد، مرجع سابق، ص ص 103-105.

**خاتمة**

يعد أسلوب التدريب والتحفيز أهم أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات على اختلاف طبيعتها وأهدافها وغايتها فالأسلوب الأول يعمل على تنمية وتطوير مهارات الأفراد وتحسين نوعية الأداء والارتقاء به أما الثاني فيعمل على زيادة رغبة الأفراد على بذل الجهود المضاعفة ويزيد من انتماءها وولائها لهذه المنظمات وكلاهما يعملان في خضم تحسين أداء الأفراد الذي يعتبر جوهر أداء المؤسسات شرط أن تكون هذه السياسات والأساليب ممنهجة ومدروسة، متناسبة، متناسقة على اعتبار أن عملية تنمية الموارد البشرية ليست بالعملية السهلة والبسيطة والتي تقوم على مجموعة من الإجراءات الروتينية وإنما هي عملية ديناميكية إن صح التعبير تتأثر بمعطيات داخلية وخارجية يجب على المؤسسات مراعاتها بغية تحسين أداءها.

**مقدمة**

بعد تطرقنا في الفصول النظرية إلى تنمية الموارد البشرية وكذا أهم أساليبها وأثر هذه الأخيرة على الأداء في المؤسسة ارتأينا إلى نقل كل هذا إلى الواقع وذلك بإجراء دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية، لمعرفة مدى تطبيق هذه المؤسسة لهذه العملية والكشف عن أثرها في تحسين الأداء،

ومن أجل توضيح ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية (ولاية المدية).

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية (ولاية المدية)

يرتكز القطاع الصحي في الجزائر على نوعين من المؤسسات المتخصصة فيم مجال الصحة، الأولى هي:"مؤسسات عمومية استشفائية"، والثانية :" مؤسسات الصحة الجوارية "، وقد تمّ فصل المؤسسات العمومية للصحة الجوارية عن المؤسسات الاستشفائية من أجل تخفيف الضغط وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، وسنقوم في هذا المبحث بالتعرف على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بدائرة الشهبونية.

### المطلب الأول: تعريف و مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية

#### أولا: تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية

تعد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، وتوضع هذه المؤسسة تحت وصاية الوالي، وهذا ما جاء في المادة 06 من المرسوم التنفيذي 140/07، المؤرخ في: 02 جمادى الأولى 1428 هـ الموافق لـ:19 ماي 2007، المتضمن إنشائها وكيفية سير تنظيمه[1]، ويقع مكانها في حي مبارك الميلي بالشهبونية، تتكون هذه المؤسسة من مجموعة من العيادات المتعددة الخدمات، وقاعات العلاج، وهي مبينة في الجدولين (4-1) و (4-2).

**الجدول رقم (04-01): قائمة العيادات التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية**

| الرقم | الوحدات الصحية | الطابع الزمني التي تعمل به |
|---|---|---|
| 01 | عيادة متعددة الخدمات بالشهبونية القديمة | 08 ساعة |
| 02 | عيادة التوليد والاستعجالات الطّبية بالشهبونية | 24 ساعة |
| 03 | عيادة متعددة الخدمات بدائرة سبت عزيز القديمة | 24 ساعة |
| 04 | عيادة متعددة الخدمات بدائرة سبت عزيز الجديدة | 08 ساعة |
| 05 | عيادة متعددة الخدمات ببلدية دراق | 24 ساعة |
| 06 | عيادة متعددة لخدمات بالقطب الحضري ببلدية بوغزول | 08 ساعة |

**المصدر**:المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة الصحة الجوارية بالشهبونية.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 07- 140 المؤرخ في 19 ماي 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد33، ص11.

**الجدول رقم (04-02):قائمة قاعات العلاج التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية**

| الرقم | قاعات العلاج |
|---|---|
| 01 | قاعة علاج حاسي الخير |
| 02 | قاعة علاج النعايم |
| 03 | قاعة علاج البلبالة |
| 04 | قاعة علاج البواعيش |
| 05 | قاعة علاج الفقوسية |
| 06 | قاعة علاج أولاد سعد |
| 07 | قاعة علاج المالح |
| 08 | قاعة علاج سدراية |
| 09 | قاعة علاج الحراكتة |
| 10 | قاعة علاج بوكموري |
| 11 | قاعة علاج العين البيضاء |
| 12 | قاعة علاج خربة السيوف |
| 13 | قاعة علاج أم الجليل |
| 14 | قاعة علاج بوغزول |
| 15 | قاعة علاج الطيبة |
| 16 | قاعة علاج شلغوم |

**المصدر**: المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة الصحة الجوارية بالشهبونية

**ثانيا:مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية**

من مفهوم المادة 08 من نفس المرسوم أن مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تتمثل في تقديم الخدمات الصحية، وتوفير البيئة الصحية والوقائية، حيث يبرز هذا الدور كالآتي[1]:

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- تشخيص الأمراض.
- العلاج الجواري.
- الفحوصات العامة والمتخصصة.
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.
- تنفيذ البرامج الصحية لمصلحة السكان.
- المساهمة في حماية البيئة.
- تحسين معارف المستخدمين ورفع مستواهم.

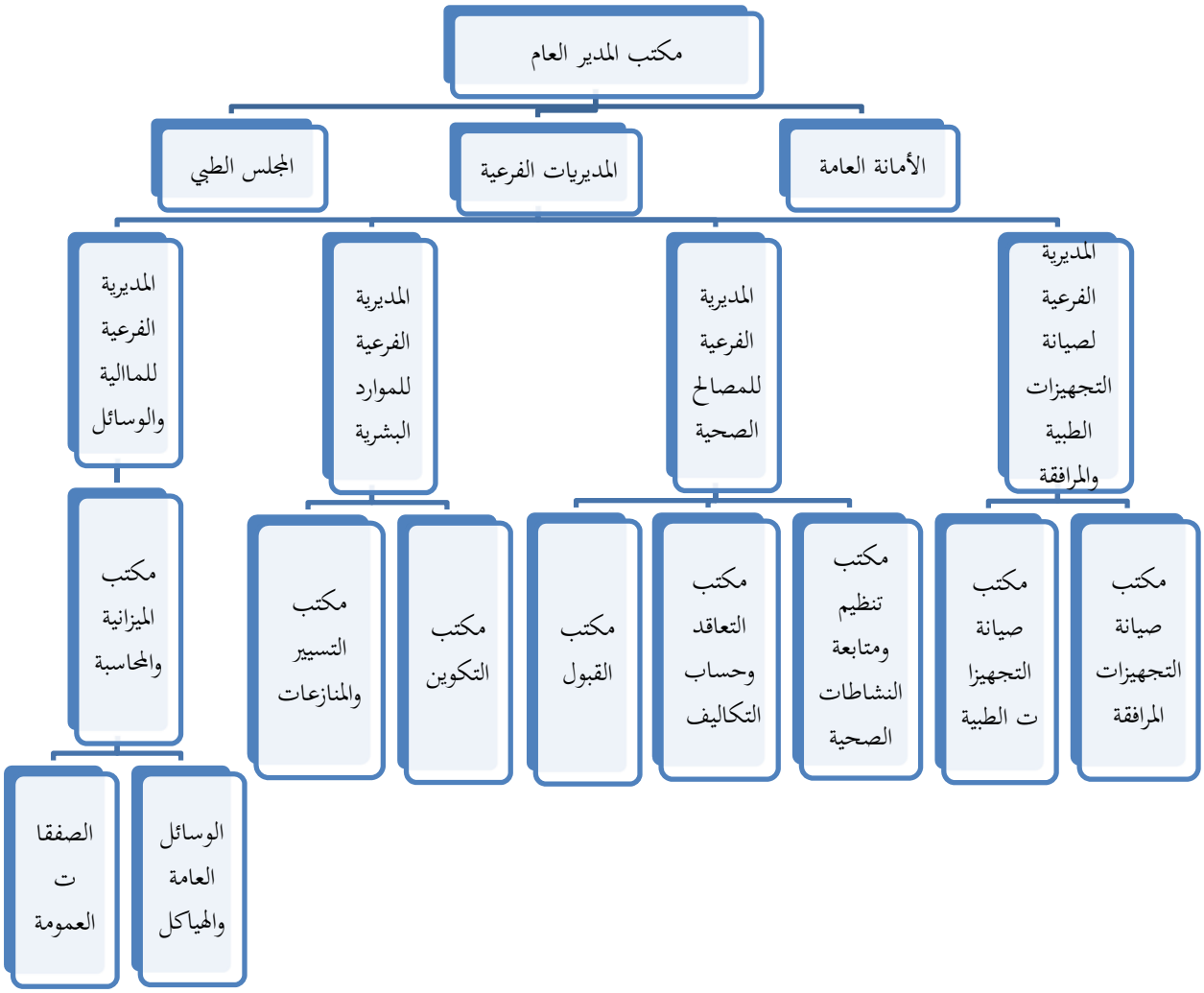
**المطلب الثاني:الإطار التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية**

**أولا:الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية**

حدد شكل الهيكل التنظيمي استنادا على القرار الوزاري المشترك بين وزارتي المالية ووزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، والذي يتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسة، وتسيير المؤسسة، وذلك حسب المرسوم التنفيذي140/07 المؤرخ في: 02 جمادى الأولى 1428 هـ الموافق لـ:19 ماي 2007.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 07- 140 ، مرجع سابق، ص11.

**الشكل رقم (04-01):الهيكل التنظيمي للمؤسسة**




**المصدر**: المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية

حسب شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإنها تتكون من:

1- **مكتب المدير العام**: يعين المدير العام بقرار وزاري وتسند له مهمة تسيير المؤسسة ماليا وإداريا، كما له سلطة الرقابة على مستخدميه في الإطار القانوني الذي يخول له الصلاحيات، كما تنهى مهامه بقرار وزاري وفقا للأشكال القانونية التي تعينه بها[1].

[1] المرسوم التنفيذي رقم 07- 140، مرجع سابق، ص 12.

2- **مكتب الأمانة العامة** :يقوم هذا المكتب بالأشغال المنوطة والمباشرة بمكتب المدير من استلام الرسائل والردّ عيها، ويقوم بحفظ جميع الوثائق الصادرة والواردة من وإلى الإدارة، كما يلعب دور الوسيط بين مكتب المدير وباقي المديريات الفرعية التابعة للمؤسسة داخليا وخارجيا وهو بمثابة الجبهة ذات الصلة الدائمة أو المؤقتة للمؤسسة، كما ينبغي على القائمين عليه اكتساب صفة حفظ الأسرار المهنية.

3- **المجلس الطبي**: حسب نص المادة 24 من المرسوم التنفيذي 140/07: يكلف المجلس الطبي بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة، يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها، لاسيما العلاج والوقاية، حيث يمكن لمدير المؤسسة إخطار المجلس الطبي بشأن كل مسألة، وإبداء رأيه الطّبي والتقني فيها ولاسيما فيما يأتي[1]:

- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة هيكلتها .
- برامج الصحة والسكان.
- إنشاء هياكل طبية أو إلغائها.

4- **المديريات الفرعية**: للمؤسسة أربع مديريات فرعية هي:

- **المديرية الفرعية للمالية والوسائل**: تقوم هذه المديرية بتقدير حاجيات المؤسسة بالنظر إلى الإيرادات والنفقات، سواء تعلق الأمر برواتب العمال أو العتاد ولتجهيزات...الخ، حيث تقوم بإعداد الميزانية لتنفيذها، كما تسهر على إبرام الصفقات، والاتفاقيات وغيرها من المناقصات صالح المؤسسة.
- **المديرية الفرعية للمصالح الصحية**: تسهر هذه المديرية على القيام بنشاطات التغطية الصحية على مستوى كل الهياكل التابعة للمؤسسة وتشرف عل تسييرها، والتكفل بالطب المدرسي، وتنفيذ المخططات الصحية المحلية والوطنية.
- **المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية: دور هذه المديرية** هو إصلاح جميع الأعطاب للأجهزة الصحية والعتاد المرفق لها.
- **المديرية الفرعية للموارد البشرية**: هذه المديرية تحظى بمتابعة المسار المهني للموظفين ابتدءا من تاريخ تنصيبهم إلى غاية الإحالة على التقاعد أو الانفصال عن العمل، كما تقوم بمتابعة المنازعات التي تنجم

[1] المرسوم التنفيذي رقم 07- 140، مرجع سابق، ص 13.

جراء الإخلال بالالتزامات والواجبات، كما تسهر على توفير الحقوق وتطبيق القوانين السارية المفعول، كما تقوم بإعداد المخطط الوطني لتسيير الموارد البشرية من خلال إبداء التوقعات لرصد اليد العاملة بسد النقص أو العجز من خلال عمليات التوظيف داخليا أو خارجيا، كما تسهر على تكوين الموظفين لرفع مستواهم وبالتالي تحسين قدراتهم.

**ثانيا: تسيير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:**

بموجب المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في: 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية نجد:

* **المديـــر:** يستمد المدير تعيينه من الوزير المكلف بالصحة، وكونه المسؤول الأول عن سير المؤسسة يقوم بتمثيل المؤسسة في جميع الأعمال أمام مختلف الهيئات، كما يعد الآمر بالصرف، يحضر مشروع الميزانية التقديرية ويشرف على تنظيم الداخلي، كما يسهر تنفيذ مداولات مجلس الإدارة، ويقوم بإعداد تقرير سنوي بعد موافقة المجلس يرسله للسلطة الوصية، ويقوم على إبرام العقود والصفقات والاتفاقيات وفقا للنظام الساري المفعول، كما يسهر على السير الحسن للمرافق الصحية التابعة للمؤسسة.
* **المساعدون:** يساعد المدير أربعة مدراء فرعيين يكلفون بتسيير المديريات التالية[1]:
  - المديرية الفرعية للمالية والوسائل.
  - المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
  - المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات.
  - المديرية الفرعية للموارد البشرية.
* **مجلس الإدارة:** تنص المادة 11 و 12 من نفس المرسوم السابق على أنه: يتكون هذا المجلس من مجموعة من أشخاص طبيعيين من مختلف الهيئات بالولاية، إذ يعين الأعضاء لعهدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي يتمثل أعضاء المجلس في[2]:
  - ممثل عن الوالي يترأس المجلس.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 07- 140، مرجع سابق،ص13.
[2] نفس المرجع، ص11.

- ممثل عن الإدارة المالية وممثل عن التأمينات الاقتصادية.
- ممثل عن الضمان الاجتماعي.
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.
- منتخب عن المجلس الشعبي البلدي.
- منتخب من المستخدمين الطبيين ومنتخب عن المستخدمين شبه الطبيين.
- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة.
- رئيس المجلس الطبي، وحضور مديري المؤسسة المعنية لمداولات المجلس ليقدموا الاستشارات ويتولون أمانة المجلس.

و تنص المادة 14 من المرسوم السابق الذكر، أنّ أهم ما يتداوله المجلس يتمثل في[1]:

- مخطط تنمية المؤسسة.
- دراسة مشروع الميزانية.
- الحسابات التقديرية والحساب الإداري.
- اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار.
- دراسة الهبات والوصايا لقبولها أو رفضها.
- الصفقات والعقود والاتفاقيات طبقا للتنظيم الساري المفعول والمعمول به.

* **المجلس الطبي**: تنص المادة 25 على أنّ المجلس الطبّي يضم[2]:

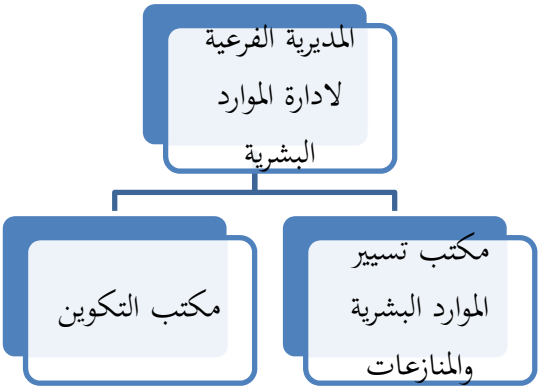
- مسؤولو المصالح الطبّية.
- الصيدلي المسؤول عن الصيدلية.
- جرّاح أسنان.
- شبه طبّي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبّيين.
- ممثّل عن المستخدمين الإستشفائيين الجامعيين عند الاقتضاء.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 07- 140، مرجع سابق، ص12.
[2] نفس المرجع، ص 13.

**ثالثا: الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية**

تتكون المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية من مكتبين رئيسيين والشكل التالي يوضح ذلك:

**الشكل(04-02): المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية**




**المصدر**: بالاعتماد على الشكل (04-01)

1- **مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات**: يتمثل دور هذا المكتب في:

- مسك قضايا المنازعات الداخلية والخارجية(سواء كان هذا النزاع بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة أو المؤسسة مع فرد معنوي طبيعي من خارجه كالموردين والمواطنين...).
- تسيير المورد البشري داخل المؤسسة من يوم تعيينه إلى غاية انتهاء مهامه بالتقاعد أو التسريح.
- متابعة عمليات التوظيف الخارجي والمسابقات التي تقام بالمؤسسة.

2- **مكتب التكوين**: يتمثل دور هذا المكتب في:

- متابعة تكوين التحضيري للموظفين الجدد.
- تحضير دورات تكوينية للأطباء العامين و الشبه طبيين.
- إعداد برامج التكوين وتنفيذ مقررات مجلس التكوين.

## المطلب الثالث: الموارد البشرية وتنميتها على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية

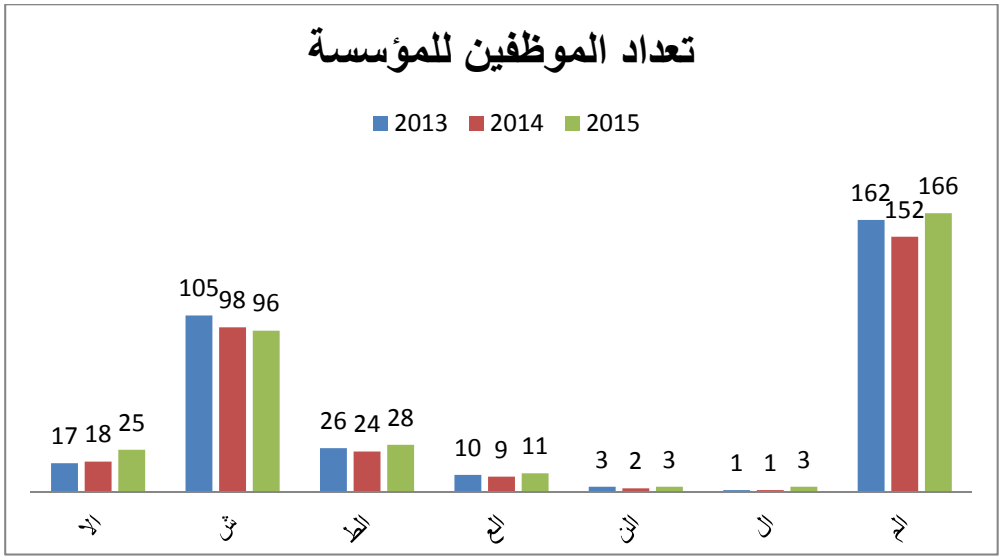
### أولا: تعداد الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية

**جدول(04-03): تعداد الموارد البشرية الفعلية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية للسنوات الثلاث المذكورة**

| السلك | سنة 2013 | سنة 2014 | سنة 2015 |
|---|---|---|---|
| الإداريين | 17 | 18 | 25 |
| الشبه طبيين | 105 | 98 | 96 |
| الطبيين | 26 | 24 | 28 |
| النفسانيين | 03 | 02 | 03 |
| العمال المهنيين | 10 | 09 | 11 |
| البيولوجيين | 01 | 01 | 03 |
| المجموع | 162 | 152 | 166 |

**المصدر**: المخطط الوطني لتسيير الموارد البشرية لسنة (2013-2014-2015) لمؤسسة الصحة الجوارية بالشهبونية

**الشكل رقم(04-03): تعداد الموظفين في المؤسسة**




**المصدر**: بالاعتماد على الجدول(04-03)

ونلاحظ من خلال الجدول الزيادة في نسبة الموظفين في الأسلاك الإدارية فبمقارنة سنة 2015 مع سنة 2014 وسنة 2013 نجد أن عدد الموظفين الإداريين قد ازداد، ومما يتّضح لنا أنّه مع مرور الزمن تزداد احتياجات المؤسسة للموظف الإداري وذلك بسبب زيادة المهام في الإدارة.

أما بالنسبة للشبه طبيين فمن الواضح أنّ مؤسسة الصحة الجوارية تزخر على عدد كبير ،ونلاحظ أنّ العدد قد انخفض عبر توالي السنين، وذلك راجع إلى عدة أسباب منها التحويل إلى مقاطعة أخرى، وارتفاع نسبة المتقاعدين، وانخفاض نسب التوظيف المحددة في المخطط الوطني لتسيير الموارد البشرية.

وعلى اعتبار أن الكفاءات الطبية من حيث التعداد في حالة تذبذب، وذلك بسبب عدة عوامل وهي: قلة السكنات الوظيفية والتي من شأنها أن توفر الاستقرار لهذه الكفاءات، وجود الضغط في العمل بسبب عدم توافر مؤسسة الصحة الجوارية على الامتيازات التي تتوفر عليها المؤسسات الاستشفائية، عدم وجود التنسيق بين بعض الإدارات الفرعية و الولائية والتي تعطّل دفع الراتب الشهري على سبيل المثال.

أمّا بالنسبة لسلك البيولوجيين فإن عدد الموظفين قد ارتفع وهذا نتيجة زيادة الخدمات المقدمة والإمكانيات في العيادات المتعددة الخدمات الخاصة بالتحاليل الطبية وغيرها .

وعلى اعتبار أنّ باقي أسلاك الموظفين في تذبذب طفيف في نسبة الموظفين، فذلك راجل لأسباب عادية، سواء تعلق ذلك بالزيادة في عدد المناصب المالية أو التعاقدات أو انخفاضها مثل: التقاعد أو انتهاء مدة التعاقد.

**ثانيا: تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية**

**1- التحفيز على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية :**

❖ **أنواع الحوافز المقدمة على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية**

- **الحوافز المادية:** بالإضافة إلى الأجر الذي يتلقاه الموظف والذي يعتبر من ابرز مكونات الحوافز المادية و من أقدمها هناك حوافز مادية أخرى يتلقاه الموظف والمتمثلة في المنح المالية وهي على نوعين:

* **المنح المالية العادية:** تقدم المنحة المالية للموظفين في المؤسسة العمومية للصحة خلال كل ثلاثة أشهر، بعد عملية التقييم للأداء من خلال عملية التنقيط مشتركة بين مدير المؤسسة ورئيس الوحدة، وتكون عملية التنقيط بناءًا على عدة عوامل هي: ( روح العمل ، روح المبادرة، التنظيم، التحكم، المراقبة، القدرة،

الانضباط، التحكم في التنفيذ، سرعة التنفيذ، تقديم الخدمات الصحية)، **انظر الملحق رقم(01)** و تكون بصيغ مختلفة سواء كان هذا الاختلاف في تسميتها أو في نسبها، حيث يظهر الاختلاف في التسمية عبر الأسلاك في الجدول الآتي:

**جدول (04-04): اختلافات المنحة المالية من حيث التسمية والنقطة و السلك**

| الرقم | السلك | المنحة | النقطة |
|---|---|---|---|
| 01 | الأسلاك المشتركة (الإداريون) | علاوة المردودية | /30 |
| 02 | الشبه طبيين | وتسمى علاوة تحسين الأداء للشبه طبيين | /30 |
| 03 | الطبيين | علاوة تحسين الخدمات الطبية | /20 |
| 04 | النفسانيين | علاوة تحسين أداء النفسانيين | /40 |

**المصدر**: المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية للصحة الجوارية بالشهبونية

* **منح العمل الإضافي:** وهي منح خاصة بالموظفين الذين يعملون ساعات اضافية فهم يتلقون منح مالية لقاء هذه الساعات.
  - **الحوافز المعنوية** وابرز مكوناتها الترقية
* **الترقية:** وتكون الترقية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وفق القوانين السارية المفعول والمتمثلة أساسا في قانون الوظيف العمومي03-06 المؤرخ في 20 جمادى الثانية الموافق ل16 يوليو 2006، وحسب نص المادة 106 منه فان الترقية: تتمثل الترقية في الدراجات في الانتقال من درجة إلى درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم." أما المادة 107 " تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة[1].وتكون الترقية حسب الدرجة كالآتي:

[1] الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد46، ص10.

**جدول (04-05): جدول الترقية حسب الدرجة**

| الترقية في الدرجة | المدة الدنيا | المدة المتوسطة | المدة القصوى |
|---|---|---|---|
| من درجة إلى درجة أعلى مباشرة | سنتان ونصف | ثلاث سنوات | ثلاث سنوات ونصف |
| المجموع 12 | 30 سنة | 36 سنة | 42 سنة |

**المصدر**: المرسوم الرئاسي 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين، الجريدة الرسمية، العدد 61 لسنة2007.

* **الأوسمة الشرفية والمكافآت:** تنص المادة 112 في الفصل السابع من الأمر 03-06 الخاص بالوظيفة العمومية المؤرخ في 20 جمادى الثانية الموافق ل16 يوليو 2006: على انه يمكن أن يسلم الموظفون أوسمة شرفية ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة أو شهادات وزارية، كما نصت المادة 113 من نفس الأمر على أنّ الموظف الذي قام بعمل شجاع أو قام ببذل مجهدات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة أن يستفيد من هذه المكافآت، بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصّة، غير أنه من الملاحظ في المؤسسات العمومية نادرًا ما تقدم هذه المكافآت بسبب عدم اهتمام السلطة العليا للمجهود الذي يبذله الموظف العمومي.

**2-التدريب والتكوين على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:**

التدريب في المؤسسة العمومية يقتصر على جانبين هما: "التدريب النظري ويسمى التكوين، والتدريب التطبيقي(الفعلي) والذي يعتبر كتطبيق للتكوين النظري ".

**أولا: التدريب النظري: (التكوين)** ينص المرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 في مادته الثانية والذي يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم حيث نجد ثلاثة أنواع من التكوين:

- ❖ **التكوين المتخصص:**- يكون من أجل شغل منصب عمومي للمرة الأولى.
  - الالتحاق بسلك عال أو رتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في الخدمة.
  - التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.
- ❖ **تحسين المستوى:** تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وضبطها.

❖ **تجديد المعلومات:** التكيف مع وظيفة جديدة نظرا إمّا لتطور الوسائل والتقنيات، وإمّا للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها.

**ثانيا: التدريب الفعلي:** وهو التطبيق الفعلي للمعارف والمكتسبات التعليمية في مرحلة التكوين الأولي، أي أنّ هذا التدريب يكون منصوصا عليه في بعض الفئات فقط في أسلاك الموظفين في المؤسسة العمومية، إذ تبرز الأهمية القصوى للتدريب الفعلي في دمج المتكون لدى المؤسسة الصحية في القيام بالمهام الصعبة التي تتطلب الممارسة.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث توضيح الإطار المنهجي للدراسة الذي استخدمناه، حيث يبين حدود الدراسة وأداة الدراسة وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستنباط النتائج.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

**أولا: مجالات الدراسة**

تمثلت مجالات دراستنا فيما يلي:

- **المجال المكاني:** اقتصرت الدراسة على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية (ولاية المدية).
- **المجال الزمني:** تم تطبيق الدراسة ابتداء من شهر مارس من السنة الدراسية 2016-2017.
- **المجال البشري:** اقتصرت الدراسة على أراء عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية (ولاية المدية).
- **المجال الموضوعي:** تناولنا في هذه الدراسة مدى تأثير تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية، وذلك بالتركيز على أهم أساليب تنمية الموارد البشرية (التدريب والتحفيز) من خلال محورين رئيسين وهما:
  - ✓ واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.
  - ✓ الأداء في المؤسسة العمومية.

**ثانيا:مجتمع وعينة الدراسة**

* **مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع دراستنا هذه في جميع العاملين المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية، والذي بلغ عددهم 149موظف على اختلاف أسلاكهم من بينهم 25 عمال الإدارة و96 شبه طبي و 28 طبيب، وهذا لمعرفة أرائهم حول في مدى تأثير تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
* **عينة الدراسة:** فيما يخص عينة الدراسة إرتاينا إلى اختيار عينة مقصودة وهذا يعود إلى تعدد قاعات العلاج التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية وبعد المسافة بينها ما طرح صعوبة في توزيع الاستبانه على المجتمع ككل، وفيما يخص الاستبانه الموزع كان كالأتي:

**الجدول رقم(04-06): تعداد الاستبانات الخاصة بالدراسة**

| الاستبانات | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| الموزعة | 60 | ٪100 |
| المسترجعة | 48 | ٪80 |
| المستبعدة | 6 | ٪10 |
| الصالحة للتحليل | 42 | ٪70 |

**المصدر:** من إعداد الطالبان

**ثالثا: أدوات وأساليب الدراسة**

تم الاعتماد في دراستنا هذه على أسلوب المقابلة المباشرة وذلك من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع مختلف رؤساء المصالح على غرار رئيس مصلحة التكوين قصد إفادتنا فيما يخص أنواع التكوين المطبقة على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وكذا مختلف التحفيزات التي يتحصل عليها الموظف بالمؤسسة.

كما تم تصميم استبيان لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة، وقد اعتمد في تصميمه وصياغة أسئلته على الاستبيانات الخاصة بالدراسة السابقة، كما أخذ بعين الاعتبار إرشادات وتوجيهات الأستاذ المشرف، ومجموعة من الأساتذة.

**1**: **محتويات الاستبانة** تم تقسيم الاستبانة على جزأين كالآتي:

**الجزء الأول**: يتعلق بالمعلومات الشخصية: ويتمثل في بعض المتغيرات، الجنس، المستوى التعليمي، الفئة المهنية.

**الجزء الثاني**: ويشمل هذا الجزء العبارات التي يتكون منها الاستبانة، حيث تضمن 25عبارة وتقابل كل عبارة مقياس ليكرت الخماسي هي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، وهي مقسمة إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: عبارات تصف واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية، مقسمة إلى بعدين، البعد الأول عبارات تصف التدريب في المؤسسة (عبارات من1 إلى 9)، البعد الثاني عبارات تصف التحفيز في المؤسسة (عبارات من10 إلى 20)، وتقابل كل عبارة من عبارات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.

المحور الثاني: عبارات تصف الأداء في المؤسسة العمومية، (عبارات من21 إلى 25)، وتقابل كل عبارة من عبارات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.

حيث اشتمل الاستبانه على 05 نقاط بمقياس ليكرت والتي تدرجت حسب المعايير التالية:

- غير موافق بشدة بدرجة:01.
- غير موافق بدرجة:02.
- محايد بدرجة:03.
- موافق بدرجة:04.
- موافق بشدة بدرجة:05.

**2**: **مقياس التحليل**: انطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5=0.8 بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

**الجدول رقم(04-07): المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة**

| المتوسط الحسابي المرجح | الاتجاه |
|---|---|
| من1إلى 1.79 | غير موافق جدا |
| من1.80إلى2.59 | غير موافق |
| من2.60إلى 3.39 | محايد |
| من3.40إلى 4.19 | موافق |
| من4.20إلى5 | موافق جدا |

**المصدر**: من إعداد الطالبان

**3: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** تمت معالجة بيانات هذه الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS version21، وتمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية وهي:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانه.
- معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.
- الانحدار الخطي لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل التباين لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة.

**المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبانه**

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدراسة.

**1. التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف- (s)-k-sample 1)**:

سنعرض اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

**الجدول رقم (04-08): التوزيع الطبيعي**

| | Kolmogorov-smirnov | | Shapiro-wilk | |
|---|---|---|---|---|
| | قيمة z | Sig | قيمة z | Sig |
| تنمية الموارد البشرية | 0.055 | 0.200* | 0.986 | 0.864 |
| الأداء في المؤسسة | 0.106 | 0.200* | 0.981 | 0.684 |

**المصدر**: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول رقم (04-08): أن القيمة الإجمالية Sig بلغت (0.200)لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.01، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث يتم اختيار الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

**2.الاتساق الداخلي لأداة الدراسة**

**أ- الصدق الظاهري**: للتحقق من صدق الاستبانة الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين من جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،الظاهرة أسمائهم في الملحق رقم (03)،والذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء الفقرات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذت جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات.

**ب- صدق الاتساق الداخلي**: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل سيبرمان بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه والجدول الأتي يبين مختلف النتائج المحصل عليها.

**الجدول رقم:(04-09): معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحاور مع الدرجة الكلية لهذا المحور**

| المحور الأول: واقع تنمية الموارد البشرية | | | | | | المحور الثاني: واقع تقييم أداء العاملين | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| البعد الأول: التدريب | | | البعد الثاني: التحفيز | | | | | |
| رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
| 1 | 0.803** | 0.000 | 10 | 0.758** | 0.000 | 21 | 0.729** | 0.000 |
| 2 | 0.566** | 0.000 | 11 | 0.754** | 0.000 | 22 | 0.798** | 0.000 |
| 3 | 0.751** | 0.000 | **12** | **0.234** | **0.135** | 23 | 0.788** | 0.000 |
| 4 | 0.406** | 0.008 | 13 | 0.662** | 0.000 | 24 | 0.764** | 0.000 |
| 5 | 0.539** | 0.000 | 14 | 0.638** | 0.000 | 25 | 0.467** | 0.000 |
| 6 | 0570** | 0.000 | 15 | 0.603** | 0.000 | | | |
| 7 | 0.629 ** | 0.000 | **16** | **-0.205** | **0.192** | | | |
| 8 | 0.605** | 0.000 | **17** | **0.128** | **0.250** | | | |
| 9 | 0.695** | 0.000 | 18 | 0.782** | 0.000 | | | |
| | | | 19 | 0.440** | 0.004 | | | |
| | | | 20 | 0.523** | 0.000 | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (04-09 ) أن معاملات الارتباط بين درجات العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 13، 14 ،15،18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25 )موجبة ودلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.01)، حيث تراوحت بين (0.803) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (1)، و(0.406) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(4)، إلى أن هناك ثلاث عبارات سيتم إلغاؤها من الاستبانة والمتمثلة في العبارات (12،16،17) وذلك لأنها عند مستوى دلالة أكبر من(0.01 و0.05).

**ج. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:** يبيّن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدّراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول رقم (04-10) يبيّن مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة

**جدول رقم (04-10): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة**

| المحاور | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|
| **تنمية الموارد البشرية** | 0.882** | 0.000 |
| **الأداء في المؤسسة** | 0.903** | 0.000 |

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha$= 0.01

**المصدر:** من إعداد الطالبان اعتمادا على البرنامج spss

من الجدول رقم (04-10) يتضّح أنّ محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha$ = 0.01 لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ مجالات الدراسة صالحة للتّحليل بدون حذف.

**3. ثبات أداة الدراسة:** تم حساب ثبات الاستبانة بمحاورها الثلاثة و الاستبانة ككل وذلك بحساب قيمة "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثباتها كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (04-11): معاملات ثبات الاستبانة**

| الاستبانة | قيمة ألفا كرونباخ |
|---|---|
| **المحور الأول: واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية** | 0.882 |
| **المحور الثاني: الأداء في المؤسسة العمومية** | 0.761 |
| **الاستبانة ككل** | 0.901 |

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول والمتعلق بواقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية هي(0.882)، وقيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني الخاص بالأداء في المؤسسة العمومية هي (0.761)، حيث أن هذه القيم قيم جيدة تدل على ثبات جيد لهذه المحاور.

كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل تقترب من 1 (قدرت بـ0.901) مما يدل على أن الاستبانه ثابت ويمكن الاعتماد على نتائجه والاستفادة منه في التفسير.

**المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة**

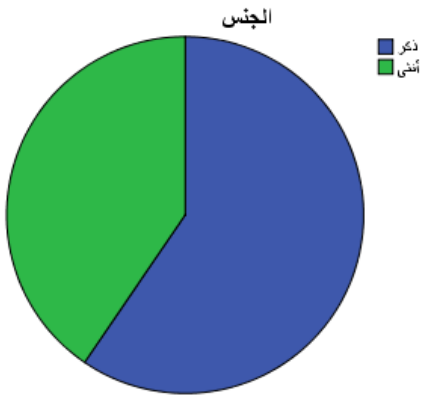
تضمن الاستبيان جزء خاصا بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، وكانت النتائج المتحصل عليها كالأتي:

**أولا: توزيع أفراد الدّراسة حسب متغير الجنس:** يمثل الجدول رقم (04-12) والشكل رقم (04-04) تلخيصا للنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

**الجدول رقم(04-12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

| الفئة | التكرار | النسبة٪ |
|---|---|---|
| **ذكر** | 25 | 59.5 |
| **أنثى** | 17 | 40.5 |
| **المجموع** | 42 | 100 |

**الشكل رقم(04-04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس**




**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

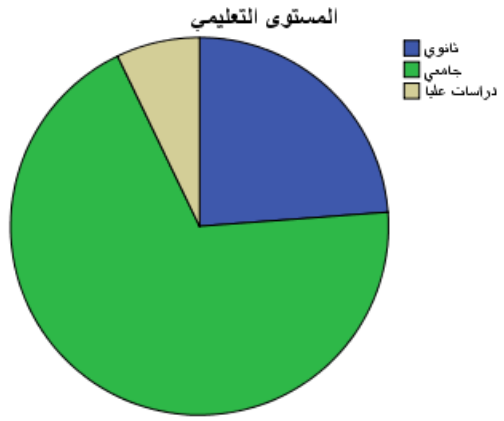
نلاحظ من الجدول رقم (04-12) والشكل رقم(04-04) أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث أن 25 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 42 هم ذكور بنسبة تقدر ب(59.5)، في حين أن 17 منهم إناث بنسبة(40.5) من إجمالي عينة الدراسة، وهذا راجع أنه عدد الذكور في المؤسسة أكبر من عدد الإناث.

**ثانيا: توزيع أفراد الدّراسة حسب متغير المستوى التعليمي:** يمثل الجدول رقم (04-13) والشكل رقم (04-05) تلخيصا للنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي:

**الجدول رقم(04-13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي**

| الفئة | العدد | النسبة٪ |
|---|---|---|
| **ثانوي** | 10 | 23.8 |
| **جامعي** | 29 | 69.1 |
| **دراسات عليا** | 3 | 7.1 |
| **المجموع** | 42 | 100 |

**الشكل رقم(04-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي**




**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

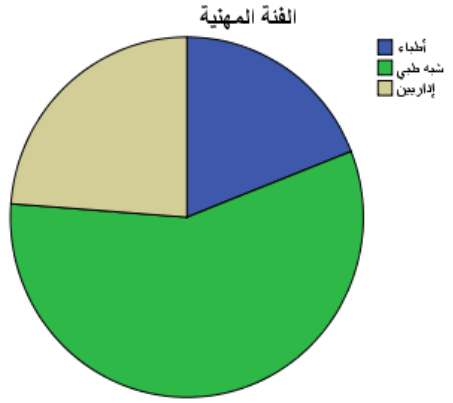
نلاحظ من الجدول رقم (04-13) والشكل رقم(04-05) أن أغلبية الأفراد لهم مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 29 وذلك بنسبة (69.1)، ثم الذين لهم مستوى الثانوي وبلغ عددهم 10 من أفراد العينة بنسبة (23.8)، وفي الأخير الأفراد لهم مستوى دراسات عليا وهم 03 بنسبة تمثل (7.1) من أفراد العينة، وهذا راجع إلى أنّ المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تعتمد في توظيفها على الكفاءات الجامعية بنسبة كبيرة .

**ثالثا: توزيع أفراد الدّراسة حسب متغير الفئة المهنية:** يمثل الجدول رقم (04-14) والشكل رقم (04-06) تلخيصا للنّتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الفئة المهنية:

**الجدول رقم(04-14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية**

| الفئة | العدد | النسبة٪ |
|---|---|---|
| أطباء | 08 | 19.1 |
| شبه طبي | 24 | 57.1 |
| إداريين | 10 | 23.8 |
| المجموع | 42 | 100 |

**الشكل رقم(04-06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية**




**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (04-14) والشكل رقم(04-06) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من فئة الشبه طبي حيث بلغ عددهم 24 وذلك بنسبة (57.1) من إجمالي العينة، ثم تليها فئة الإداريين و الذي بلغ عددهم 10 بنسبة (23.8) من إجمالي العينة، ثم يليها فئة الأطباء وعددهم 08 بنسبة تمثل (19.1) من إجمالي العينة.

**المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض**

سنقوم في هذا المبحث بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة محاور الدراسة وتحليلها وتفسيرها وذلك لمعرفة إجابات العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية.

**المطلب الأول: تفسير محاور الدّراسة**

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة محاور الدراسة وتحليلها وتفسيرها وذلك لمعرفة إجابات العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية.

**أولا: تحليل محور واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية**

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور التي تصف واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وكذا والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم(04-15): واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية**

| العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرارات | | | | | | | |
| | النسب المئوية | | | | | | | |
| 1-تهتم المؤسسة التي أعمل بها بتنمية وتطوير كفاءاتها عموما | 2 | 7 | 8 | 17 | 8 | 3.52 | 1.13 | موافق |
| | 4.8 | 16.7 | 19 | 40.5 | 19 | | | |
| 2-تلقيتُ تدريبا في مهنتي الحالية عند التحاقي بهذه المؤسسة | 2 | 12 | 1 | 19 | 8 | 3.45 | 1.23 | موافق |
| | 4.8 | 28.6 | 2.4 | 45.2 | 19 | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3-تلقيت تدريبا داخل المؤسسة | 2 | 13 | 4 | 13 | 10 | 3.38 | 1.28 | محايد |
| | 4.8 | 31 | 9.5 | 31 | 23.8 | | | |
| 4-تلقيت تدريبا خارج المؤسسة | 1 | 16 | 3 | 12 | 10 | 3.33 | 1.28 | محايد |
| | 2.4 | 38.1 | 7.1 | 28.6 | 23.8 | | | |
| 5-استفادتي من التدريب جاءت بناءا على قرار من مصلحة التكوين | 1 | 9 | 3 | 16 | 13 | 3.74 | 1.19 | موافق |
| | 2.4 | 21.4 | 7.1 | 38.1 | 31 | | | |
| 6-تنظم المؤسسة التي أعمل بها دورات تدريبية بصفة منتظمة | 1 | 22 | 7 | 9 | 3 | 2.79 | 1.04 | محايد |
| | 2.4 | 52.4 | 16.7 | 21.4 | 7.1 | | | |
| 7-تتناسب موضوعات البرامج التدريبية التي شاركت فيها مع طبيعة عملك | 1 | 11 | 10 | 14 | 6 | 3.31 | 1.09 | محايد |
| | 2.4 | 26.2 | 23.8 | 33.3 | 14.3 | | | |
| 8-يتم تقييم البرامج التدريبية في المؤسسة التي أعمل بها | 2 | 12 | 14 | 12 | 2 | 3 | 0.98 | محايد |
| | 4.8 | 28.6 | 33.3 | 28.6 | 4.8 | | | |
| 9- حسب خبرتي فإني أرى أن هناك تزايد في الاهتمام بالتدريب في هذه المؤسسة | 8 | 9 | 6 | 15 | 4 | 2.95 | 1.32 | محايد |
| | 19 | 21.4 | 14.3 | 35.7 | 9.5 | | | |
| **المتوسط الحسابي الإجمالي للتدريب** | | | | | | **3.27** | **0.84** | **محايد** |
| 10- تهتم المؤسسة التي أعمل بها بتحفيز موظفيها | 7 | 9 | 3 | 16 | 7 | 3.17 | 1.39 | محايد |
| | 16.7 | 21.4 | 7.1 | 38.1 | 16.7 | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 11- يتم منح الحوافز في المؤسسة التي أعمل بها بناءا على كفاءتي | 8 | 12 | 6 | 7 | 9 | 2.93 | 1.45 | محايد |
| | 19 | 28.6 | 14.3 | 16.7 | 21.4 | | | |
| 12- يتم منح الحوافز في المؤسسة التي أعمل بها بناءا على الأقدمية و الكفاءة | 6 | 3 | 12 | 15 | 6 | 3.29 | 1.23 | محايد |
| | 14.3 | 7.1 | 28.6 | 35.7 | 14.3 | | | |
| 13-تقدم المؤسسة التي أعمل بها الحوافز المادية | 4 | 14 | 6 | 15 | 3 | 2.98 | 1.17 | محايد |
| | 9.5 | 33.3 | 14.3 | 35.7 | 7.1 | | | |
| 14- تقدم المؤسسة التي أعمل بها الحوافز المادية والمعنوية لموظفيها | 7 | 12 | 5 | 15 | 3 | 2.88 | 1.27 | محايد |
| | 16.7 | 28.6 | 11.9 | 35.7 | 7.1 | | | |
| 15- نظام الحوافز التي تتبعه المؤسسة عادل | 5 | 9 | 15 | 8 | 5 | 2.98 | 1.17 | محايد |
| | 11.9 | 21.4 | 35.7 | 19 | 11.9 | | | |
| 16- أنا راض بالأجر الذي أتقاضاه من قبل المؤسسة | 11 | 5 | 6 | 17 | 3 | 2.9 | 1.37 | محايد |
| | 26.2 | 11.9 | 14.3 | 40.5 | 7.1 | | | |
| 17- أنا راض على الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة التي أعمل بها | 11 | 12 | 6 | 7 | 6 | 2.64 | 1.41 | محايد |
| | 26.2 | 28.6 | 14.3 | 16.7 | 14.3 | | | |
| **المتوسط الحسابي الإجمالي للتحفيز** | | | | | | **2.97** | **0.95** | **محايد** |
| **المتوسط الحسابي الإجمالي** | | | | | | **3.13** | **0.79** | **محايد** |

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(04-14) أن محور واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية تحصل على متوسط حسابي قدره3.13 وانحراف معياري قدر ب0.79، وهذا المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي [2.6-3.39 ]، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاتجاه محايد أي أن أفراد العينة لا يستطيعون الحكم ما إذا كان هناك تنمية للموارد البشرية في المؤسسة أو لا. وكذلك لا يوجد تشتت في الإجابات حول ما جاء في هذا المحور عند أفراد عينة الدراسة وهذا ما يبينه الانحراف المعياري

**البعد الأول:** تحصل واقع التدريب على متوسط حسابي قدره 3.27 وانحراف معياري قدره0.84 ، ويقع هذا المتوسط الحسابي ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي [2.6-3.39 ]، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاتجاه محايد، وكذلك لا يوجد تشتت في الإجابات حول ما جاء في هذا البعد عند أفراد عينة الدراسة وهذا ما يبينه الانحراف المعياري، وهذا راجع إلى تلقي بعض فئات العينة تدريب دون الفئات الأخرى، وقد جاءت إجابات هذا البعد على النحو التالي:

**1**. لقد تحصلت العبارة رقم (01) على متوسط حسابي قدره 3.52 وانحراف معياري قدره 1.13 وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تهتم بتنمية وتطوير كفاءاتها، وهذا يرجع إلى أن الموظفين يتلقون التدريب الأولي أثناء التحاقهم بالمؤسسة (فترة التربص)، أما فيما يخص الحوافز فهم يتلقون حوافز مادية كالأجر و المكافآت والعلاوات

**2**. لقد تحصلت العبارة رقم (02) على متوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري قدره 1.23 وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد العينة أعطوا موافقة، أي أنهم تلقوا تدريبا عند التحاقهم بالمؤسسة، ويكمن في التربص الأولي المحدد في القانون.

**3**. لقد تحصلت العبارة رقم(03) على متوسط حسابي قدره3.38 وانحراف معياري قدره 1.28 وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن اتجاه العينة محايد، وهذا راجع إلى أن نسبة31٪ من أفراد عينة الدراسة وافقوا على تلقيهم تدريبا داخليا ونفس النسبة لم يوافقوا على تلقيهم التدريب داخل المؤسسة.

**4**. لقد تحصلت العبارة رقم(04) على متوسط حسابي قدره3.33 وانحراف معياري قدره 1.28 وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن اتجاه العينة محايد وهذا راجع إلى أن نسبة38.1٪ لم يتلقوا تدريبا خارجيا بينما نسبة28.6٪ لم يوافقوا على تلقيهم تدريبا خارجيا.

* نتائج العبارة رقم (03)و (04) يدلان على أن هناك نوعين من التدريب في المؤسسة تدريب داخلي وتدريب خارجي، وهذا حسب الفئة الخاضعة للتدريب.

**5**. لقد تحصلت العبارة رقم(05) على متوسط حسابي قدره 3.74وانحراف معياري قدره 1.19 وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد العينة موافقون، أي أن مصلحة التكوين هي التي تعطي قرار تكوين عامليها.

**6**. لقد تحصلت العبارة رقم(06) على متوسط حسابي قدره2.79 وانحراف معياري قدره1.04 وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن اتجاه العينة محايد، بحيث أن 52.4٪ من أفراد العينة غير موافقون على أن هناك دورات تدريبية بصفة منتظمة.

**7**. لقد تحصلت العبارة رقم(07) على متوسط حسابي قدره3.31 وانحراف معياري قدره1.09 وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن اتجاه العينة محايد وهذا راجع إلى أن 33.3٪ من أفراد العينة موافقون بينما 26.2٪ غير موافقين على تناسب موضوعات البرامج التدريبية مع طبيعة عملهم، والسبب يعود إلى اختلاف البرامج التدريبية من فئة إلى فئة أخرى، ونظرة كل فرد من أفراد العينة إلى التدريب الذي تلقاه.

**8**. لقد تحصلت العبارة رقم (08) على متوسط حسابي قدره 3وانحراف معياري قدره 0.98 وهذا ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن اتجاه العينة محايد وهذا راجع إلى أن 28.6٪ من أفراد العينة موافقون و نفس النسبة غير موافقون على أنه هناك تقييم للبرامج التدريبية.

**9**.لقد تحصلت العبارة رقم (09) على متوسط حسابي قدره 2.95وانحراف معياري قدره 1.32 وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن اتجاه العينة محايد وهذا راجع إلى أن 35.7٪ من أفراد العينة موافقون و 21.4٪ منهم غير موافقون على أن هناك تزايد في اهتمام المؤسسة بالتدريب، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بعملية التدريب لكن اهتمام نسبي قد يرجع ذلك إلى عدم تعميم عملية التدريب على جميع الفئات المهنية.

**البعد الثاني**: تحصل واقع التحفيز على متوسط حسابي قدره 3.15 وانحراف معياري قدره0.72، وعليه لا يوجد تشتت في الإجابات أفراد عينة الدراسة ، ويقع هذا المتوسط الحسابي ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت

الخماسي [2.6-3.39 ]، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاتجاه محايد وهذا راجع إلى أن هناك فئات معينة لم يتلقوا تحفيز في المؤسسة، بحكم عقود التوظيف التي تربطهم بهذه المؤسسة على غرار فئة الإداريين، وقد جاءت إجابات هذا البعد على النحو التالي:

**10**.لقد تحصلت العبارة رقم(10) على متوسط حسابي قدره 3.17 وانحراف معياري قدره 1.39 وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن اتجاه العينة محايد وهذا راجع إلى أن 38.1٪ من أفراد العينة موافقون و من أفراد العينة غير موافقون 21.4٪على على أن المؤسسة تهتم بتحفيز موظفيها، قد يرجع هذا إلى اقتناع بعض أفراد العينة بالتحفيز المقدمة من قبل المؤسسة على عكس البعض وهذا بسبب الظروف الاجتماعية لكل فرد من أفراد العينة.

**11**. لقد تحصلت العبارة رقم (11) على متوسط حسابي قدره 2.93 وانحراف معياري قدره 1.45 وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن اتجاه العينة محايد، وهذا راجع إلى أن28.6 ٪من أفراد العينة غير موافقون و 21.4٪من أفراد العينة موافقون بشدة على أنه يتم منح الحوافز في المؤسسة على أساس الكفاءة.

**12**. لقد تحصلت العبارة رقم (12) على متوسط حسابي قدره 3.29وانحراف معياري قدره 1.23 وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن اتجاه العينة محايد ومنهم 35.7٪ من أفراد العينة موافقون على أن الحوافز تمنح على أساس الأقدمية والكفاءة، وهذا يعني أن المؤسسة يعتمد على عاملي الكفاءة و الأقدمية في منحها للحوافز.

**13**. لقد تحصلت العبارة رقم(13) على متوسط حسابي قدره 2.98وانحراف معياري قدره 1.17 وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن اتجاه العينة محايد وهذا راجع إلى أن من 35.7٪ أفراد العينة موافقون و 33.3٪من أفراد العينة غير موافقون على أن المؤسسة تقدم حوافز مادية.

**14**. لقد تحصلت العبارة رقم(14) على متوسط حسابي قدره 2.88 وانحراف معياري قدره 1.27 وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن اتجاه العينة محايد، وهذا راجع إلى أن 35.7٪ من أفراد العينة موافقون و 28.6٪ من أفراد العينة غير موافقون على أن

المؤسسة تقدم حوافز مادية ومعنوية، وهذا يدل على أن هناك فئات مهنية في المؤسسة تتلقى حوافز مادية ومعنوية على عكس فئات مهنية أخرى التي تتلقى حوافز مادية فقط،أي أن المؤسسة تهتم بالحوافز المادية أكثر من المعنوية.

**15**. لقد تحصلت العبارة رقم(15) على متوسط حسابي قدره 2.98وانحراف معياري قدره1.17 وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن اتجاه العينة محايد منهم 21.4٪من أفراد العينة غير موافقون على أن النظام الحوافز في المؤسسة عادل، وهذا يدل على عدم اقتناع أفراد العينة بنظام الحوافز، سواء تعلق ذلك بطبيعة الحوافز المقدمة أو من حيث التطبيق.

**16**. لقد تحصلت العبارة رقم (16) على متوسط حسابي قدره 2.9 وانحراف معياري قدره1.37 وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن اتجاه العينة محايد منهم 40.5٪ من أفراد العينة موافقون و 26.2٪من أفراد العينة غير موافقون بشدة على أنهم راضون بالأجر المقدم لهم،وذا يعود إلى الظروف الاجتماعية لكل فرد والتي لها علاقة مباشرة بالرضا على الأجر.

**17**.لقد تحصلت العبارة رقم (17) على متوسط حسابي قدره 2.64وانحراف معياري قدره 1.41 وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن اتجاه العينة محايد ومنهم 28.6 ٪ من أفراد العينة غير موافقون على أن الخدمات الاجتماعية مرضية.

* من خلال ما سبق يتضح لنا أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية تهتم نسبيا بتنمية مواردها البشرية عن طريق تدريبهم وتحفيزهم، غير أن هاتين العمليتين يحكمهما الطابع القانوني ككل مؤسسة عمومية، كما أنهما غير ديناميكيتين إن صح التعبير، وهذا ما اتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة، وبالأحرى ما استنتجناه.

**ثانيا: تحليل محور الأداء في المؤسسة العمومية**

**الجدول رقم(04-16): الأداء في المؤسسة العمومية**

| العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرارات | | | | | | | |
| | النسبة المئوية | | | | | | | |
| 18- يتم تقييم الأداء على أسس علمية ومعايير واضحة | 1 | 11 | 6 | 20 | 4 | 3.36 | 1.05 | محايد |
| | 2.4 | 26.2 | 14.3 | 47.6 | 9.5 | | | |
| 19- تتوافق عملية تقييم الأداء مع طبيعة مهامي | 1 | 9 | 4 | 25 | 3 | 3.48 | 0.99 | موافق |
| | 2.4 | 21.4 | 9.5 | 59.5 | 7.1 | | | |
| 20- تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله | 6 | 10 | 11 | 12 | 3 | 2.90 | 1.18 | محايد |
| | 14.3 | 23.8 | 26.2 | 28.6 | 7.1 | | | |
| 21- تبني المؤسسة برامجها التدريبية والتحفيزية وفقا لنتائج تقييم الأداء | 3 | 14 | 17 | 7 | 1 | 2.74 | 0.91 | محايد |
| | 7.1 | 33.3 | 40.5 | 16.7 | 2.4 | | | |
| 22- يتأثر أداء المؤسسة التي أعمل بها بأداء موظفيها | 0 | 2 | 2 | 14 | 24 | 4.43 | 0.80 | موافق بشدة |
| | 0 | 4.8 | 4.8 | 33.3 | 57.1 | | | |
| **المتوسط الحسابي الإجمالي** | | | | | | **3.38** | **0.71** | **محايد** |

**المصدر**: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(04-15) أن الأداء في المؤسسة العمومية تحصل على متوسط حسابي قدره3.38 وانحراف معياري قدر ب0.71، وهذا المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي [2.6-3.39 ]، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاتجاه محايد أي أن أفراد العينة لا يستطيعون الحكم ما إذا كان هناك أداء جيد في المؤسسة أو لا، وكذلك لا يوجد تشتت في الإجابات حول ما جاء في هذا المحور عند أفراد عينة الدراسة وهذا ما يبينه الانحراف المعياري. وقد جاءت إجابات هذا المحور على النحو التالي:

**18**.لقد تحصلت العبارة رقم (18) على متوسط حسابي قدره 3.36 وانحراف معياري قدره 1.05 وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن اتجاه العينة محايد ومنهم 47.6٪ من أفراد العينة موافقون على أن تقييم الأداء يتم على أسس علمية ومعايير واضحة،وهذا يدل أن المؤسسة تدرك مدى أهمية تقييم أداء العاملين ولما له من أثر على أداء المؤسسة.

**19**.لقد تحصلت العبارة رقم(19) على متوسط حسابي قدره 3.48 وانحراف معياري قدره 0.99 وهذا ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن اتجاه العينة موافق وهذا يعني أن أفراد العينة تتوافق عملية تقييم أدائهم مع طبيعة مهامهم،ونستخلص أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة هي عملية موضوعية ومرنة.

**20**.لقد تحصلت العبارة على متوسط حسابي قدره 2.90وانحراف معياري قدره 1.18 وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن اتجاه العينة محايد ومنهم 28.6 ٪من أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعتمد على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله.

**21**.لقد تحصلت العبارة على متوسط حسابي قدره 2.74 وانحراف معياري قدره 0.91 وهذا ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن اتجاه العينة محايد، ومنه نستخلص أن أفراد العينة لا يستطيعون تحديد ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على نتائج تقييم الأداء في وضع برامجها التدريبية والتحفيزية.

**22**.لقد تحصلت العبارة على متوسط حسابي قدره 4.43وانحراف معياري قدره 0.80 وهذا ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن اتجاه العينة موافق بشدة أي أن أداء العاملين يؤثر بدرجة كبيرة في تحسين أداء المؤسسة.

* ومن هنا يتضح لنا أن أغلب أفراد عينة الدراسة وافقوا على أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة تكون وفق معايير وأسس علمية مدروسة وأنها تتوافق وطبيعة المهام الموكلة إليهم، وقد أجمع أفراد العينة أن تحسن أداء العاملين يؤدي إلى تحسن في أداء المؤسسة.

**المطلب الثاني : تحليل أثر أساليب تنمية الموارد البشرية (التدريب والتحفيز) على تحسين الأداء في المؤسسة**

من خلال هذا المطلب نحاول اختبار صحة الفرضية الأولى" **يؤثر التدريب والتحفيز على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية**"، ومن أجل تقدير أثر تنمية الموارد البشرية(التدريب والتحفيز) على الأداء في المؤسسة العمومية يجب أن نقدر المعادلة التي تُعبر عن العلاقة بينهما، وبدايةً نشير إلى الرموز المستخدمة في كتابة المعادلة:

$Y_1$: يمثل الأداء في المؤسسة t ( متغير تابع ).

$X_1$: يمثل التدريب ( متغير مستقل 1 ).

$X_2$: يمثل التحفيز ( متغير مستقل 2 ).

بعد أنت تعرَّفنا على المتغيرات التي يحتويها النموذج القياسي، وبعد تجميعنا للبيانات الخاصة بكل المتغيرات، قمنا بتحديد الشكل الرياضي للنموذج؛ إذ يُعد من أولى وأهم مراحل بناء النموذج القياسي.

استخدمنا أسلوب الانحدار المتعدد الخطي(*) في تقدير النموذج القياسي الخاص بأثر تنمية الموارد البشرية على الأداء في المؤسسة، والصيغة الرياضية المناسبة لتقديرها هي الصيغة الخطية وهي كما يلي:

$$Y_1 = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2$$

حيث أن:

$Y_1$: يمثل الأداء في المؤسسة t ( متغير تابع ).

$X_1$: يمثل التدريب ( متغير مستقل 1 ).

$X_2$: يمثل التحفيز ( متغير مستقل 2 ).

$B_0$: يمثل الثابت.

(*) إن واقع الحياة الاقتصادية والاجتماعية مبنيٌ بشكلٍ عام على تأثر أية ظاهرة بأكثر من متغير مستقل؛ لذلك لابد من توسيع نموذج الانحدار ليشمل على انحدار للمتغير التابع $y$ مع العديد من المتغيرات المستقلة $x_1, x_2, \ldots x_k$ ، ويُسمى هذا النموذج بنموذج الانحدار الخطي المتعدِّد أو العام.

$B_1$: ميل التدريب.

$B_2$: ميل التحفيز.

**أولاً– تقدير النموذج القياسي:**

يتم تقدير النماذج القياسية الاقتصادية باستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية ( $MCO$ )[(**)]، والتي تُعتبر من أحسن الطرق لتقدير النماذج الخطية؛ وذلك لما تمتاز به من خصائص، ويتم ذلك بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية ( spss )، وبعد إدخال البيانات في هذا البرنامج، ظهرت نتائج تقدير معالم النموذج كما سيأتي:

$$\hat{Y}_1 = 1.192 + 0.221 + 0.464X_2$$

t 2.798 1.846 3.325

بحيث:

$\bar{R}^2$=0.415 F=13.835

$t$ : القيم الإحصائية لاختبار Student عند مستوى معنوية (5%).

$\overline{R^2}$ : معامل التحديد المعدل.

$F$ : إحصائية فيشر.

عادةً عند اختبار فرضيات نموذج الانحدار الخطي المتعدد يتمُّ الأخذ بمجموعة من المعايير القياسية وأخرى معايير إحصائية كما سيأتي.

(**) هي الطريقة الأكثر استخداماً، بها يتم التقليل من مجموع مربعات الفروق بين القيم الفعلية والقيم المحسوبة؛ حيث القيم الفعلية هي الزمن، والقيم المحسوبة قيم المتغير المطلوب له إيجاد اتجاهه العام، وسنرمز بالرمز X للقيم الفعلية، وبالرمز $\hat{Y}$ لقيم الاتجاه المحتسبة.
تُمثل نقاط خط الانحدار المتوسط الشرطي للمتغير التابع Y لقيمة المتغير المستقل X، والفرق ( الانحراف ) بين قيم المتغير Y عن المتوسطات الشرطية هي الأخطاء العشوائية، وتمثل الانحرافات لقيم السلسلة عن خط الاتجاه العام للبيانات باستثناء المتغيرات الموسمية، وعند توفيق خط الاتجاه العام بهذه الطريقة ستكون $\hat{Y}$ ممثلة للقيم الاتجاهية و X تُمثل الزمن، وسنعتمد الصيغ الرياضية:

$$\hat{Y} = a + b\,X$$

$$b = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{n\sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

**ثانياً– التحليل الإحصائي:**

إن اختبار النموذج المقدَّر باستخدام معايير إحصائية يهدف إلى اختبار مدى الثقة الإحصائية في التقديرات الخاصة بمعالم النموذج؛ حيث يتم اختبار معنوية المعالم باستخدام إحصائية ستودنت $T$ واختبار المعنوية الكلية للنموذج باستخدام إحصائية فيشر $F$ و $R^2$ معامل التحديد المتعدِّد.

**1– اختبار معنوية المعالم:**

تُستخدم إحصائية ستودنت $T$ لتقييم معنوية معالم النموذج، ومن ثم تقييم تأثير المتغيِّرات المفسِّرة على المتغير التابع، باختبار الفرضيات الخاصة بالمعالم المقدَّرة على النحو التالي:

**فرضية العدم $H_0$**: $B_0 = B_1 = B_2 = 0$

**الفرضية البديلة $H_1$**: $B_0 \neq B_1 \neq B_2 \neq 0$

يمكن توضيح نتائج اختبار ستودنت للنموذج من خلال الجدول الموالي الذي نوضح من خلاله القيم المحسوبة $T_{cal}$ للمعالم المقدرة والقيم الجدولية $T_{tab}$ وأدنى مستوى معنوية، وذلك عند مستوى معنوية 5 %.

بحيث القيمة الجدولية $T_{tab}$ نستخرجها من جدول ستودنت عند نفس مستوى معنوية أي 5%، وبدرجة حرية ( n-k) وتساوي 42-2 = 40 أي: $T_{tab} = 2.021$

**جدول رقم (04–17): نتائج اختبار ستودنت لنموذج تقدير أثر التدريب والتحفيز على الأداء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية**

| المقدرات | المعاملات | القيم المحسوبة $T_{cal}$ | القيم الجدولية $T_{tab}$ | أدنى مستوى معنوية |
|---|---|---|---|---|
| الثابت | $B_0$ | 2.798 | 2.021 | 0.008 |
| التدريب | $B_1$ | 1.846 | 2.021 | 0.072 |
| التحفيز | $B_2$ | 3.325 | 2.021 | 0.002 |

**المصدر**: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم(04-16) نلاحظ ما يلي:

- **المقطع الثابت:** t المحسوبة أكبر من t المجدولة $T_{cal}$ [( 2.798 )$< T_{tab}$ ( 2.021 ) ]؛ وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم ( الصفري ) ومنه المقطع الثابت في النموذج ذا معنوية إحصائية.
- **ميل $X_1$:** t المحسوبة أقل من t المجدولة $T_{cal}$ [( 1.846 )$> T_{tab}$ ( 2.021 ) ] ؛ وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم، ومنه ميل $X_1$ غير معنوي وليس ذا دلالة إحصائية؛ وبذلك $X_1$ (التدريب ) لا يؤثّر على Y ( الأداء ).
- **ميل $X_{2t}$:** t المحسوبة أكبر من t المجدولة $T_{cal}$ [( 3.325 )$< T_{tab}$ ( 2.021 ) ]؛ وبالتالي نقبل الفرض البديل ونرفض فرضية العدم ومنه ميل $X_2$ معنوي وذو دلالة إحصائية؛ وبذلك $X_2$ (التحفيز) تؤثر على Y ( الأداء ).

**2- اختبار المعنوية الكلية للنموذج:**

لاختبار المعنوية الكلية للنموذج المتحصل عليه نستعمل معامل التحديد المعدل $\overline{R^2}$ واختبار فيشر $F$ وانطلاقا من النتائج الموجودة بالمعادلة الممثلة لتقدير النموذج يمكن تحديد ذلك كما سيأتي:

**أ- مُعامل التحديد المعدل $\overline{R^2}$ :**

يشرح هذا المعامل العلاقة الموجودة بين المتغير التابع مع عدة متغيرات مستقلة مرة واحدة، كما أنه يبين العلاقة الموجودة بين المتغير التابع مع عدة متغيرات مستقلة أخرى، يسمى عندئذ بمعامل الارتباط المتعدد، إذن معامل التحديد نعتمد عليه لمعرفة النسبة المئوية التي تفسر بها المتغيرات المستقلة المتغير التابع، ويُعرَّف بأنه عبارة عن نسبة التغيُّرات المفسِّرة إلى التغيُّرات الكلية، بحيث $0 \leq \overline{R}^2 \leq 1$.

إذا كان $\overline{R}^2 = 0$ ، هذا يعني عدم وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغيِّرات المفسِّرة.

أما إذا كان $\overline{R}^2 = 1$ ، هذا يعني أن النموذج صالح أي يؤخذ بعين الاعتبار.

إن القيمة المتحصل عليها لمعامل التحديد تقدر بـ 0.415؛ وعليه فإن المتغيرات المفسرة تتحكم بـ 41.5% من التغيُّرات التي تحدث على أداء المؤسسة العمومية؛ مما يدل على أن هناك ارتباطاً بين الأداء والمتغيِّرات المفسِّرة ( التدريب والتحفيز )، أما الباقي 58.5% تُفسِّرها عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

**ب- اختبار فيشر $F$:**

يهدف هذا الاختبار إلى معنوية الانحدار ككل من خلال الفرضيتين التاليتين:

**فرضية العدم $H_0$** : تنص على انعدام العلاقة بين المتغيرات المفسرة والمتغير التابع أي: $B_1 = B_2 = 0$

**الفرضية البديلة $H_1$**: تنص على وجود على الأقل معامل من بين المعاملات التي يتضمنها النموذج غير معدوم، أي: $B_1 \neq B_2 \neq 0$

بعد احتساب قيمة $F$ نقارنها مع قيمتها الجدولية، فإذا كانت قيمة $F$ المحتسبة أكبر من قيمتها الجدولية نرفض فرضية العدم ما يعني أن النموذج تفسيري كليا ( أي أن هناك متغيراً مفسراً واحداً على الأقل له علاقة بالمتغير التابع )، أما إذا كانت $F$ المحتسبة أقل من قيمتها الجدولية نقبل بفرضية العدم ما يعني أنه لا توجد أي علاقة خطية معنوية بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة أي مجموع مربعات الانحرافات التفسيرية معنوياً إحصائياً.

تتمُّ مقارنة القيمة المحسوبة $F_{cal}$ والمقدَّرة بـ 13.835 مع القيمة الجدولية $F_{tab}$، حيث يتم استخراجه من جدول فيشر F عند مستوى معنية 5% ودرجة الحرية للبسط والمقام كما هو مبين في العلاقة التالية:

$$F_{n-k}^{k} = F_{42-2}^{2} = F_{40}^{2} = 3.23$$

ومنه نلاحظ أن القيمة المحتسبة $F_{cal}$ أكبر من القيمة الجدولية $F_{tab}$ ؛ وعليه سنرفض فرضية العدم والتي تنصُّ على أن كل المتغيرات المستقلة مساوية للصفر ما عدا الثابت، ونقبل بالفرضية البديلة والتي مفادها أنه يوجد على الأقل متغيراً واحداً لا يساوي الصفر؛ مما يدل على وجود علاقة خطية معنوية بين المتغير التابع والمتغيرات المفسِّرة. إذن النموذج ككل له معنوية.

من خلال الدراسة الإحصائية للنموذج الخطي المقدر، نلاحظ أن كل من الأداء والتحفيز له معنوية اقتصادية وإحصائية، بينما الأداء والتدريب ليس له معنوية إحصائية. لمعالجة هذه المشكلة، فإننا نقوم بإعادة تقدير النموذج المرة الأولى بإزالة متغير التدريب $X_1$؛ لأنه غير معنوي إحصائياً.

**ثالثاً- التحليل الاقتصادي:**

المقطع الثابت موجب وأكبر من الصفر، وهذا ما يتماشى مع النظرية الاقتصادية وكذلك الميل موجب وذلك يدل على العلاقة الطردية بين المتغيرات المستقلة ( التدريب والتحفيز ) والمتغير التابع (أداء في المؤسسة العمومية ) وهذا

أيضاً مقبول من حيث النظرية الاقتصادية، أي كلما تحصل المورد البشري على تدريب وكذلك قدمت له حوافز كلما ارتفع أداؤه وبالتالي تحسن أداء المؤسسة ككل.

**3- تقدير النموذج بعد إزالة متغير التدريب:**

تظهر نتائج تقدير النموذج بعد إزالة متغير التدريب $X_1$ في المعادلة التالية:

$$Y = 1.506 + 0.594X_2$$
$$t \quad 3.747 \qquad 4.784$$
$$R^2 = 0.364 \qquad F = 22.883$$

نلاحظ أن معامل التحديد بعد حذف المتغير المستقل $X_1$ ( التدريب ) أقل من معامل التحديد في النموذج قبل حذفه ( $R^2 = 0.364 < R^2 = 0.415$ )، وذلك يدل أن المتغير المستقل $X_1$ (التدريب) لا يجب حذفه من النموذج؛ لأنه ورغم عدم معنويته يؤثر على الأداء في المؤسسة العمومية ؛ مما يدل على أن هناك ارتباطاً متوسطا بين الأداء في المؤسسة العمومية والمتغيّرات المفسِّرة ( التدريب والتحفيز ).

**المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثانية للدراسة الميدانية**

تضمنت هذه الفرضية" هناك فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، الفئة المهنية) حول اثر التدريب والتحفيز في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية عند مستوى المعنوية الإحصائية$0.05 \geq \alpha$.

للإجابة على هذا الفرض استخدمنا اختبار التجانس Levene's Test في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين، واختبار T لترجيح الاختلاف لأي فئة ينتمي لإثبات أو نفي وجود الإختلاف.

$H_0$:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) في اتجاهات العمال بالمؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة نحو أثر التدريب والتحفيز على الأداء في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، المستوى التعليمي، الفئة المهنية.

$H_1$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) في اتجاهات العمال بالمؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة نحو أثر التدريب والتحفيز على الأداء في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، المستوى التعليمي، الفئة المهنية.

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي(0.05) فإننا نرفض فرضية العدم($\mathbf{H_0}$) ونقبل الفرضية البديلة ($\mathbf{H_1}$)، وعليه سيكون هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار. أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم($\mathbf{H_0}$)، أي أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

ويتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية كالآتي:

**أولا– نتائج الفرضية الفرعية الأولى**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التدريب والتحفيز على الأداء في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

$\mathbf{H_0}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التدريب والتحفيز على الأداء في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

$\mathbf{H_1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التدريب والتحفيز على الأداء في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار التجانس لتحديد الاختلاف من عدمه.

وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

**جدول رقم(04-18): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير الجنس**

| المجال | الجنس | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | اختبار التجانس Levene's Test | قيمة T | قيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الأول | ذكر | 25 | 31.210 | 0.661 | 0.090 | 0.005 | 0.765 |
| | أنثى | 17 | 3.208 | 0.715 | | 0.005 | |
| المحور الثاني | ذكر | 25 | 3.280 | 0.675 | 0.007 | -1.115 | 0.933 |
| | أنثى | 17 | 3.529 | 0.761 | | -1.090 | |

**المصدر**: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

بناءً على النتائج الموضحة في الجدول (04-17) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار التجانس أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لمحوري الأول والثاني والمتعلقين بتنمية الموارد البشرية والأداء في المؤسسة العمومية لذلك نقبل فرضية العدم وعليه فلا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحوري تعزى لمتغير الجنس، وهذا في نظرنا راجع إلى أن بيئة العمل الجزائرية لا تفرق بين الجنسين في المعاملات أو المسائلة والمكافئة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التدريب والتحفيز على الأداء في المؤسسة في عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى الفئة المهنية استخدمنا تحليل التباين الأحادي.

$\mathbf{H_0}$:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التدريب والتحفيز على الأداء في المؤسسة في عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

$\mathbf{H_1}$:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التدريب والتحفيز على الأداء في المؤسسة في عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

فإذا كانت القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي أقل من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقبل الفرض العدمي ( عدم وجود اختلاف ).

أما إذا كانت قيمة الاحتمالية في اختبار التبادل الأحادي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقبل الفرض البديل ( وجود الاختلاف ).

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**جدول رقم(04-19): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي.**

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الأول | بين المجموعات | 1.839 | 2 | 0.919 | 2.129 | 0.133 |
| | داخل المجموعات | 16.842 | 39 | 0.432 | | |
| | المجموع | 18.681 | 41 | - | | |
| المحور الثاني | بين المجموعات | 0.106 | 2 | 0.053 | 0.100 | 0.905 |
| | داخل المجموعات | 20.759 | 39 | 0.532 | | |
| | المجموع | 20.865 | 41 | - | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

بناءً على النتائج الموضحة في الجدول (04-18) نلاحظ أن الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لمحوري الأول والثاني والمتعلقين بتنمية الموارد البشرية والأداء في المؤسسة العمومية لذلك نقبل فرضية العدم وعليه فلا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحوري تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وهذا يعني أنه لا ينظر إلى العامل على مستواه التعليمي.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التدريب والتحفيز على الأداء في المؤسسة في عينة الدراسة تعزى لمتغير الفئة المهنية.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى الفئة المهنية استخدمنا تحليل التباين الأحادي.

$\mathbf{H_0}$:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التدريب والتحفيز على الأداء في المؤسسة في عينة الدراسة تعزى لمتغير الفئة المهنية.

$\mathbf{H_1}$:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التدريب والتحفيز على الأداء في المؤسسة في عينة الدراسة تعزى لمتغير الفئة المهنية.

فإذا كانت القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي أقل من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقبل الفرض العدمي ( عدم وجود اختلاف ).

أما إذا كانت قيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقبل الفرض البديل ( وجود الاختلاف ).

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**جدول رقم(04-20): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الفئة المهنية**

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الأول | بين المجموعات | 404.8 | 2 | 2.204 | 6.022 | 0.005 |
| | داخل المجموعات | 14.273 | 39 | 0.366 | | |
| | المجموع | 18.681 | 41 | - | | |
| المحور الثاني | بين المجموعات | 2.541 | 2 | 1.270 | 2.704 | 0.079 |
| | داخل المجموعات | 18.324 | 39 | 0.470 | | |
| | المجموع | 20.865 | 41 | - | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

بالنسبة للمحور الثاني مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وعليه فلا توجد فروق في اتجاه المتغير المهني .

أما بالنسبة للمحور الأول فمستوى الدلالة اقل من 0.05 وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ومعرفة الفئات التي حدث بينها الاختلاف نلجأ إلى اختبار LCD والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (04-21): اختبار LCD لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة حسب الفئة المهنية**

| الفئة المهنية I | الفئة المهنية J | متوسط الفروقات | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| أطباء | شبه طبي | -0.84167* | 0.002 |
| | إداريين | -0.48750 | 0.097 |
| شبه طبي | أطباء | 0.84167 * | 0.002 |
| | إداريين | 0.35417 | 0.128 |
| إداريين | أطباء | 0.48750 | 0.097 |
| | شبه طبي | 0.35417 | 0.128 |

**المصدر**: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (04-20) أن هناك اختلاف بين إجابات أفراد العينة بين فئة الأطباء و فئة الشبه طبي وذلك لأن مستوى الدلالة بينهما أقل من 0.05 وذلك يرجع إلى أثر كل من التدريب والتحفيز على كل فئة مهنية.

**خاتمة**

لقد أظهر المنهج المتبع في الدراسة الميدانية والمتمثل في المنهج الوصفي والتحليلي وهو المنهج الذي يقوم على أساس الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية بالإضافة إلى مختلف الأدوات المستعملة في جمع البيانات على غرار المقابلة والاستبانة، وقد كشفت هذه الدراسة عن واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وما أظهرته نتائج الدراسة أن اغلب العمال غير راضون عن الطريقة المنتهجة فيما يخص أساليب هذه الأخيرة، (التدريب والتحفيز) وهذا ما لاحظناه من خلال المقابلة التي أجريناها مع بعض العمال، كما أكّد لنا رئيس مصلحة التكوين أنّ التدريب والتحفيز يحكمهما الطابع القانوني كأي مؤسسة عمومية، كما ظهرت لنا نتائج الاستبانة أنها تتنافى ونتائج المقابلة، وهذا ما يدل على عدم مصداقية الأفراد في ملأ الاستبانة، وقد يرجع هذا إلى خوف العاملين من الإدلاء بآرائهم بسبب مجموعة العوامل السلبية كالبيروقراطية التي تتصف بها المؤسسة العمومية.

**مقدمة**

تحرص المجتمعات الحديثة على تنظيم مواردها البشرية باعتبارها موردا من أهم الموارد في المؤسسة، وذلك بتوجيهها وتكوينها، وتحفيزها وبصفة عامة تنميتها، والاستفادة من طّاقاتها، لأنّها من الركائز الأساسية التي تعمد عليها المؤسسات من أجل تحسين أدائها سواء كانت منظمات عمومية أو خاصة، ومهما كانت طبيعتها ربحية أو غير ربحية

وفي هذا السياق، برزت أهمية إدارة وتنمية الموارد البشرية وتأكدت قيمتها بوجه خاص في البلدان النامية، لسدّ حاجاتها من رأس المال البشري ذوي الكفاءة والفعالية، عن طريق برامج التنمية، وخطط التدريب والتحفيز والتكوين ...الخ، المنتهجة من طرف المؤسسة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا، باعتبارها المسؤولة عن هذه البرامج وهذه الخطط؛ أي أنها المحور الأساسي لعملية تنمية المورد البشري في المنظمة، ولعلّ أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم تكمن في تسيير وتنمية موارد ها البشرية وفق التوجهات العالمية، وكذا التغيرات الحاصلة في البيئة داخليا وخارجيا بما يضمن لها أداء أفضل لمواردها البشرية، والذي من خلاله يتحسن أدائها.

وعلى هذا الأساس، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث: مداخل ومسؤوليات ومتطلبات نجاح تنمية الموارد البشرية

## المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

حظيت إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث باهتمام كبير من قبل الباحثين، وكذلك الممارسين نظرا لكونها إدارة لأهم وأغلى أصول المؤسسة وهو المورد البشري، فهذه الإدارة تهتم بجميع شؤون هذا المورد من تخطيط وتوظيف، وتقييم للأداء، وتدريب، وتحفيز....الخ؛ أي أنها الإدارة المسؤولة عن تسيير وتنمية هذا المورد.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لإدارة المؤسسة، فهي تهتم بالمورد البشري باعتباره أحد أهم الأطر الاستراتيجية للمؤسسة. فهذه الإدارة تؤدي إلى استقطاب وتنمية الموارد البشرية، وبالتالي توفر للإدارة عمالة منتجة.

#### الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية

المورد البشري في المؤسسة هو جوهر الأداء ، حيث يمثل هنا المورد الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة إذا توافرت الظروف الإيجابية التي تدفعه إلى العمل والعطاء، لهذا ارتأينا – قبل تعريف إدارة الموارد البشرية – الوقوف على هذا المصطلح وأهميته بالنسبة للإدارة المعاصرة في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الألفية الثالثة .

**1- تعرف الموارد البشرية على أنها** " جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضع وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتجياتها المستقبلية ".[1]

[1] عادل بومجال ، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل– فرع جنرال كابل– بسكرة،** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، الجزائر، 2014-2015 ، ص 2.

2- **كما يدل مصطلح الموارد البشرية على**" قوة العمل في المؤسسة، وهي أهم عنصر من عناصر الإنتاج كالأموال والتكنولوجيا ... ، و هي تجعل من تلك العناصر معنى وفائدة المؤسسة، وتعتبر أكثر فاعلية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل". [1]

3- **كما ينظر إلى الموارد البشرية على أنها** " الأفراد العاملين يتمتعون بقابليات والتي تؤدي إلى تحقيق الأداء التنظيمي ". [2]

**الفرع الثاني: مفاهيم إدارة الموارد البشرية**

سنعرض فيما يلي بعض التعريفات المقدمة لإدارة الموارد البشرية، كما أوردها عدد من المؤلفين البارزين في علم الإدارة:

**1**/ يعرّف (**باري كشواي**) إدارة الوارد البشرية بأنّها :" مجموعة من الاستراتيجيات، والعمليات، والأنشطة، التي يتمّ تصميمها لدعم الأهداف المشتركة، عن طريق إيجاد نوع من التّكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها ".[3]

**2**/ تعرّف أيضا بأنّها: " جزء من الإدارة معني بشؤون الأفراد العاملين، من حيث التعيين، والتأهيل، والتدريب، وتطوير الكفاءات، وكذلك وصف أعمالهم".[4]

**3**/ كما ينظر إلى إدارة الموارد البشرية بأنّها: " مجموعة أنشطة تهدف إلى تسيير المواهب والقدرات للمساهمة في تحقيق الرسالة والرؤية والإستراتيجية والأهداف التنظيمية".[5]

---

[1] رفيق شمامي ، **تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب ، البليدة، 2006 ،ص 93.

[2] عادل بومجال، مرجع سابق، ص 3.

[3] باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية الثانية، القاهرة،2006 ، ص12.

[4] محمد هاني محمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 29.

[5] رقام ليندة ، **دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف** ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2014، ص 18.

4/ ويعرّفها (**بوحنية قوي**) بأنّها " ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الأمثل، وتنميته، واستثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة، وذلك من خلال نظام متكامل من الوظائف يضم أنشطة خاصة بالفرد؛ من تخطيط، واستقطاب، وتوجيه، وتدريب، وتنمية، وأنشطة خاصة بالوظيفة وتشمل : وصف الوظائف، وتخطيط المسار المهني، والأجر والرواتب ..." .[1]

5/ **أما (خضير كاضم محمود) و(ياسين كاسب الخرشة)** فيعرفان إدارة الموارد البشرية على أنها :" الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النّوع، والكم بما يتلاءم مع حاجة المؤسسة المعنية، لفرض تحقيق أهدافها وإنجاز استراتجياتها المحددة ".[2]

**ومما سبق، يمكن القول** أنّ إدارة الموارد البشرية هي : مجموعة السياسات، والتطبيقات، والوظائف التي تمارسها الإدارة على الموارد البشرية، من خلال استقطاب الموارد البشرية، وتدريبها وتنميتها، وتسييرها، والوصول بها إلى أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، بغية تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمات التي تطمح إلى تحسين أداءها.

**الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية**

من التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية، يمكننا تناول وظائف إدارة الموارد البشرية على النحو الآتي[3]:

1- **الوظائف الإدارية:** وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل التخطيط والتنظيم، والرقابة، التوجيه، والتحضير وتحديد الخصائص الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وتتمثل في التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والتحفيز، ومسؤوليات استراتيجية.

2- **الأنشطة الأخرى:** ومن بين أنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ما يلي:

---

[1] بوحنية قوي، **إدارة الموارد البشرية** ، **(المداخل النظرية)** ،الجزء الأول، مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر ، 2009، ص6.

[2] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص20.

[3] قوبع خيرة، **تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المطاحن الكبرى–الظهرة– مستغانم**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر ،2010-2011، ص9.

- تخطيط الموارد البشرية: ويتناول هذا النشاط العديد من المجالات منها تخطيط القوى العاملة، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين.
- تنمية الموارد البشرية: ومن بين مجالات هذا النشاط التأهيل والتهيئة المبدئية، التطوير الإداري والتنظيمي.
- التعويض والتحفيز: ويشمل هذا النشاط بعض المجالات منها: تقييم الوظائف، تحديد الأجور والرواتب، التحفيز الفردي والجماعي.
- صيانة الموارد البشرية: كالمنافع المادية، الخدمات الاجتماعية، الروح المعنوية، الرضا الوظيفي.
- علاقات العمل: وتشمل بعض المجالات منها تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، إدارة الحركة الوظيفية(النقل، الترقية، الاستقالة، المعاش).

**المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية**

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة السّاعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات ساهمت في إيجاد إدارة تُعنى بشؤون الموارد البشرية، وفيما يلي سنحاول عرض أهم المراحل التي مرّتبها إدارة الموارد البشرية :

**المرحلة الأولى :مرحلة التكوين** : وقد تضمنت هذه المرحلة حدوث عدة وقائع تمثلت فيما يلي:

**أ- ظهور الثورة الصناعية:** قبل قيام الثورة الصناعية منذ القرن الثامن عشر، كان الصنّاع يمارسون صناعتهم يدويا، سواء في منازلهم أو في محلاتهم، وباستعمال أدوات بسيطة قد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:[1]

- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل الذي طوّر من قبل (ادم سميث) .
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل، وهو المصنع .
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوجب الآلات الجديدة.

[1] صلاح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، القاهرة،2000 ، ص23.

فرغم القفزة النوعية التي جاءت بها الثورة الصناعية في مجال الصناعة، إلّا أنّ الإدارة آنذاك كانت تنظر لإدارة الموارد البشرية بنظرة تقليدية ذات أهمية محدودة، تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، مثل: حفظ السجلات، والملفات التي تحتوي على معلومات قليلة عن العاملين مثل: سجلات ضبط المواعيد والحضور، والانصراف، والإجازات، والزيادات، وغيرها، وقد كانت الإدارة تعتمد على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.[1]

**ب– ظهور حركة الإدارة العلمية:** من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية، انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة ( **تايلور**) الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة ، وهي:[2]

**1– تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد (**تايلور**) بذلك استبدال الطريقة التجريبية، أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية، والتي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة .

**2– الاختيار العلمي للعاملين:** والذي يعتبره (**تايلور**) الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبئ الوظيفة يتم اختيارهم.

**3– الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** حيث يؤكد (**تايلور**) أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلاّ بعد أن يكون لديه استعداد للعمل وتدريب مناسب، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

**4– التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** حيث يؤكد (تايلور) أنّه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره، وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته .

وقد قدم العون (**لتايلور**) كل من (**فرانك جلبرت**) و(**هنري جانت**)، حيث أضاف (**جانت**) بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور، والتي اعتبرت أكثر عدالة من سابقتها من الطرق (**لتايلور**)، كما أن فكرة (**جانت**) الخاصة بإعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها.[3]

---

[1] حسين حريم، **إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)** ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص21 .

[2] احمد محمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، دار النشر زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص23.

[3] صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 23.

**المرحلة الثانية: مرحلة النمو**: تميزت هذه المرحلة بما يأتي:

**أ- نمو المنظمات العمالية:** في بدايات القرن العشرين، نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية وأصبح نفوذها يكبر، خاصة في المواصلات والصناعات الثقيلة. فقد حاولت هذه النقابات زيادة أجور العمال، وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل. كما أصبح الإضراب عن العمل ومقاطعته، واستخدام أساليب القوة قاعدة عامة للعمال، حيث أنّ هذه النقابات نشأت نتيجة حركة الإدارة العلمية التي أرادت استغلال العامل لمصلحة رب العمل.

**ب- بداية الحرب العالمية الأولى:** أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظف قبل تعيينه، فمع تطوّر الإدارة العلمية، وعلم النّفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المؤسسات للمساعدة في التوظيف، والتدريب، والرعاية الصحية، والأمن الصناعي.

وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية، والترفيهية، والتعليمية، إذ يمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، حيث أصبح معظم العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية مهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين. [1]

**ت- مابين الحرب العالمية الأولى والثانية** : شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن الماضي تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب (**هورثون**) بواسطة (**إلتون مايو**)، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم، وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

**المرحلة الثالثة: مرحلة النضج**: هذه الأخيرة، كذلك عرفت في فترة استقرار ضمنية وكانت كالآتي:

**ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر**: في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم، وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ الملفات الخاصة بالموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم .

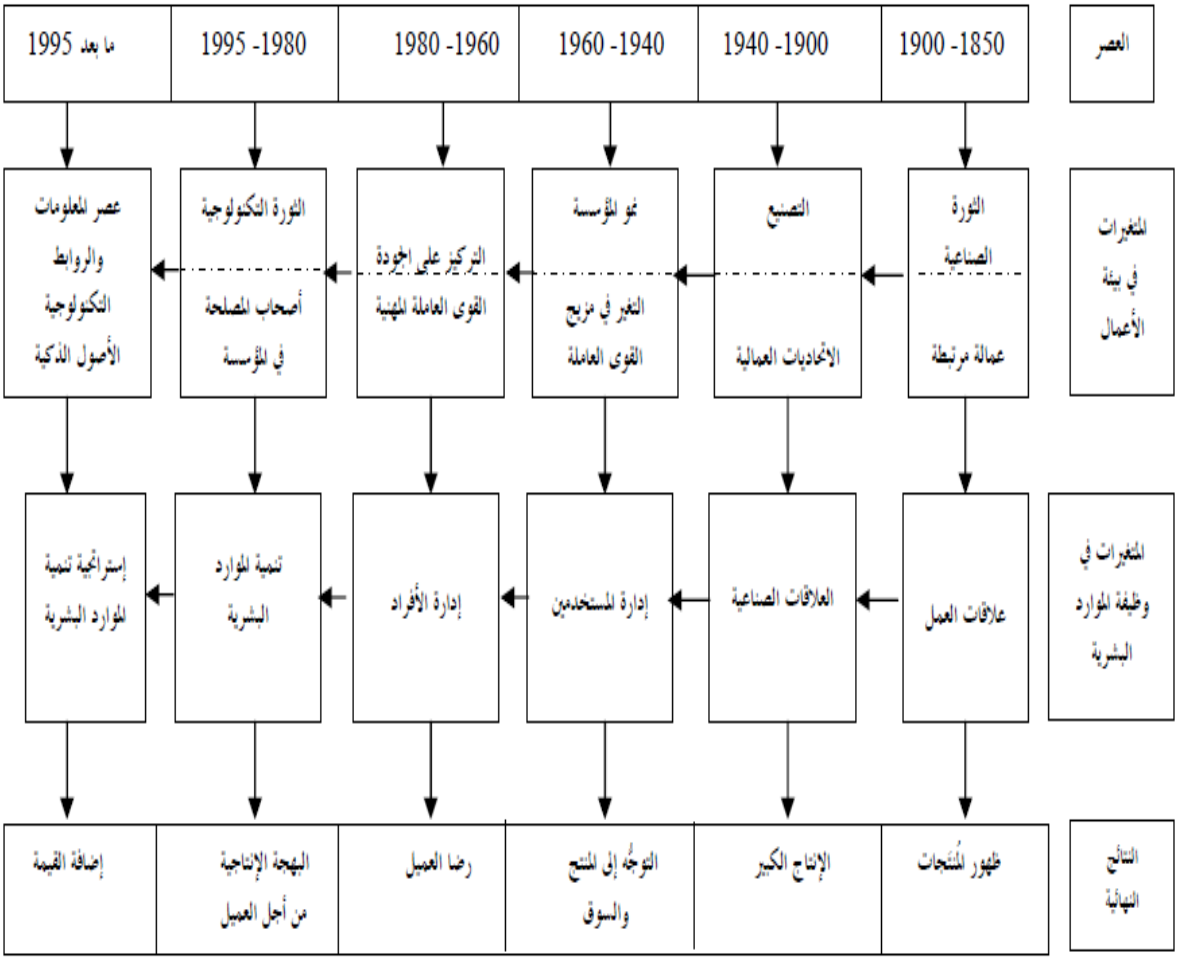
[1] احمد محمد عبد النبي، مرجع سابق، ص24.

لازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس، وكان ذلك نتيجة تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، حيث انه أكثر شمولا، لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة العمل، وظروف العمل والعامل على حد سواء، فيجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وتضيف نوعا من المعرفة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية .[1]

ومن هذا المنطلق نقوم باختصار المراحل السابقة وإبراز بعض العناصر المهمة التي لم نتطرق إليها في إدارة الموارد البشرية، وتقديم بعض الإضافات في الشكل الآتي:

[1] عبد الباري إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون** ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 35.

**الشكل رقم(01-01): التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية:**




**المصدر**: يرقي حسين، **إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2008، ص17.

**المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة**

من المهم جدا التعرف على متغيرات البيئة، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على كافة الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. هذه التحديات لها تأثير قوي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وما ينجم عنها من تغيرات في مفاهيمها، وتتمثل في النقاط الآتية[1]:

1- **التحديات التكنولوجية:** يتميز المجتمع الصناعي في الوقت الحالي بالتقدم التكنولوجي والعلمي، والذي يسير بمعدلات كبيرة، واستخدام أجهزة جديدة، وقد كان لهذا الجانب تأثير واضح على الأنشطة التي تؤدى داخل المؤسسة، وعلى الأفراد الذين يقومون بإنجاز هذه الأعمال.

وقد ترتب على هذه التطورات إحداث تغيير في محتوى العديد من الأعمال، وخلق أعمال جديدة، واستبعاد مهمات أخرى، مما أدى إلى ظهور العديد من المشاكل الخاصة بالأفراد في كثير من المؤسسات، وقد أدى هذا التركيز على تدريب الأفراد لمقابلة متطلبات العمل، أو إعادة تدريبهم بما يتماشى ومتطلبات الأعمال الجديدة وكذا التكيف مع التغيرات والمحافظة على المرونة في آليتها ونظمها وسياستها، وخاصة ما يتعلق بالموارد البشرية، من أجل مواجهة التحديات التي تعترضها في الأجل القصير والمتوسط والطويل.

**2- عالمية وشدة المنافسة:** شهدت السنوات الأخيرة منافسة عالمية شديدة، في ظل محيط شهد إبداعات تكنولوجية كبيرة، وللمحافظة على تنافسية المؤسسة وجب عليها القضاء واستبعاد التكاليف الزائدة، وكذا إعادة تثمين استثماراتها وتعبئة الأفراد (تحفيزهم، مسؤوليتهم، قدراتهم على التطوير ...)، فعالية المنافسة، فرضت على المؤسسات يقظة كبيرة، وعليها أن تمتلك مرجعيات عالمية تسمح لها بمتابعة المؤشرات الأساسية التنافسية (الإنتاجية، تكاليف العمال، مدة العمل ...) ولهذا فالمؤسسة القادرة على البقاء هي التي تستطيع التنفس على الصعيد العالمي في ظل العولمة.

[1] يرقي حسين، **إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2008، ص6.

3- **العولمة:** فرضت العولمة نفسها بقوة بداية الألفية الثالثة، بحيث أصبح العالم لقوانينها وسياستها، وأصبحت تفرض نفسها على الفكر العالمي في العقد الأخير من القرن العشرين، من خلال استخدام أجهزة وهيئات دولية وعالمية، تنشط وفق أهداف الرأسمالية العالمية، فالعولمة تشير إلى:" عملية تهدف إلى إعادة تشكيل خريطة العالم، بحيث لا يظهر العالم مقسما إلى أقاليم تفصل بينها حدود؛ أي ترويج فكرة اللاقليمية"[1]، فآثار العولمة على المؤسسات لم تقتصر فقط على الإدارة ومفاهيمها وتقنياتها، بل وامتدت لتساهم في إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية، وتطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية اتسمت بالمعرفة والخبرة والمهارات التقنية والفكرية[2]، كما أصبحت العولمة والتغيرات العالمية تقتضي أن تتسارع هذه الدول إلى إنضاج مستوى الإدارة فيها وتطوير أساليبها التسييرية واهتماماتها بالأفراد، ومعاملتهم كمورد ثمين وهو ما يتماشى مع التحولات الحاصلة في الفكر التسييري.

4- **التحديات القانونية:** لقد أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث أنّها لتشكّل الإطار القانوني يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.[3]

وقد كان للبعد القانوني أكبر الأثر على السياسة والممارسات الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المؤسسات، حيث انتقل تسيير الموارد البشرية في مجال يحكمه " دَعهُ يَعمَل" إلى مجال آخر مقيّد بالقوانين والتشريعات الحكومية.[4]

5- **عدم التأكد أو عدم اليقين في المحيط الاقتصادي** : الصفة الثانية في المحيط الاقتصادي هي عدم التأكد والتغيير باستمرار، وللمحافظة على تنافسية المؤسسة في هذا المحيط المتغير، المليء بالتحولات والتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة للنشاط، وجب عليها أن تتكيف مع هذه التغيرات من خلال السرعة في ردّ الفعل وكذا سبق المحيط –التوقع المسبق- لكي تصل إلى تحقيق المرونة المناسبة ونعني بالاضطرابات والتغيرات صعوبة تحضير توقعات ذات مصداقية، وصعوبة الرؤية والوضوح في المدى القصير والمتوسط لعدد من الأنشطة، هذا ما يرفض

[1] محمود محمد منصور، **العولمة، دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد**، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2003، ص14.
[2] عادل بومجان، مرجع سابق، ص23.
[3] يرقي حسين، مرجع سابق، ص 5.
[4] نفس المرجع، ص 05.

على المؤسسة وجوب سرعة التكيف والتأقلم ،وكذا استغلال الفرص المتاحة بسرعة، وتحضير الحلول المسبقة وتوقعها لكي تكون أكثر مرونة.

6- **التيارات الاجتماعية والثقافية:** هناك طموحات مختلفة للعمال (مراعاة مع الاختلاف في السن، الأقدمية، التكوين الأولي، المسار المهني) وتتأثر ممارسات الموارد البشرية بالتغيرات في سوق العمل، والهياكل الاقتصادية، ومهارات قوة العمل المطلوبة، وقيم العاملين، لذلك لابد من استراتيجيات للموارد الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الخارجية، ومما يتوافق مع استراتيجيات المؤسسة"[1]. فالاختلافات الاجتماعية تؤدي إلى تكوين إنسان بقيم، وطموحات، ومعارف جديدة، إذ أصبح الباحثون يتكلمون عن جيل الشبكة، ومن أبرز خصائصها أنّ الأفراد هم ذو مستوى تعليم وتأهيل ووعي عالي، ومهارة في استخدام الانترنت وغيرها من التقنيات الحديثة، والاستفادة من فرص التأهيل الجديدة.

## المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

لا تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها إلاّ من خلال المورد البشري، باعتباره العمود الفقري لها والمورد الحقيقي فيها، فلذلك لابد من أن تتوافر على أفراد عاملين ذات كفاءة وفعالية، ولا تتحقق هذه الميزتين إلا من خلال تنمية العنصر البشري. ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحديد مفهوم تنمية الموارد البشرية، توضيح أهميتها، أهدافها وبيان خصائصها وبرامجها ومرتكزاتها.

### المطلب الأول : مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية

قبل أن نتطرق إلى تعريف تنمية الموارد البشرية، من الضرورة تحديد المقصود بالتنمية أولا.

#### الفرع الأول: مفهوم التنمية

إن أول استخدام لكلمة تنمية بالمعنى المعاصر يرجع إلى (يوجين ستيلي)، الذي اقترح خطة لتنمية العالم سنة 1939.

[1] عادل بومجان، مرجع سابق، ص 26.

وقد انتشر استخدام هذا المفهوم بعد الحرب العالمية الثانية، وخاصة بعد موجة التحرر التي شهدتها دول العالم الثالث، التي كانت قابعة تحت الاستعمار، ومن ثم ظهرت التنمية كآلية للقضاء على التخلف والوصول إلى مصاف الدول المتطورة.[1]

**تعرف التنمية بأنها:**"الاستثمار الأمثل لموارد المجتمع المتاحة، البشرية منها والطبيعية، فإذا كان الهدف هو التنمية الاجتماعية، فإن التركيز على الجوانب الاجتماعية والثقافية، وتنمية الإنسان اجتماعيا وثقافيا يصبح هو الأساس وذلك من خلال المؤسسات التربوية في المجتمع، مثل الأسرة والمدرسة وغيرها، أما إذا كان الهدف هو التنمية الاقتصادية فإن القائمين عليها يركزون على صناعة الإنسان المنتج واستثمار موارد المجتمع الطبيعية المتاحة بشكل أمثل ومنظم، وذلك لتحقيق المنفعة المباشرة للفرد والمتجمع "[2]

**كما تعرف أيضا بأنها:**" التحريك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، من خلال إيديولوجية معينة، لتحقيق التغيير المستهدف من أجل الانتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها ".[3]

ومن خلال ما سبق، يمكن تعريف التنمية بأنها التغيير والتطوير، والتحسين الواعي المقصود والمنظم في النواحي الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والإدارية بهدف الانتقال بالمؤسسات إلى المستوى العالي والرقي بأدائها وتحسينه.

**الفرع الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية**

قبل تحديد مفهوم تنمية الموارد البشرية، ارتأينا تعريف التنمية البشرية بداية، وهذه الأخيرة تشير إلى:" توسيع خيارات الناس هذه الخيارات هي توفير حياة مديدة وصحية، والتمتع بمستوى معيشة لائق، وتوفير الحرية

[1] بوكميش لعلي محمد،**مدخل إلى تنمية الموارد البشرية:مع دراسة الواقع في الدول العربية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان،2012، ص13.

[2] محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة البليدة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال،جامعة البليدة، الجزائر، 2005، ص78.

[3] بوكميش لعلي محمد، مرجع سابق، ص 14.

السياسية وضمان حقوق الإنسان والاحترام، فالتنمية البشرية تركز بشكل أساسي على تحسين الظروف الحياتية للإنسان من ناحية الصحة والتعليم والحياة الكريمة"[1].

بعد التعرف على مفهوم التنمية البشرية، سنتطرق لتعريف تنمية الموارد البشرية.

1. تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها:" مصطلح نستخدمه لوصف منهج متكامل وشامل وواعي ومرتكز على المبادأة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات صلة بالعمل باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات وتقنيات التعلم، والاستراتيجيات والتقنيات المشار لها تهدف عموما إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات على تحقيق إمكانياتها بالكامل،[2]

**2. كما يمكن تعريفها:**" على أنها زيادة عمليات المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها على ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن"[3].

**الفرع الثالث: التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية**

في أواخر القرن التاسع عشر، تحدّت عمليات الإنتاج الجديدة والإنتاج على نطاق واسع، وأنماط العمل الجديدة، والأشكال التنظيمية المختلفة العمليات الأكثر تقليدية، فأزاحت المؤسسات الصناعية الكبيرة الأنماط المبكرة للملكية العائلية، وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة وبعدها صور المؤسسة متعددة الأقسام، هذه الأخيرة اعتمدت اعتمادا شديدا على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العلمية، فلم يعد المسؤولون فيها أفرادا من العائلة المالكة للمؤسسة.

إنّ تنمية الموارد البشرية متجذرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن. فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هي[1]:

---

[1] نفس المرجع، ص 16.

[2] عفرون أمينة ولعقاب فوزية، فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة: مؤسسة البلاستيك والمطاط لولاية المدية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية، الجزائر، 2014-2015.

[3] محمد لمين مراكشي، مرجع سابق، ص82.

- ✓ من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرف الماضي، خلقت الإدارة الكلاسيكية( الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية و السيكولوجيا التنظيمية ثروة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.
- ✓ خلال الثمانينات من القرن الماضي، برز تأثير المنافسة الدولية، وتلا ذلك اهتمام بالنماذج ذات الطابع الاستراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل :إدارة الموارد البشرية.
- ✓ من السبعينات إلى التسعينات من القرن الماضي، ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول، في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية.
- ✓ الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحققة.

وعليه، فمنذ أوائل القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة، لاسيما في المجتمعات الصناعية، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شدّ وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية، وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير. إذن، فالفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية، غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي، والتعلم، والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

لتنمية الموارد البشرية دور كبير في تحسين مهارات المورد البشري لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تحمل في طياتها جملة من الأهداف، وفيما يلي عرض موجز لهذه العناصر:

### الفرع الأول: أهمية تنمية الموارد البشرية:

تعتمد المؤسسات في إطار تنمية مواردها البشرية على مبدأ الاستمرارية في مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها

---

[1] سراج وهيبة، **إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2012، ص22.

الداخلية والخارجية على حد سواء، إذ تبرز كعنصر في إدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل، ونظرا لأهميتها نقوم بتوضيح الحاجة إليها في عدة نقاط، وهي كالآتي : [1]

- توجيه الموظفين الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف.
- إرشاد وتوجيه وتعليم الموظفين نوعية الأداء المتوقع.
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الموارد البشرية، ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم، بطريقة تجعلهم يحسّون بأنّ المؤسسة بيتهم الثاني.
- تهيئة الأفراد لوظائفهم الحالية والمستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية، التي تؤثر على خدماتهم وأدائهم.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة، وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات، والمؤسسات العمومية ومؤسسات القطاع الخاص.
- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.

كما تعود أهم أسباب الحاجة لتنمية الموارد البشرية في الدول النامية إلى التحديات البيئة الداخلية والخارجية، وعلى رأسها اتجاهات الموظفين السلبية التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها، ومنها:[2]

- شعور الموظفين بقلة المعلومات لديهم في بيئة العمل، واللازمة لتنمية مهاراتهم.
- الشعور المتزايد بعدم الأمان الوظيفي، الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- الاعتقاد المتزايد للموظفين بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.
- رغبة الموظفين في المشاركة، وتقديم اقتراحات، واتخاذ قرارات خاصة بعملهم.

[1] حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص18.

[2] قدي عبد المجيد، **إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول :التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ،الجزائر، يومي09 و2004/03/10، ص2.

- الطلب الأجنبي المتزايد على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات الدولية، وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج.

يمكن القول مما سبق، أن تنمية الموارد البشرية هي عملية دائمة ومستمرة، تستهدف تطوير معارف الأفراد العاملين، وتحسين سلوكياتهم بما يضمن تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم، بهدف التكيف مع التطورات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من ثم رفع قدراتهم على التعامل مع المختلف الظروف والمستجدات، وهذا يؤدي إلى خلق نوع من التوازن بين توجهات ومعتقدات ودوافع الأفراد العاملين مع دوافع وأهداف المؤسسة.

**الفرع الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية**

تعمل المؤسسات اليوم على النهوض بطاقاتها البشرية من خلال العمل المستمر على تنميتها والاستثمار فيها، حيث تسعى في ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن عرضها على مستويين هما: المؤسسة والمورد البشري فيها على النحو الآتي:

**أ- الأهداف على مستوى المؤسسة:**

تعمل المؤسسة على تنمية مواردها البشرية ساعية بذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، نبرزها في النقاط الآتية:[1]

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات لاسيما التكنولوجية منها، فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير، لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.
- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسن أداء مواردها البشرية، وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية.
- تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة .
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة .

[1] مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية-مدخل استراتيجي-**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية ،2006،ص ص 132-133 ، (بتصرف).

- تخفيض الحوادث وإصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة .
- اكتساب المؤسسة وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.
- عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها الضخمة على المدى الطويل.
- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.[1]
- استقرار في دوران العمل بما يضمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة وبما يوفر الاستقرار الوظيفي لها على مدى طويل.[2]
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة للتغير أو الهدر في موارد معينة.

ب- **الأهداف على مستوى المورد البشري**

تتمثل أهداف تنمية المورد البشري على مستوى الأفراد العاملين فيما يأتي:[3]

- إكساب المورد البشري معلومات، ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل .
- صقل المهارات والقدرات التي يتمتّع بها المورد البشري.
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلا.
- توسيع معرفة الموارد البشرية، وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم، عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي.
- مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل.
- تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، عن طريق مدّهم بالمعلومات والتكوينات التي تساعدهم على القيام بمهامهم، وتؤهلهم للارتقاء واستلام وظائف عليا.[1]

---

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة–بعد استراتيجي–**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2005، ص11.

[2] بن عنتر عبد الرحمن، **إدارة الموارد البشرية–المفاهيم والأسس–الأبعاد–الاستراتيجية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص85.

[3] نجم الله العزاوي ، عباس حسين جواد، **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،2010، ص ص 224-225،(بتصرف).

- تساعد الموارد البشرية على اتخاذ أحسن القرارات، كما تزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حال المشكلات تواجههم في بيئة العمل.[2]

**المطلب الثالث: خصائص تنمية الموارد البشرية، برامجها ومرتكزاتها**

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها عملية تنمية الموارد البشرية، والبرامج والمرتكزات والتي يجب على المنظمات أخذها بعين الاعتبار، حتى تكون هذه العملية ناجحة.

**الفرع الأول: خصائص تنمية الموارد البشرية**

تدعيما لمفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، فإنه من الضروري تقديم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية، في المؤسسات الحديثة والمتمثلة في:[3]

**أ- تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية:**

ينظر في الوقت الحاضر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام واستراتيجية اكبر هي استراتيجية المؤسسة، ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها.

وتتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفاعليتها التنظيمية باستمرار، وتحقيق الرضا لدى زبائنها، حيث يتوقف وجودها على هذا الرضا، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة، وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه

[1] بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص85.
[2] مؤيد سعيد سالم ،صالح حرحوش، مرجع سابق، ص 133.
[3] يرقي حسين، مرجع سابق، ص 96.

التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة فهذه المهارات الجديدة تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

**ب- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:**

إن تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، تهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية، هي مساعي حثيثة وجادة لإحداث المطابقة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة أخرى، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر.[1]

**الفرع الثاني: برامج تنمية الموارد البشرية**

هناك الكثير من برامج التنمية يمكن إيجاز معظمها فيما يأتي [2]:

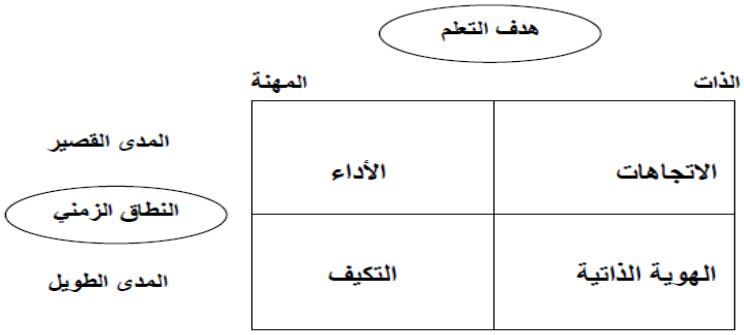
- **برامج التنمية الإدارية:** وتهدف هذه البرامج إلى تنمية مهارات لدى أفراد الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالمنظمة، وكذا تنمية القدرة على التنسيق المناسب عن طريق النظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة، وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق وكيفية مواجهة التحديات، وعلى ذلك فإن هذه البرامج تهدف إلى تحديد الآراء والمفاهيم التي عادة ما تتقادم بفعل عامل الزمن.
- **برامج الإدارة الإشرافية:** تهدف هذه البرامج إلى تنمية مهارات لدى أفراد الإدارة الإشرافية، من خلال تزويدهم بما هو جديد في مجال المعرفة المختلفة، وتأخذ هذه البرامج أشكالا عدة مثل: التدريب في مكان العمل التمرير على الوظائف المختلفة، الالتحاق ببعض المعاهد المتخصصة ...الخ، وينحصر الفرق الأساسي بينها وبين برامج التدريب الإدارية في أن هذه الأخيرة، تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة برسم السياسات العامة للمنظمة، في حين أن البرامج الإشرافية تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة بكيفية تنفيذ هذه السياسات.

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص438.
[2] قويع خيرة، مرجع سابق، ص ص15-16.

- **برامج المتدربين الإداريين:** تعمل هذه البرامج على اجتذاب خريجي الجامعات، أو من هم على وشك التخرج وإلحاقهم ببرامج تدريبية غير رسمية. بحيث يمكن تعيينهم في وظائف إدارية بعد انتهاء التدريب وفقا للشروط الملائمة لكلا الطرفين، وعادة ما تشمل هذه البرامج خلفية عامة عن المنظمة، وكذلك بعض الأعمال المحدد لزيادة خبرات هؤلاء الدارسين، كذلك تتضمن هذه الطريقة إلحاق كل متدرب بقسم أو إدارة معينة لتنمية بعض الخبرات المتخصصة فيهم.
- **برامج التثقيف العام:** تهدف هذه البرامج إلى تلبية احتياجات الأفراد من النواحي الاجتماعية والترفيهية، أي أنها برامج مكملة للبرامج التخصصية التي ترتبط بأداء العمل، تهدف برامج التثقيف العام إلى التنمية وكل ما يتعلق بتكوين المواطن الصالح في فن الديكور، التصميم، الأدب، أشغال الزخرفة، التصوير، التمريض، الإسعاف الأولي والحرف اليدوية المختلفة.
- **برامج التكيف:** وتهدف عادة إلى زيادة قدرات العاملين على التكيف مع المنظمة التي يعملون بها.
- **برامج تنمية المهارات:** تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محدد، وهي وظائف عادة ما تتصل بالقيام بعمليات أو أنشطة محدودة لا تتطلب الكثير من المعرفة الفنية، ولا تتطلب وجود النوعيات المختلفة من المهارات، مثل رجال البيع، رجال الخزينة، حفظ السجلات، وعادة ما تأخذ هذه البرامج شكل التدريب في مكان العمل.
- **البرامج التخصصية:** تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة بأنشطة غير محددة نسبيا، ولكنها من نوعية واحدة وعادة ما توجه هذه البرامج إلى تنمية الكثير من المهارات الفنية المتخصصة، مثل برامج تدريب المحاسبين والمهندسين، ضبط الجودة، العاملين بالشؤون القانونية والعاملين بشؤون الأفراد.....الخ.
- **برامج المهارات السلوكية:** تهدف هذه البرامج إلى تزويد المتدربين بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري ومحدداته، ويرجع السبب في ذلك إلى أن المعرفة المتخصصة وحدها لا تكفي لرفع مستوى الأداء، ويرتبط أيضا بالقدرة على تفهم العنصر البشري القائم بالعمل، ولا شك أن مثل هذه البرامج يجب أن توجه إلى كل العاملين بالمنظمة، وخصوصا أولائك الذين يشغلون مراكز رئاسية وعلى جميع المستويات، ذلك أن نجاح أي رئيس في تحفيز مرؤوسيه على الأداء الجيد، يرتبط بقدرته على إحداث التأثير المطلوب عليهم، والذي يرتبط بقدرته على تفهم أنماطهم السلوكية.

وحتى تتحقق تنمية الموارد البشرية، فإن هذا يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية، وبما أنّ تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري فإنّ الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي:[1] الأداء؛ الاتجاهات؛ الهوية الذاتية؛ التكيف. هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين :بواسطة الإطار الزمني ومخرجات التعلم كما هو موضح في الشكل الآتي:

**الشكل رقم:( 01-02):مخرجات التنمية**




**المصدر**: سراج وهيبة، **استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2012، ص 31.

من الشكل يتضح أنّ الأداء والاتجاهات يهتمان بالحاضر ( تحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الموارد البشرية عن المستقبل الوظيفي، مثل المشاركة، الالتزام والصراع....)، والتكيف يعبر عن استعداد المورد البشري لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي، أما الهوية الذاتية فتعني رؤية المورد البشري لمكونات مستقبله الوظيفي. وبالتالي، فإنّ أي نشاط يعزز واحدا أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل ضمن إطار تنمية الموارد البشرية، وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية ومستقرة، منتجة، ملتزمة وقادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبطريقة سريعة.

[1] سراج وهيبة، مرجع سابق، ص 30.

**الفرع الثالث: المرتكزات الرئيسية لعملية تنمية الموارد البشرية**

تعتمد إدارة الموارد البشرية على عدة مرتكزات أساسية لتنمية مواردها، سنتطرق إليها في هذا المطلب اعتمادا على وجهات نظر عديدة.

1- تشير التقارير الصادرة عن الأمم المتحدة أن تنمية الموارد البشرية تركز على ثلاثة محاور أساسية، تتمثل في الآتي:[1]

- أن يعيش الناس حياة مديدة وصحية (خالية من الأمراض).
- أن يكتسبوا المعارف (التعلم).
- أن يحصلوا على الموارد اللازمة لمستوى معيشة لائق.

وقد حددت الجمعية العامة للأمم المتحدة مرتكزات تنمية الموارد البشرية، في ما يأتي:[2]

- اعتماد نهج شامل محكم الإعداد ومتكامل، يراعي احتياجات الأفراد العاملين رجالاً ونساء، ويضم مجالات حيوية كعدد العاملين، والصحة، والتغذية، والأمن، والاتصالات، والتعليم، والتدريب والعلم، والتكنولوجيا. ويأخذ في الاعتبار الحاجة إلى توفير المزيد من فرص العمل، في إطار بيئة تكفل الحرية والعدل والإنصاف، وهي جميعا أمور أساسية لتعزيز القدرة البشرية على مواجهة تحديات التنمية.
- تطبيق السياسات اللازمة لكفالة تنمية الموارد البشرية، عن طريق التعلم والتدريب، والسعي إلى تقبل التغيرات التكنولوجية الحديثة.
- ضمان مشاركة المرأة مشاركة كاملة في وضع وتنفيذ السياسات الرامية إلى تعزيز تنمية مهارات العاملين.

2- ويرى الدكتور (سعيد إسماعيل علي) أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يرتكز على العناصر الآتية:[3]

[1] بوكميش لعلي محمد، مرجع سابق، ص 17.
[2] نفس المرجع، نفس الصفحة.
[3] نفس المرجع، ص18 .

- فسح المجال أمام المجتمع المدني للمشاركة في عملية التنمية وعدم الاقتصار فقط على مساهمة الأجهزة الحكومية.
- إبراز القضايا الرئيسية التي تهم المجتمع، وذلك باعتبار أن المؤسسة العمومية تقوم على مبدأ تقديم الخدمات لكافة أفراد المجتمع سواء تعلقت هذه القضايا بالمؤسسات العمومية، أو بالأفراد العاملين لديها.
- معرفة وترجمة آراء وتطورات ومفاهيم المواطنين وأولوياتهم حول موضوع التنمية.

وهكذا نلاحظ أن مرتكزات وجوانب تنمية الموارد البشرية كثيرة ومتعددة، لكنها في النهاية تمكننا من الحصول على أفراد عاملين ذوي كفاءة يساهمون بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

## المبحث الثالث: مداخل ومسؤوليات تنمية الموارد البشرية ومتطلبات نجاحها

تعد وظيفة تنمية الموارد البشرية من أهم وأعقد الوظائف لدى المؤسسات حاليا، والتي تتبنى التوجه الاستراتيجي المعاصر والاستثمار في الرأسمال البشري، وهذا ما ألزمها التركيز في تحديد مداخل ومسؤوليات هذه التنمية وكذا تحديد متطلبات نجاح هذه العملية، وفيما يلي تقديم لمداخل ومسؤوليات وبرامج تنمية الموارد البشرية.

### المطلب الأول: مداخل تنمية الموارد البشرية

إن المؤسسة اليوم في رسمها لاستراتجياتها التنموية للموارد البشرية لا يجب أن تركّز فقط على ما لديها من موارد بشرية، بل لابدّ من خلق استراتيجية وقائية تمكنها من إنجاح عملية التنمية الفعلية لما لديها من طاقات بشرية، تتمثل في تبني بعض المداخل التي تجعل وظيفة تنمية الموارد البشرية، تبدأ من الاستقطاب، والاختيار الأمثل للموارد البشرية والتي سيتم توظيفها، وتنتهي بانتهاء مسارها الوظيفي[1]، ونبرز هذه المداخل من خلال الجدول الآتي.

[1] مانع سبرينة ، **أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد –دراسة حالة: عينة من جامعات الجزائر–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر،2014، ص72.

**جدول رقم (01-01): مداخل تنمية الموارد البشرية**

| المدخل | المضمون | الشرح |
|---|---|---|
| مدخل سلسلة المهارات والمعرفة | تخطيط المهارات والمعرفة | - تقدير احتياجات المؤسسة من المهارات والمعرفة المستقبلية.<br>- مقارنة الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة بما تتوفر عليه من مهارات ومعرفة.<br>- تحديد الفجوة بينهما ثم العمل على تقليصها وتضييقها. |
| | الحصول على المهارات والمعرفة | - التوظيف الخارجي من خلال لدخول في معادلة سوق العمل.<br>- التوظيف الداخلي من خلال الانتقال بين الوظائف أو الترقية. |
| | تنمية المهارات والمعرفة | - الوظيفة التدريبية.<br>- التعلم التنظيمي.<br>- الوظيفة التطويرية.<br>- الإبداع الوظيفي. |
| مدخل تصميم العمل | علاقة تصميم العمل والأداء التنظيمي | - توفير معلومات كاملة عن الوظائف ومتطلبات الأداء.<br>- إعطاء تصميم للعمل والوظائف يعكس متطلبات الأداء<br>- تحديد احتياجات العمل من المهارات من خلال التحليل المعمق للوظائف. |
| | الاستخدام الأمثل للموارد البشرية | - التخطيط الجيد للمسار الوظيفي.<br>- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. |

**المصدر**: راوية محمد حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص243-272، (بتصرف).

نلاحظ من خلال الجدول (**01-01**) أنّ كل من مدخل سلسلة المهارات والمعرفة ومدخل تصميم العمل إن اختلفا في الأساليب والمضامين والمنطلقات، إلاّ أنّ لكليهما فكرة مفادها أنّ نجاح المؤسسة في تنمية ما تمتلكه من طاقات بشرية ،ومهارات، ومعارف، إنما هو امتداد لمدى نجاحها في التخطيط الجيد لاحتياجاتها من موارد بشرية، وكذا متطلبات العمل والتي تأتيها فقط من التصميم الجيد والواقعي للعمل، وهذا ما يمكنها من الكشف عن الفجوة (ما تملكه من طاقات بشرية وما تحتاجه منها)، وبالتالي إمكانية سدّها باستقطاب وتعيين أكفّاء ووضعهم في مناصب مناسبة لهم، هذا ما يسهّل على المؤسسة فيما بعد الاعتناء بهذه الكفاءات والعمل على صقل مهاراتها، وزيادة معارفها من خلال تبني استراتيجيات فاعلة لتنمية ما لديها من طاقات بشرية.[1]

هناك من يرى أنّ لتنمية الموارد البشرية يجب على المؤسسات الاعتماد على مدخل النظم، هذا الأخير يرتكز على تحليل:[2]

- ✓ العوامل البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية.
- ✓ تحديد مدخلات نظام تنمية الموارد البشرية، والتي تمثل أهم العناصر في أي مؤسسة، وهي القوى العاملة التي نستطيع الحصول عليها سواء من خارج المؤسسة أو من داخلها، والتي تمثل المحور الذي تدور حول كافة عمليات النظام، بحيث تصبح في النهاية ذات مواصفات محددة تجعلها قادرة على أداء الأعمال الموكلة إليها وفقا للمعدلات المطلوبة لها.
- ✓ توفر مجموعة البيانات والمعلومات التي على أساسها يتم تشغيل عمليات نظام تنمية الموارد البشرية، والتي دونها يمكن لهذه العمليات أن تتوقف، ومنها:

-قوة العمل في المؤسسة على مستوى الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة، وماهية المعايير التي تتطلبها المؤسسات لاختيار الجودة المطلوبة.

-الإمكانيات التدريبية في المؤسسة.

-درجة التكنولوجيا المطبقة.

[1] مانع سبرينة، مرجع سابق، ص 55.

[2] سراج وهيبة، مرجع سابق، ص 41.

-الخدمات والإمكانيات الصحية، والثقافية، والأنظمة الحالية للأجور، والحوافز والأنظمة الإدارية، واللوائح المطبقة.

- ✓ عمليات نظام تنمية الموارد البشرية، والتي تمثل مجموع السياسات والبرامج التي لابد للإدارة من إتباعها لتنمية مواردها البشرية في ظل تفاعل العوامل البيئية( داخلية وخارجية)، للوصول إلى موارد بشرية عالية الجودة.
- ✓ مخرجات نظام تنمية الموارد البشرية، وهي الأهداف التي يسعى لتحقيقها، وكذلك وجود مقاييس للحكم على كفاءة المخرجات، وهي جزء من النظام، ذلك لأنه عن طريقها يتم تحديد ما إذا كانت المخرجات الناتجة مطابقة لما هو متوقع أم لا.

**المطلب الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية**

في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية:وهي كالآتي:[1]

**1- الإدارة العليا:** مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فإنّ كل تصرف تتخذه عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية، وخلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة، والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة.

**2- الإدارة الإشرافية:** مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني الآتي:

- توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، والمعرفة، والاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.
- مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم، مراجعة تقييم النتائج.

[1] سراج وهيبة، مرجع سابق، ص29.

في الحقيقة المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي، والأقدر على اكتشاف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته، وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية، إذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:

- المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم.
- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه المناسب للتغلب على مشكلات الأداء.
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.
- التدريب أثناء العمل.
- استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

**3- المورد البشري** :المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، وتغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

**4- الجهة المختصة:** فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية، وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحيانا أقسام التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية، أو بشكل منفصل عنه.

**المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية تنمية الموارد البشرية**

لتحقيق التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية يتطلب الآتي[1]:

1. **تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التلاؤم والخصائص الفردية واحتياجات النظام.**
2. **أفراد وخبرة في مجال تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات.**

✓ مستوى الإدارة العليا: وما يتطلبه هذا المستوى من خصائص حيوية وأساسية أهمها:

- فهم صادق واقتناع تام بالموارد البشرية.

[1] قويع خيرة، مرجع سابق، ص ص13-14.

- التزام كاف بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة للاستثمار فيه.
- تهيئة المناخ المناسب للعمل.

✓ مستوى الوحدة أو القسم: وفي هذا المستوى يمكن العمل عن قرب مع المديرين المباشرين(خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية حيث أن المدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر التنمية، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والقادر على كشف إمكانيات الفرد ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.

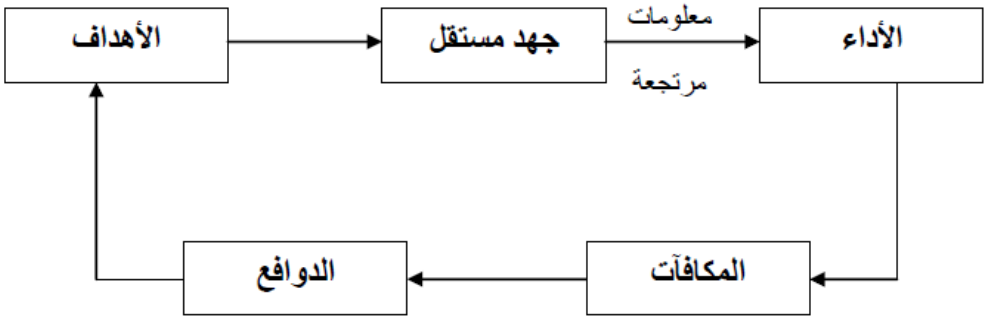
✓ مستوى العمليات: المهارات الخاصة بالعلاقات بين الأفراد وخبرة فنية في وظائف وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

3. **إدارة أفراد فعالة:** إنجاز الأعمال والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية من الخبرة العملية والعلمية.
4. **الربط بين تنمية الفرد والمؤسسة:** وذلك من خلال تحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي الإداري/العمليات، ورسم الخطط الاستراتيجية المقابلة لتلك الاحتياجات.
5. **رؤية مستقبلة وثقافية لتنمية الفرد:** بمعنى أن تكون هناك قيم ايجابية عن أهمية الموارد البشرية للمنشأة ورؤية واضحة للممارسة المستمرة للتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المنشأة، حيث أن ثقافة المنشأة، النظرة المستقبلية، القيم لها تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص والتي تنعكس على الفلسفة والرؤية المستقبلية والأهداف.
6. **هدف وسياسة لتنمية الفرد:** أي التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية إلى سياسات تتقرر بوضع الهدف من التنمية في المنشأة.
7. **خطط واستراتيجية التنمية:** وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق التنمية:

- الاستراتيجية الأولى:(معرفية) تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير مثل(الكتب، الأفلام، برامج التدريب) وكلها أشكال أساسية لتوصيل المعلومة إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين.
- الاستراتيجية الثانية:( سلوكية) تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل(نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار) حيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

- الاستراتيجية الثالثة: (بيئية): بهدف تغيير بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق، وتتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة بعملية أساسية يمكن توضيحها بما يسمى بدورة النجاح السيكولوجية، والموضحة في الشكل الآتي.

**الشكل رقم(01-03): دورة النجاح السيكولوجية**




المصدر: سراج وهيبة، **استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2012، ص31.

خلال هذه العملية، يعمل المورد البشري من اجل التحدي والوصول للهدف من خلال جهد مستقل، وإدراك ومعرفة بالمعلومات المسترجعة بأنّ أدائه على مستوى عال، وبالتالي يحصل على عوائد داخلية ( الرضا ) وخارجية (الدفع، المعرفة، الترقية..... الخ)، وتلعب المكافآت دورا هاما وأساسيا للمساهمة في زيادة دافعية المورد البشري في المستقبل، وهكذا فالنجاح يولد النجاح.

لذلك، فعند تكوين استراتيجية لتنمية الموارد البشرية، لابد من تحديد الأسس الواجب إتباعها لضمان انجاز أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية وكذا الخطط التي تغطي كل منطقة رئيسية لنشاط التدريب والتنمية.

8. **ضمان فعالية تطبيق تلك الخطط الاستراتيجية:** بأن يكون هناك مستوى عال من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على تلك الخطط بالإضافة إلى تحديد كل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة

شأنها في ذلك شأن المزايا المتوقعة كذلك وضع أهداف التدريب والتنمية وخطط إنجازها على مستوى كل من الوحدة/ القسم، الإدارة، الأفراد.

9. **التعليم التنظيمي**: والتي تعني استمرارية استثمار الإدارة في أفرادها لتمكنهم من التعلم، النمو، المساهمة، ويستجيب الأفراد بنوع من الولاء والالتزام في أن يتعلموا، أو يساهموا ويشاركوا في الرؤية المستقبلية. والتعلم التنظيمي فكرة مستمدة من التحسين المستمر، حيث يبحث الأفراد عن أساليب تحسين أداءهم من أجل جودة المنتجات، والخدمات، والتعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة، وتوسيع الطاقات، والمهارات، والقدرات.

على ضوء ما تناولناه، يمكن أن نقّر بأن نجاح عملية تنمية الموارد البشرية مرتبطة بتنسيق الجهود المختلفة، بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وذلك خدمة لتحقيق أهدافها وغاياتها من جهة، وخدمة لغايات وأهداف موردها البشري؛ بمعنى آخر تحقيق عملية التوازن إن صح التعبير، وكل هذا يضمن أداء أفضل لها ولمواردها.

**خاتمة:**

بعد تطرقنا في هذا الفصل إلى إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة، خلصنا إلى أن الموارد البشرية هي من أهم وأعظم الموارد في المؤسسات، باعتبارها مصدر للنجاح والتفوق، وأنها أحد الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسات المعاصرة بغية تحقيق أهدافها وغاياتها، بشرط أن تكون عملية إدارة وتنمية هذا المورد عملية نوعية قائمة على أساس علمي وعملي صحيح وديناميكي إن صح التعبير.

بحيث يقوم هذا الطرح على أساس أن هذا المورد هو المسير، والمفكر، والمبتكر، والمحلل، والمنفذ؛ أي أنه قاعدة الأداء في هذه المؤسسات، فبدونه لن يتحقق شيء ولن تكون أصلا وجود لهذه المؤسسة.

وكما يجب أن ننوه، أن إدارة الموارد البشرية وتنميتها تواجه تحديات فرضتها التغييرات البيئية لهذه المؤسسات، والتي يجب على هذه الأخيرة أخذها بعين الاعتبار من أجل ضمان أداء أفضل لمواردها، والذي يتحقق في كنفه أداء هذه المؤسسات ويتحسن.

**مقدمة**

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر انتشاراً نظرا لما يكتسيه من أهمية بالغة في مؤسسات الأعمال، سواء كانت عمومية أو خاصة، وارتباطه الوثيق بتحقيق غاياتها وأهدافها، اقتصادية كانت أو اجتماعية، سياسية أو تكنولوجية ...الخ. وانطلاقا من هذه الأهمية، فقد أدركت هذه المؤسسات ذلك وبدأت في التركيز عليه والاهتمام به، والبحث عن كيفية تحسينه عن طريق مواردها المتاحة وخاصة الموارد البشرية، وذلك عن طريق تنمية وتطوير وتشجيع هذا الأخير عن طريق مجموعة من الأساليب المدروسة والممنهجة، والتي تعتبر الركيزة الأساسية في تحسين أداءه والذي يعتبر جوهر تحسين الأداء المؤسسي

ولتوضيح مختلف معالم هذا الأخير إرتاينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية، وهي كالأتي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث: معايير وطرق تقييم أداء العاملين

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

لقد تعاظمت في الآونة الأخيرة أهمية الأداء بالنسبة لجل المؤسسات، سواء بالنسبة للمنظمات التابعة للقطاع العام أو الخاص، وهذا الاهتمام جاء كنتيجة للضغوطات التي تتعرض لها هذه المؤسسات، وذلك من أجل الرقي بأدائها سواء كان ذلك على المستوى الجزئي أو أدائها ككل بغية تحسينه.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته

يُعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النّصيب الأوفر من الاهتمام والتّحليل في البحوث والدراسات الإدارية، وذلك نظرا لأهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة من جهة وتداخله مع الاتجاهات الفكرية من جهة أخرى، ويمكن تلخيص النّظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنّظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتّطور الفكر التّنظيمي، التي تختزن كل منها الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء؛ فالمدرسة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت. وبظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت النظرة إلى الأداء، حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء. ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل، إثراء العمل تغيرت النّظرة إلى الأداء من "الأداء ستتّم مكافأته" إلى "الأداء هو المكافأة"، وأصبح العاملون قادرين على النّظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنّما من خلال الأداء العالي فيه، حيث برز مفهوم جديد يسمّى بالمدخل الاستراتيجي للأداء.[1]

تعددت المفاهيم المتعلقة بالأداء عموما، واختلفت الجوانب التي ينظر إليها في هذا المفهوم، والتي سوف نحاول التطرق إلى بعضها، كما سيتم توضيح بعض المفاهيم التي لها علاقة بمصطلح الأداء بغية تشخيصها.

[1] العيداني حبيبة، **أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات، حالة فرع المضادات الحيوية أنتيبيوتيكال بالمدية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009-2010، ص 135.

**الفرع الأول: مفهوم الأداء**

على الرغم من تنوع وتعدد الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الأداء، إلاّ أنه لم يتم حتى الآن التوصل إلى إجماع أو اتفاق بين مختلف الآراء حول مفهوم مُوحد ومُحدد له. وفيما يلي بعض المفاهيم المقدمة للأداء.

- **الأداء لغة:** أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare ومنها اشتقت اللفظة الانجليزية: performance التي تعني انجاز العمل وتأديته. [1]

- **الأداء اصطلاحا:** تعددت مفاهيم الأداء:

1. عرف الأداء على أنه:" محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية **والبشرية** واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".[2]

2. وينظر إلى الأداء أيضا على أنه ":تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".[3]

**3.** كما أن تعريف الأداء وفق قاموس أكسفورد الانجليزي (**OED**) : أنه ما يمكن للفرد أو الآلة أن تفعله؛ أي أن يظهر العلاقة بين الأهداف والنتائج المحققة. وهذا ما يؤكده (**P.DRUKER**) عندما أشار أن مفهوم الأداء لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف، وإنما يتضمن أيضا الاختيار الجيد لها. حيث

---

[1] عادل بوجمان، مرجع سابق، ص45.

[2] عريوة محاد، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين: ملبنةٌ الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر،2011، ص3.

[3] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، العدد7، 2009-2010، ص218.

عرف الأداء على أنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، فهو يرى أن الأداء يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها والمصالح و الأطراف المتعاملة معها".[1]

4. فيمكن تعريفه على أنّه" انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية و البشرية المتاحة لها، واستغلالها بكفاءة و فعالية، بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[2].

**وكمفهوم شامل للأداء:** يمكن القول على أنه : حوصلة العديد من العوامل والتي تندرج في مقدمتها القدرات التي يتمتع بها الفرد وكذا مختلف الدوافع التي تؤثر على أداءه هذا من جهة، وكذلك الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وكذا القدرات التي تمتلكها من جهة أخرى، واستغلالها بكفاءة وفعالية.

**الفرع الثاني: مكونات الأداء**

يتكون الأداء من عنصرين أساسيين هما: [3]

- ✓ **مفهوم الكفاءة:** هي العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تعبر عن قدرة المنظمة في استثمار مواردها المختلفة بأفضل الصور واستغلالها وتشغيلها. وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز الأعمال والنشاطات من خلال حسن استخدام الموارد وعدم إهدارها مما يعني الحصول على الكثير نظير ما هو قليل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدّنيا والعوائد في حدودها القصوى. لذلك، فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات، فكلّما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تمّ الحكم على

[1] زفول مريم، **العلاقات العامة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2012-2013، ص56.

[2] فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2000، ص 231.

[3] خالد محمد الحياصات، معايير **قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد2، العدد 4، 2006 ،ص563.

المنظمة بأنّها ذات كفاءة. وتعرّف الكفاءة أيضا على أنها" الاستخدام السليم للموارد المتاحة بصفة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة"[1].

كما يجب معرفة كيفية تعبئة والتنسيق بين الموارد، مما يدفعنا إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة، والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي، فالكفاءة تتجسد من خلال:[2]

- ✓ معرفة كيفية التعبئة: فامتلاك المعارف غير كاف حتى يمكن القول بأن هذا الموظف كفء، وإنما يجب أن يكون قادرا على تشغيلها بالطريقة المناسبة و في الظروف الملائمة.
- ✓ معرفة كيفية الّتنسيق: فعلى الاحترافي أن يعرف كيفية انتقاء المعارف الأساسية في دفتر المواد، وكيفية تنظيمها و استعمالها لتحقيق النشاط.
- ✓ معرفة كيفية التحول: على أساس أن كل الكفاءات قابلة للتحول أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد للنشاط.
- ✓ دراية فنية معترف بها ومجربة: يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط، وقابلة للتجربة في الواقع، خاصة أنّه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف.

- ✓ **مفهوم الفعالية:** قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف واستغلال الفرص المتاحة لها في البيئة، بما يضمن بقاءها واستمرارها وإشباع الحاجات العامة. ويشير البعض إلى أنّ الفعالية هي "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية"[3]. ومن جهته يقول **(Malo)** الفعالية هي:" تحقيق الأهداف. والمؤسسة الفعّالة هي المؤسسة التي تعمل في ذلك الإتجاه"[4]. إلاّ أن ( **Peter Drucker**) حاول التّعميق من مفهوم الفعالية، وذلك بإضافة جانب مهم لها، وهو " الاختيار الجيّد للأهداف". إذ يقول:" أن الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة،

---

[1] شوقي قبطان، **دراسة العلاقة بين سياسات تسيير الموارد البشرية و أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، جوان 2006، ص 22.

[2] العيداني حبيبة، مرجع سابق، ص 142.

[3] عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم الإدارة**، دار المعرفة، عمان، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، 2001، ص 25.

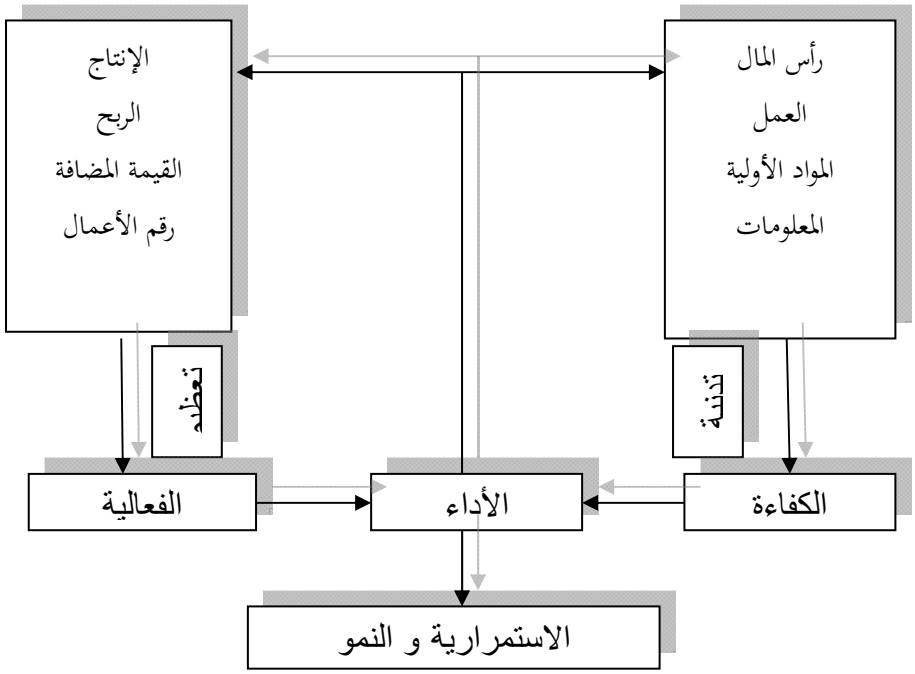
[4] شوقي قبطان، مرجع سابق، ص 23.

وإنّما تعكس كذلك الاختيار الجيّد لهذه الأهداف"[1]. ويقصد هنا بالاختيار الجيّد للأهداف أن تكون هذه الأخيرة موضوعة من قبل المؤسسة بصفة تتلاءم وقدراتها وإمكانياتها، فلا تكون من الأهداف السهلة التي يسهل بلوغها ما يكسبها صورة خاطئة ، أو تكون من الأهداف الصعبة التي يستحيل بلوغها،. و يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

**الفعالية = ( قيمة أو كمية المخرجات الفعلية/ قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة )× 100.**

تشير مدرسة النّظم أن هذه العلاقة هي علاقة كلاسيكية، لذا لا بدّ من تعريف الفعالية وفهمها من خلال عدة أبعاد، فقد تشير إلى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف مع تغيرات البيئة بالإضافة إلى تحقيق النمو، كما تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها، وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل ( الإستراتيجية)، متوسطة الأجل( التكتيكية)، وقصيرة الأجل ( العملية). والشكل الآتي يوضح مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.

**الشكل رقم(2–1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية**




**المصدر**: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، العدد الاول، 2001، ص88.

[1] العيداني حبيبة، مرجع سابق، ص 141.

**الفرع الثالث: بعض المصطلحات القريبة من الأداء**

مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع هذه المفاهيم ( الإنتاجية و المردودية، والتنافسية) والتي تعتبر قريبة منه، إلا أنّه رغم ذلك يوجد بينها وبين الأداء اختلاف، ويمكن إيضاحه في النقاط الآتية[1]:

**1. الإنتاجية:** يعرّف كل من **(Ruchman et Famer)** الإنتاجية على أنها: "الاستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية، ومعدات ومواد خام ورأس مال، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل المخرجات من هذه المدخلات". كما يعرفها **(Paul Mali)** بأنها" قياس مدى جودة تجميع الموارد في المنظمة واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد".

من خلال هذين التعريفين نستنتج أنّ تعريف الإنتاجية المتضمّن أعظم قدر من المخرجات مقابل أدنى حدّ من المدخلات يتقارب كثيراً من مفهوم الكفاءة المذكور سابقاً، والمتمثّل في أنّ الكفاءة تعني الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقلّ. إذن، فبهذا المفهوم الإنتاجية تعني الكفاءة. ويرى **(David Bain)** أن الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية، ويعبّر عنها كما يلي:

**الإنتاجية =(المخرجات/ المدخلات )=(إجمالي النتائج المحققة / إجمالي الموارد المستخدمة)**

وبالتالي الإنتاجية = (الفعالية / الكفاءة).

**2. المردودية:** يقصد بالمردودية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج، وتعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستمرار، والتكيّف، والنمو في إطار محيط تنافسي في تغيّر دائم. إضافة إلى أنّ المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون خصوصا بمردودية المؤسسة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها، فأرباحهم تتوقّف على مستوى المردودية التي تحقّقها المؤسسة.

**3.التنافسية:** يقصد بالتنافسية " القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، و التي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو السوق العالمي".[2] بمعنى أن التنافسية تعبّر عن قدرة المنظمة على دخول المنافسة

[1] العيداني حبيبة، مرجع سابق، ص 146.

[2] شوقي قبطان، مرجع سبق ذكره، 58.

في الأسواق، أو قوة تتميز بها المنظمة نتيجة عدة عوامل تسمح لها بالاحتفاظ بمكانتها سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، وتحقيق الأرباح وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار.

إن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل يتضمّن التفوّق والتميّز على كلّ المستويات، بينما المصطلحات الأخرى القريبة منه فهي تخصّ جزءا من الأداء، فالمردودية تتضمّن تحقيق التفوق في المجال المالي، والتنافسية تسعى إلى التفوّق في المجال التجاري، بينما الإنتاجية تتضمّن التفوق في النّشاط الإنتاجي؛ لذلك كانت المصطلحات التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المردودية، والتنافسية بمثابة أبعاد للأداء، يجب توفرها حتى تحظى المؤسسة بمستوى أداء متميّز و شامل لكل وظائفها.

**المطلب الثاني: أنواع الأداء**

لقد تعددت وتنوعت المعايير التي يصنف على أساسها الأداء وذلك لتشعب هذا الأخير بحيث يمكن تصنيف الأداء وفقا لعدة معايير كمعيار الشمولية، الوظيفة، الطبيعة، المصدر، والأجل، والتي من شأنها التحديد الدقيق لتصنيفات الأداء، والتي يمكن تناولها كالآتي:

**أولا: معيار الشمولية:** في ظل هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى:

**1- الأداء الكلي:** وهو يتجسد بالإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة، 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 كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو...الخ.[1]

[1] بوقابة زينب، **التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء المؤسسي الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة" المعمل الجزائري الجديد للمصبرات " "NCA- Rouiba**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسير، جامعة الجزائر، الجزائر،2010-2011، ص85.

**2- الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد للتقييم عناصر المؤسسة.[1]

**ثانيا:معيار الوظيفة:** يرتبط هذا المعيار بشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة، والتي يمكن حصرها في الوظائف الخمس الآتية، وهي:[2]

1- **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكاليف ممكنة: فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليه وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة

2- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو نسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبيات.

3- **أداء وظيفة الأفراد:** لكي تضمن المؤسسة بقائها يجب أن توظف **الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا وتحقيق فعالية المورد البشري** لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله

4- **أداء وظيفة التموين:** يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق الاستغلال الجيد لأماكن التخزين

**5- أداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن دراسة وظيفة البحث والتطوير التي تهتم بدراسة بعض المؤشرات على سبيل المثال الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد، درجة التحديث ومواكبة التطور.

---

[1] عبد المليك مزهودة ، الأداء **بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، العدد الأول ،2001، ص89.

[2] زغول مريم، مرجع سابق، ص61.

**ثالثا: معيار الطبيعة:** تبعا لهذا المعيار، يمكن تقسيم الأداء إلى:[1]

**1- الأداء الاقتصادي:** ما تجدر الإشارة إليه وفقا لهذا التصنيف، أننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها، ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة، سيما منها المحيط الخارجي. ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة/ ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي، هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لابد أن يتماشى جنبا إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي.

**2- الأداء الاجتماعي** : يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية ، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به.

**3- الأداء التكنولوجي:** تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحيينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في استراتيجية المؤسسة.

**4- الأداء الإداري:** يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة. ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب ، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

**رابعا: معيار المصدر:** وفق هذا معيار، يمكن تقسيم الأداء المؤسسي إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي[2]:

---

[1] عادل بومجان، مرجع سابق، ص52.

[2] مومن شرف الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير،تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر،2011-2012، ص52.

1- **الأداء الداخلي**: وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة؛ أي مختلف الأداء الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

2- **الأداء الخارجي**: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

**خامسا: معيار الأجل**: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء طويل الأجل وأداء قصير الأجل[1]:

**1- أداء طويل الأجل** :الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

**2- أداء قصير الأجل** :الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء**

هناك العديد من العوامل التي قد تؤثر على الأداء ويمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية كالأتي:

1. **عوامل داخلية**: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

- ✓ **العنصر البشري** :يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى **استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة**، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها، والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.
- ✓ **الإدارة**: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

[1] الجبارية كحيلي، **دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور –طولقة بسكرة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص31.

- ✓ **التنظيم**: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء ، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلة للتغير وفق المستجدات الراهنة.[1]
- ✓ **بيئة العمل**: تشتَ على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب و الغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل.
- ✓ **طبيعة العمل** :يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.
- ✓ **العوامل الفنية**:إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثرا كبرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل[2].

2. **العوامل الخارجية**: والتي تشمل ما يلي:[3]

- ✓ **العوامل السياسية**: إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على الأداء المؤسسي.

---

[1] بوغابة كوثر، **دور الموازنة التقديرية في تحسن الأداء المؤسسي الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة لبند غاز الجزائر– وحدة ورقلة–** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص مالية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة،الجزائر 2011-2012، ص13.

[2] ترشة سمية، دور **نظام الحوافز في تحسين الأداء المؤسسة العمومية دارسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي،الجزائر،2014-2015، ص37.

[3] عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين الأداء المؤسسي الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور(برج بوعريريج)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص إقتصاد صناعي، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر،2012-2013، ص53.

- ✓ **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها...الخ.
- ✓ **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية ، التوزيع الجغرافي ، الأنماط الاستهلاكية ، مستوى التعليم...الخ.
- ✓ **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.
- ✓ **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين ، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

## المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عملية جوهرية وحساسة في نفس الوقت، والتي ينبغي على المؤسسةأخذها بعين الاعتبار ومحاولة تشخيصها وتحديد مختلف معالمها، وكذلك الخطوات الواجب إتباعها فيما يخص هذه العملية حتى تكون موضوعية وفعالة.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهدافه

إنّ المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، ويمكن توفير فرص النجاح من خلال تفعيل أداء العناصر الأساسية المشاركة في فعالية المؤسسة وفي مقدمتها المورد البشري، هذا الأخير يؤثر في أداء المؤسسات إما بالسلب أو الإيجاب.

**الفرع الأول: مرتكزات أداء العاملين**

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم أداء العاملين، لا بدّ من الإشارة إلى مجموعة من المرتكزات التي يستند إليها أداء العاملين في النقاط الآتية: [1]

- ❖ هناك اختلاف بين الأداء البشري والسلوك البشري، ومعرفة الفروق بينهما هامة، وبما أن تركيز مجهودات تحسين الأداء هي النتائج دوما، فإنّ السلوك يستحق الاهتمام لأنه يؤثر على النتائج (الأداء).
- ❖ الأداء البشري ذو أهمية جوهرية وحيوية بالنسبة للأداء التنظيمي، كذلك فإن الظروف التنظيمية ذات أهمية حيوية بالنسبة للأداء البشري، ولذلك فإنّ أي مقولة عن الأهداف أو الاستراتيجيات أو النتائج المستقبلية للمنظمة تسري على توقعات الأداء الفردي أيضا.
- ❖ يجب اعتبار تكاليف تحسين الأداء استثمارا موظفا في رأس المال البشري، ويحقق عوائد من حيث زيادة إمكانات الأداء.
- ❖ يجب دراسة الأهداف التنظيمية والفردية لتحيد الأداء الجدير بالاهتمام؛ فالأداء الفردي مرتبط بالأداء التنظيمي، ومن ثم فإن الأهداف التنظيمية مرتبطة بالأهداف الفردية بشكل متشابك.
- ❖ يتأثر الأداء في المؤسسات بما تفعله الإدارة وما يفعله الأفراد وما تفعله المؤسسة، وتتصل وظائف الإدارة بدور الإدارة في توجيه النظام والأفراد والرقابة عليهم، أما وظائف التنمية فترتبط بأدوار الأفراد في تحسين قدراتهم وإمكاناتهم، أما مكونات الأنظمة فهي متغيرات بيئة العمل المؤثرة على الأداء التنظيمي والفردي.
- ❖ معرفة السبيل لهندسة الأداء البشري والظروف المؤثرة عليه ذات أهمية بالنسبة لتفسير سبب حدوث السلوك، وتوحي هندسة الأداء البشري بإمكانية تخطيط التحسينات.
- ❖ من الممكن استخدام حلول عديدة ومختلفة لتحسين الأداء البشري، ويعتمد اختيار أي حل على سبب وطبيعة مشكلة الأداء، ويجب أن تتضمن المعايير المستخدمة في تقييم الحل إمكانية إحداث اختلاف قابل للقياس في نظام الأداء.

[1] يرقي حسين، مرجع سابق، ص 192.

**الفرع الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين**

لقد تعددت مفاهيم تقييم أداء العاملين ونذكر منها:

1.يعرف تقييم أداء العاملين على أنه "مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين الأداء"[1].

2. كما يمكن تعريفه على أنه: " دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظائف أخرى"[2].

3. وتقييم الأداء عبارة عن تقدير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به ، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت وتدعيم جوانب القوة أيضا.[3]

من هذا التعريف، نستنتج إن تقييم الأداء عبارة عن المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له في انجاز المهام المكلف بها هذا العامل لمعرفة نقاط قوته، والعمل على الاستثمار فيها وكذلك نقاط ضعفه والعمل على معالجتها من اجل تحسين أداءه وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

من التعاريف السابقة يمكن أن نستشف أهمية تقييم أداء العاملين في النقاط الآتية[4]:

- تمكين المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

---

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي ، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي** ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص138.

[2] محمد عبد الوهاب حسن عشماوي ، **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014، ص55.

[3] طاهر محمود الكلالدة ، **الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان،2013، ص76.

[4] قناوة فتيحة، **مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة لبند غاز –ورقلة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2013-2014، ص 4.

- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشاكلهم.
- تمكين العامل من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

**الفرع الثالث: أهداف تقييم أداء العاملين**

تقوم المؤسسة بتقييم أداء عامليها وذلك نظرا لأهميته ومكانته في تحديد جوانب القوة وضعف العاملين ومعالجتها. وفي ما يلي تحديد أهداف تقييم أداء العاملين بالنسبة للعاملين والرؤساء والمؤسسة[1]:

**1. أهداف تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:**

يعتبر تقييم الأداء أحد العوامل المهمة التي تؤخذ كأساس من أسس اتخاذ القرارات التي ترتبط بالمسار الوظيفي للموظف وللمؤسسة وربط هذه القرارات بمستويات الأداء والسلوكيات لدفع الموظف إلى العمل بمستويات أداء مرتفعة وسلوكيات إيجابية، ويحقق تقييم الأداء للعاملين عدة مزايا:

1. تنمية الشعور بالمسؤولية: فعندما يدرك الموظف أن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين أو أن نتائج التقييم سيترتب عنها اتخاذ قرارات مهمة تمس مستقبلها الوظيفي فإنه يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه وتجاه العمل ويبذل كل جهوده التي يملكها لتأدية عمله على أكمل وجه.
2. رفع الروح المعنوية: شعور العاملين بوجود معايير وأساليب موضوعية للقياس وتقدير الكفاءة يرفع من روحهم المعنوية ويحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية.
3. تحسين وتطوير الأداء: يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد نواحي القصور لدى العاملين وأسبابها وكيفية معالجتها في الوقت المناسب.

[1] محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، مرجع سابق، ص ص75-67.

**2. أهداف تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء:** أما بالنسبة للرؤساء فإنه يحقق لهم عدة أهداف منها:

1. استمرارية الرقابة والإشراف: يعتبر نظام تقييم أداء العاملين وسيلة مهمة تجعل القائمين على هذا التقييم على اتصال دائم ومستمر بالمرؤوسين حتى يمكنهم وضع تقرير موضوعي للوصول إلى النتائج المرجوة.
2. تنمية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين: شعور الموظف أن الهدف الأساسي للإدارة من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف فإنه دائما يسود شعور من الود والتفاهم والعلاقات الحسنة بين الموظفين ورؤسائهم.
3. تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء: إن التقييم يزود مسئولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية من أداء وأوضاع العاملين بالمؤسسة يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية وتحليلية.

**3. أهداف تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة:** تشمل هذه الأهداف النقاط الآتية:

- الكشف عن مدى تحقيق أهداف المؤسسة.
- النهوض بمستوى الخدمة العامة في المؤسسة.
- الرقابة على تصرفات الرؤساء.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ضمان الموضوعية في إدارة الموارد البشرية.
- اكتشاف بعض العيوب التنظيمية.

**المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين**

تقوم عملية تقييم أداء العاملين على مجموعة من الخطوات التي ينبغي على المؤسسات إتباعها حتى تحقق هذه العملية مبتغاها، والتي تتمثل فيما يلي[1]:

[1] محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز**، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2015، ص ص267-269.

* **تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:** يجب أن تحدد إدارة الموارد البشرية هدفها من تقييم أداء العاملين، وهذا يتطلب تجزئة أداء الموظف إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء، ويمكن استخلاص هذه الأجزاء أو العناصر من نموذج وصف الوظيفة، وقد تندرج هذه العناصر في عدة تقسيمات مثل: نوع العمل المنجز، مدى التعاون مع الآخرين، درجة الابتكار في الأداء...الخ، وفي بعض الأحيان يتم تصميم نموذج التقييم وفقا لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة. ومهما يكن الأمر، فإن على إدارة الموارد البشرية وبالتعاون مع الإدارات الأخرى أن تحدد بشكل دقيق ومنذ البداية العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بالهداف الأساسية للمؤسسة، وما هو الهدف من عملية التقييم، ولا بد أن تقوم الإدارة بتوضيح هذه العوامل للمشرفين والعاملين على السواء.

* **اختيار الطريقة المناسبة للتقييم:** بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين، إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام، لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه، فنموذج تقييم رجال الإنتاج يختلف تماما عن نموذج تقييم الموظفين الإداريين أو الفنيين أو المهنيين.

* **تدريب المشرفين:** يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهم، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إنتاجيتهم، نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية والمكافآت، والعلاوات، أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلا.

* **مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:** قبل تنفيذ عملية التقييم، يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقييم، وأهداف هذا التقييم، والعناصر التي سيركز عليها التقييم، والفوائد المتوقع الحصول عليها وانعكاساته على مستقبل الموظف.

* **وضع معايير للمقارنة:** الهدف من تقييم الأداء هو قياس التزام الموظف بمتطلبات العمل، وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية، أو نوعية، أو زمنية، وقياس سلوك الموظف وأداءه في العمل في ضوء هذه المعايير، بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.

* **مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:** يتردد كثير من المديرين في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين وهذا شيء يجب أن لا يحدث، إذ من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم، وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أداءه وأن يناقشها مع الرئيس بحرية تامة، من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة.

* **اتخاذ القرارات الإدارية:** وتتمثل هذه القرارات في نواحي عديدة مثل: النقل، إعادة التكيف الوظيفي، الترقية، تنزيل الدرجة، الفصل من الخدمة...الخ.

* **وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا:**وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تتفق النتائج العملية مع ما خطط له مسبقا، وعلى الرئيس في هذه الحالة أن يحدد جوانب التطوير.

**المطلب الثالث: الإطار العام لإدارة الأداء**

إدارة الأداء مدخل إداري متكامل يهدف إلى تصميم وتخطيط الأداء المستهدف، وتحديد أهدافه ونتائجه، وإعداد المورد البشري القائم بالعمل، وتوفير التوجيه والرعاية والإشراف، بما يحقق التوافق بين قدراته، ومهاراته، وسلوكه الفعلي في العمل ومتطلبات الأداء. فإدارة الأداء تعرّف على أنها" الجهود الهادفة من قبل المؤسسات لتخطيط، و تنظيم، وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها".[1]

وبالنظر إلى التغير المستمر في كافة ظروف المؤسسة والمناخ المحيط بها، تصبح المراجعة المستمرة لجميع مكونات وعوامل الأداء ضرورة لضمان حسن وتحقيق الأداء، كما أنّ هذه المراجعة تسهم في إعداد المؤسسة لمواجهة التغيرات، ومن ثم تصبح إدارة الأداء وفق مفهوم شامل ومحدد من الضروريات في المؤسسات المعاصرة.

ومن ناحية أخرى، تؤدي المنافسة والتطور التقني إلى ضرورة العمل على تحسين الأداء وتطويره باستمرار وإخضاعه لعمليات مراجعة مستمرة، تستهدف التحسين، والتفوق والتميز عن المنافسين؛ بمعنى عدم الركون إلى

[1] سراج وهيبة، مرجع سابق، ص 77.

ما تحقق من نجاح، والعمل على تعظيمه بشكل متواصل. وفي جميع الأحوال، فإن احتمال اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف يبقى فجوة ينبغي علاجها، ومن ثمّ تصبح إدارة الأداء أمرا لازما.

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابهة ومتشابكة ومتكاملة، تهدف إلى ضمان وصول الموارد البشرية إلى نتائج الأداء المستهدفة، وبما يحقق غايات المؤسسة نفسها. وتضم إدارة الأداء عمليات تتمثل في الآتي: [1]

- ✓ تخطيط الأداء: أي تحديد الأهداف المطلوبة من أداء العمليات بذاتها، وتصميم الطريقة المثلى للتنفيذ، وكذا تحديد المتطلبات البشرية والمادية، وحتى التكنولوجية.
- ✓ تسيير الأداء: بتوفير مستلزماته، وتوفير التوجيه للقائمين عليه.
- ✓ متابعة وتقييم الأداء: وذلك بملاحظة تقدم التنفيذ حسب المواصفات والمعدلات المحددة، وتبيين أي اتجاه للانحراف عن خطة الأداء، سواء من حيث الكمية أو السرعة، أو الجودة، أو التكلفة. وبناءا على ذلك يتم تحديد فجوة الأداء، والتي تشكل أمرا واجب العلاج حتى تعود الأداء إلى المستوى المستهدف.
- ✓ تحسين الأداء: ويتم من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء، سواء كان مصدرها عيوب في مهارات أو معارف القائمين بالأداء، أو تغير في ظروف الأداء، أو خلل في تصميم الأداء. ففي كلّ حالة سيتجه جهد تحسين الأداء لإتباع العلاج المناسب، مثل تدريب القائمين على الأداء، أو استبدال التقنيات، أو تعديل في تصميم الأداء.
- ✓ تطوير الأداء: وذلك بالبحث عن تقنيات أو تصميمات مبتكرة، أو تغييرات في هياكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم.
- ✓ تمكين وتعويض القائمين على الأداء: وذلك بتخويلهم الصلاحيات لحلّ مشاكل الأداء مباشرة، وتطوير ما يمكن تطويره في وقت الأداء، وتحفيزهم وصرف رواتبهم ومكافآتهم بحسب مستويات وجودة الأداء.

[1] نفس المرجع ، ص 78.

إنّ إدارة الأداء هو عملية استراتيجية متكاملة، أما كونها استراتيجية فلأنها تعني بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلا في أداء المؤسسة (كمحصلة لأداء وحداتها) متفاعلة مع بيئتها المحيطة لبلوغ أهدافها، وأما كونها متكاملة فلأنها تهيئ تكاملا رأسيا يربط أهداف كل من المؤسسة والفريق والفرد، بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء، فضلا عن التكامل الأفقي بين وظائف المؤسسة التي يضمنها الهيكل التنظيمي وفرق العمل المتنوعة، فضلا عن ربط أداء الوحدات التي تضمها إدارة الموارد البشرية من اختيار وتدريب وتقييم أداء وحفز وتخطيط للمسار الوظيفي نقلا وترقية[1].

وفي إطار تطبيق مفاهيم تنمية الموارد البشرية، لابدّ من توافر مجموعة من المعايير حتى يحقق النّظام أهدافه، ومن أهم هذه المعايير نذكر:[2]

- ☒ وضع معايير تحديد الأداء المستهدف.
- ☒ العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح.
- ☒ تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.
- ☒ وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.
- ☒ وضوح آليات نظام تسيير الأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.
- ☒ استكمال المقومات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال، وتوفر نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.
- ☒ وجود نظام للتخطيط الإستراتيجي يكون المصدر الذي يستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.
- ☒ تسيير إستراتيجي فعال للموارد البشرية تطبق مفاهيمه الحديثة، وفي مقدمتها نظام فعال للتحفيز يرتبط بنتائج الأداء.

[1] يرقي حسين، مرجع سابق، ص 194.
[2] نفس المرجع، ص 195.

## المبحث الثالث: معايير وطرق تقييم أداء العاملين

تتم عملية تقييم أداء العاملين بناءا على مجموعة من الطرق التقليدية منها والحديثة، والتي ينبغي أخذها بعين الاعتبار، فعلى المؤسسة أن تعمل على اختيار أفضل وأنجع الطرق حتى تتمكن من تحديد الانحرافات الخاصة بالأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب والمكان المناسب.

### المطلب الأول: معايير تقييم أداء العاملين

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم ، ويعرف المعيار بوجه عام بالمستوى أو الدرجة المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدد تقيمه والحكم عليه، فيما إذا كان وفق ما نريده أم لا، وبالنسبة لمعاير تقييم الأداء، فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وضمن فترة زمنية محددة.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن معايير الأداء توضح للمقيم ما الذي سوف يقيمه في أداء الفرد، كما يشتمل تقييم الأداء على ثلاث جوانب أساسية في ضوئها تحدد أنواع معايير التقييم التي بدورها تحدد نطاقها ، وهذه الجوانب أو الأنواع تصف الأداء الجيد من ثلاث نواحي هي:[1]

**1- معايير تصف الخصائص الشخصية:** ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية الذي يجب أن يتحلى به الفرد أثناء أداءه عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال ذلك الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء. فالشخص الذي يتحلى بهذه الخصائص لاشك أنه سينعكس إيجابيا على أدائه، مما يسهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه، ويعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص410.

تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.

**2- معايير تصف السلوك**: ويقصد بالسلوك السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن ...الخ، إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم تحتاج أيضا المتابعة المستمرة من قبله لأداء من يقيم أداءه، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

**3- معايير تصف النتائج**: توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد، الذي يقيم أداءه من إنجازات يمكن قياسها، وتقييمها من حيث الكم، والجودة، والتكلفة، والزمن، والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه، لاشك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي عملا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال، ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد عن طريق إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها، فيتحدد مستوى هذا الإنجاز.

**المطلب الثاني: الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين**

تنطوي تحت صفة المقاييس أو المعايير التقليدية في التقييم الطرق الآتية:[1]

**1- طريقة الصفات أو السمات**: ويتم وفقا لهذه الطريقة، تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذا يتعذر في أداء الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجا بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات الآتية:

[1] طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سابق ،ص72-73.

- تحديد العناصر اللازمة اعتمادها كمقياس للتقييم مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف مع رؤسائه، علاقته مع زملائه في العمل، تحمل المسؤولية ، المحافظة على أوقات الدوام الرسمي، المعرفة الفنية، الانضباط في العمل، تمتع الموظف بروح المبادرة وغيرها من العناصر التي قد تراها الإدارة ذات أهمية للتقييم.
- إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة،مثل ممتاز،جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف.
- تحديد نقاط معايير كل مستوى من المستويات.
- يتم وضع عناصر الأداء ودرجات النقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض.
- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.
- يتم بعد ذالك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي، لكي يصار من خلالها لتحديد المستوى التقييمي للموظف، كأن تكون المعايير التقييمية الآتية:

**الجدول رقم (02-01): نموذج التقييم النهائي**

| الدرجات | التقييم |
|---|---|
| 100- 90 | ممتاز |
| 89-80 | جيد جداً |
| 79-70 | جيد |
| 69-60 | متوسط |
| 59-50 | مقبول |
| 49فأقل | ضعيف |

**المصدر**: محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2011، ص78.

- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا.

ورغم سهولة هذه الطريقة، إلا أنها تمتاز بالعديد من العيوب كتحيز المقيم لأحد الصفات تدعو لإعطاء نفس التقييم للصفات الأخرى زيادة أو نقصانا، وكذالك نقص الموضوعية والعدالة، إذ أنها تتأثر بسلوك المقيم من حيث التشدد أو الليونة في التعامل، إضافة إلى أن استخدامها لجميع الوظائف لا يحقق العدالة التامة بهذا الخصوص، سيما وأن الوظائف الإدارية والمحاسبية والتنظيمية والفنية لكل منها سمات مختلفة عن غيرها، مما يجعل التقييم غير موضوعي وغير عادل في كثير من الأحيان.

**2- طريقة معايير العمل (الإنتاج)**: يستخدم هذا الأسلوب كوسيلة لتقييم العاملين عادة في حقول الأنشطة الإنتاجية، وذالك بتحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد، ولذا يجب أن تعكس تلك المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي.

**3- طريقة الرتب**: تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقويم الأداء وأسهلها، وتستخدم عند ضرورة القيام بمقارنة أداء فردين أو أكثر، ويتعين المقارنة وفق صيغ معينة وهناك ثلاث طرق شائعة الاستخدام في طريقة الرتب هي:[1]

أ- الترتيب التبادلي : وبموجب هذه الطريقة تكتب أسماء المراد تقييم أدائهم في الجانب الأيمن من الاستمارة المعدة لهذا الغرض ، ويتطلب من المقيم بعد ذلك أن يختار أفضل فرد من الأسماء في القائمة ويجري حذفه من الجانب الأيمن من الاستمارة ، ويكتب اسمه في الجانب الأيسر للاستمارة ثم يطلب من المقيم أن يختار أقل الأفراد تفضيلا في القائمة / ويحذف اسمه من الجانب الأيمن ليكتب في أدنى العمود في الجانب الأيسر للاستمارة بشكل كامل.

ب- الترتيب وفق المقارنة الثنائية :ويتم التقييم في هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييمهم، ولنأخذ المثال التالي: فلو فرضنا أن هناك ثمانية عاملين يراد تقييمهم، توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ، ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا لمعايير التقييم المعتمدة

[1] طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص73

كالأداء العام للانجاز أو الإلزام بالدوام مثلا ، فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني ، توضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة حتى الثامن وفي نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أكثر إنتاجا من غيره ، وهكذا تستمر المقارنة لجميع الأفراد ويصبح الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين أداء للعمل .

ج- طريقة التوزيع الإجباري : وفي هذه الطريقة مقارنة المقيم أداء الأفراد المراد تقييم أداءهم وفق نسب مئوية معينة للأفراد ، وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم ، فلو اعتمد المقيم أسلوب التوزيع الطبيعي ، ويطلب من المقيم أن يقيم 70% من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية و15% قد فاقو هذه التوقعات و15%لم يحققوا هذه التوقعات المطلوبة ، فإن عملية الترتيب تأخذ المنحنى الطبيعي.

ومن أكثر المشكلات التي تواجه هذا الأسلوب في التقييم هي عدم القدرة على استخدامه في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين، إذ لا يمكن أن تحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيرا.

**4- طريقة التقييم المقالي:** وبهذه الطريقة يكتب المقيم وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض ، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم يتضمن ما يلي:

- ✓ كمية وجودة لأداء المتحقق.
- ✓ المعرفة المتعلقة بوظيفته.
- ✓ قدرته على التكيف مع العمل.
- ✓ علاقته مع زملائه والعاملين معه.
- ✓ ما هي نقاط القوة والضعف في أدائه ..وهكذا.

ومن المشكلات التي تنطوي عليها هذه الطريقة هي الشكل والمحتوى للتقرير الذي يعده المقيم ، إذ يعتمد على القدرة أو الرغبة في الكتابة المقالية، لهذا فإنه من الصعب مقارنة التقييم المقالي بعضه مع البعض

الآخر للأسباب المتعلقة بطبيعة المقيم ذاته من حيث المهارات الكتابية والوظيفية التي يعتمدها في التقييم للفرد أو الأفراد المراد تقييم أدائهم.

**5- المقياس الترتيب البياني:** ويقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقا لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الأداء، التعاون ...الخ. ويتضمن الترتيب البياني كلا من مدى العددي أو الرقمي والوصف الكتابي فمثلا:

- ✓ التقييم من خلال الوصف التقديري
- ✓ التقييم من خلال الأسلوب الوصفي.

وتمتاز هذه الطريقة بالمميزات الآتية:[1]

- ☒ سهولة الاستخدام وتساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه.
- ☒ تتلائم مع مختلف أعداد الموظفين سواء كانت الصغيرة أو الكبيرة.
- ☒ تستخدم في جميع قطاعات الأعمال الإنتاجية أو الخدمية.

أما نقاط الضعف في هذه الطريقة:[2]

- ☒ التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الاختلاف في خبراتهم وخلفياتهم وشخصياتهم.
- ☒ والمشكلة الثانية تتعلق باختيار معايير التقييم المعتمد، إذ قد يتم اختيار بعض المعايير ذات الارتباط الوثيق بالأداء الوظيفي مما يؤثر عكسيا على نتائج التقييم المتوخاة بلوغها للفرد والمؤسسة معا.

[1] طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص ص74-75.
[2] نفس المرجع، ص76.

**المطلب الثالث: الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين**

هناك العديد من المداخل الحديثة المستخدمة لقياس الأداء، سيتم تناول الأهم منها من حيث الاستخدام من قبل العديد من منظمات الأعمال، وهي: [1]

**أولا:الإدارة بالأهداف:** يستخدم هذا الأسلوب بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصين، ويطلق على الإدارة بالأهداف عدة مسميات مثل: الإدارة بالنتائج، إدارة النتائج، تخطيط العمل، إدارة الأداء برامج المراجعة، وتعتمد الإدارة بالأهداف الخطوات الآتية:

أ- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد ، وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.

ب- وضع آلية تنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعة.

ج- تعطي الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة.

د- متابعة مدى الانجاز المتحقق بالأهداف دوريا.

هـ- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.

و- تحديد وضع أهداف جديدة للمستقبل.

ولابد من توافر مجموعة من المتطلبات لكي يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، وهي:

1- أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميا، ولذالك يجب استبعاد الأهداف النوعية التي لا تقاس كميا، وإن لم يكن بإمكان استبعاد الأهداف النوعية، فعند ذالك يتعين وضع معايير نوعية لها وبشكل موضوعي.

2-أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بدرجة عالية من التحدي إذ أن الأهداف البسيطة ، لا تشكل باعثا أو حافزا كبيرا في انجازها. أن تتناسب الأهداف مع القدرات، الطاقات الفردي.

3- أن لا تكون هذه القدرات أو الطاقات أكبر من الطاقات الفردية، وإنما يجب أن تكون واقعية، ويمكن تحقيقها بالجهود المناسبة.

[1] طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص ص76-78.

4- أن تكون مكتوبة وموثقة وواضحة وشفافة، ولا تحتمل الغموض أو التأويل بتفسيرات مختلفة.

5- جدولة الإنجاز وفق جدول زمني معين ...بحيث لا يكتنف الإنجاز غموض بالتوقيت الزمني للإنجاز.

6- مشاركة العاملين بتحديد الأهداف وآلية الانجاز والتوقيت الزمني له، إذ إن مشاركة العاملين تعد أساسية في تحقيق الانجاز المراد بلوغه.

7- أن تكون الأهداف ذات طبيعة مرنة إذا احتاجت للتعديل كما تطلب الأمر، ولكن قبل الشروع بعملية التنفيذ.

8- إجراء مراجعات دورية ومنتظمة بين الأفراد العاملين والمدير كلما تطلب الأمر، سيما عند القيام بوضع أهداف أو متطلبات جديدة للتنفيذ على المسار المستقبلي للمؤسسة.

**ثانيا: تقييم الأحداث الحرجة:** وهذه الطريقة من أحدث الوسائل لتقييم الأداء، ويتطلب من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين، وهذه الطريقة يتم فيها تدوين سجلات من خلال تدوين سلوك العاملين أثناء تأديته لمهام عملية بحيث يتم تدوين السلوك المرضي والسلوك الغير مرضي وهذه السجلات تتوفر وتعد أساس لتقييم الإدارة لهؤلاء العاملين وفقا للوقائع والأحداث أثناء تأدية المهام في عمله.

وتتسم هذه الطريقة بأنها تقلل من عنصر التميز في التقييم وتعمل على تحسين مستوى الإشراف على أداء العاملين، وتعطي فكرة واضحة للعامل عن طبيعة أدائه. ومن سلبيات هذه الطريقة بأنها تتطلب من المقيم أن يسجل الأحداث بانتظام، وهذا يشكل عبئا وجهدا. وأحيانا يسجل هذا الأسلوب حاجزا نفسيا بين العامل والمقيم أو المدير يحتفظ ويدون ويتابع تدوين ما يتعلق به من أحداث ووقائع بصورة مستمرة.[1]

**ثالثا: قوائم المراجعة:** وتستند هذه الطريقة إلى دراسة جميع الوظائف في المنظمة بتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن عبارات وصفية يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل وتشمل قوائم المراجعة على أسئلة تتعلق

[1] طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سابق ،ص80.

بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل المعين، وتتطلب هذه الأسئلة (بنعم) أو(لا) كما تتضمن القائمة أوزانا نوعية لتلك الأسئلة ، وتتسم بالسرية التامة.

وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام ولا تتطلب وقتا طويلا في التقييم. ويفضل استخدام هذه الطريقة للتقييم في قطاع الخدمات. كما أن هذه الطريقة لا تتأثر بأعداد العاملين صغير كان أو كبير. ومن عيوب هذه الطريقة أنها لا تستطيع توفير قائمة مستقلة بجميع الوظائف لديها، كما تحمل الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين أيضا[1].

**رابعا: مقياس الاختيار الإلزامي (الإجباري):** هذه الطريقة حديثة وتهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية ومن أكثر الطرق استخداما.

ويتم بإعداد مجموعة من الأسئلة تصف كمية أداء العامل لمهام وواجبات عمله ومسؤولياته. وتعطي في العادة أوزانا نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجباري في الاختيار، وعادة ما تكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية التحيز في الترتيب، وبعد أن يقوم المقيم بترتيب العبارات يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق النوعية المعينة وحساب درجات التقييم النهائية للفرد الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذالك الترتيب، وتقسم هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق العدالة والموضوعية وكذالك تدعو هذه الطريقة المقيم بدراسة أداء الموظف بشكل دقيق توخيا للدقة في ترتيب العبارات لتحقيق المطابقة التي تبين السلوك العام للأداء وصفات الموظف الحقيقية أثناء الأداء.

ويعاب على هذه الطريقة بأنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها والحاجة الكبيرة للمهارة والخبرة في إعدادها، أنه لا يمكن تحقيق ضمان تسرب الأوزان إلى المقيمين، إضافة إلى استياء بعض المقيمين من عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات.

وعموما، على المؤسسات أن تختار المؤشرات المناسبة من أجل تقييم أداء موظفيها بحيث يجب أن تكون هذه المؤشرات موضوعية ومرنة، كما يجب أن تكون ممنهجة ومدروسة بدقة، وأن تكون هناك تغذية

[1] طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص ص82-86

عكسية لعملية التقييم ككل حتى تحقق هذه الأخيرة الأهداف المرجوة منها، والمتمثلة أساسا في تحسين أداء هذا الفرد والذي ينعكس على تحسين أداء المؤسسة.[1]

[1] طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سابق ،ص88

**خاتمة**

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية الأداء عموما وعملية تقييم أداء الفرد والمعايير التي يجب مراعاتها في عملية التقييم، وكذا أهم مؤشرات هذه العملية وخلصنا إلى أن تحسين الأداء هو غاية كل المؤسسات باختلاف أنواعها ربحية أو غير ربحية، عمومية كانت أو خاصة.

كما يمكن القول، أن عملية تحسين الأداء في المؤسسة لن يتحقق إلى عن طريق أهم مورد في المؤسسة، ألا وهو المورد البشري الذي يعتبر ركيزة عملية تحسين الأداء وجوهره، باعتبار أنه هو المفكر والمحلل والمنفذ لجميع نشاطات المنظمة بما فيها عملية تحقيق الأهداف المسطرة من قبل هذه الأخيرة.

ومن هذه الأهمية الكبيرة للأداء، يجب على المؤسسات العمل على تحسين أداء موردها البشري وذلك عن طريق العمل على تطوير قدراته ومهاراته، وكذا البحث عن المحفزات المناسبة التي من شأنها أن تنمي لديه الرغبة في العمل، وتزيد من انتمائه وولائه لهذه المؤسسة، وهذا ما يضمن تحسين أدائها.

## فهرس المحتويات

**كلمة شكر**

**إهداء**

**ملخص**

**فهرس المحتويات**.....**II**

**فهرس الجداول**.....**VI**

**فهرس الأشكال**.....**VIII**

**مقدمة عامة**.....**أ–و**

## الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية

**مقدمة**.....**2**

**المبحثالأول: مدخللإدارةالمواردالبشرية** .....Erreur ! Signet non défini.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية..... **Erreur ! Signet non défini**.

المطلب الثاني:التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ..... **Erreur ! Signet non défini**.

المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة .**Erreur ! Signet non défini**.

**المبحث الثاني:ماهية تنمية الموارد البشرية**..... **13**

المطلب الأول : مفاهيم عامة لتنمية الموارد البشرية ..... 13

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية..... 16

المطلب الثالث: خصائص تنمية الموارد البشرية، برامجها و مرتكزاتها..... 19

**المبحث الثالث: مداخل ومسؤوليات تنمية الموارد البشرية ومتطلبات نجاحها** .... Erreur ! Signet non défini.

المطلب الأول: مداخل تنمية الموارد البشرية ..... **Erreur ! Signet non défini**.

المطلب الثاني:مسؤوليات تنمية الموارد البشرية..... **Erreur ! Signet non défini**.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية تنمية الموارد البشرية.....29

**خاتمة**.....**33**

**الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة**

**مقدمة**.....**35**

**المبحثالأول: مفاهيمأساسيةحولالأداء** ..... **36**

المطلبالأول: مفهومالأداءومكوناته..... 36

المطلبالثاني: أنواعالأداء ..... 42

المطلبالثالث: العواملالمؤثرةفيالأداء ..... 45

**المبحثالثاني: ماهيةتقييمأداءالعاملين** ..... **47**

المطلبالأول: مفهومتقييمأداءالعاملينوأهدافه ..... 47

المطلبالثاني: خطواتتقييمأداءالعاملين ..... 51

المطلبالثالث: الإطارالعاملإدارةالأداء ..... 53

**المبحثالثالث: معاييروطرقتقييمأداءالعاملين** ..... **56**

المطلبالأول: معاييرتقييمأداءالعاملين ..... 56

المطلبالثاني: الطرقالتقليديةفيتقييمأداءالعاملين ..... 57

المطلبالثالث: الطرقالحديثةلتقييمأداءالعاملين ..... 62

**خاتمة**.....**66**

**الفصل الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء المؤسسة**

**مقدمة**.....**68**

**المبحثالأول: تدريبالمواردالبشريةوأثرهعلىتحسينالأداءفيالمؤسسة**..... **69**

المطلبالأول: ماهيةالتدريب ..... 69

المطلبالثاني: خطواتالعمليةالتدريبية ..... 76

المطلبالثالث: أثرالتدريبعلىتحسينالأداءفيالمؤسسة ..... 83

**المبحثالثاني: تحفيزالمواردالبشريةوأثرهعلىتحسينالأداءفيالمؤسسة..... 85**

المطلبالأول:ماهيةالتحفيز ..... 85

المطلبالثاني: تصميمنظاماالحوافز ..... 95

المطلبالثالث: أثرالتحفيزعلى تحسينالأداءفيالمؤسسة..... 100

**خاتمة..... 103**

**الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية**

**مقدمة..... 105**

**المبحثالأول: تقديمالمؤسسةالعموميةللصحةالجواريةبالشهبونية (ولايةالمدية)..... 106**

المطلبالأول: تعريفومهاماالمؤسسةالعموميةللصحةالجوارية بالشهبونية..... 106

المطلبالثاني:الإطارالتنظيميللمؤسسةالعموميةللصحةالجواريةبالشهبونية ..... 108

المطلبالثالث: المواردالبشريةوتنميتهاعلىمستوىالمؤسسةالعموميةللصحةالجواريةبالشهبونية ..... 114

**المبحثالثاني: الإجراءاتالمنهجيةللدراسةالميدانية..... 118**

المطلبالأول: منهجيةالدراسة ..... 118

المطلبالثاني: صدقوثباتالاستبانه..... 121

المطلبالثالث: الخصائصالشخصيةوالوظيفيةلأفرادالدراسة ..... 125

**المبحثالثالث: تفسيرمحاورالدراسةواختبارالفروض..... 128**

المطلبالأول: تفسيرمحاورالدّراسة..... 128

المطلبالثاني : تحليلأثرأساليبتنميةالمواردالبشرية (التدريبوالتحفيز) علىتحسينالأداءفيالمؤسسة ..... 137

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثانية للدراسة الميدانية..... 142

**خاتمة..... 148**

خاتمة عامة.....150

قائمة المراجع.....156

الملاحق.....165

# إهـــداء

إليك يا خالقنا نتوجه بالشكر على نعمة العقل والعلم التي أنعمت بها علينا.

إلى الحبيب المصطفى ضياء أمتنا.

إلى من رضاهم من رضا ربنا ودعاؤهم ينير قلوبنا إلى ينابيع الحب والحنان،

إلى سندي وفخري" والدي ووالدتي ".

إلى من رافقوني طيلة حياتي بحلوها ومرها، إلى الثغور الباسمة في حياتي،
والأمل المزروع بين حنايا ضلوعي" أخواي وأخواتي".

إلى كل رفقاء دربي وأصدقائي والذين لن تسعهم الصفحات .

سعـــيـــد

# إهداء

بعد الصلاة والسلام على سيد الخلق أجمعين محمد عليه الصلاة والسلام ومن ولاه، أما بعد:

قال الله تعالى: " ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما، وقل لهما قولا كريما".

إلى التي حملتني في بطنها وسهرت الليالي على راحتي وتربيتي، إلى من ضحت من أجل دعمنا في الحياة وهي العزيزة والغالية " أمي" رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه.

إلى الذي روض عقلي بتجاربه و تشجيعاته التي أوصلتني لهذا المستوى "أبي العزيز" أدامه الله فوق رؤوسنا ويوفقني الله لإرجاع جزءا من حنانه وطيبته وكرمه.

إلى إخوتي وأخواتي إلى كل الأهل والأقارب.

إلى أعز أصدقائي "كمال وحسين".

وإلى كل من يعرفني أهدي عملي هذا.

موسى


بسم الله الرحمن الرحيم

# كلمة شكر


الشكر لله سبحانه وتعالى الذي ألهمنا الصبر والمثابرة لإتمام هذا العمل.

نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الصادق إلي كل من ساعدنا على

إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة "العيداني حبيبة" حفظها الله لقبولها الإشراف على هذه المذكرة، ولما منحته لنا

من وقت وتوجيه وإرشاد ودعم لإنجاز هذا العمل، ونقدم جزيل الشكر والتقدير

للأستاذة المحترمة "طهراوي حياة" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها واقتراحاتها

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة

الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة ومناقشة هذا البحث

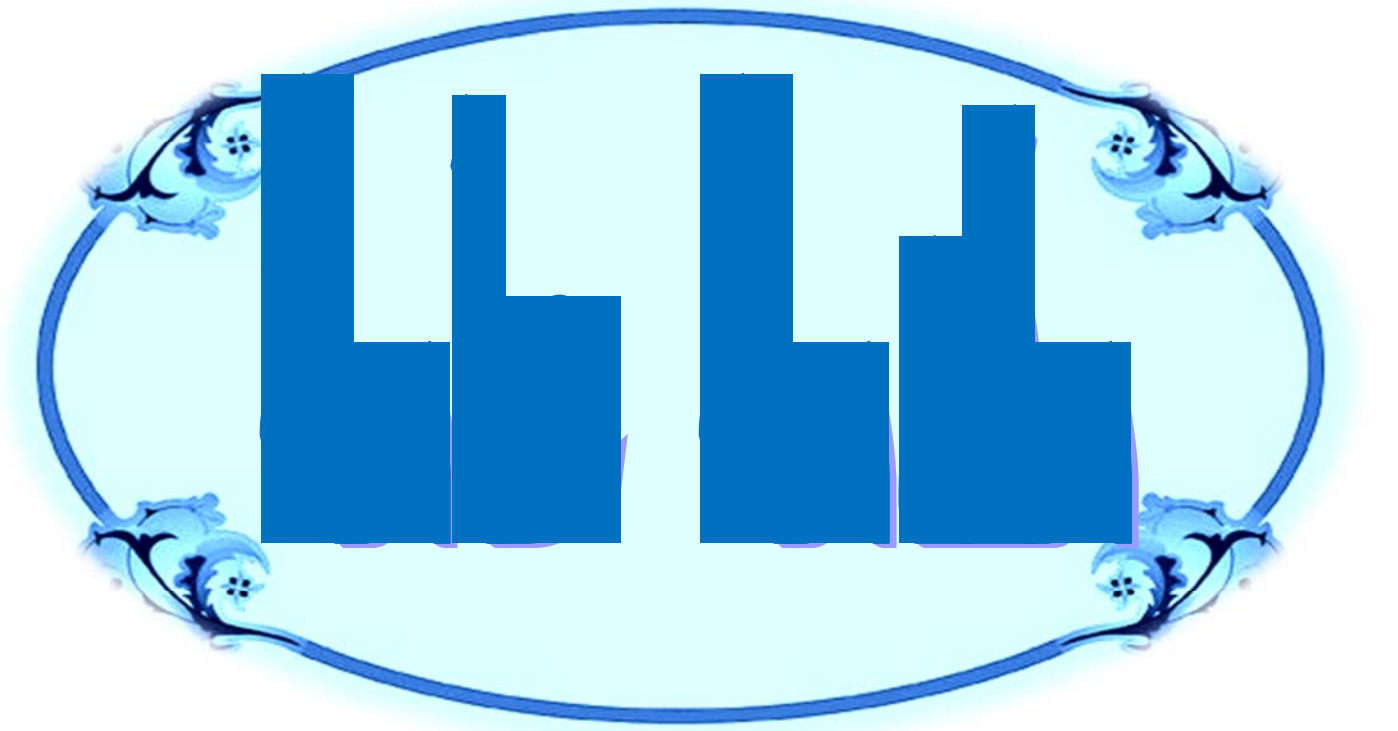
وإلى جميع الأساتذة الذين ساهموا في إنجاز هذا البحث

وإلى رئيس مفتشية الوظيف العمومي لولاية المدية "فنيش حسين" على المعلومات التي أفادنا بها

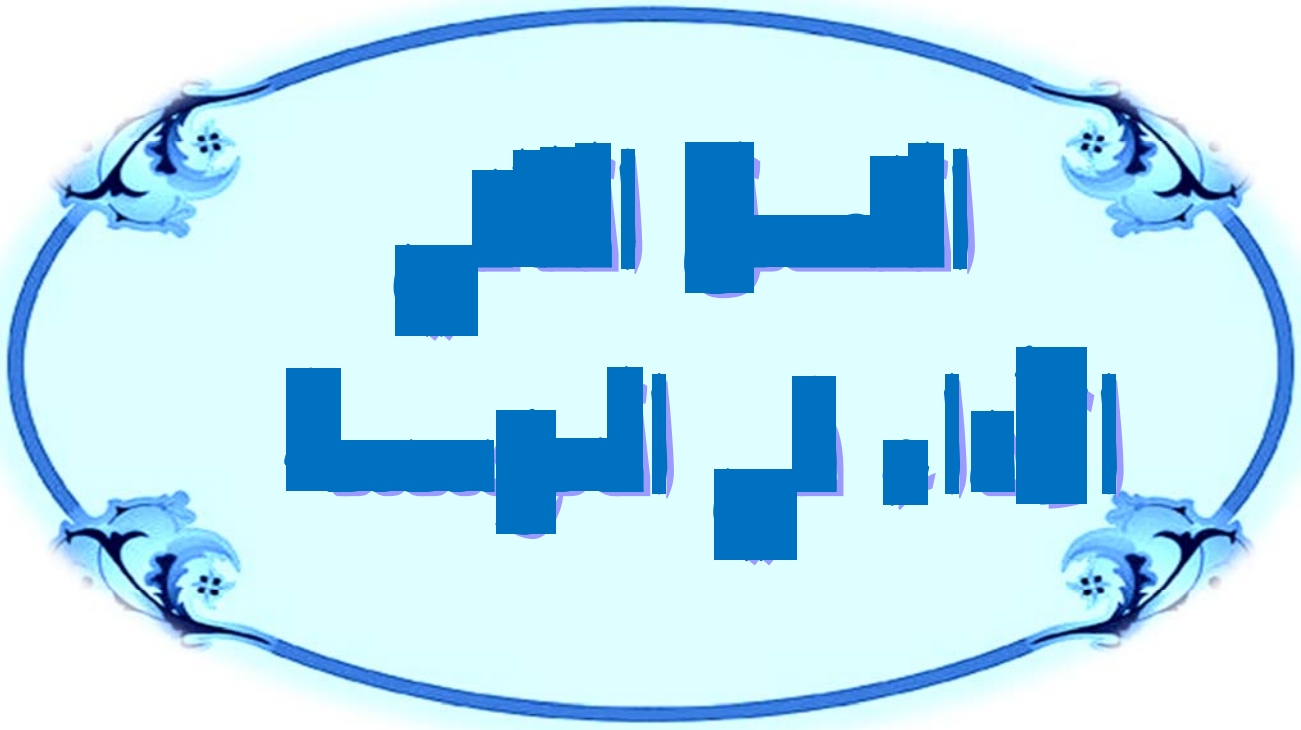
وإلى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية.

و إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

# الفهرس



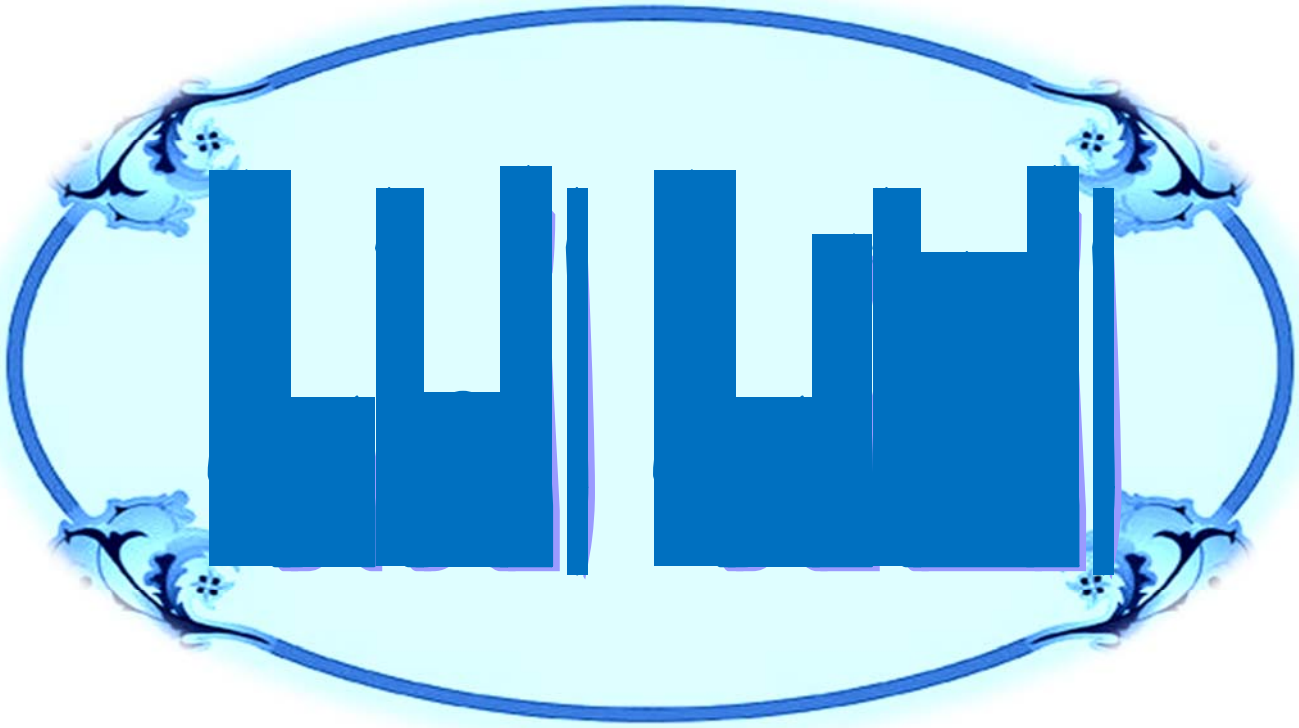
# الباب الثاني
# الإدارة المدرسية

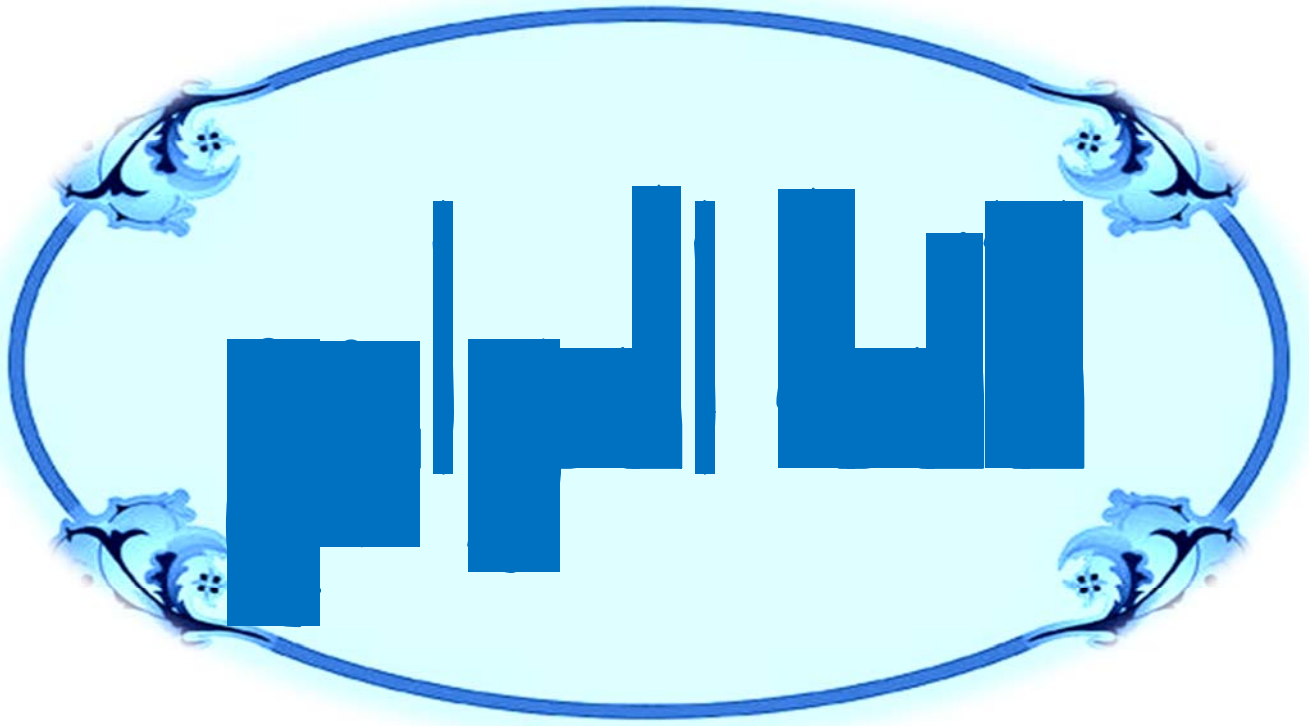


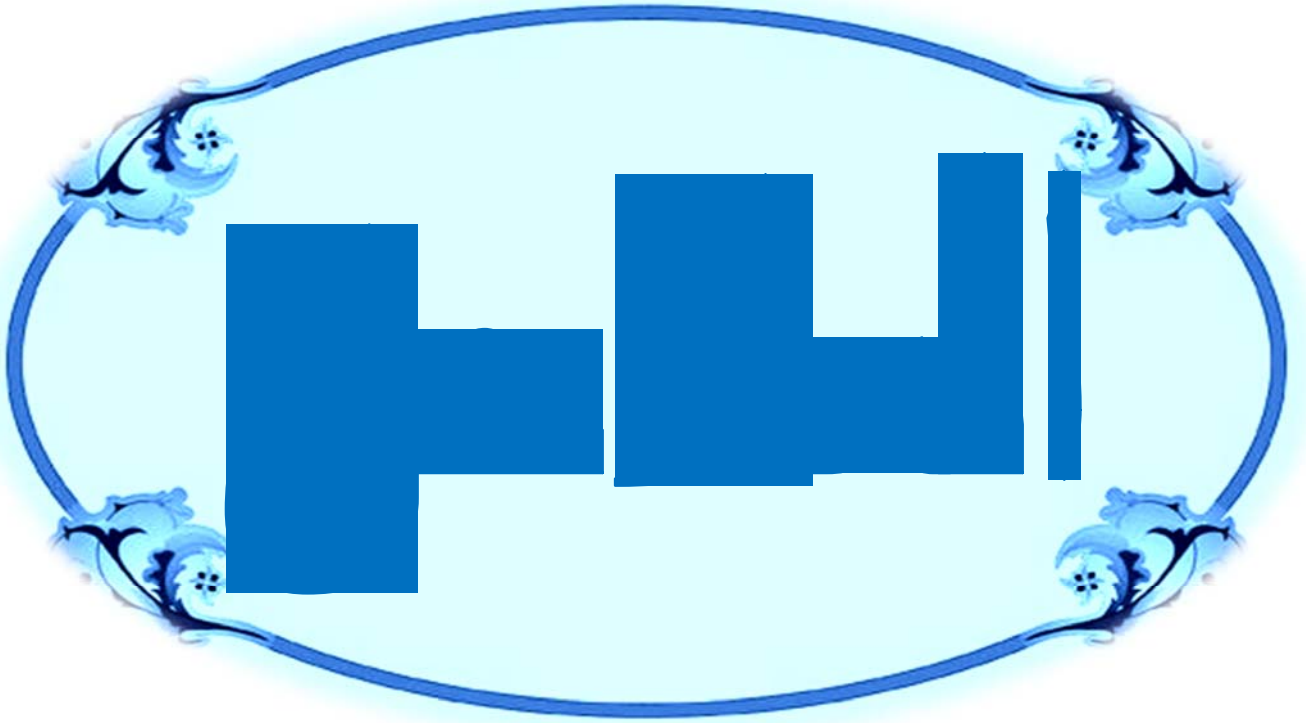


# الفصل الرابع

# دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية







# قائمة الجداول


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| (01-01) | مداخل تنمية الموارد البشرية | 26 |
| (01-02) | نموذج التقييم النهائي | 58 |
| (01-04) | قائمة العيادات التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية | 106 |
| (02-04) | قائمة قاعات العلاج التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية | 107 |
| (03-04) | تعداد الموارد البشرية الفعلية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية للسنوات الثلاث المذكورة | 114 |
| (04-04) | اختلافات المنحة المالية من حيث التسمية والنقطة و السلك | 116 |
| (05-04) | جدول الترقية حسب الدرجة | 117 |
| (06-04) | تعداد الاستبيانات الخاصة بالدراسة | 119 |
| (07-04) | المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة | 121 |
| (08-04) | التوزيع الطبيعي | 122 |
| (09-04) | معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحاور مع الدرجة الكلية لهذا المحور | 123 |
| (10-04) | معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة | 124 |
| (11-04) | معاملات ثبات الاستبانة | 124 |
| (12-04) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 125 |
| (13-04) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 126 |
| (14-04) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية | 127 |
| (15-04) | واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية | 128 |
| (16-04) | الأداء في المؤسسة العمومية | 135 |

| | | |
|---|---|---|
| (17-04) | نتائج اختبار ستودنت لنموذج تقدير أثر التدريب والتحفيز على الأداء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية | 139 |
| (18-04) | نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير الجنس | 144 |
| (19-04) | نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي. | 145 |
| (20-04) | نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الفئة المهنية | 146 |
| (21-04) | اختبار LCD لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة حسب الفئة المهنية | 147 |

# قائمة الأشكال


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| (01-01) | التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية | 10 |
| (02-01) | مخرجات التنمية | 23 |
| (03-01) | دورة النجاح السيكولوجية | 31 |
| (01-02) | الأداء من منظور الكفاءة والفعالية | 40 |
| (01-03) | أهداف التدريب | 73 |
| (02-03) | مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية | 77 |
| (03-03) | هرم الحاجات الإنسانية لماسلو | 87 |
| (04-03) | مراحل تصميم نظام الحوافز | 99 |
| (01-04) | الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية | 109 |
| (02-04) | المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية | 113 |
| (03-04) | تعداد الموظفين في المؤسسة | 114 |
| (04-04) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 125 |
| (05-04) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 126 |
| (06-04) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية | 127 |

# قائمة المراجع

## أولا: الكتب

1- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، القاهرة،2007.

2- أحمد محمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، دار النشر زمزم ناشرون وموزعون،عمان،2010.

3- باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية الثانية، القاهرة،2006.

4- بلال خلف السكارنة، **التدريب الاداري**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.

5- بن عنتر عبد الرحمن،**إدارة الموارد البشرية–المفاهيم والأسس–الأبعاد–الإستراتيجية**،دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان،2010.

6- بوحنية قوي، **إدارة الموارد البشرية** ، **(المداخل النظرية)** ،الجزء الأول، مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر ، 2009.

7- بوكميش لعلي محمد،**مدخل إلى تنمية الموارد البشرية:مع دراسة الواقع في الدول العربية**،دار الراية للنشر والتوزيع،عمان،2011.

8- حسن إبراهيم بلوط ،**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**،دار النهضة العربية،بيروت،2002.

9- حسين حريم ، **إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان، 2013.

10- خالد عبد الرحيم الهيتي ، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي** ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

11- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،عمان ، 2007.

12- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، دار وائل للنشر،ط2، عمان،2006.

13- سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية**، 2009.

14- صلاح صالح معمار، **التدريب الأسس والمبادئ**، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.

15- صلاح عبد الباقي،**إدارة الموارد البشرية**،الدار الجامعية ،القاهرة ،2000.

16- طاهر محمود الكلادة، **الاتجهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية**، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان،2013.

17- عبد الباري إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون** ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

18- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم الإدارة**، دار المعرفة، عمان، الطبعة الثالثة، الجزءالأول،2001.

19- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة–بعد استراتيجي–**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005.

20- فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2000.

21- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح،**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية–مدخل استراتيجي–**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،عمان ،الطبعة الثانية،2006.

22- مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، القاهرة، 2014.

23- محمد عبد الفتاح الصيرفي، **التدريب الإداري**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

24- محمد عبد الوهاب حسن عشماوي ، **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014.

25- محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار الحامد، عمان،2004.

26- محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز** ، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2015.

27- محمد هاني محمد ، **إدارة الموارد البشرية** ،دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

28- محمود محمد منصور،**العولمة،دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد**،دار الجامعة الجديدة للنشر،القاهرة، 2003.

29- نجم الله العزاوي وعباس حسين جواد،**الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان،2010.

30- هاشم زكي محمود، **إدارة الموارد البشرية**، ذات السلاسل، الكويت، 1990.

31 هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافئات**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان،2007.

## ثانيا: أطروحات ورسائل

1- أحمد صالحي، كنزة كبوسة، **أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013.

2- الجبارية كحيلي، **دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور –طولقة بسكرة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، التخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، الجزائر،2014-2015.

3- العيداني حبيبة، **أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات، حالة فرع المضدات الحيوية أنتيبيوتيكال بالمدية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009-2010.

4- بوجعادة إلياس، **تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر،2006.

5- بوغابة كوثر ، **دور الموازنة التقديرية في تحسسن الأداء المؤسسي الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة لينذ غاز الجزائر– وحدة ورقلة–** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، ،الجزائر 2011-2012.

6- بوقابة زينب،**التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء المؤسسي الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة "المعمل الجزائري الجديد للمصبرات " "NCA– Rouiba "**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،2010-2011.

7- ترشة سمية،دور **نظام الحوافز في تحسين الأداء المؤسسي العمومية دارسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر،2014-2015.

8- رفيق شمامي ، **تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006.

9- رقام ليندة ، **دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف،** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف 1، 2014.

10- زفول مريم، **العلاقات العامة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2012-2013.

11- سراج وهيبة، **إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2012.

12- شوقي قبطان، **دراسة العلاقة بين سياسات تسيير الموارد البشرية و أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، 2006.

13- عادل بومجال ، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة:مؤسسة صناعة الكوابل– فرع جنرال كابل– بسكرة** ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2014-2015.

14- عبد الرحمن بن علي الوابل، **دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن المشاركين في موسم الحج،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

15- عريوة محاد، **دور بطاقة الأداء الوتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين: ملبنةٌ الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، ،الجزائر،2011.

16- عزوز محمد، **دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة: عمال المركب الاولمبي الرياضي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2009.

17- عزيون زهية، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة – وحدة نوميديا بقسنطينة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، 2006-2007.

18- عفرون أمينة ولعقاب فوزية، فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة: مؤسسة البلاستيك والمطاط لولاية المدية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية، الجزائر، 2014-2015.

19- عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين الأداء المؤسسي الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور(برج بوعريريج)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012-2013.

20- قناوة فتيحة، **مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة لبند غاز –ورقلة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،، 2013-2017.

21- قوبع خيرة ، **تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المطاحن الكبرى–الظهرة– مستغانم**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد ،2010-2011.

22- مانع سبرينة ، **أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد –دراسة حالة:عينة من جامعات الجزائر–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر،2014.

23- محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة البليدة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال،جامعة البليدة، الجزائر، 2005.

24- مدوري نور الدين، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان ،2010-2011.

25- مومن شرف الدين،**دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير،تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس،الجزائر،2011-2012.

26- يرقي حسين، **إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

## ثالثا: المجلات:

1- الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد7، 2009-2010.

2- خالد محمد الحياصات، معايير **قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد2، العدد 4، 2006.

3- عبد المليك مزهودة ، الأداء **بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، جامعة بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول ،2001.

## رابعا: الملتقيات

1- بابا عبد القادر، إبراهيم إسماعيل حسين الحديد، **قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

2- بوديار زهية، جباري شوقي، **التدريب ودوره في تنمية مهارات العاملين، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بولاية تبسة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

3- حليس عبد القادر، ميلود زيد الخير، **استراتيجية التدريب وفق الدور التنظيمي الجديد للجودة الشاملة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

4- قدي عبد المجيد، **إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول :التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ،الجزائر، يومي09 و2004/03/10.

5- نوري منير، بارك نعيمة، زروخي فيروز، **التدريب وأهميته في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية (النتائج والتوصيات)**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

6- نوري منير، قلش عبد الله، **تقييم برامج التدريب الموجهة لتدعيم برامج إدارة الجودة الشاملة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

## خامسا: القوانين والتشريعات

1- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد46.

2- المرسوم التنفيذي رقم 07- 140 المؤرخ في 19 ماي 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد33.

3- المرسوم الرئاسي 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين، الجريدة الرسمية، العدد 61 لسنة2007.

## سادسا: مراجع الانترنت

1- عايض شافي الأكبدي ،دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية،[ على الخط]، متاح على: feps.cu.edu.eg/publications/vol13/issue2/3ayed.pdf ، تاريخ الإطلاع: 1مارس 2017.

2- عبد الله حمد محمد الجساسي، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، [ على الخط]، متاح على: http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Impact-of-material-and-moral-incentives-to-improve-the-performance-of-employees.pdf، تاريخ الإطلاع: 01-05-2017.

**مقدمة عامة**

تواجه المؤسسات باختلاف أنواعها سواء كانت عمومية أو خاصة، ربحية أو غير ربحية العديد من التحديات في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية ، والتي فرضت عليها ضغوطا لإحداث التغييرات اللازمة من أجل مواكبة هذه التّحديات، وذلك ضمانا لتحقيق الأهداف المبتغاة، والمتمثلة أساسا في تحسين أداءها والارتقاء به ما يضمن لها البقاء والنمو والاستمرارية.

ومن أهم المجالات التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها هي مواردها البشرية، والتي تعتبر من أهم أصول المؤسسة، والذي ينبغي على هذه الأخيرة البحث عن سبل الاستثمار في هذا المورد بغية تحسين أدائه، والذي يعتبر كقاعدة أساسية من أجل تحسين أداء هذه المؤسسات.

كما يجب أن نشير إلى أن أهم هذه التحديات تكمن في التقدم التكنولوجي، تنوع المهارات المطلوبة، اختلاف مزيج القوى العاملة، وانفتاح على العالم الخارجي، كلها تحديات تتطلب أدوار مختلفة لإدارة الموارد البشرية؛ لذلك أصبح لازما على وظائف هاته الإدارة أن تواكب مختلف التغيرات والتغييرات البيئية، وأن تتبنى أساليب وسياسات وتوجهات تتماشى مع متطلبات مواردها البشرية خاصة في مجال إدارة وتنمية هذه الموارد.

كما أن السياسات والأساليب التي تنتهجها هذه المؤسسات من أجل تنمية مواردها البشرية يجب أن تكون موضوعية وممنهجة ومدروسة ، حتى تؤدي إلى تحسين أداء هذه الموارد والذي يعتبر جوهر تحسين أداء المؤسسة، وهذا يقودنا إلى حتمية معرفة المؤسسة مختلف الجوانب التي تقوم عليها هذه الأساليب بغية تحقيقها الهدف الأسمى وهو تحسين الأداء كما سبق الذكر.

يعتبر تدريب وتحفيز الموارد البشرية من بين أهم أساليب تنمية الموارد البشرية، كون التدريب يقوم على رفع كفاءات الأفراد وتحسين مستوى مهاراتهم وقدراتهم في ممارسة مهامهم، أما التحفيز فيعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين ما يؤدي بهم إلى بذل جهد أكبر وأفضل، وكلاهما يعملان في خضم تحسين أداء الأفراد والذي ينعكس على تحسين أداء المؤسسة.

وهذا ما قادنا إلى طرح الإشكالية الرئيسية الآتية:

**الإشكالية الرئيسية:**

**ما مدى تأثير تنمية الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة العمومية ؟**

**الأسئلة الفرعية:**

**ولمعالجة** هذه الإشكالية وبهدف الوصول إلى إحاطة عملية لهذا الموضوع، نقوم بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية قصد تحديد مختلف جوانب الموضوع.

1 – ما المقصود بتنمية الموارد البشرية ؟ وما هي أهدافها؟

2 – ما المقصود بأداء العاملين ؟ وما علاقته بأداء المؤسسة ؟

3 – ما هي أهم أساليب تنمية الموارد البشرية ؟ وكيف يتجلى تأثيرها على تحسين الأداء في المؤسسة ؟

4 – هل يؤثر التدريب والتحفيز على الأداء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية ؟

5 – هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على تحسين الأداء في المؤسسة تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة؟

**فرضيات الدراسة:**

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** تنمية الموارد البشرية هي عملية رفع مهارات هذا المورد، أو تنمية أفكاره ورفع روحه المعنوية، وتشجيعه على بذل أقصى جهد لديه بغية تحسين أداءه.

**الفرضية الثانية:** أداء العاملين هو انعكاس لكيفية استغلال الأفراد لقدراتهم ومهاراتهم بغية ممارسة المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، بما يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها وغايتها.

**الفرضية الثالثة:** تكمن أهم أساليب تنمية الموارد البشرية في تدريب وتحفيز هذه الموارد، و يتجلى تأثيرها على تحسين الأداء في المؤسسة من خلال قدرة هذه الموارد على ممارسة مهامها بكفاءة وفعالية.

**الفرضية الرابعة:** يؤثر التدريب والتحفيز على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية.

**الفرضية الخامسة:** هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، المستوى التعليمي، الفئة المهنية) حول أثر التدريب والتحفيز في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$

**أهمية الدراسة:**

- ❖ تتجلى أهمية البحث في كون إدارة الموارد البشرية تؤكد أن الأفراد العاملين في مؤسسة ما، يمثلون أحد الموارد التي يجب إدارتها تماما كما تتم إدارة أي مورد آخر في المؤسسة، فهم يمثلون جزء من الأصول وليسوا جزءا من التكاليف، وهذا ما يستلزم وضع سياسات تسير وتنظم عمل الأفراد قي المؤسسة من خلال قواعدها وهذا من أجل تحقيق أهدافها تدريجيا.
- ❖ تعتبر سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية من أهم الركائز التي ينبغي لأي مؤسسة أن تولي لها قدر كبير من الأهمية ،وذلك لتحقيق التفوق على المنافسين وضمان تحسين نوعية الخدمة المقدمة من قبل هذه الأخيرة، حيث تساهم في اتخاذ القرارات الصائبة الخاصة بالموظفين وتحديد احتياجاتهم وتحفيزهم وتدريبهم، وبالتالي تحسين أدائهم مما يرفع من مستوى نجاح المؤسسة.

**أهداف الدراسة:**

إن هذه الدراسة تهدف إلى تثمين موضوع سياسات تنمية الموارد البشرية ودورها بالنسبة لأداء المؤسسة من خلال:

1 - التعرف على مدى تأثير سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية (التدريب، والتحفيز) على أداء المؤسسة العمومية.

2 - تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسة العمومية باعتبارها ترتكز على السياسات الفعالة لتنمية الموارد البشرية.

3 - إثراء المكتبة ببحث علمي يكون انطلاقة لبحوث لاحقة إن شاء الله.

**مبررات اختيار موضوع الدراسة:** لقد تم اختيارنا لهذا الموضوع نظرا لعدة أسباب:

1 - أهم مورد ترتكز عليه أي مؤسسة في صنع نجاحها هو العنصر البشري، الأمر الذي يتطلب سياسات واضحة ودقيقة حتى يستغل أفضل استغلال.

2- اقتناعنا بأن الأداء المتميز للموظفين في المؤسسات يكون نتيجة تكاثف العديد من العوامل :الاختيار السليم، التعيين الصائب، التدريب الفعال والتحفيز المناسب ...الخ والتي تقع مسؤوليتها على إدارة الموارد البشرية.

3- الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.

**صعوبات الدراسة:**

- صعوبة الإلمام بموضوع الدراسة نظرا لتوسعه وتعدد مجالاته ما صعب علينا عملية ضبط المفاهيم المتعلقة به.
- التحفظ والحذر الذي واجهناه من قبل بعض العاملين فيما يخص الحصول على بعض المعلومات والبيانات والتي تعتبر مهمة إنجاز هذه الدراسة.

**منهج الدراسة:**

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث واختبار مدى صحة فرضياته، اعتمدنا في الفصلين الأول والثاني والثالث (الجزء النظري) على المنهج الوصفي لجمع المعلومات، وكذا الاعتماد على المسح المكتبي بالاطلاع على الكتب والبحوث والدراسات التي لها صلة ببحثنا، بالإضافة إلى تفحص مواقع الانترنت والاطلاع على ما كتب بهذا الصدد، أما في الفصل الرابع (الجزء التطبيقي) فتم عن طريق المنهج الوصفي التحليلي من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة، وذلك عن طريق استخدام استبيان وتوزيعه على عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية وتحليله باستخدام أدوات الإحصاء من خلال برنامج "spss".

**الدراسات السابقة:**

**1 – الدراسة الأولى:**

* بنية عمر، "**إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة شركة توزيع المواد البترولية نفطال**" – مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي فرع تحليل اقتصادي–المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء ، INPS السنة 2005–2006، وقد حاول الباحث تحديد الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، حيث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج المهمة متمثلة أساسا فيما يلي:

1– تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة والمترابطة، والتي تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضا وسلوك الأفراد، والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على الإنتاجية. وبالتالي فإن استهداف التأثير على هاته المكونات يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن هذا المنطلق يعتبر تحليل الأعمال وتخطيط القوى العاملة

والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء الأساليب الحرجة الموجهة لهذا الأداء والرضا والسلوك وتوجيهها نحو هدف تحسين الإنتاجية.

2-إن الموارد البشرية بالمؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي ،وتشتد الحاجة إلى هاته الموارد لرسم الخطط والإستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إما إلى نجاح المؤسسة وتحقيق النمو والازدهار، أو تؤدي إلى الفشل والانهيار.

**2- الدراسة الثانية:**

*قوبع خيرة، **"تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بمؤسسة المطاحن الكبرى – مستغانم–"**، مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسيير موارد بشرية –جامعة أبي بكر بلقايد- كلية العلم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية السنة 2010-2011 .وفي هذه الدراسة حاولت الباحثة إظهار كيفية تأثير الموارد البشرية وسياسات تنميتها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- انه لكي تنجح عملية تنمية الموارد البشرية يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العناصر: *التعميم على جميع الموارد *توفير كافة الاحتياجات و المستلزمات* تقييم المتدربين والمتكونين بعد خضوعهم لعملية التدريب.

**أقسام الدراسة:**

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، يتم من خلالها تناول موضوع الدراسة بشيء من التفصيل، وذلك على النحو الآتي:

**مقدمة عامة:** يتم من خلالها التمهيد لموضوع الدراسة، من خلال التطرق لجوانب الإشكالية والمنهج، وغيرها.

**في الفصل الأول** :الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، ونتناول فيه عموميات عن التنمية البشرية، بالإضافة إلى خصائص وركائز التنمية البشرية ومتطلبات نجاحها.

**أما الفصل الثاني** : فجاء بعنوان الأداء في المؤسسة تناولنا فيه ماهية الأداء، وكذلك عملية تقييم أداء العاملين واستعرضنا معايير تقييم هذا الأخير وكذا مؤشراته.

**الفصل الثالث** :في هذا الفصل سوف نسلط الضوء على أهم أساليب تنمية الموارد البشرية والمتمثلة أساسا في عملية **التدريب والتحفيز** مفصلين في كل أسلوب ومحاولين تحديد أثرها على تحسين الأداء في المؤسسة.

**الفصل الرابع** :سنقوم بدراسة ميدانية كمحاولة لمقارنة الجانب النظري مع التطبيق الميداني، حول واقع تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية السابقة الذكر وأثرها على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية.

**خاتمة عامة:** يتم من خلالها تلخيص موضوع الدراسة، ليتم في الأخير اختبار الفرضيات و إدراج النتائج المتوصل إليها فيما يخص موضوع البحث، وإعطاء بعض التوصيات.

## الملحق رقم(04): اختبار التوزيع الطبيعي

**Tests de normalité**

| | Kolmogorov-Smirnov[a] | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Statistique | ddl | Signification | Statistique | ddl | Signification |
| 1محور | .055 | 42 | .200* | .986 | 42 | .867 |
| الثاني المحور | .106 | 42 | .200* | .981 | 42 | .684 |

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

## الملحق رقم(05): اختبار ثبات الاستبانة

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,901 | 25 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,882 | 20 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,761 | 5 |

**الملحق رقم (06): اختبار الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة**

**Corr◆ations**

| | | | ◆ | ◆ | ◆◆◆ ◆◆◆ |
|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | ◆ | Coefficient de corr◆ation | 1.000 | .882** | .903** |
| | | Sig. (bilat◆al) | . | .000 | .000 |
| | | N | 42 | 42 | 42 |
| | ◆ | Coefficient de corr◆ation | .882** | 1.000 | .617** |
| | | Sig. (bilat◆al) | .000 | . | .000 |
| | | N | 42 | 42 | 42 |
| | ◆◆◆ ◆◆◆ | Coefficient de corr◆ation | .903** | .617** | 1.000 |
| | | Sig. (bilat◆al) | .000 | .000 | . |
| | | N | 42 | 42 | 42 |

**. La corr◆ation est significative au niveau 0,01 (bilat◆al).

الملحق رقم (07):**اختبار ستودنت لنموذج تقدير أثر التدريب والتحفيز على الأداء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية**

**Variables Entered/Removed[a]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | التحفيز ,التدريب[b] | . | Enter |

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .644[a] | .415 | .385 | .55942 |

a. Predictors: (Constant), التحفيز ,التدريب

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 8.660 | 2 | 4.330 | 13.835 | .000[b] |
| | Residual | 12.205 | 39 | .313 | | |
| | Total | 20.865 | 41 | | | |

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), التدريب, التحفيز

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.192 | .426 | | 2.798 | .008 |
| | التدريب | .221 | .120 | .262 | 1.846 | .072 |
| | التحفيز | .464 | .140 | .471 | 3.325 | .002 |

a. Dependent Variable: الثاني المحور

**Variables Entered/Removed[a]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | التحفيز[b] | . | Enter |

a. Dependent Variable: الثاني المحور

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .603[a] | .364 | .348 | .57602 |

a. Predictors: (Constant), التحفيز

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 7.593 | 1 | 7.593 | 22.883 | .000[b] |
| | Residual | 13.272 | 40 | .332 | | |
| | Total | 20.865 | 41 | | | |

a. Dependent Variable: الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), التحفيز

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.506 | .402 | | 3.747 | .001 |
| | التحفيز | .594 | .124 | .603 | 4.784 | .000 |

a. Dependent Variable: الثاني المحور

**الملحق رقم(08):اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير الجنس**

**Descriptives**

| | | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne | | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure | | |
| محور1 | ذكر | 25 | 3.1153 | .78709 | .15742 | 2.7904 | 3.4402 | 1.00 | 4.35 |
| | أنثى | 17 | 3.1557 | .82220 | .19941 | 2.7330 | 3.5784 | 1.88 | 4.59 |
| | Total | 42 | 3.1317 | .79174 | .12217 | 2.8849 | 3.3784 | 1.00 | 4.59 |
| المحور الثاني | ذكر | 25 | 3.2800 | .67577 | .13515 | 3.0011 | 3.5589 | 1.60 | 4.20 |
| | أنثى | 17 | 3.5294 | .76138 | .18466 | 3.1379 | 3.9209 | 2.00 | 5.00 |
| | Total | 42 | 3.3810 | .71337 | .11008 | 3.1587 | 3.6033 | 1.60 | 5.00 |

**ANOVA à 1 facteur**

| | | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|---|
| محور1 | Inter-groupes | .017 | 1 | .017 | .026 | .873 |
| | Intra-groupes | 25.685 | 40 | .642 | | |
| | Total | 25.701 | 41 | | | |
| المحور الثاني | Inter-groupes | .629 | 1 | .629 | 1.244 | .271 |
| | Intra-groupes | 20.235 | 40 | .506 | | |
| | Total | 20.865 | 41 | | | |

**الملحق رقم(09):اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير المستوى التعليمي**

**Descriptives**

| | | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne | | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure | | |
| محور1 | ثانوي | 10 | 3.5824 | .67552 | .21362 | 3.0991 | 4.0656 | 2.59 | 4.59 |
| | جامعي | 29 | 2.9919 | .81231 | .15084 | 2.6829 | 3.3009 | 1.00 | 4.35 |
| | عليا دراسات | 3 | 2.9804 | .47546 | .27451 | 1.7993 | 4.1615 | 2.47 | 3.41 |
| | Total | 42 | 3.1317 | .79174 | .12217 | 2.8849 | 3.3784 | 1.00 | 4.59 |
| الثاني المحور | ثانوي | 10 | 3.4000 | .66667 | .21082 | 2.9231 | 3.8769 | 2.40 | 4.20 |
| | جامعي | 29 | 3.3931 | .76808 | .14263 | 3.1009 | 3.6853 | 1.60 | 5.00 |
| | عليا دراسات | 3 | 3.2000 | .34641 | .20000 | 2.3395 | 4.0605 | 2.80 | 3.40 |
| | Total | 42 | 3.3810 | .71337 | .11008 | 3.1587 | 3.6033 | 1.60 | 5.00 |

**ANOVA à 1 facteur**

| | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|---|
| محور1 | Inter-groupes | 2.666 | 2 | 1.333 | 2.257 | .118 |
| | Intra-groupes | 23.035 | 39 | .591 | | |
| | Total | 25.701 | 41 | | | |
| الثاني المحور | Inter-groupes | .106 | 2 | .053 | .100 | .905 |
| | Intra-groupes | 20.759 | 39 | .532 | | |
| | Total | 20.865 | 41 | | | |

**الملحق رقم(10):اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير الفئة المهنية**

**Descriptives**

| | | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne | | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure | | |
| 1محور | أطباء | 8 | 2.3824 | .65879 | .23292 | 1.8316 | 2.9331 | 1.00 | 3.06 |
| | طبي شبه | 24 | 3.4387 | .69145 | .14114 | 3.1468 | 3.7307 | 2.18 | 4.59 |
| | إداريين | 10 | 2.9941 | .72440 | .22908 | 2.4759 | 3.5123 | 1.88 | 4.29 |
| | Total | 42 | 3.1317 | .79174 | .12217 | 2.8849 | 3.3784 | 1.00 | 4.59 |
| الثاني المحور | أطباء | 8 | 2.9000 | .70102 | .24785 | 2.3139 | 3.4861 | 1.60 | 3.80 |
| | طبي شبه | 24 | 3.5500 | .71566 | .14608 | 3.2478 | 3.8522 | 2.00 | 5.00 |
| | إداريين | 10 | 3.3600 | .58727 | .18571 | 2.9399 | 3.7801 | 2.40 | 4.20 |
| | Total | 42 | 3.3810 | .71337 | .11008 | 3.1587 | 3.6033 | 1.60 | 5.00 |

**ANOVA à 1 facteur**

| | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1محور | Inter-groupes | 6.944 | 2 | 3.472 | 7.219 | .002 |
| | Intra-groupes | 18.757 | 39 | .481 | | |
| | Total | 25.701 | 41 | | | |
| الثاني المحور | Inter-groupes | 2.541 | 2 | 1.270 | 2.704 | .079 |
| | Intra-groupes | 18.324 | 39 | .470 | | |
| | Total | 20.865 | 41 | | | |

**ملخص الدراسة**

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد والأصول في المؤسسة، كما يعتبر جوهر تحسين أداءها، وذلك من منطلق أنه المسؤول عن كل نشاطاتها، فهو المفكر والمحلل والمنفذ، وبالتالي لا يمكن الاستغناء عنه والتفريط فيه، ولذا نجد أن أغلب المؤسسات في الوقت الراهن تعمل على تنميته وتطوير أدائه عن طريق مختلف الأساليب، كالتدريب والتحفيز اللذان يعتبران من ركائز هذه التنمية كما يساهمان في شكل مباشر في تحسين أدائه والذي ينعكس على أداء المؤسسة ككل.

وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أثر تنمية الموارد البشرية على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية، وقد تم إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بتصميم استبانه تضم 25سؤال موزعة على محورين رئيسيين، وتم توزيعها على 60 موظف اختلفت فئتهم المهنية بين أطباء وشبه طبي وإداريين. ومن أهم النتائج المتوصل إليها تمثلت فيما يلي:

- تنمية الموارد البشرية مازالت بعيدة عن التطلعات التي يسعى العامل إلى تحقيقها، وهذا من وجهة نظر العامل.
- أنها عملية روتينية ينص عليها القانون وبالتالي على المؤسسة تطبيقها، هذا من وجهة نظر المسؤولين في المؤسسة، وقد ترجع هذه النتائج إلى مجموعة من العوامل والتي يمكن اختصارها على النحو الآتي:

✓ المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري بعيدة عن ضغط المنافسة وذلك ما أدى بها إلى عدم الاهتمام بتنمية مواردها البشرية بشكل يكون أكثر فاعلية

✓ الطابع البيروقراطي الذي تتصف به المؤسسة العمومية والذي وقف كحاجز لتجسيد هذه التنمية بالطريقة المناسبة وهذا ما يعاب على هذه الاخيرة

**الكلمات المفتاحية:**

الموارد البشرية، التدريب، التحفيز، تنمية الموارد البشرية، الأداء في المؤسسة، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية.