الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث و العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

عنوان المذكرة:

أثر دافعية المورد البشري

في تحسين الأداء الوظيفي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع إدارة أعمال.

من إعداد الطالبين:

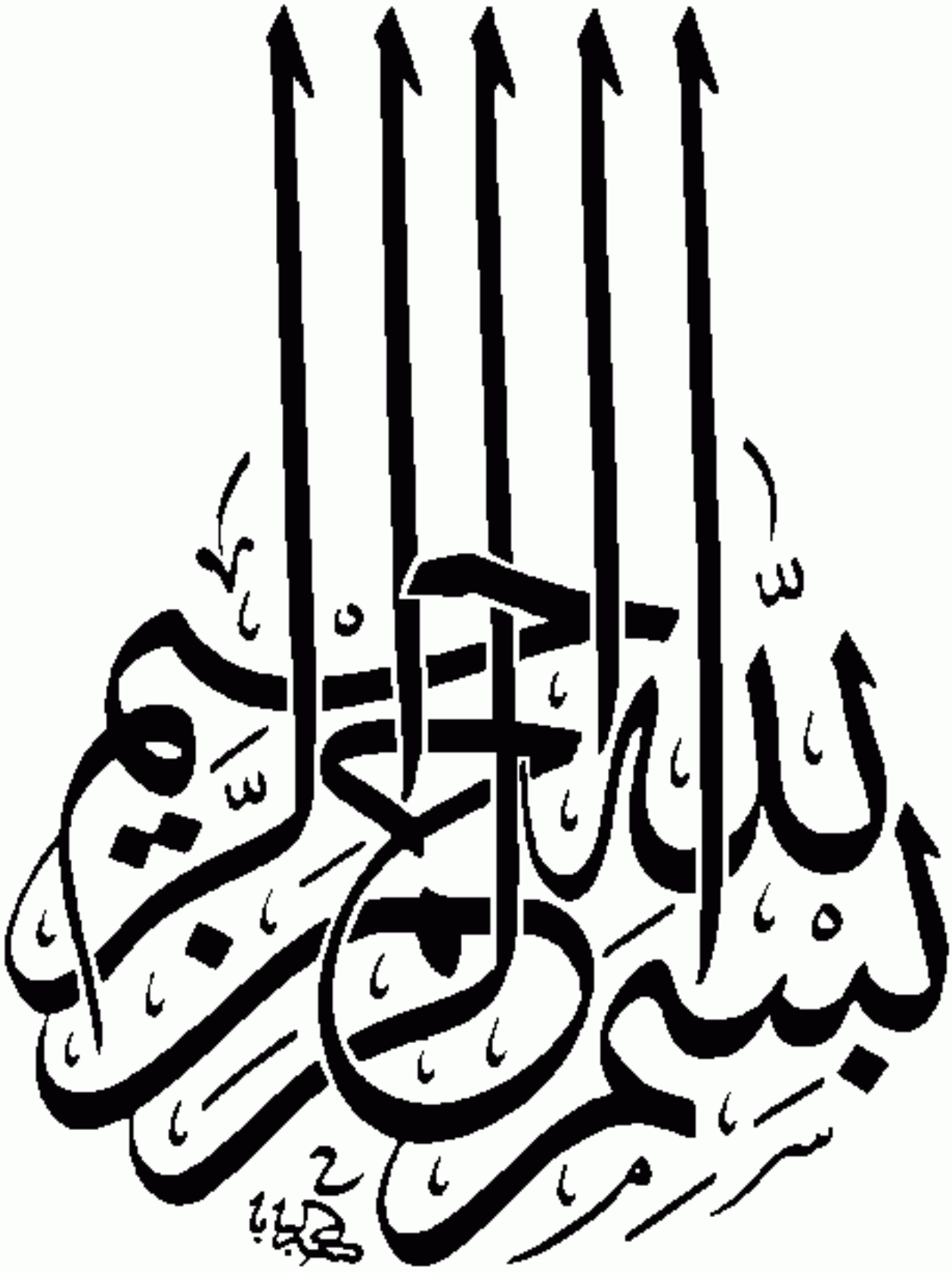
❖ العكروت فارس

❖ بلحسين عيسى

تحت إشراف الأستاذ:

*سليماني محمد

السنة الجامعية: 2022/2021


بسم الله الرحمن الرحيم

إهـــــداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

نتقدم بإهداء عملنا المتواضع إلى

الدرع الواقي والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، لك أقدم وسام

الاستحقاق إلى أبي أطال الله عمره .

رمز العطاء وصدق الإيباء ، إلى ذروة العطف والوفاء ، لك أجمل حواء ،أنت أمي الغالية أطال الله عمرك .

وإلى رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة دفعة 2022/2021 تخصص إدارة أعمال .

إلى من هم انطلاقة الماضي وعون الحاضر سند المستقبل الذين لا عيش بدونهم ولا متعة إلا برفقتهم

إخوتي الأعزاء

و إلى الأقارب و الزملاء و الاحباب و الأصدقاء

وفي الأخير يا رب ..

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما بأن الفشل

هو التجربة الذي تسبق النجاح

أمين يا رب العالمين

شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بانجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولا وأخرا بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقا من قوله صلى الله عليه وسلم :"من لا يشكر الناس لا يشكر الله "،فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف " سليماني محمد ،على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا ، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فله منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا .

وندين بالشكر أيضا إلى كل عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببني سليمان ،الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لانجاز هذا البحث .

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة

قائـــمة

المحتويات

قائمة المحتويات	الصفحة
إهداء	أ
شكر و تقدير	ب
قائمة المحتويات	ج – د
قائمة الأشكال	هـ
قائمة الجداول	و
ملخص الدراسة	ي
مقدمـــــــة عامـــــــة	1 – 6
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للموارد البشرية	
تمهيد	8
المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية	9 – 11
المطلب الأول: مدخل للموارد البشرية	9
المطلب الثاني: : مفهوم الموارد البشرية	10 - 11
المبحث الثاني: خصائص الموارد الشرية و مكانتها في الفكر الحديث	12 - 15
المطلب الأول: خصائص الموارد البشرية	12 - 13
المطلب الثاني: مكانة الموارد البشرية و مكانتها في الفكر الحديث	14 - 15
المبحث ثالث: مفهوم دافعية الموارد البشرية و خصائصها	16 - 18
المطلب الأول: مفهوم دافعية الموارد البشرية	16
المطلب الثاني: خصائص دافعية الموارد البشرية	17 - 18
المبحث الرابع: ملامح دافعية الموارد البشرية و استراتيجيات آثارها.	19 - 21
المطلب الأول: ملامح دافعية الموارد البشرية	19
المطلب الثاني: استراتيجيات إثارة دافعية الموارد البشرية	20 - 21
خلاصـــــــة الفصل الأول	22
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المؤسسة و محدداته التنظيمية	
تمهيد	25
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي و الجوانب المتداخلة في مفهومه	26 - 28
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	26 - 27

المطلب الثاني: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء الوظيفي	28
المبحث الثاني: معايير قياس و أهمية الأداء الوظيفي و انواعه	32 - 29
المطلب الأول: معايير قياس الأداء الوظيفي	30 - 29
المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي و انواعه	32 - 30
المبحث الثالث: أنماط و محددات الأداء الوظيفي و عناصره	35 - 33
المطلب الأول: أنماط الأداء الوظيفي	34 - 33
المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي و عناصره	35
المبحث الرابع: طرق تقييم الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه و أبعاده	42 – 36
المطلب الأول: طرق تقييم الأداء الوظيفي	39 - 36
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي و ابعاده	42 - 39
خلاصـــــــة الفصل الثاني	43
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدافعية المورد البشري في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة	
تمهيد	46
المبحث الأول: تقديم للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببني سليمان	51 - 47
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	47
المطلب الثاني: مهام المؤسسة	48
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	51 - 49
المبحث الثاني: منهجية و إجراءات الدراسة	55 - 52
المطلب الأول: منهج و مجتمع و عينة الدراسة	52
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	54 – 52
المطلب الثالث: اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة	55 - 54
المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و اختبار صحة الفرضيات	72 - 56
المطلب الأول: عرض و تحليل بيانات شخصية	60 – 56
المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات	72 – 60
خلاصـــــة الفصل الثالث	73
خاتمـــــة عامـــــة	76 – 75
قائمة المراجـــع	81 – 78
الملاحـــــق	85 – 83

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر على الأداء الوظيفي	40
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببني سليمان	49
03	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	56
04	توزيع أفراد الدراسة حسب السن	57
05	توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في العمل	58
06	توزيع أفراد الدراسة حسب المهنة	59

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي	53
02	مجال الاتجاه حسب مقياس ليكارت الخماسي	53
03	معامل الثبات ألفا كرونباخ	55
04	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	55
05	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	56
06	توزيع أفراد الدراسة حسب السن	57
07	توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في العمل	58
08	توزيع أفراد الدراسة حسب المهنة	59
09	نتائج معامل ارتباط بيرسون	60
10	نتائج اختبار T	62 - 61
11	اختبار كولموجروف سميرنوف التحقق من التوزيع الطبيعي	63 إلى 71
12	اختبار ليفيني للتحقق من تجانس التباين	63 إلى 72
13	تحليل التباين الأحادي	64 إلى 72

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر دافعية المورد البشري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببني سليمان – المدية– وهدفت هده الدراسة إلى معرفة المورد البشري ومدى تأثيره على الاداء الوظيفي في المؤسسة.

و اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي فرضته طبيعة الموضوع كونه الأكثر تناسبا معها في جمع المعطيات و البيانات و المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، و لتحقيق هذا الهدف استخدمنا عدة أدوات منها: الملاحظة، و الاستبيان، داخل المؤسسة.

وقد تم تصميم استبيان الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة ثم التحليل باستخدام برنامج SPSS الإحصائي و استخدمت الاختبارات الإحصائية و غيرها بهدف الوصول لدلالات دات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة المتمثل في احتمالية وجود علاقة بين المورد البشري و الاداء الوظيفي.

و في ختام هذه الدراسة توصلنا إلى أن دافعية المورد البشري لها أثر على الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة.

مقدمـــة

عامـــة

مقدمة عامة:

في عصر المنافسة الشرسة والمتغيرات المتعاظمة والتطورات التقنية الهائلة تكون المؤسسة في موقف صعب للغاية حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير المنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة ومن الواضح أن المؤسسة مهما كانت إمكانياتها وقدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنفسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء والكون إلى نفس الأساليب التقليدية وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وتقع إلى المستوى العالمي لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين قدرة النفسية أي تحسين النتائج.

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء ومن ثم تحقيق أهدافها لكن تبقى الموارد البشرية هي الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا وتعتبر الثورة الأولى والجوهرية بالنسبة للمؤسسة وأحد العوامل الأساسية للأداء حيث تسمح من المؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة و أسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا وجدت متنوعة بالإضافة إلى صعود إرضاء ومزاجية الزبائن وتحقق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية وبذلك تعتبر هذه السياسة(تحسين الأداء) سياسة عامة للمؤسسة حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط في المورد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة وعلى اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم.

بدون المورد البشري لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم لذلك اهتمت المديرية الإدارية في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد وقامت بتدريبه وتحفيزه وتطويره وتنمية قدراته ورصد المعرفة الكامنة لديه وعملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه فهو يقوم بترتيب والضبط واستغلال مختلف الموارد والإمكانيات المادية والفنية والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة كما أنه يعمل على توزيع الأدوار ويحدد السلطات و يفوضها ويشرف على النشاطات والأدوات فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف وهذا ما دفع المؤسسة إلى

الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية كون المورد البشرية متلي طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى من خلال هذا المورد أن تتميز عن باقي المؤسسات وتؤدي إلى تحقيق النجاح عن طريق تحسين الأداء ويتطلب ذلك التوفير إدارة تهتم باحتياجاتهم ورغباتهم ويكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل والاهتمام بالعنصر البشري والتحفيز ه ليبذل أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة وذلك بفضل استعمال سياسيات وتقنيات وبرامج تعليمية مختلفة تخدم المؤسسة والفرد يبقى أن تتمتع هذه الإدارة بالسلطة وخبرة كثير تين للقيام بأعمالها على أحسن وجه.

لقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل تنافسيا نجاعتها في المؤسسة الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في إدارتها مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من طورها التسييري إلى دورها الإستراتيجي لأن الدور التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة وهذا ما تطلب إدارتها وفق منظور استراتيجي من أجل حشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها حيث تتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل المؤسسة ويفرض التحكم في جودة الموارد البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها بسبب ارتكاز أداء المؤسسة عليه.

أصبح من البديهي أن تنتهي غالبية الدراسات على مستوى المؤسسات إلى القول بأن سبب الحقيقي لمعظم المشكلات والأزمات هو غياب أو نقص كفاءة المورد البشري بصفة عامة وسوء الإدارة بوجه خاص وهذا ما ولد الاقتناع بضرورة تفعيل المورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا و طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات والإبداع و المعرفة.

وفي ظل التغيرات العالمية وعولمة النشاط الاستشفائي أضحى من الأهمية بمكان على المؤسسات الاستشفائية تطوير مستوى أداء خدماتها استشفائية ومواكبة متطلبات البيئة الصحية المعاصرة والاهتمام أكثر بالجودة في خدماتها الاستشفائية ومواكبة متطلبات البيئة صحية المعاصرة والاهتمام أكثر بالأداء لمواجهة التحديات قوى التغيير الصحي وكذب حصص سوقية تعزز من مكانتها التنافسية.

والأداء الفعلي وبالتالي الوصول إذا مستوى إيجابي في الأداء وهو ما من شأنه أن يرفع مكانة المؤسسة العمومية الاستشفائية الوطنية واحتلالها مكانة في مصاف المؤسسات الاستشفائية وطنيا و دوليا.

أولا: إشكالية البحث

بعد الاطلاع على إطار هذا البحث وأهمية القيام به وتعرف على الأهداف التي نسعى للوصول إليها بالإضافة إلى المبررات والدوافع التي كانت وراء تحمل مشاق و مسالك البحث العلمي بالإضافة إلى أنه كان من الشائع أن رفع الإنتاج بالمؤسسة يعتمد على تحديد الاستثمارات وتوسيعها وتجديد التركيبة المادية والآلية التي تدخل في إطار العملية الإنتاجية المباشرة والتركيز على الموارد المالية الضرورية.

إذا هل هذا الطرح يؤدي بالمؤسسة فعلا إلى طريق النجاح والبقاء في ظل محيط النفسي متغير وغير محدود.

ألا يمكن اعتبار العنصر البشري عنصر إستراتيجي ومحدد لمستوى نجاح المؤسسة ومع التطور التكنولوجي والاندماج في الإقتصاد العالمي وتغير أساليب ومفاهيم الإدارة وزيادة حدة المنافسة يظهر ضرورة اهتمام المؤسسة بإدارة الموارد البشرية وتعطي الأولوية الكبرى لجذب دور الأفراد في استراتيجيتها التنموية والمستقبلية" فإدارة العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هي الأكثر أهمية ومحورية لأن أي شيء آخر يعتمد على كل شيء أبدأ هذه المهمة بكفاءة".

إنطلاقا من هذا يمكن أن نلتمس إشكالية بحثنا في صيغة السؤال التالي:

ما مدى تأثير المورد البشري على أداء العاملين في المؤسسة؟.

في معالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى إطار علمي يمكن من بلورة إطار نظري فكري وتطبيق حول مساهمة المورد البشري وال تفعيله في تحسين أداء المؤسسة نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالمورد البشري وما هي مكانته ضمن توليفة الإنتاج؟
2. ماذا نعني بالأداء الوظيفي وما هي أهم محدداته؟.
3. ما هي العلاقة الموجودة بين المورد البشري والأداء الوظيفي في المؤسسة؟.

ثانيا: فرضيات البحث

يمكننا سياغ فرضية عامة على النحو التالي:

- هناك علاقة طردية بين المورد البشري والأداء الوظيفي(علاقة تأثير و تأثر).

في ذلك يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختيار الصحة مجموعة من الفرضيات هي:

1. المورد البشري هي الطاقة البشرية في مؤسسة وأحد عناصر الإنتاج.
2. الأداء هو مدى مساهمة لو عنصر البشري ضمن توليفة عوامل الإنتاج.
3. علاقة المورد البشري بالأداء الوظيفي هي علاقة تأثير وتأثر.

ثالثا: أهمية البحث

دور الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية والفائدة العملية من القيام بهذا البحث حيث تبرز أهميته من خلال المجالات التالية:

1. يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية بإطار محدد أساسي أداء المؤسسات وبضرورة إدارة هذا المورد إستراتيجية من التعب استراتيجية المؤسسة علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين والمهتمين بمقارنة تحليل الموارد البشرية وتنفيذها وإدارتها بتحسين أداء المؤسسة.
2. بسبب العولة وما والتحرر من الروتين أو الإجراءات والتطورات التكنولوجية يعني أن المؤسسة في الوقت الحاضر يجب أن تكون أكثر قدرة على المنافسة أي أحسن أداء حتى تتمكن من البقاء والإستمرار ومن هذا المنطلق تكمن أهمية هذا البحث من أجل المساهمة في دفع المؤسسات لأن تبنى بشكل أسرع وأفضل وأن تكون أحسن أداء من خلال مواردها البشرية
3. يوضح هذا البحث أهمية تحسين أداء المؤسسة وعدم وقولها إلى نفس الأداء وهذا ما يتطلب إدارتها على مستويات فضلا عن طريق قياسه و تقييمه واكتشاف سبب الفجوة بين توقعات المؤسسة الأداء أداء الفعلي والتطرق لأساليب التحسين والتغلب عليها
4.

رابعا: أهداف البحث:

متعة من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

1. محاولة الاستقراء بعمق علمي وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة وتحليلها.
2. وحاولت اقتراح مقاربة نظرية تقترض التالي: إن تحقيق المؤسسة لأداء أحسن مرتبط بشكل رئيسي بإدارة مواري بها البشرية وتفعيلها.
3. وحاولت التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وذلك من خلال المعارف والمهارات التي تكتسبها وتحليل الملف المحتمل المؤسسة من خلال آت مادها تفعيل مواردها البشرية.

خامسا: مبررات اختيار موضوع البحث

إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع ومن بين هذه الأسباب التي أدت اختيارنا هذا الموضوع نذكر:

1. دون الموضوع يدخل في مجال التخصص(إدارة أعمال).
2. أختي أنا عونا بأن المورد البشري من أهم الموارد الاستراتيجية نظرا لكونه يحدد فرص المؤسسة في البقاء والنجاح والتقدم كما انه يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة وعلى التفوق على زميلاتها من المؤسسات السوق.
3. ازدياد الحاجة إلى الإدارة الفعالة للموارد البشرية في إطار توجهات العالمية الجديدة بحيث تسمح بمواجهة تحديات العصر بسبب ما تمتلكه الموارد البشرية من مهارات وقدرات وخبرات حيث نعتقد أن ما تمتلكه الموارد البشرية يعد مصدر الارتقاء المؤسسة بأدائها وهذا ما يشجع الباحثين لدراسة مختلف الاستراتيجيات والوظائف والأنشطة والأنظمة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
4. اعتقادنا بأن المورد البشري مصدر الأداء الأحسن للمؤسسة لذا وجبت به وتفعيله ومحاولة مواكبته مع التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا والتي تؤثر على المؤسسة وأنا أعتقد أن تحسين أدائه يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة حيث أن عملية تحسين أداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وإنتاجيتها واستعدادها.
5. معاناة الكثير من المؤسسات اليوم خاصة التي تنتمي إلى الدول النامية ومنها موريتانيا من انخفاض بعدائها نظرا للكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية التكوينية وغيرها والتي تعود غالبا إلى إهمال وعدم توفر إدارة فعالة تهتم بمواردها الموارد البشرية وتفضيل استثمار الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية وهذا ما أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها وعجزها عن الاندماج في الإقتصاد العالمي المبني على إنتاجيه القوة العقلية والمهارة البشرية والكفاءات والمعرفة.
6. اعتبار المورد البشري هو مورد مؤسسة وحاكم في أداء المؤسسة إذ ما قورن بغيره من الموارد فعلى الرغم من أن هذا المورد لا تظهر له قيمة مالية لأنه يعتبر المورد الوحيد الحقيقي لأي مؤسسة كما أن هذا المورد يعمل على توزيع الأدوار ويحدد السلطة وهو فوضها ويشرف على النشاطات والأدوات وبالتالي هو المورد الذي بدونه لا يمكن أن يتحسن تبدأ المؤسسة وبالتالي لن تستطيع تحقيق أهدافها

سادسا: المنهج المستخدم

أصدر وصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكاليتنا تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وذكر في تحديد و وصف وتحليل المورد البشري وإدارته وكذلك في تحديد ماهية الأداء أبعاده العوامل المؤثرة فيه.

كما استعملنا هذا المنهج في تحليل الوضع العام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببني سليمان و وصف مختلف المهام والوظائف إضافة إلى كيفية إهتمامه بموارده البشرية لأجل تحسين أدائه من أجل رفع مستوى الخدمات وتحسينها

كما اعتماد المنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببني سليمان كعينة من الموظفين أين تم توظيف الأساليب الإحصائية التي تتناسب و فرضيات البحث و متطلبات الدراسة ومتغيراتها بهدف قياس مستوى أداء المؤسسة من خلال قياس جودة الخدمات حيث تم التحديث حجم العينة واعتماد الاستبيان إلى جانب الملاحظة لجمع المعلومات وضبطها إحصائيا ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث المذكور ما يلي:

1. النسب مئوية والتكرارات والوزن النسبي: استخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكافئا تم تغير ما ويتم الاستفاد ذات ومنها في وصف عينة الدراسة.
2. ألفا كرونباخ وكذلك اختبار التجزئة كما النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. معامل ارتباط يروسوف بمعرفة العلاقة بين دافعية المورد البشري والأداء الوظيفي في المؤسسة.
4. اختبارT في حالة عينتين في معرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
5. تبار تحليل التباين الأحادي بمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مرات أو أكثر من البيانات.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

للموارد البشرية

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

المطلب الأول: مدخل للموارد البشرية

المطلب الثاني: : مفهوم الموارد البشرية

المبحث الثاني: خصائص الموارد الشرية و مكانتها في الفكر الحديث

المطلب الأول: خصائص الموارد البشرية

المطلب الثاني: مكانة الموارد البشرية و مكانتها في الفكر الحديث

المبحث ثالث: مفهوم دافعية الموارد البشرية و خصائصها

المطلب الأول: مفهوم دافعية الموارد البشرية

المطلب الثاني: خصائص دافعية الموارد البشرية

المبحث الرابع: ملامح دافعية الموارد البشرية و استراتيجيات آثارها.

المطلب الأول: ملامح دافعية الموارد البشرية

المطلب الثاني: استراتيجيات إثارة دافعية الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد

تشكل الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي منظمة مهما كان نوعها أو طبيعة عملها، لذا فإن المنظمات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل، على تطوير، توجيه الرعاية و العناية التامة لهم و مساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة و بما يبرز نشاطهم المتميز و الأفكار و الطاقات الإبداعية و محصلة ذلك هو تحقيق أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم العمل و الإنتاج و إبقاء بقوة و إثبات في المسار المتخصص لعملها.

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية لم يستقر بهذا الشكل إلا بعد مرور العنصر البشري بالتجارب و النشاطات المختلفة و العديدة و التي أكسبته خبرات تراكمية على مر الزمن أكسبته القدرة على وضع و صياغة و تطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية، فكانت عندما توجد الحاجة للتطوير في مسيرة عمل المنظمات تجد هذه الإدارة قادرة بكفاءة على مسايرة ذلك من خلال التنسيق بين الوظائف أو إيجاد وظائف جديدة تتطور مع تطور حاجات هذه المنظمات، و نتيجة لذلك فلقد لعبت إدارة الموارد البشرية و ما زالت تلعب أدوارا عديدة في حياة المنظمات، غير أن السنوات الأخيرة قذد شهدت تغيرات كبيرة في جميع المجالات و خاصة في عالم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، بالإضافة إلى التحول لاقتصاد مبدئي على المعرفة، كل ذلك أثر على إدارة و مهام الموارد البشرية و على طبيعة المهارات الواجب توافرها في العنصر البشري.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية:

المطلب الأول: مدخل للموارد البشرية:

مدخل للموارد البشرية:

إن مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا، و لقد بدأ كاستعماله مع مصطلح السبعينيات من القرن العشرين، و يعد امتدادا للبحوث و الدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الافراد العنصر الأساسي و المورد الرئيس للتنظيم، و هم بما يتمتعون به من دوافع و اتجاهات و ميول، بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني و قدراتهم الفيزيولوجية و العقلية، إنما يمثلون واحدا من المتغيرات المحددة للأداء التنظيمي، و يؤكد مدخل الموارد البشرية أن الأهداف التنظيمية و حاجات الأفراد جانبان يكملان بعضهما البعض، و أن تحقيق مكاسب في مفهومه عن التنظيم و هو يتناول الانسان من جوانبه المختلفة الفيزيولوجية النفسية و الاجتماعية و هو بهذا يخالف النظريات الكلاسيكية التي أغفلت الانسان و دوره في التنظيم و انتصرت على دراسته من الناحية الفيزيولوجية فقط كما فعلت نظرية الغدارة العلمية[1].

لذا قامت إدارة الموارد البشرية على تبني مدخل الموارد البشرية و الذي يمكن أن تستفيد من منه المنظمة بطريقتين:[2]

1- زيادة الفعالية التنظيمية.

2- اشباع حاجات الأفراد.

[1] عبد السلام أبو قصف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية،2002، ص 46-47-48.
[2] حامد أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط2، 1994/1993، ص22

المطلب الثاني: مفهوم الموارد البشرية:

و ينقسم هذا المطلب إلى قسمين هما

الفرع01: تعريف الموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف للموارد البشرية نذكر منها:

- تعتبر الموارد البشرية بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر لمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات، و عنصر فعال و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر و الرأي[1].
- الموارد البشرية هم جميع الأفراد الدين يعيشون في بلد ما، بينما تعني القوى العاملة، الفئة من سكان البلد القادرة على العمل ة الراغبة فيه، و بهذا المعنى فغن القوى العاملة هي ذلك الجزء من الموارد البشرية[2].
- و في نفس السياق نجد من يعرف الموارد البشرية بانها "كل المقومات المتوفرة في مجتمع ما، و التي تمثل فرصا يمكن استغلالها لإحداث التنمية بذلك المجتمع[3] .
- كما أنها تعرف بانها" العنصر القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمنظمة، من موارد مالية و آلات و معدات و تجهيزات و مواد خام و وقت، بالكفاءة و الفعالية المطلوبتين، و بالتالي فإن كفاءة هذه الموارد البشرية يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي[4].
- و كل تعريف شامل للموارد البشرية تعرف بأنها تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي الخبرات و القدرات و المهارات المناسبة لأنواع معينة من الاعمال، و الراغبين فيها بحماس و اقناع[5].

[1] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص44
[2] أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، 1997، ص12
[3] أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، 1997، ص12
[4]أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، 1997، ص12
[5] علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، 2002، ص19

الفرع 02: أهمية الاستثمار في الرأس مال البشري:

لقد زاد اهتمام الاقتصاد بين رجال الأعمال بالاستثمار في رأس المال البشري و يرجع ذلك إلى[1]:

- إن الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤتي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذ لم تتم زيادة المعرفة و الخبرات البشرية المعدل نفسه على الأقل، و لذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الإخفاقات التي تساهم في تحسين نوعية الرأس المال البشري و رفع كفاية الإنتاجية مثل الانفاق على الخدمات الصحية و التعليمية، و تجدر الإشارة إلى أن عملية التعلم كصناعة تأتي نتائجها بعدة مدة، و لا يخفى أن اختلاف المستويات الصحية و التعليمية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات و الكفاءات الإنتاجية، فالعمال المعتلين صحيا على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محددة من العمل الشاق و من الناحية الاقتصادية فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية، و لا يخفى أن المنظمات تقوم سياستها على الاستغلال الكامل لكل قدرات الأفراد.
- شدة حاجة الدول النامية إلى هذا النوع من الاستثمار و تظهر حاجة الدول النامية بصفو خاصة إلى الاستثمار في رأس المال البشري حتى يمكنها من استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة.

و للنهوض بعملية الاستثمار في رأس المال البشري فإن "شولتر" يقترح الاهتمام بالاستثمار في مجموعة من الأنشطة، المتصلة بالتنمية و تحسين نوعية رأس المال البشري و من بين هذه الأنشطة نذكر[2] :

أ- الخدمات الصحية : حيث أنها تؤثر في رأس المال البشري كما ونوعا : عن طريق تخفيض الوفيات ، ونوعان عن التأثير في مقاومة الإفراط للأمراض زيادة حيوية العنصر البشري ومن ثم كفاية الانتاجية

ب- التعليم بصفة عامة و مراكز الدريب المهني و التعليم الفني بصفة خاصة : إذن الاستثمار في هذه الأنشطة تؤثر في نوعية وكفاية رأس المال البشري وبالإضافة ذلك وجب إعادة توزيع الجغرافي للسكان بما يتلاءم مع متطلبات التطور وتحقيق التوازن الجغرافي بين الطلب و العرض على العمل

[1] كمال بكري، الموارد البشرية و اقتصادياتها، دار النهضة، بيروت،1986ظن ص 320
[2] كمال بكري، الموارد البشرية و اقتصادياتها، دار النهضة، بيروت، 1986،ص231

المبحث الثاني: خصائص الموارد البشرية و مكانتها في الفكر الحديث:

المطلب الأول خصائص الموارد البشرية:

- **خصائص الموارد البشرية:**

بعدما تطرقنا إلى أهمية الاستثمار في الموارد البشرية بهذا خصوصيته كمورد مختلف من خصوصية الموارد البشرية فهو مورد بشري في الوقت نفسه، و لهذا وجب الالتزام بنوعيات و قيد هذا المورد بذاته و من خلال عمله، فهذا المورد يمتلك مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أيه موارد أخرى، فهو يمتلك القدرة على التناسق و التنسيق و التكامل و الحكم و التقدير و التصور و هذا ما يمثل خصائص ارتقائه.

كما أننا لابد ان ننظر للعامل في عمله للإنسان باعتباره مخلوق معنوي و اجتماعي و إن هذا يدعونا إلى التفاؤل من كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد و الذي يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه ان يسيطر سيطرة كاملة على يعمله شريطة أن يحفز دائما للعمل و الإنجاز، و من بين هذه الخصائص نذكر:[1]

- **النتائج الجيدة هي السلوك و ليست الإمكانيات المادية:**

عندما ذهب خبراء أوروبا و فنيوها إلى الولايات المتحدة الامريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تمكن و رأوا ارتفاع مستوى النتائج الامريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات و الإدارات و الأساليب التي تستخدمها المنظمات الامريكية سواء العسكرية، و الاقتصادية هي نفسها و لا تختلف كثيرا عنها في أوروبا و من ثم ادركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، و لكن كل صور التقدم الآلي و الأدائي و الإجرائي هو سلوك الانسان العامل، و من ثم استنتجوا شعار عام لايزال ساريا إلى اليوم و هو:" أن الإنتاجية سلوك"، أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الانسان و ليست بفضل أدوات العمل.

- **التحفيز بالترغيب:**

إن التحفيز التقليدي أي التحفيز لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة و إن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت بنى التخويف، و في حد ذاته لا يمكن خلق الحافز للعمال فلذلك لابد أن نستبدله بدوافع إيجابية، و يمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب و أهم واجبات و مسؤوليات القائد حاليا.

[1] مصطفى شوي: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر،1992.ص17

- **قدرة الانسان على التحكم و السيطرة:**

إن المورد البشري و كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم و تسيطر على جودة ما نعمل و كم، و متى، و أين نعمل، و لماذا؟، فهي تساهم مساهمة كبيرة و إيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإدارة الانسان وفقا لشروطه و دوافعه التي يحددها، و نأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر، فهو احدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الانسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل و في أصل وجوده هذا ناهيك عن الأعمال و الواجبات التي تحتاج إلى تصورات و تخيلات الانسان و أحاسيسه و عواطفه و تقديراته.

- **تطور الانسان و تنميته عملية داخلية ذاتية:**

فالإنسان يتميز بأن تنميته و تطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، و لكنها شيء داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل و الذات، إن خصائص التفوق أقوى دائما و أكثر دوما إذا بدأت من الداخل، و مع ذلك فإن نوع العمل لابد و أن يساعد على خلق و تشجيع الجو الذي يخلق له الفرد الشعور و السعي للنمو و التطور.

- **الميول الاجتماعي للإنسان:**

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو بآخر من أشكال الجماعة بل غنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك يتبادل التأثير بينه و بين أفراد و جماعته، و لذلك وجب ان ينسق و يوفق بين الفرد ككيان له ذاتيه و بين الجماعة كتكوين له اعتباره.

- **طاقة الانسان على إحداث التغيير:**

إن الكائن البشر له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة و المغايرة، و كل ما هناك أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيأ الانسان نفسيا لقبول التغيير، و من هذه الشروط أن يبدوا له التغيير منطقيا و رشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، و لايمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلابد من تعريف الواجبات و مسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.[1]

[1] مصطفى شوي: مصدر سبق ذكره، ص18

المطلب الثاني: مكانة الموارد البشرية في الفكر الحديث

- **مكانة الموارد البشرية في الفكر الحديث:**

إن التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تؤكد على الدور الكبير للمورد البشري في نجاح و رقي المنظمات، الامر الذي جعله يتبوأ مكانة مرموقة في الفكر الحديث و أصبح ينظر إليه على انه:

- مصدر للميزة التنافسية: و يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى، عن طريق تمييز خدماتها و منتجاتها مقارنة بالمنافسين و إسباع احتياجات المتعاملين معها من زبائن و مشترين و سورين....إلخ[1]، و يستدل إلى مكانة الموارد البشرية في المنظمة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية و تعزيزها، حيث يشير العديد من الخبراء و الممارسين في مجال الإدارة و التسيير إلى أن تحقيق التميز في المنظمات الحديثة لا يستند لمجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد و تميز خدماتها و منتجاتها مقارنة بامنافسة الآخرين، كما أن انتقال العام من عصر الآلة إلى عصر المعلومات و المعرفة جعل الموارد البشرية اسم الأصول التنظيمية التي تساعد على استغلال الميزات و الفرص المتاحة و مراجعة التحديات التي تفرضها البيئة الحديثة.

كما تشير جل الدراسات إلى أن المنظمات التي تمتلك موارد بشرية ذات قدرات و مزايا معرفية و معلومات فريدة، استطاعت دخول أسواق محلية و عالمية جديدة حققت فيها نجاحا ملحوظا نتيجة تطوير مواردها البشرية للاستراتيجيات الهامة و تصنيفها القرارات الابدائية و التطويرات التنافسية الصائبة [2].

كل هذا زاد من إدراك المنظمات الأهمية الكبيرة لوظيفة الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية باستخدام مجموعة من الوسائل منها[3]:

[1] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص13-15.
[2] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص57-58.
[3] جمال الدين محمد المرصي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 23-24.

1- الاختبار العلمي للعاملين الذين لديهم القدرة على الابتكار و التطوير و التفوق و الأداء الجيد للمهام و الوظائف.

2- إعداد العاملين للتكيف و التكنولوجيات الحديثة للإنتاج و الاتصال و ظروف البيئة المتغيرة بشكل عام.

3- تنمية الولاء و الانتماء للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل.

4- زيادة الإنتاجية من حلال تنمية القدرة علة العمل و تدعيم الرغبة فيه.

شريك عمل استراتيجي: حيث ترتب علة النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية نمو مفهوم جديد يطلق عليه "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" التي تؤكد على ضرورة قبول وظيفة تسيير الموارد البشرية على انها شريك استراتيجي في وضع تنفيذ استراتيجية المنظمة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي، و أصبح مدير الموارد البشرية عضوا فعال في مجلس الإدارة.

مصدر للقيمة المضافة: إن القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية هي نتاج قدرتها على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة و تنمية كفائتها عن طريق الأداء الجيد لكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية، و بالتالي فإن طرح إشكالية دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خل القيمة المضافة يقتضي بالضرورة تنظيم العائد على الاستثمار في الرأسمال البشري عن طريق تخفيض تكاليف الوظيفة من خلال ترشيد ميزانيتها و تفعيلها بالقدر الذي يمكن من تحقيق ميزات تنافسية للمنظمة و يساهم بالتالي في خلق قيمته المضافة من جهة أخرى، بالنسبة للمنظمة و العمال و العملاء على حد سواء، و ذلك سعيا لتعظيم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة، كما يشار منها إلى المساهمة الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تدعيم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال أنشطتها في خلق القيمة المضافة، حيث سهلت و فعلت تطبيقات إدارة الموارد البشرية بالقدر الذي مكن أعضاء الوظيفة من اقتصاد الوقت و التركيز بصفة أكبر على الأنشطة التي تساعد على خلق قيم مضافة (التوظيف، التكوين، و المكافآت.....إلخ)[1].

[1] F,wacheux, le defi, de la frh dans un envinement lecient in devaleur édition lionnon, paris.2002, p 93-105.

المبحث الثالث: مفهوم دافعية الموارد البشرية و خصائصها

المطلب الأول مفهوم دافعية الموارد البشرية:

- تعرف على أنها داخلية عند الفرد تولد لديه الطاقة و الحركة و توجه السلوك نحو الهدف[1].
- فالدافعية هي تحرك داخلي للسلوك الإنساني و تنبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة[2] .
- كما تعرف على أنها منبع السلوك و وقود الأداء، و تشير إلى مدى قوة رغبة الفرد للقيام بمهام العمل المحددة و الاندفاع الذاتي و الفردي لأداء هذه المهمة[3].
- و يمكننا القول أنه يستخدم مفهوم الدافع لوصف ما سيحث الفرد و يوجه نشاطه، كما يستخدم بشكل عام لتفسير ما يدور بداخل الفرد و لا يمكن ملاحظته بصورة مباشرة، و إنما يمكن استنتاجه و متداول عليه كديناميكيات تحرك سلوك الفرد و توجيهه، فالدافع يجمع بين وظيفتي استثارة السلوك و توجيهه.

و ينظم جونسون(Jonson1969) للدافعية على أنها ميل أو نزوع لبذل الجهد لتحقيق الأهداف.

بينما يرى جاج و برلفر (gage. Berliver) أن الدافعية مفهوم يستخدم لوصف ما ينشط الفرد أو يستحثه أريد منه و ما يوجه نشاطه[4] .

و يقصد بالدافعية في أحد معانيها: العوامل التي تدفع المورد البشري و توجه سلوكه نحو هدف، و تعرف أيضا بانها الذاتية التي تحرك سلوك الفرد و توجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها و بأهميتها المادية أو المعنوية النفسية" بالنسبة ل، و تستثار هذه القوة المحركة بعوامل تنبع من الفرد نفسه (حاجاته، خصائصه، ميوله، اهتماماته) أو من البيئة المادية أو النفسية المحيطة به (الأشياء، الأشخاص، الموضوعات، الأفكار، و الأدوات).

تعرف الدافعية الموارد البشرية بأنها طاقة كامنة في الكائن الحي تعمل على استثارته ليسلك سلوكا معينا في العالم الخارجي، و يتم ذلك عن طريق اختيار الاستجابة المفيدة وظيفيا له في عملية تكيفية مع بيئته الخارجية ووضع هذه الاستجابة في مكان الأسبقية لغيرها من الاستجابات المحتملة مما ينتج عنه اشباع حاجة معينة أو الحصول على هدف معين[5] .

إن دافعية المورد البشري مفهوم نظري يستخدم لتفسير المبادرة و الاتجاه و الشدة و المثابرة في السلوك، و خاصة السلوك الموجه نحو الهدف[6].

---

[1] ، [2] إدارة الموارد البشرية 1936/06/28، مجلة المعارف العلمية المحكمة

[3] زيد صالح حسين سميع، إدارة الموارد البشرية، روية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 97-100

[4] مصطفى حسين باهي و أمينة إبراهيم شلبي، 1998 الدافعية (نظريات و تطبيقات)، مركز الكاتب للنشر، مصر

[5] مصطفى حسين باهي و أمينة إبراهيم شلبي، 1998 الدافعية (نظريات و تطبيقات)، مركز الكاتب للنشر، مصر

[6] Brophy ; 1998 ; motivating student to learn ; boston ; usa ; mcgraw ;mill

المطلب الثاني: خصائص دافعية الموارد البشرية

خصائص دافعية الموارد البشرية:

و عليه فإن الدافعية تتضمن ثلاثة خصائص أساسية:

- تبدأ الدافعية بتغير في نشاط الكائن الحي، و قد يشمل ذلك بعض التغيرات الفيزيولوجية التي ترتبط بالدوافع الأولية مثل دافع الجوع.
- تتميز بحالة استثارة فعالة ناشئة عن هذا التغير، بحيث تقوم هذه الاستثارة بتوجيه سلوك الفرد و جهة معينة تحقق اختزال حالة التوتر الناشئ عن وجود الدافع، و تستمر حالة الاستثارة طالما لم يتم إشباع الدافع.
- تتميز الدافعية بأنها توجه السلوك نحو تحقيق الهدف، و لذلك فإنها تتضمن استجابات الهدف المتوقع الوصول إليه أو استجابات الهدف التوقعية التي هدف إلى اختزال حالة التوتر الناشئة من وجود الدافع أو أنها تؤدي إلى استجابات البحث من الهدف حتى يتم اختزال حالة الدافعية.

و الخصائص التي تتميز بها الدافعية كعملية، نبدأ باستثارة النشاط و تنتهي بتحقيق الهدف، و تتضمن خمسة عناصر رئيسية هي [1] :

- **محددات الدافع او استثارة الكائن الحي**: تعبر محددات الدوافع من الحاجات الفيزيولوجية التي تعتبر ضرورية لاستمرار الحياة الطبيعية للفرد كالحاجة إلى الطعام و الشراب و التنفس، و تؤثر هذه المحددات بشكل مباشر في تشكيل السلوك و صياغته.
- **حاجة الدافع أو الحافز**: حرمان الكائن الحي من الحاجات الفيزيولوجية تزيد من شدة الدافع و تضاعف من حدة النشاط الباحث عن الإشباع هذه الحاجة، و ذلك بسبب حدوث نوع من عدم التوازن البيولوجي لدى الكائن سعيا وراء خفض هذا التوتر و استعادة حالة التوازن.
- **سلوك البحث عن الهدف**: و يهدف هذا السلوك إلى خفض التوتر و استعادة الاتزان، و في حالة الكائن المحروم من الطعام فلا يكون السلوك موجها نحو الحصول على الطعام.

[1] مصطفى حسين باهي و أمينة إبراهيم شلبي، 1998 الدافعية (نظريات و تطبيقات)، مركز الكاتب للنشر، مصر

- **مرحلة تحقيق الهدف:** و هي مرحلة تحقيق الاشباع، كان يأكل الحيوان الجائع أو يصل الفرد لحل مسألة الرياضيات التي صعب عليه فهمها.
- **مرحلة خفض التوتر و استعادة التوازن:** و هي تنشأ نتيجة الحصول على الهدف أو الأثر الذي يعقب تحقيق الاشباع و هي مرحلة في غاية الأهمية بالنسبة لتثبيت و تدعم التعلم.

المبحث الرابع: ملامح دافعية الموارد البشرية و استراتيجيات إثارتها:

المطلب الأول: ملامح دافعية الموارد البشرية:

ملامح دافعية الموارد البشرية:

هناك عدد من الملامح التي يتسم بها أي تعريف يقدم لمفهوم الدافعية للمورد البشري، و من اهم هذه الملامح ما يأتي:

- **للدافعية وظيفة تنشيطية:** فهي تعمل على تعبئة الطاقة لدى الفرد و تحفيزه نحو الهدف و تستمر هذه الطاقة معبأة إلى أن يشبع الفرد حاجته أو يحقق هدفه، و على أساس أن الدافعية في شكلها العام ماهي إلا صورة من صور الاستثارة فقد اتضح أن تعبئة الكائن بدرجة شديدة فقد تؤدي إلى تشتته، و لهذا فإن زيادة الدافعية فوق حد أمثل يعوق الأداء أكثر مما يسيره. و بوجه عام فإن المستوى المتوسط من الدافعية أو الاستثارة الانفعالية هو أفضل المستويات التي يكون الفرد خلاله إلى درجة ملائمة من اليقظة و التنبه للقيام بأعماله و نشاطاته.
- **الدافعية وظيفة توجيهية:** حيث تعمل الدافعية كمخطط فهي توجه سلوك الفرد و ما ينوي القيام به في المستقبل نحو تحقيق الهدف و هذا ما أوضحه ميلر و آخرون في نظرية السلوك الموجه نحو الهدف حيث يقوم الفرد بالمقارنة بين البيئة و الهدف، ثم يقوم بمعالجة البيئة حتى يقلل من التفاوت بينها و بين الهدف، ثم يخبر مرة أخرى التفاوت بين البيئة و الهدف ثم يسعى بعد ذلك لتحقيق الهدف.
- **الدافعية تعمل كتوجه عام لدى الفرد:** و في هذا الشأن فإن هناك من يميز بين التوجه الثابت و التوجه الدينامي، كما أن هناك من يميز بين التوجه الثابت و التوجه الدينامي، كما أن هناك من يميز بين التوجه الفعل و توجه الحالة حيث يكون توجه الفرد ديناميا في حالة وجود ضغوط من البيئة نحو السلوك الفعلي المناسب لمتطلبات البيئة[1].
- **يتفاوت الافراد في مستويات الدافعية:** و ذيلك نظرا التأثر الدافعية بالعديد من العوامل سواء الداخلية مثل الاهتمام و القيم، أ العوامل الخارجية و المتمثلة في البيئة التي يعيش فيها الفرد، و ما يوفره السياق الاجتماعي من مسيرات أو عقبات بالنسبة للفرد حيث حدد خبرة الفرد و السياق الذي يعيش فيه مدى تعبئته لطاقته في اتجاه أو آخر[2].

[1] Jacoby (L.L) & kelly (C.M) ,1990,an episodicview of motivation, hzndbook of motivation and cognition, founolations of sicia behovior.vol 2, the Guildford press-newyork

[2] محي الدين أحمد حسين، 1988، دراسات في الدوافع و الدافعية، دار المعارف، القاهرة

المطلب الثاني: استراتيجيات اثارة دافعية الموارد البشرية للعمل عند الموظفين

استراتيجيات اثارة دافعية العمل و الأداء الوظيفي الحسن الموظفين

هناك مجموعة من استراتيجيات بإمكان المدير و الرؤساء استخدامها لإثارة و زيادة دافعية الموظفين نحو العمل بصفة حسنة و مثالية و بكفاءة عالية نذكر منها:

- اثارة اهتمام العمال أو الموظفين بالوظيفة و ذلك من خلال:
- تقديم المهمة بشكل يثير الاهتمام و التفكير لدى الموظفين و استراتيجية وضع الموظف أمام مشكل.
- إعطاء الموظفين أهداف الوظيفة و بيات أهميتها و فوائدها.
- التأكيد على ارتباط الوظيفة، بغيرها من الوظائف الأخرى، مثل التأكيد على أهمية فهم متطلبات الوظيفة.
- الحفاظ على استمرارية انتباه العاملين و يتحقق ذلك من خلال:

أ- تنويع الأنشطة الوظيفية.

ب- تنويع أساليب و طرائق العمل.

ت- تجنب و إبعاد المثيرات المشتتة لانتباه الموظفين مثل الصراخ و الحركات السريعة [1].

- اشراك الموظفين في فعاليات الوظيفة و يتحقق ذلك من خلال:

1/ اشراك الموظفين في التخطيط لفعاليات الوظيفة من حيث اختيار صياغة الأهداف و الأنشطة المناسبة و الأساليب الملائمة.

2/ اتاحة المجال أمام الموظفين يلعب الأدوار خلال عملية الوظيفة بالإضافة إلى تشجيع العمل التعاوني من خلال تطبيق استراتيجية العمل في مجموعات صغيرة.

3/ صراعات الفروق الفردية من خلال تنويع الأنشطة.

- تعزيز انجارات العاملين و تشجيعهم و يتحقق ذلك من خلال:
- التنويع في إجراءات التعزيز الإيجابي ليشمل المعززات الاجتماعية و الرمزية و المادية.
- توفير التغذية الراجعة للموظفين حول آدائهم و مستوى تقدمهم و الأخطاء التي يقعون فيها.
- تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم من خلال النجاح الذي يحققونه إلى جهودهم و قدراتهم الشخصية[1]

[1] هادي مشعان ربيع، علم النفس،ط1،عمان، مكتبة العربي،2008، ص150

- استراتيجية التنظيم الذاتي للموظف:

إن دور الموظف في التنظيم الذاتي هو العمليات الموجهة ذاتيا و المعتمدات الذاتية التي تمكن الموظفين من أجل تحويل قدراته العقلية نحو العمل،هذه العملية تعتمد حتما على مبادرة شخصية للعامل و مثابرته و مهارته التكيفية لتحقيق النجاح.

كما يجب على العامل وضع أهداف خاصة به، و اختيار الاستراتيجيات لتسهيل تحقيق تلك الأهداف، ة أن الموظفين الذين سيستخدمون المراقبة الذاتية هم أكثر نجاحا من أولئك الذين لا رقابة ذاتية لديهم، حيث المراقبة للذات يمكن أن تؤدي إلى الكفاءة الذاتية و زيادة الدافع نحو الشعور بالمسؤولية اتجاه عمله[2].

- **معرفة نتيجة العمل:**

يتوق الموظفون إلى معرفة مدى تحقيقهم للأهداف، فإذا أجرى المدير اخبارا عليه أن يخبر الموظفين بنتيجة هذا الاختبار مباشرة، و ذلك كي يعرف كل موظف مستواه، و معرفة النتيجة تمثل تغذية راجعة لمسؤولية الموظف الصحيح، كما أنها تعطي الموظفين دافعية نحو الزيادة و العطاء.

- **إسهام الموظفين في تخطيط أنشطة الوظيفة:**

و يكون هذا الاسهام بعد التخطيط للأهداف و من خلال مناقشة الموظفين في التخطيط للأنشطة، و في هذه الحالة سوف يبذلون كل جهد من اجل تحقيق هذه الأنشطة لأنهم يشعرون بالولاء لها، لأنهم أسهموا في التخطيط لها، و من ثم فهي تأتي سلبية لحاجاتهم و ميولهم و رغباتهم.

- **ملائمة الأنشطة الوظيفية لقرات العامل:**

على المدير أو المسؤول أن ينوع مستويات الأنشطة فيختار الأنشطة وفقا لقدرات الموظف فيعطي الأنشطة الإثرائية للموظفين المتفوقين و الإضافية للموظفين المتوسطين، و نشطة خاصة بالموظفين الذين لديهم صعوبات و يجدون صعوبة في العمل.

- **توفير المناخ الملائم مكان العمل:**

إن بناء علاقة طيبة مع الموظفين في المنظمة و احترامهم، و تقبل آرائهم و وجهات نظرهم، و توجيههم و إرشادهم يشعر الموظفين بأنهم محبوبون من مدراءهم، فيبادلونه حبا بحي، و يقبلون على أداء الوظيفة بشوق و فرح.

[1] د. عماد عبد الرحيم الزغلول،د.عقله المحامة، ميكولوجية التدريس الصفي،ط1،عمان، دار الميسرة،2007،ص 98-99.

[2] Lorissak, patrica g, bagsby, mathew j , gruwdtchand, johanl , beuck, faciliting,2001 seffre gufated learing with technology, ; evidence for sfnolent motivation, and fnons, im provement taux hin of psyckology vol08, 4.p 303-308.

خلاصة

إن موضوع الموارد البشرية أصبح يكتسي أهمية بالغة فب علم الإدارة الحديث و الذي يعتبر كفرع منه، و الجدير بالدراسة أن تقوم البحوث بمعرفة ثقافة المؤسسة و محاولات التوصل إلى تنظيرات خاصة بالمجتمع الجزائري و المؤسسة الجزائرية على الخصوص، و مادامت هذه الأخيرة كنسق يعمل في إطار النسق العام، يستدعي دراسة معمقة عن الأنساق المؤثرة فيها، و إنتاج هذه التنظيرات يتوقف على مدى معرفة طبيعة التفكير، و طرق التعامل مع الموارد البشرية الذي يعتبر علم و فن، أما قدرة التحكم في الموارد البشرية فيستدعي معرفة اتجاهات و سلوكيات و أنماط تفكير و رغبات و حاجات الأفراد للإحاطة و لو بنسبة معينة بظروف العمل و التي تعرف الاختلاف من مجتمع لآخر و من مؤسسة لأخرى.

و المؤسسة الجزائرية تعيش مرحلة صعبة، فالانتقال و بسرعة من النظام المخطط إلى النظام الحر، جعل هذه المؤسسات في حالة عدم التكيف و يرجع هذا بدوره إلى تراكمات السنوات الماضية من الأخطاء، و سوء التسيير و ثقل الديون، و مع إدخال التغيرات الجديدة على محيط المؤسسة، مثل مشروع انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، و رفع القيود الجمركية و فتح المجال للاستثمار من خلال الشراكة الأورو جزائرية و الآسيو جزائرية، كل هذا يطرح مشكلة مقدرة المؤسسات الوطنية على المنافسة الخارجية وفق إمكانياتها المادية و البشرية، و من جهة أخرى فإن عدم تهيئة و استعداد العمال لهذه التغيرات تقف عقبة صعبة أما إحداث التغيير، لأن الإصلاحات الاقتصادية كانت على حساب الجانب الاجتماعي للعمال دون وضع سياسة حكيمة على الأقل على أرض الواقع تمكن من إعادة تهيئتهم و إدماجهم.

الفصل الثاني:

الأداء الوظيفي في المؤسسة و محدداته

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي و الجوانب المتداخلة في مفهومه

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: معايير قياس و أهمية الأداء الوظيفي و انواعه

المطلب الأول: معايير قياس الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي و انواعه

المبحث الثالث: أنماط و محددات الأداء الوظيفي و عناصره

المطلب الأول: أنماط الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي و عناصره

المبحث الرابع: طرق تقييم الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه و أبعاده

المطلب الأول: طرق تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي و أبعاده

خلاصة الفصل

تمهيد

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، و شهد بحوث مستمرة للبحث عن حلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ انه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن أنه يعرف مستوى التقدم الحضري و الاقتصادي لجميع الدول النامية و المتقدمة على حد سواء، و مازالت المنظمات تبحث عن قيادة جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها و محاولتها اشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر.

و استحدثت نظام حلقات الجودة و ابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية و الجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي و الجوانب المتداخلة في مفهومه :

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

هناك عدة تعاريف للأداء الوظيفي نذكر منها:

تعريف الأداء الوظيفي للمورد البشري

إن الإشكال الذي لاقاه تعريف الأداء لا يمكن اسقاطه مباشرة على تعريف الأداء الوظيفي للموارد البشرية، حيث لم يلقى تعريفه الاجماع بين الباحثين.

فهماك من يرى أن هذا المصطلح هو إشارة إلى النتائج المتحققة في انجاز وظيفة محددة و على هذا الأساس يمكن أن يعرف الأداء الوظيفي على أنه الناتج الذي يحققه الموظف من قيامه بأي عمل من الاعمال[1].

أو أنه يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم، النوع و التكلفة التي أسفرت عنها الممارسة العملية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة[2].

وهناك من الباحثين من يرى الأداء الوظيفي عبارة من القيام بالفعل ذاته و ليس النتيجة المتحصلة عن القيام به، و هو ما يعبر عنه بـ"سلوك الأداء الذي يعرف على أنه عبارة عن ما يقوم به الموظف أو مدير من أعمال و أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، و يختلف من وظيفة إلى أخرى، و إن وجد بينهما عامل مشترك[3].

أو بعبارة أخرى هو السلوك الوظيفي الهادف أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة كما يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك و الإنجاز و الأداء، فيرون أن السلوك يعبر عما يقوم به الافراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج، أو نتاج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أ أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا[4].

---

[1] عبد الله عبد الرحمان النهيان، الرقابة و علاقتها بالأداء الوظايفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجيستر في العلوم الإدارية، أكاديمية فايف العربية للعلومالأمنية، الرياض،2003،ص37،

[2] محمد بن عبد الله ، مرجع سابق، ص73

[3] عبد الله عبد الرحمان النهيان، مرجع سابق، ص38

[4]موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولية، جامعة باجي مختار 2005/2004، ص11

هذا ما دفع البعض إلى الجمع بين السلوك و النتائج في محاولة لإعطاء و تعريف مقبول للأداء الوظيفي، وهو ما لم يتوفر في التعريفات السابقة التي اختارت أحد المنظورين فقط للتعبير عن معنى هذا المصطلح، و على هذا الأساس فقد عرف على أنه تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، و يعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة[1]، و إن كان البعض يضيف بعد الشخصية في الأداء الوظيفي (السلوك و النتائج و الشخصية)، لكن ذلك نادر بينهم، كما أن هناك من ينظر إلى الأداء الوظيفي على أساس النتائج المحققة لكن من زاوية مختلفة باعتباره جهدا أو تجاوزا لهدف أو معيار محدد، أو كشيء أفضل مما كان منتظرا عموما من فرد أو لشاغل منصب عمل، أو لحاقل تقدير تحقيق الهدف المرغوب[2].

و على هذا الأساس يمكن تعريف الأداء الوظيفي للموارد البشرية على أنه مدى أو درجة بلوغ عامل أهداف وحدة العمل و المؤسسة كنتيجة لسلوكه و استخدامهم مهارات و قدراته و معارفه[3]، و نلاحظ أن هذا المفهوم يقترب جدا من مفهوم الفعالية، مما جعل البعض يقر بعدم التمييز بين الأداء و الفعالية.

كما يضيف البعض مفهوم الكفاءة أو الفاعلية يعتبرهما بعدين متكملين و متلازمين للأداء الوظيفي.

و بذلك يتأكد أن مفهوم الأداء الوظيفي لمفهوم الأداء لم يلقى تعريفه الإجماع بين المختصين و الباحثين، و عموما يمكن تقديم لتعريف الاجرائي المبسط التالي للأداء الوظيفي للمورد البشري

الأداء الوظيفي عبارة عن مجموع السلوكات الهادفة، و النتائج المحققة من طرف العامل عند قيامه بمهام و ممارسته لمسؤوليات محددة على مستوى الوظيفة التي يشغلها بالمؤسسة، مع الإشارة إلى أننا نستخدم في كثير من الأحيان مصطلح الأداء فقط بدل الأداء الوظيفي.

كما يجب أن ننبه في الأخير أن الأداء الاجتماعي ليس مرادفا للأداء الوظيفي للموارد البشرية، بل أن الأداء الاجتماعي له علاقة أكثر بأداء المؤسسة ككل بما يمكن أن توفره من مزايا إلى أفراد لها، فإلى جانب الهدف الاقتصادي تسعى المؤسسات إلى تحقيق الهدف الاجتماعي و ذلك بالاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها الأعضاء و المتمثلة أساس في ضرورة تحقيق هدف الرضا الاقتصادي و الاجتماعي و النفسي في مكان العمل[4].

[1] محمد بن إبراهيم محمد الربيق، العوامل المؤثرة في خاصية الأداء الوظيفي للقيادات، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجيستر في العلوم الإدارية العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004،ص48،

[2] عبد الله عبد الرحمان النهيان، مرجع اسابق،ص37.

[3] Robert bocal, manager's grids, to performance reviews, megrow, mill,usa, 2004,p39

[4] عبد الفتاح بوخمخم، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، ص129 مرجع سبق ذكره

المطلب الثاني: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء الوظيفي

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي: [1]

أولا: الجوانب المتعلقة بالعمل:

1. **الإلمام بالعمل:** يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يقوم به ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى اتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.
2. **ناتج العمل:** أبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل ومدى مقابلتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية والضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل وهو يعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

ثانيا: الجوانب المتعلقة بسلوك

1. **سلوك العامل:** يشير سلوك العامل في أداء وظيفته عن مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج مستخدما في العمل من حيث الاعتناء بها وصيتها وتجنب الإتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.
2. **سلوك الاجتماعي:** يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل بعد مالا هي ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في الأعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء عمل.
3. **الحالة النفسية للعامل:** إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغب في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.
4. **فرص التقدم:** اسلكوا العامل و طريقة تحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجية وفعالية أدائه.

[1] نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة لنيل درجة دكتور دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، اشراف إسماعيل شعباني، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر 2005/04، ص18.

المبحث الثاني: معايير قياس و أهمية الأداء الوظيفي و انواعه

المطلب الأول: معايير قياس الأداء الوظيفي

يتم قياس أداء العنصر البشري باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي والمعايير نوعين هما: العناصر ومعدلات الأداء. [1]

أما العناصر فتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء أعماله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها الإخلاص والتفاني في العمل الأمانة التعاون المواظبة على العمل....إلخ.

إذا في ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه يتم الحكم على مستوى كفاءتهم وللعناصر نوعا هما:

1. العناصر الملموسة: فهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه إذا من خلال عدد مرات الغياب ومدى اختيار الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن يحكم على مدى مواظبته على عمله كما أنه يمكن الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها بهذه المراجعة مثلا يمكن كشف الأخطاء التي وقع فيها وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح.
2. العناصر الغير ملموسة: وتشمل وصيفات الغير ملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قيادتها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظاتها ومن الأمثلة على مثل هذه الصفات: الأمانة، الذكاء،الشخصية والتعاون....إلخ.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو كيف يتم تحديد واختيار العناصر التي تقوم على النتائج التي توصلت إليها عملية تحديد واختيار عناصر تقوم على النتائج التي توصلت إليها عملية تحليل الأعمال التي تبين مهام ومسؤوليات كل عمل مع تحديد مواصفات شاغلة لذلك فنتائج التوصيف هي الأساس الذي عليه يتم اختيار العناصر التي سيتم قياس كفاءة الموظف بناء عليها.

وذلك عن آخر مقارنة سيفتيه وأدائه بها لأن العناصر التي يتم اختيارها تمثل صفات وأداء الفرض الكفاءة السلوك السليم في العمل.

أما معدلات الأداء فيمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدة كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث كمية أو الجودة و لمعدلات الأداء أنواع ثلاثة يمكن إيضاحها بإيجاز فيما يلي:

[1] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص101-102.

1. المعدلات الكمية: و بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء ومثال ذلك إنتاج 150 وحدة من منتج معين خلال 8 ساعات(وهي ساعات العمل الرسمية في اليوم)، أو كتابة عشر صفحات على الآلة الكاتبة خلال 40 دقيقة ويمكن أن يسمح هذا النوع بالمعدل الزمني للإنتاج.
2. المعدلات النوعية: وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب أن لا يتجاوزها الفرد ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.
3. المعدلات الكمية والنوعية: وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وهو بمستوى معين من الجودة و الإتقان.

ومثال ذلك تباع 150 واحدة من منتج معين خلال ساعات العمل الرسمية على أن لا يتجاوز عدد الوحدات التالفة ثلاث وحدات.

وللإجابة على تساؤل الذي يمكن أن يثار حول المعدل الأفضل للاستخدام فإن ذلك يعتمد على طبيعة وماهية نوع العمل والإنتاج والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي و أنواعه:

أولا: أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، و ذلك لأن المنظمة تكون اكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزا، و من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها، و على ذلك يمكن القول بأن الأداء غي أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا.

تراجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحل مختلفة، و هي مرحلة الظهور، و مرحلة البقاء و الاستمرارية ،و مرحلة الاستقرار، و مرحلة السمعة و الفخر، و مرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، و

من ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو، و الدخول في مرحلة اكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها[1].

ثانيا: أنواع الأداء الوظيفي:[2]

بعد التعرف على ماهية الأداء الوظيفي يمكن الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه و تصنيفه و تقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية، يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك:

- **حسب المصدر**: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الذاتي أو الداخلي و الأداء الخارجي:

1- **الأداء الداخلي**: و يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- ✓ الأداء البشري: و هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اختيارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة و تحقيق القيمة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- ✓ الأداء التقني: و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- ✓ الأداء المالي: و يمكن في فعالية تهيئة استخدام الوسائل المالية المتاحة.

2- **الأداء الخارجي**: و هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تنسبب في احداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، و كل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، و هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

- **حسب معيار الشمولية**: فحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي و الأداء الجزئي:

[1] طلال عبد الملك الشريف، أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجيستر في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002، 2003، ص82.
[2] عادل شي، 2002،ص17-18

- ✓ **الأداء الكلي**: و هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجاز ما إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

  في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة فالاستمرارية و الشمولية، الربح و النمو.

  كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.
- ✓ **الأداء الجزئي**: و هو الأداء الذي يتحقق على مستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الإفلاد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

- **حسب المعيار الوظيفي[1]**:

حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة و هي الإنتاج، المالية،التسويق، و الموارد البشرية، و يتم تقسيم الأداء إلى:

- ✓ أداء الوظيفة المالية: تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي و تحقيق المردودية و الربح العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة.
- ✓ أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة و مدى تموقعها.
- ✓ أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسة الأخرى من خلال الإنتاج بجودة عالية و بتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.
- ✓ أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، و هذا يعني أن بقاء و استمرارية المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها و هذا الأداء يبنى على الكفاءات و اختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب. [2]

[1] عبد الماليك المزهود،2001، ص89

[2] عبد الماليك المزهود، مرجع سبق ذكره،ص89.

المبحث الثالث: أنماط و محددات الأداء الوظيفي و عناصره:

المطلب الأول: أنماط الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أنماط و هي على النحو التالي:

- **أنماط الأداء الوظيفي:**

شهدت نظريات نماذج الأداء الوظيفي تطور كبير منذ ظهورها، و يمكن إبراز أهم هذه النظريات في الآتي:[1]

1- أداء المهمة و الأداء السياقي:

1-1- :**أداء المهمة:** تعد نماذج أداء المهمة تلخيصا للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة و السلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته، و يحوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة و المتمثلة في كمية الأداء، الاتقان، الكفاءة، الوقت المحدد لإنجازه، و قد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبئها بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل لذا سعت الدراسات المهتمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى (ر بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية) تكون أكثر تنبؤا بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي تمثل أهم هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة، الالتزام الوظيفي، الابداع و الابتكار، في أداء الوظيفة، حسن اصدار الاحكام و القرارات المرتبطة بالوظيفة.

1-2- **الأداء السياقي:** يسمي البعض أنماط الأداء السياقي أنماط الأداء خارج الدور و ذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء و إنما تقيس جوانب الأداء التي ترتبط بمهام محددة، و قد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يهتم فيها العاملون في سياق العمل و بشكل غير مباشر في تعظيم و زيادة الفعالية التنظيمية، و تصنف بعض الدراسات على الأداء السياقي إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عددا من الأبعاد في شانها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق، التطوع،

[1] زيد صالح حسن سميع، أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجيستر في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،، ص91-97

الانتماء للمنظمة، تأييد الأهداف التنظيمية)، بينما تضم المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تسير التفاعل بين الأفراد (التعاون، مساعدة الآخرين).

2- الأداء السلبي و الأداء المتكيف

2-1- **الأداء السلبي**: يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية و يعد سلوك الرغبة في الانسحاب و ترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤا بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد من هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه و النأي بنفسه عن وظيفته، عندها يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر، و غياب الاتقان في أدائه و انخفاض الإنتاجية.

2-2- **الأداء المتكيف**: أصبح الأداء المتكيف أكثر حضورا في ظل التغير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد إلى التعلم السريع و التكيف مع الوضع الجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف و المهام المستحدثة، و يشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد و قدرته على تغير سلوكه و ذلك لمقابلة متطلبات التغير في البيئة و الانتقال المستمر من حال إلى آخر.

3- **الدافعية** : تعرف بأنها " منبع السلوك ووقود الاداء وتشير إلى المدى قوة والرغبة الفرد للقيام بمهام العمل المحددة و الاندفاع الذاتي و الفوري لأداء المهام "

4- **القدرات** : القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي تستخدمها الفرد العامل في أداء عمله ، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هوا مخطط له ، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من ضلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات ، القدرة على الاستيعاب و الفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح ، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة و يمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب التام و يجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداؤها[1].

[1] زيد صالح حسن سميع، أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص91-97.

المطلب الثاني : محددات الاداء الوظيفي و عناصره

أولا: محددات الأداء الوظيفي[1]:

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة و المتداخلة ، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد أولا من عنهم العاومل و المحددات التي من نشأتها تحديد طبيعة السلوك و الذي سيسلكه الفرد عند أداءه لمهام وظيفته وقد سعى الباحثون في علم الادارة الى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلو أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل مابين القدرة على العمل و الدافعية في العمل و درجة الدعم التنظيمي ، كما هو موضوع المعادلة التالية:

أداء الفرد =الدافعية + القدرة + الدعم التنظيمي + الإدراك

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي:

يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر و التي يمكن توضيحها فيمايلي[2]:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** و تشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية، و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
- و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، و مقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة و الوثوق:** و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و انجاز الاعمال في اوقاتها المحددة، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين.

[1] زيد صالح ح، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، لبنان، ص 97-101.
[2] أحمد أحمد محمد عكاشة، إدارة الموارد البشرية،رؤية مستقبلية، الدار الجامعة، مصر،2008،ص34

المبحث الرابع: طرق تقييم الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه و أبعاده

المطلب الاول : طرق تقييم الاداء الوظيفي

للتقييم الوظيفي عدة طرق هي:

طرق تقييم الاداء الوظيفي :

يمكن تقسيم طرق تقسيم الاداء الى مجموعتين هما :

1- **طرق التقييم التقليدية** : هي طرق التي تعتمد على احكام المقيمين سواء المشرف المباشرة او الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس التقسيم الاداء كما يلي[1]

طريقة الترقيب البسيط : تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقسيم الاداء فتعتمد على ترتيب الافراد العاملين بالتسلل حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداء وذكر اسمه في اعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة معرفة من يكون بين هؤلاء الافضل كما تبدء ووسيلة هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم .

طريقة المقارنة المزدوجة : بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الافراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقسيم في المجموعة نفسها ، فمثلا اذا كان فهناك خمسة أفراد فانه سيتم تقيييم أداء الفرد الاول من الثاني و الثالث فالرابع فالخامس ، اي يجب مقارنة كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

طريقة التدرج : وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصفيات لأفراد العاملين بمثل كل تصنيف درجة معينة لأداء ، فقد تكون هذه التصفيات كالاتي : أداء المرضي و الاداء المتميز ووضع هذه التصفيات م من قبل الاداء أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الافراد وفقا لهذه التصفيات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة ادائه

طريقة التدرج البياني : تعتبر هذه الطريقة الاكثر شيوعا والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة و في تقييم العامليين و يقاس أداء الموظف وفق معايير محددة اي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية

[1] يوسف حجيم الطائي، مزيد عبد الحسن الفضل،هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار الوارق، الأردن، 2001، ص 240-248

الاداء وكمية الاداء ومن ثم يتم تقييم العاملين مثل نوعية الاداء وكمية الاداء ومن ثم يتم تحديد اوزان للتقديرات بالتدرج كالتالي:

- 1 :ضعيف 2 - مقبول 3-جيد 4- جيد جدا 5-ممتاز

ثم يتم تصميم جدول بين الصفات موضع التقسيم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم ، وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من الصفات ، ويستخدم الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الافراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي تحصل عليها كل منهما

طريقة قوائم المراجعة : ان هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات و السولوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل وعلى المقيم ان يؤشر او يختار العبارة او الصفة التي قصف اداء لأفراد للعاملين ويكون تأثير المقيم اما نعم او لا وعند اتمام قوائم المراجعة تذهب الى الادارة الافراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من عوامل المحددة في القائمة حسب درجة اهميتها

طريقة المراجعة الميدانية: فتتطلب هذه الطريقة القيام ممثل عن ادارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات لمدراء الادارات العالمة في المنظمة للاستفسار عن اداء العاملين ومناقشتهم واخذ البيانات و المعلومات التفصيلية عن ان يد قائمة بالعاملين ويتم ترتيبهم حسب ادائهم ويعرضها الى المدراء لمراجعتها وادخال تعديلات عليها . ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوفر الحيادية في تقييم العاملين من قبل ادارة الموارد البشرية الا ان تدخل ادارة الموارد البشرية في تقييم العالمين قد يثير حفيظة المدراء و المشرفين الى الجانب استغراق هذه الطريقة زمنا طويلا.

طريقة الاختيار الاجباري : الهدف الاساسي من استخدام هذه الطريقة هو تقليل عامل التحفيز الشخصي عن طريق ايجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقسيم ويطلب منه اعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الادارة و التي على العامل اظهارها . وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل ادارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات أو أوزان حيث تكون سرية وغير معرفة للمقيم وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة .

طريقة المواقف الحرجة : تعد هذا الطريقة من الطريق التي تم تطويرها في فترة عليه الادارة حيث تدون فيه الوقائع او الاحداث الجهوية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه ، يقوم الرئيس المباشر بمسك سجل كل مرؤوس يضم جزأين أحدهما يمثل فقط القوة و الآخر يمثل فقط الضعف ويدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة بأداء الفرد سواء كانت هذه المواقف لصالحه و لضده ، بهذا يتوفر للرئيس الحكم السليم على كل فرد وفقا للعوامل المذكورة في سجل أدائه.

طريقة المقالة : وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها انجازات واداء العاملين بطريقة انشائية يختارها على ان يلتزم بمواضيع معينة ككمية ونوعية الانتاج ومعرفته بالعمل و القرارات و نقاط القوة و نقاط الضعف في الأداء.

. 2– **طرق تقييم الاداء الحديثة** : نظرا الاهمية عملية تقيم للفرد و المنظمة فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق واساليب جديدة لتقييم اداء الافراد تهدف الى تقليل درجة الاخطاء و الصعوبات المرتبطة بالطرق الحديثة التي تم تطويرها مايلي[1]:

طريقة مقياس السلوكية المتدرجة : تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الاداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج ، حيث ان كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل من هذه الدرجات وعلى ضوء الوصف المحدد يتم تحديد اداء الافراد العاملين ، ويعتمد هذا المقياس على العناصر الاساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني في المواقف الحرجة ، ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كان يكون اداء متميز او جيد او ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

وتعتمد هذه الطريقة على التصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5 – 10) مقاييس حيث ان كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات انجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل تحديد موقع الفرد فيه

طريقة التقييم السري : وفقا لهذه الطريقة تتبع المنظمات في تقييم اداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد على ملء في المنظمة مم قبل الرئيس المباشر و زميله في العمل تم تصميم نماذج تحتوي على اسئلة يتطلب الاجابة عليها حول اداء العاملي من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه و زملائه ويتطلب من كل طرف يقيم العامل ان يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون اطلاع الغير ومن بعد يتم اخيار العناصر و الصفات موضع التقييم معرفة القائمين الى التقييم ثم يتم احاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها

[1] يوسف حجيم الطائي، مزيد عبد الحسن الفضل،هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار الوارق، الأردن، 2001، ص 249-253

طريقة مقياس الملاحظات السلوكية : طول هذا المقياس في العيوب و المأخذ المترتبة على طريقة المقياس السلوكية المتدرج ، ولا يختلف هذا المقياس عن المقاييس السابقة إلا في أن المقيم بدل حفلته لسلوك الافراد العاملين يرتبهم على (5) أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل ويميز هذه الطريقة عن سابقاتها فقط انها تركز على السلوك الملاحظ اي تتم ملاحظة السلوك بدل من السلوك المتوقع.

طريقة الادارة بالأهداف : انتشر حديثا لاستخدام هذه الطريقة وبشكل خاص إثر العيوب و الانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم السالفة الذكر فهذه الفلسفة الإدارية اقترحها المفكر الامريكي بيتر دراكر " peter druker " سنة 1957 وتعرف الادارة بالأهداف على انها عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع او فترة العمل و الاتفاق على النتائج التي تنبغي اجازها بحيث تنبثق الاهداف من معدلات الادارة فإذا ما مستوى الاداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هذه الاعادة الادراج الى ما يجب أن يكون عليه .[1]

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي و أبعاده .

أولا: العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي :

هناك عدة عوامل مؤثرة في الأداء الوظيفي هي:

أ – غياب الاهداف المحددة : فالمنظمات التي تعمل دون ان تكون لديها خطها شمولية وتفصيلية الاعمال ومعدلات انتاج محددة فإنها لا تستطيع ان تقييس مدى ما تحقق من انجازات وان تحسب موظفيها على المعدلات انتاجه[2]

ب – عدم المشاركة في الادارة : فضعف مشاركة المستويات الادارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في ايجاد فجوة بين القيادات الادارية العليا و الموظفين في المستويات الدنيا [3]

[1] يوسف حجيم الطائي، مزيد عبد الحسن الفضل،هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 249-253.
[2] عبد الرحمن الشقاوي،1994،ص86
[3] محمود حسان، 1997، ص298

ج – اختلاف مستويات الاداء :من العوامل المؤثرة على اداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الادارية التي ترتبط بين معدلات ادائهم و المردود المعنوي و المالي الذي يحصلون عليه[1]

د – مشكلات الرضا الوظيفي : فعدم الرضا الوظيفي او انخفاضه لدى الموظفين يعتبر ممن العوامل الاساسية في معدلات الاداء[2]

هـ – التنصيب الاداري : يعتبر النصيب الاداري من الظواهر الادارية التي تأثر بشكل كبير في انخفاض معدلات الاداء[3]

و – مشكلات التطوير التنظيمي : تعتبر المشكلات الناتجة عن التطور التنظيمي من الظاهر التي لها أأثر على انخفاض معدلات أداء العاملين[4]

ز – مشكلات البيئة المادية : أن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي التي ترك اثار في خفوض العاملين وانخفاض ورحهم المعنوية و بالتالي الى قلة انتاجهم وضعف في مستوى ادائهم لذى تعمل المنظمات بمختلف انواعها على توفير بيئة العمل المادية الملائمة[5].

ج – ضعف نطاق الاشراف : نتيجة للتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و التقنية التي يشهدها المجتمع فان عبء المسؤولية التي تتحملها . المنظمات تزايد [6].

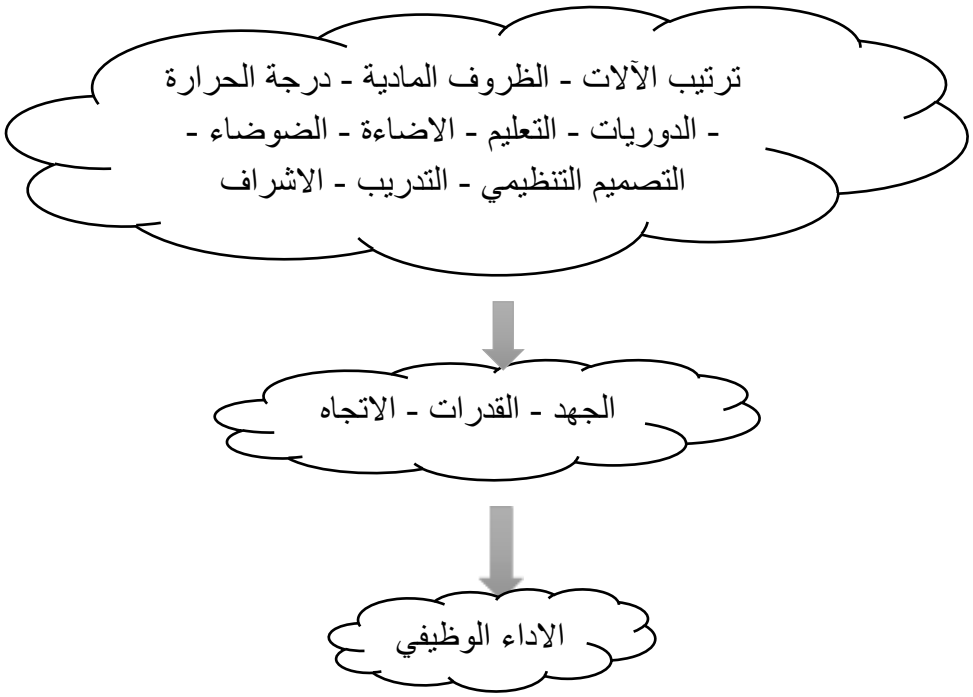
ط – ضعف نظم الحوافز : لاشك ان الحوافز الى اختلاف انواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم الى رفع الكفاءة أدائهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل

[1] هاني يوسف خاشقجي، 1993، ص180
[2] عبد الرحمن الشقاوي، 1994، ص180
[3] محمود حسان، 1997، ص300
[4] موفق الكبيسي، 2004، ص54
[5] بدر حسن حجاج، 1998، ص35
[6] حمدي كمال أبو الخير، 1989، ص371

–العوامل البيئية المؤثرة على الاداء الوظيفي :

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن ان تؤثر على المستوى ادائهم و الشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر الى الاداء الوظيفي:[1]

شكل رقم (01) : العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر على الاداء الوظيفي



المصدر : رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ص 212

[1] رواية محمد حسن،2001،ص212

ثانيا: أبعاد الأداء الوظيفي:

يعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاث أبعاد للأداء هذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول
- كمية الجهد
- نمط الأداء

أ- الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتموا كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتموا بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار نوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقسمه درجة خلو الإدعاء من الأخطاء والتي تعني درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ب- كمية الجهد: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو الفعلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ج- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد العمل أي طريقة التي يؤدي بها أنشطة العمل على أساس النظر الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. [1]

[1] الخزامي عبد الكريم، تكنولوجيا الأداء، من الأداء إلى التحسين، مكتبة ابن سينا القاهرة، 1999،ص58-60.

خلاصـــــــة

من خلال هذه الدراسة حاولنا معالجة أحد أهم المواضيع الحديثة و المهمة في تفسير ونجاح المؤسسات ألا وهو دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة . حيث تعد إدارة الموارد البشرية من اهم الادارات الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة ، ويتمثل الدور الكبير لها في زيادة الاهتمام بالموارد الداخلية وبالخص الموارد البشرية من خلال العمل على تحسين ادائهم الوظيفي و ذلك من كم طريق العناية الازمة لأعمالهم المنجزة وتصحيحها و تطويرها لها باستمرار مما جعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية ، حيث يسمح لها بخلق القيمية و التميز مما يساعد على مواجهة التغيرات و مواكبة التطور.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي لدافعية المورد البشري في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

تمهيد

المبحث الأول: تقديم للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببني سليمان

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الثاني: مهام المؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني: منهجية و إجراءات الدراسة

المطلب الأول: منهج و مجتمع و عينة الدراسة

المطل الثاني: أدوات الدراسة

المطلب الثالث: اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و اختبار صحة الفرضيات

المطلب الأول: عرض و تحليل بيانات شخصية

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات

خلاصـــــة الفصل الثالث

تمهيد

من خلال هذا الفصل التطبيقي سنحاول تطبيق ما تطرقنا أليه في الجانب النظري الذي تم تناوله في الفصلين السابقين، وذلك لمحاولة معرفة الدور الذي تلعبه دافعية المورد البشري

في تحسيـن الأداء الوظيـفي في المؤسسة محل الدراسة.

انطلاقا مما سبق فإننا من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى النقاط التالية:

- **المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية لصحة الجوارية ببني سليمان –"المدية"–**
- **المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة**
- **المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات.**

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية لصحة الجوارية ببني سليمان –"المدية"–

سنحاول من خلال هذا المبحث إلى تقديم مؤسسة الصحة الجوارية ببني سليمان –المدية–والتعريف بأهدافها ومهامها ومختلف هياكلها وفروعها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببني سليمان هي مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، موضوعة تحت وصاية الوالي أنشئت من إعادة هيكلة القطاع الصحي بموجب المرسوم التنفيذي رقم (107-140) المؤرخ في 19 ماي 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية تنظيمها وسيرها.

موقعها الجغرافي: تقع المؤسسة جنوب شرق ولاية المدية بمقر بلدية بني سليمان ولاية المدية على جانب الطريق الوطني رقم 18 تقوم بضمان تغطية صحية شاملة بكل المناطق من مقر البلديات إلى القرى و المداشر عبر نقاط الوحدات الصحية (قاعة علاج)،حيث تقوم بتغطية 08 بلديات الواقعة في أقاليم الدوائر: ببني سليمان، القلب الكبير، وبلدية بئر بن عابد.

كما تقوم هياكل المؤسسة (العيادة المتعددة الخدمات بالسواقي) بضمان الاستعجالات 24سا/24سا

ويسهر على العمل بها طاقم من:

-المتخصصين.

-ممارسي الصحة.

-الشبه طبين.

-القابلات.

-البيولوجيين.

-الإداريين.

-العمال المهنيين.

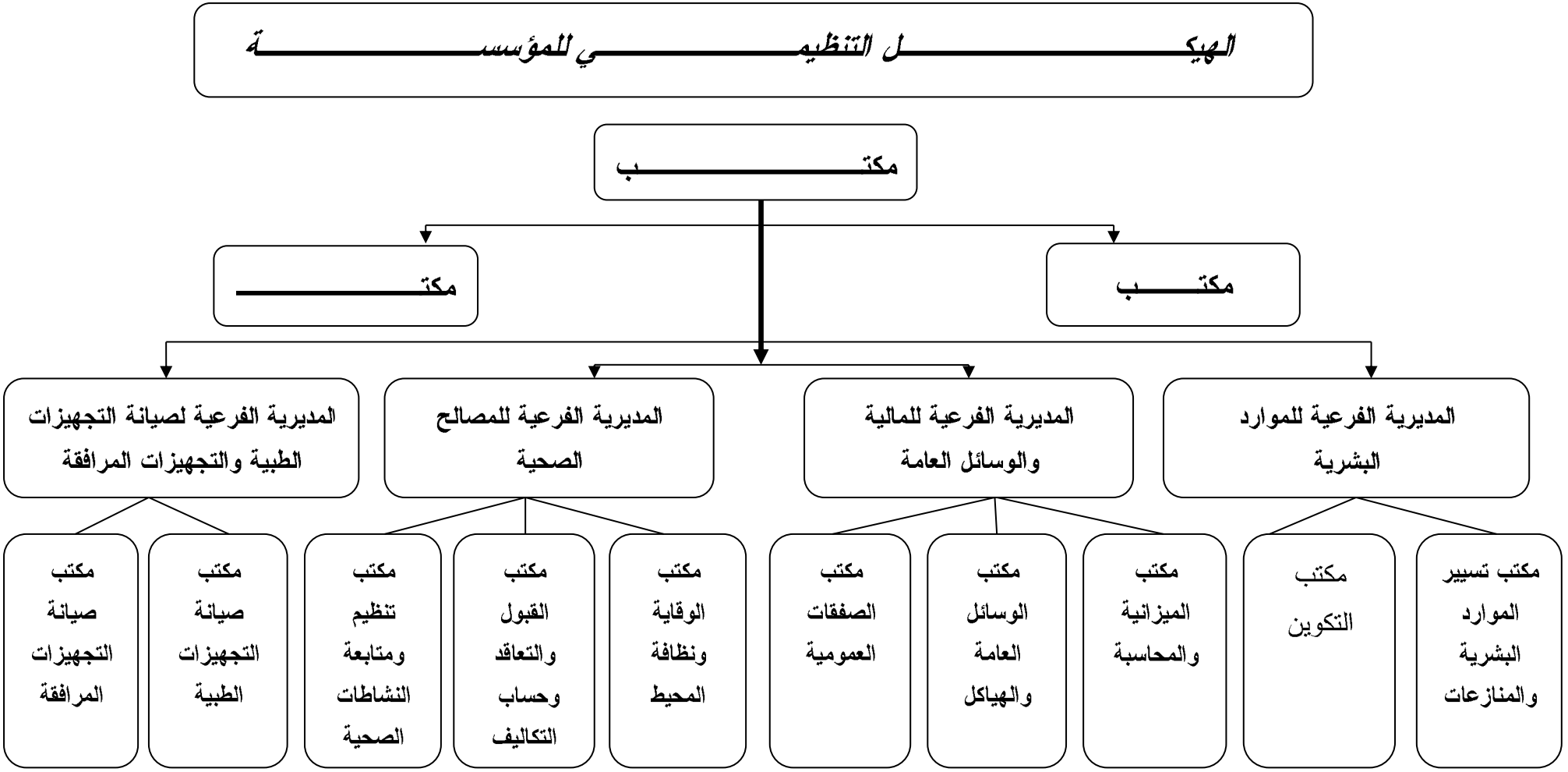
-عمال العقود بجميع صيغتها (حاملي الشهادات، إدماج مهني، شبكة اجتماعية...الخ).

المطلب الثاني: مهام المؤسسة

تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة كمايلي:

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- تشخيص المرضى.
- العلاج الجواري.
- الفحوص الخاصة بالطب العام المتخصص والقاعدي.
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإيجابية.
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.
- المساهمة في الترقية وحماية البيئة في المجالات بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والأفات الاجتماعية.
- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد المعارف.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



حدد التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية حسب أحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأول عام 1428، الموافق 19 ماي 2007.

أولا–تنظيم المؤسسة

1–1. المدير: يرأس المؤسسة وتحت تصرفه مباشرة عدة مشروبات ومن أهم ما يقوم به

السهر الجيد على السير الحسن لمختلف المصالح.

– الأمانة العامة: ومن أهم ما تقوم به.

– الاستقبال والتوجيه.

– حفظ الملفات والسجلات، معالجة البريد الوارد.

– مكتب الاتصال: ومن أهم ما يقوم به.

– تحرير المذكرات التي تخص عمال المؤسسة.

1–2. المديرية الفرعية للموارد البشرية: وتضم مكتب تسيير الموارد البشرية، المنازعات ومكتب التكوين، وهي مصلحة ذات صلة مباشرة بالحياة المهنية للموظفين ومن وظائفها:

– استخراج الوثائق الخاصة بالعمال.

– الإجازات والعطل المرضية.

– العقوبات الإدارية.

– تنظيم الترقية.

– الإدماج والتوظيف والتثبيت.

– تنظيم أيام تكوينية.

1–3. المديرية الفرعية للمالية والوسائل: وتضم مكتب الميزانية والمحاسبة، مكتب الوسائل العامة والهياكل، مكتب الصفقات العمومية من وظائفها:

– السهر على توفير الادوية والمستلزمات الطبية لكل المصالح.

– تسديد أجور العمال.

– توفير المعدات ومتطلبات العمل لكل عمال المؤسسة حسب طبيعة العمل.

– مراجعة الاتفاقيات والفواتير والاستشارات الخاصة بمقتنيات المؤسسة.

1–4. المديرية الفرعية للمصالح الصحية: وتضم مكتب الوقاية، ونظافة المحيط، مكتب المحيط، مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف، مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية، ومن وظائفها:

– متابعة النشاط الطبي وشبه الطبي.

- استخراج الوثائق الخاصة بالمرضى.

1-5. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: وتضم مكتبين مكتب صيانة التجهيزات الطبية ومكتب صيانة التجهيزات المرافقة، من وظائفها:

- السهر على تصليح التجهيزات والمعدات الطبية في المستشفى.
- انتقاء المعدات الطبية للمستشفى.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة

من خلال هذا المبحث يمكننا التعرف على مدى تأثير دافعية المورد البشري في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الصحة الجوارية ببني سليمان –المدية–وذلك من خلال إجابات أفراد العينة المختارة.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

لقد نتناول هذا المطلب إيضاحا لنموذج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أداة الدراسة وهي الاستبيان، وهو الأسلوب المعتمد لجمع المعلومات من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

المنهج المتبع في الدراسة هذه هو المنهج التحليلي الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في المؤسسة الاستشفائية على اختلاف وضعيتهم الوظيفية. ونظرا لكبر مجتمع الدراسة فقد تم اخذ عبنة عشوائية بسيطة بحجم 26 موظف من المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولا: أداة جمع البيانات

بناءا على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبيان، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة بإستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة...الخ. وقد مر تطوير الاستبيان بمجموعة من المراحل، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق أهداف المنشود منه، وفيمايلي توضيح لما قمنا به في كل مرحلة.

1.بناء الاستبانة

قام الطالبان بإعداد أداة الدراسة لمعرفة دور دافعية المورد البشري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة ، بحيث تم الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وتحديد المتغيرات الرئيسية التي شملها الاستبيان، كما تم عرض الاستبيان على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات، وتم تصميم الاستبيان في صورته الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين.

2.الشكل النهائي للاستبيان

بعد تلقي الملاحظات والنصائح من الأستاذ المشرف قمنا بالالتزام بها في تعديل الاستبيان الذي جاء في شكله النهائي مكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قام الطالبان بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

الجزء الثاني: تم تقسيمه إلى محورين

المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل "دافعية المورد البشري "، وهو يتنبأ بالمتغير التابع في هذه الدراسة، وشمل 12 عبارة.

المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع " الأداء الوظيفي " ويعتبر بمثابة نتيجة أو المتغير المتنبأ به من قبل المتغير المستقل.

3.المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابة العينة لعبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمسة اختبارات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي

الرقم	الرأي
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق جدا

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على بعض المراجع العلمية المتاحة

لتحديد اتجاه الإجابات قمنا بالاستعانة بجدول متوسط الأوزان المرجح المرافق للمقياس الخماسي، الذي يحدد مدى الفئة الموافقة لكل وزن:

الجدول رقم (2): مجال الاتجاه حسب مقياس ليكارت الخماسي

السن	الاتجاه
من (20 إلى 25)	غير موافق تماما
من (26 إلى 30)	غير موافق
من (31 إلى 35)	محايد
من (36 إلى 40)	موافق
أكثر من(40)	موافق تماما

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على بعض المراجع العلمية الإحصائية

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.

2- ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين دافعية المورد البشري والأداء الوظيفي في المؤسسة.

4- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

المطلب الثالث: اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة:

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المشاكل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: الثبات، طريقة الاتساق الداخلي وطريقة التجزئة النصفية وفيما يلي توضيح لهذه المسائل.

1- طريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ويمثل الجدول رقم (03) معامل الثبات ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمة الثبات الكلية 0.703 في حين كان قيم معاملي الثبات لأداتي مقياس دافعية المورد البشري ومقياس الأداء الوظيفي تساوي 0.677 و 0.695 على التوالي، وكذلك تشير قيم صدق الأداة مرتفعة حيث كانت 0.823 بالنسبة لمقياس دافعية المورد البشري، و0.837 بالنسبة لمقياس الأداء الوظيفي و0.838 بالنسبة للاستبانة الكلية، واعتبرت هذه القيم ملائمة ومقبولة لغايات الدراسة.

جدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ

الأداة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	صدق الأداة
مقياس دافعية المورد البشري	0.677	0.823
مقياس الأداء الوظيفي	0.695	0.837
الاستبانة الكلية	0.703	0.838

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

2) طريقة التجزئة النصفية:

تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية حيث أن معامل الثبات لأداة دافعية المورد البشري يساوي 0.200، وكان معامل الثبات لأداة الأداء الوظيفي يساوي 0.672، في حين أن معامل الثبات للقيم الكلية يساوي 0.263، واعتبرت هذه القيم ملائمة ومقبولة لغايات هذه الدراسة، والجدول رقم (04) يوضح ذلك.

جدول رقم (04): معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

الأداة	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية
مقياس دافعية المورد البشري	0.200
مقياس الأداء الوظيفي	0.672
الاستبانة الكلية	0.263

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات.

تقوم في هذا المبحث بمعالجة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة التي سبق لنا جمعها ومن ثم استخلاص النتائج.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

اشتملت البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية، والرسومات البيانية.

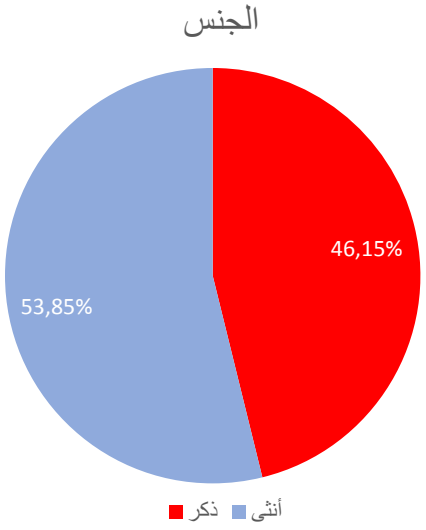
خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (05): توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

		التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	12	46.2
	أنثى	14	53.8
	المجموع	26	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

شكل رقم (03):



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم (05)

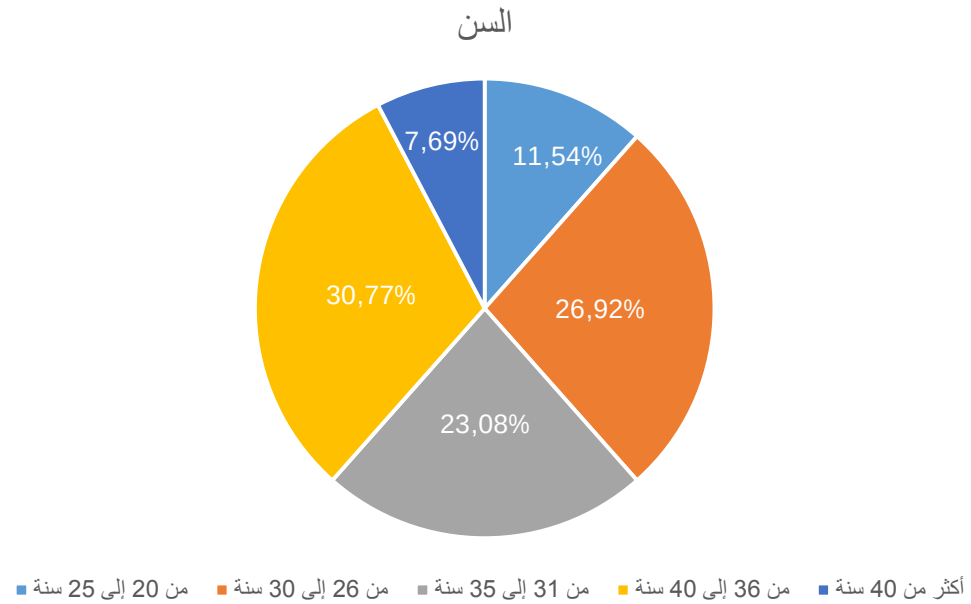
يتبين من خلال الجدول رقم (05) أن نسبة الإناث 53.8% تفوق نسبة الذكور التي تساوي 46.2%.

جدول رقم (06): توزيع أفراد الدراسة حسب السن:

		التكرارات	النسبة المئوية
السن	من 20 إلى 25 سنة	3	11.5
	من 26 إلى 30 سنة	7	26.9
	من 31 إلى 35 سنة	6	23.1
	من 36 إلى 40 سنة	8	30.8
	أكثر من 40 سنة	2	7.7
	المجموع	26	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

شكل رقم (04):



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم (06)

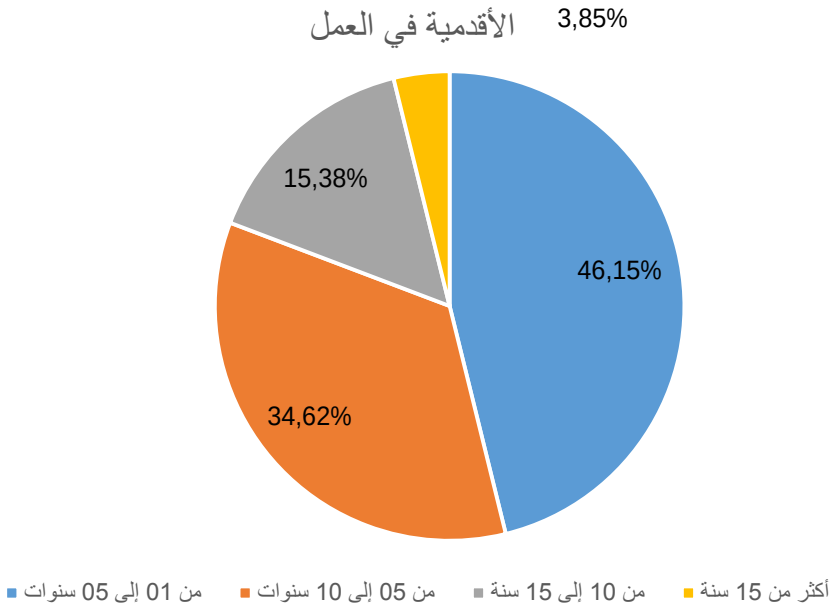
من خلال الجدول رقم (06) يتبين أن هناك تقارب في نسب توزيع العمال من حيث السن، حيث أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين [36-40] بلغت 30.77% وهي أعلى نسبة، تليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين [26-30]، في حين أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين [20-25] كانت تساوي 7.69% وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (07): توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في العمل:

		التكرارات	النسبة المئوية
الأقدمية في العمل	من 01 إلى 05 سنوات	12	46.2
	من 05 إلى 10 سنوات	9	34.6
	من 10 إلى 15 سنة	4	15.4
	أكثر من 15 سنة	1	3.8
	المجموع	26	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

شكل رقم (05):



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم (07)

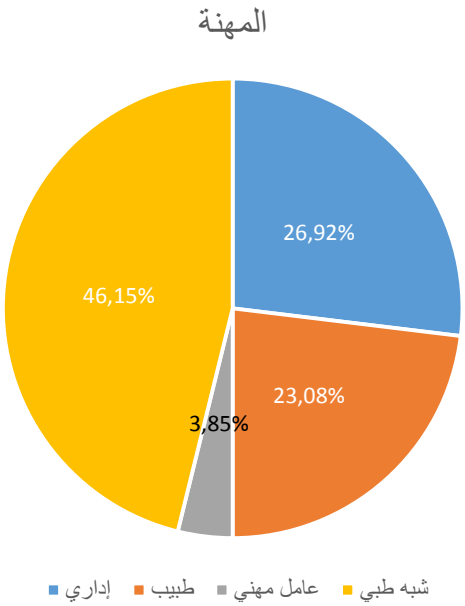
من الجدول رقم (07) يتبين أن معظم العمال تتراوح نسبة خبرتهم المهنية بين [1-05] سنوات بنسبة بلغت 46.15%، تلتها فئة العمال أصحاب الخبرة المهنة بين [05-10] سنوات بنسبة 34.62%، في حين أن نسبة العمال أصحاب الخبرة المهنية أكثر من 15 سنة بلغت 3.85% وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (08): توزيع أفراد الدراسة حسب المهنة:

		التكرارات	النسبة المئوية
المهنة	إداري	7	26.9
	طبيب	6	23.1
	عامل مهني	1	3.8
	شبه طبي	12	46.2
	المجموع	26	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

شكل رقم (06):



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم (08)

من الجدول رقم (08) يتبين أن نسبة العمال ذوي التخصص شبه الطبي بلغت 46.15%، وهي نسبة أعلى نسبة من العمال، في حين بلغت نسبة العمال المهنيين 3.85% وهي أصغر نسبة، وقد بلغت نسبة الإداريين والأطباء 26.92% و23.8% على التوالي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

5- النسب المئوية والتكرارات والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.

6- ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

7- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين دافعية المورد البشري والأداء الوظيفي في المؤسسة.

8- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

9- اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين دافعية المورد البشري والأداء الوظيفي في المؤسسة.

للتعرف على طبيعة العلاقة بين دافعية المورد البشري الأداء الوظيفي في المؤسسة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وذلك كما يتضح في الجدول التالي:

10- جدول رقم (09): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين دافعية المورد البشري والأداء الوظيفي في المؤسسة

	الأداء الوظيفي
دافعية المورد البشري	.088**

** دال إحصائيا عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مقياس دافعية المورد البشري ومقياس الأداء الوظيفي، وتشير هذه النتيجة إلى أن دافعية المورد البشري يساهم في زيادة الأداء الوظيفي.

من خلال فحص الجدول نلاحظ أن Sig= 0.088 هي قيمة اكبر من 0.05، و عليه نرفض الفرضية القائلة ان هناك تأثير للمورد البشري على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 5%، و لكن إذا رفعنا مستوى الدلالة إلى 10% فقيمة الدلالة 0.088 أقل من 0.1، و بالتالي عند مستوى الدلالة 10% يمكن قبول الفرضية H1 .

الفرضيات الجزئية:

نتائج الإجابة عن الفرض الأول والذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في متوسطات مقياس دافعية المورد البشري لدى عينة من عمال المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين"، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات.

جدول رقم (10): نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين"، للفروق في متوسطات مقياس دافعية المورد البشري لدى عينة من عمال المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

المقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت (T)	مستوى الدلالة
دافعية المورد البشري	ذكر	12	3.49	0.546	0.181	0.858
	أنثى	14	3.45	0.591		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig=0.858) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مقياس دافعية المورد البشري لدى عينة من عمال المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

وتشير هذه النتائج على تقارب مستوى دافعية المورد البشري بين عمال المؤسسة ذكورا وإناثا.

نتائج الإجابة عن الفرض الثاني والذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في متوسطات مقياس الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين"، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات.

جدول رقم (11): نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين"، للفروق في متوسطات مقياس أساليب مواجهة الضغوط النفسية لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية تعزى لمتغير الجنس.

المقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت (T)	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	ذكر	12	3.53	0.253	1.374	0.182
	أنثى	14	3.74	0.447		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig=0.182) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مقياس الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

وتشير هذه النتائج إلى توافق مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة باختلاف جنسهم (ذكورا أم إناثا).

نتائج الإجابة عن الفرض الثالث والذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في متوسطات مقياس دافعية المورد البشري لدى عينة من عمال المؤسسة تعزى لمتغير السن.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي (ANOVA one way) "، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة ثلاثة متوسطات أو أكثر، ولاستخدام اختبار التباين الأحادي تم التحقق من شروطه:

أ) **الاستقلالية:**

البيانات عبارة عن درجات أفراد العينة من خلال إبداء رأيهم وكل درجة مستقلة عن الأخرى وكذلك متغير العمر هو مجموعة مستقلة عن الأخرى، وعليه فإن شرط الاستقلالية متحقق.

ب) شرط التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (12): اختبار كولموجروف سميرنوف للتحقق من التوزيع الطبيعي

المقياس	السن	Kolmogorov-Smirnov[a]		
		Statistiques	ddl	Sig.
دافعية المورد البشري	من 20 إلى 25 سنة	.321	3	.
	من 26 إلى 30 سنة	.264	7	.151
	من 31 إلى 35 سنة	.248	6	.200
	من 36 إلى 40 سنة	.183	8	.200
	أكثر من 40 سنة	.260	2	.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

تبين من خلال الجدول أن القيم الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ت) التحقق من تجانس التباين:

جدول رقم (13): اختبار ليفيني للتحقق من تجانس التباين

تجانس التباين	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى الدلالة Sig
0.293	4	21	0.879

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

تبين من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig=0.879) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، أي يوجد تجانس بين المجموعات كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات والانحرافات المعيارية أي لا يوجد اختلاف في التباين في متغير العمر.

ث) جدول تحليل التباين الأحادي (ANOVA one way):

		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	Sig.
دافعية المورد البشري	بين المجموعات	.242	4	.060	.167	.953
	داخل المجموعات	7.591	21	.361		
	المجموع	7.833	25			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

تبين من خلال اختبار التباين أن القيمة الاحتمالية (Sig=0.167) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر.

نتائج الإجابة عن الفرض الرابع والذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في متوسطات مقياس الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة تعزى لمتغير العمر.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ANOVA one way "، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة ثلاثة متوسطات أو أكثر، ولاستخدام اختبار التباين الأحادي تم التحقق من شروطه:

أ) **الاستقلالية:**

البيانات عبارة عن درجات أفراد العينة من خلال إبداء رأيهم وكل درجة مستقلة عن الأخرى وكذلك متغير العمر هو مجموعة مستقلة عن الأخرى، وعليه فإن شرط الاستقلالية متحقق.

ب) شرط التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (14): اختبار كولموجروف سميرنوف للتحقق من التوزيع الطبيعي

المقياس	السن	Kolmogorov-Smirnov[a]		
		Statistiques	ddl	Sig.
الأداء الوظيفي	من 20 إلى 25 سنة	.176	3	.
	من 26 إلى 30 سنة	.267	7	.142
	من 31 إلى 35 سنة	.227	6	.200
	من 36 إلى 40 سنة	.200	8	.200
	أكثر من 40 سنة	.260	2	.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

تبين من خلال الجدول أن القيم الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ت) التحقق من تجانس التباين:

جدول رقم (15): اختبار ليفيني للتحقق من تجانس التباين

تجانس التباين	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى الدلالة Sig
2.588	4	21	0.208

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

تبين من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig=0.208) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، أي يوجد تجانس بين المجموعات كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات والانحرافات المعيارية أي لا يوجد اختلاف في التباين في متغير العمر.

ث) جدول تحليل التباين الأحادي (ANOVA one way):

		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	Sig.
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	.508	4	127.	.874	.496
	داخل المجموعات	3.049	21	.145		
	المجموع	3.557	25			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig=0.874) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر.

نتائج الإجابة عن الفرض الخامس والذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$)، في متوسطات مقياس دافعية المورد البشري لدى عينة من عمال المؤسسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ANOVA one way "، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة ثلاثة متوسطات أو أكثر، ولاستخدام اختبار التباين الأحادي تم التحقق من شروطه:

أ) الاستقلالية:

البيانات عبارة عن درجات أفراد العينة من خلال إبداء رأيهم وكل درجة مستقلة عن الأخرى وكذلك متغير العمر هو مجموعة مستقلة عن الأخرى، وعليه فإن شرط الاستقلالية متحقق.

ب) شرط التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (16): اختبار كولموجروف سميرنوف للتحقق من التوزيع الطبيعي

المقياس	الأقدمية في العمل	Kolmogorov-Smirnov[a]		
		Statistiques	ddl	Sig.
دافعية المورد البشري	من 01 إلى 05 سنوات	.171	12	.200
	من 05 إلى 10 سنوات	.228	9	.194
	من 10 إلى 15 سنة	.237	4	.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

تبين من خلال الجدول أن القيم الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ت) التحقق من تجانس التباين:

جدول رقم (17): اختبار ليفيني للتحقق من تجانس التباين

تجانس التباين	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى الدلالة Sig
2.602	2	22	0.097

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

تبين من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig=0.097) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، أي يوجد تجانس بين المجموعات كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات والانحرافات المعيارية أي لا يوجد اختلاف في التباين في متغير الأقدمية في العمل.

ث) جدول تحليل التباين الأحادي (ANOVA one way):

		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	Sig.
دافعية المورد البشري	بين المجموعات	.293	3	098.	.285	.836
	داخل المجموعات	7.540	22	.343		
	المجموع	7.833	25			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig=0.836) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الأقدمية في العمل.

نتائج الإجابة عن الفرض السادس والذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$)، في متوسطات مقياس الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ANOVA one way "، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة ثلاثة متوسطات أو أكثر، ولاستخدام اختبار التباين الأحادي تم التحقق من شروطه:

أ) الاستقلالية:

البيانات عبارة عن درجات أفراد العينة من خلال إبداء رأيهم وكل درجة مستقلة عن الأخرى وكذلك متغير العمر هو مجموعة مستقلة عن الأخرى، وعليه فإن شرط الاستقلالية متحقق.

ب) شرط التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (18): اختبار كولموجروف سميرنوف للتحقق من التوزيع الطبيعي

المقياس	الأقدمية في العمل	Kolmogorov-Smirnov[a]		
		Statistiques	ddl	Sig.
الأداء الوظيفي	من 01 إلى 05 سنوات	.113	12	.200
	من 05 إلى 10 سنوات	.213	9	.200
	من 10 إلى 15 سنة	.252	4	.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

تبين من خلال الجدول أن القيم الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ت) التحقق من تجانس التباين:

جدول رقم (19): اختبار ليفيني للتحقق من تجانس التباين

تجانس التباين	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى الدلالة Sig
2.588	2	22	0.098

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

تبين من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig=0.098) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، أي يوجد تجانس بين المجموعات كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات والانحرافات المعيارية أي لا يوجد اختلاف في التباين في متغير الأقدمية في العمل.

ث) جدول تحليل التباين الأحادي (ANOVA one way):

		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	Sig.
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	.122	3	041.	.259	.854
	داخل المجموعات	3.435	22	.156		
	المجموع	3.557	25			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig=0.836) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الأقدمية في العمل.

نتائج الإجابة عن الفرض السابع والذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$)، في متوسطات مقياس دافعية المورد البشري لدى عينة من عمال المؤسسة تعزى لمتغير المهنة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ANOVA one way "، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة ثلاثة متوسطات أو أكثر، ولاستخدام اختبار التباين الأحادي تم التحقق من شروطه:

أ) الاستقلالية:

البيانات عبارة عن درجات أفراد العينة من خلال إبداء رأيهم وكل درجة مستقلة عن الأخرى وكذلك متغير العمر هو مجموعة مستقلة عن الأخرى، وعليه فإن شرط الاستقلالية متحقق.

ب) شرط التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (20): اختبار كولموجروف سميرنوف للتحقق من التوزيع الطبيعي

المقياس	المهنة	Kolmogorov-Smirnov[a]		
		Statistiques	ddl	Sig.
دافعية المورد البشري	إداري	.200	7	.200
	طبيب	.249	6	.200
	شبه طبي	.151	12	.200

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

تبين من خلال الجدول أن القيم الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ت) التحقق من تجانس التباين:

جدول رقم (21): اختبار ليفيني للتحقق من تجانس التباين

تجانس التباين	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى الدلالة Sig
.371	2	22	0.695

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

تبين من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig=0.695) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، أي يوجد تجانس بين المجموعات كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات والانحرافات المعيارية أي لا يوجد اختلاف في التباين في متغير المهنة.

ث) جدول تحليل التباين الأحادي (ANOVA one way):*

		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	Sig.
دافعية المورد البشري	بين المجموعات	.338	3	113.	.331	.803
	داخل المجموعات	7.494	22	.341		
	المجموع	7.833	25			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig=0.803) أكبر من مستوى الدلالة (α = 0.05) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المهنة.

نتائج الإجابة عن الفرض الثامن والذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a = 0.05)، في متوسطات مقياس الأداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة تعزى لمتغير المهنة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ANOVA one way "، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة ثلاثة متوسطات أو أكثر، ولاستخدام اختبار التباين الأحادي تم التحقق من شروطه:

أ) الاستقلالية:

البيانات عبارة عن درجات أفراد العينة من خلال إبداء رأيهم وكل درجة مستقلة عن الأخرى وكذلك متغير العمر هو مجموعة مستقلة عن الأخرى، وعليه فإن شرط الاستقلالية متحقق.

ب) شرط التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (22): اختبار كولموجروف سميرنوف للتحقق من التوزيع الطبيعي

المقياس	المهنة	Kolmogorov-Smirnov[a]		
		Statistiques	ddl	Sig.
الأداء الوظيفي	إداري	.248	7	.200
	طبيب	.192	6	.200
	شبه طبي	.255	12	.060

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

تبين من خلال الجدول أن القيم الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ت) التحقق من تجانس التباين:

جدول رقم (23): اختبار ليفيني للتحقق من تجانس التباين

تجانس التباين	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى الدلالة Sig
.879	2	22	.429

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

تبين من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig=0.429) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، أي يوجد تجانس بين المجموعات كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات والانحرافات المعيارية أي لا يوجد اختلاف في التباين في متغير المهنة.

ث) جدول تحليل التباين الأحادي (ANOVA one way):

		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	Sig.
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	.526	3	175.	1.273	.308
	داخل المجموعات	3.030	22	.138		
	المجموع	3.557	25			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS25

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig=1.273) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى متغير المهنة.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة وتحليل نتائج الاستبيان الذي تم إجراءه في المؤسسة، بحيث توصلنا إلى أن مؤسسة الصحة الجوارية ببني سليمان –المدية – بأن هناك دور كبير لدافعية المورد البشري في تحسين الأداء الوظيفي.

وتم ذلك بإختبار فرضيات الدراسة بحيث أظهرت وجود علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين داخل مؤسسة الصحة الجوارية ببني سليمان –المدية–.

خاتـــــمة

عامـــة

خاتمة عامة

قليل منا سيكون مديرا لإدارة الموارد البشرية لكن البعض منها سيكون في بعض الوظائف التي سيتقلدها لاحقا مسؤولا عن إدارة مجموعة من الأفراد كما سيكون البعض منا في مراكز وظيفية لمشاهدة لها التأثير على حركية الموارد البشرية في إطار المنظمة التي يعمل فيها فنحن قد بغض النظر عن مركزنا الوظيفي سوف يتأثر بسياسات إدارة الموارد البشرية لأننا أعضاء في المنظمة.

فعليه فكلما أحسنت المنظمات استثمار مواردها البشرية التي تتحكم في بقية المواد الأخرى أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى فحتى المنظمات التي لديها موارد متطورة في التكنولوجيا والمعلومات ورأس المال لا يمكن أن تدي مواعيدها بكفاءة ما لم يكن لديها موارد بشرية تم اختيارها وتنميتها وتقييمها ومكافأتها بشكل جيد إن اختيار السيء للعاملين يمكن أن يهدم عمل المنظمة بالكامل بينما يمكن للاختيار السليم وللتدريب وللتحفيز الجيد للعاملين أن يطلق للمنظمة العنان في عالم الإبداع والتجدد وتفنن في أفضل النتائج.

بالإضافة إلى ذلك تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها وعلى ضوء ما رأيناه هي أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات وأسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقويم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي ولأن الذين يمارسونها على الأرض كبار مدربين جيدا على كيفية إتقانها بفعالية عالية فضلا على أن الكثير منا لا يرغب في سماع الانتقادات بشأن أدائه ولكن رغم هذه الأسباب فإن التقويم وتحديد المستوى الفعل لأداء الفرد ومدى التزامه بضوابط وتعليمات المنظمة ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلا كل ذلك يشكل في رأينا نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها أو نوعها.

و بغية التحقيق الجودة المطلوبة في الخدمات الاستشفائية وبلوغ مستوى التميز وبالتالي مستوى الأداء المنشود تعتمد المؤسسات الاستشفائية مدخل إدارة الموارد البشرية لتحسين أدائها وزيادة دوراتها التنفسية ويقتضي هذا المدخل ضرورة الالتزام بتحقيق الجودة في جميع المستويات بدءا من القيادة الإدارية إلى مشاركة جميع العاملين في أقل مستوى من السلم الإداري الصحي إلى جانب إعداد المؤسسة العمومية الاستشفائية للبحوث والدراسات تهتم بموضوع الموارد البشرية ونحن ندرك أن مثل هذه البحوث والدراسات ليست بالشيء السهل ولا يجب أن تكون بمجرد نزوة أو رغبة طارئة ينبغي لمثل هذه البحوث والدراسات أن يرتبط بالأهداف الخاصة والعامة للمؤسسة كما يجب أن تكتسب صفة الاستمرارية خاصة فيما يتعلق بالأداء لكي تتمكن الإدارة من قياس الآثار حقيقية للإنجازات ومقارنتها مع النتائج السابقة.

كما أن تدريب وتكوين الكفاءات البشرية ومنحها الحوافز والمكافئات لتشجيع مستوى أدائها يجعلها تشعر بأهمية الدور المنوط بها ويجعلها تساهم في نجاح تطبيق أهداف المصلحة الاستشفائية من تحسين في نوعية خدمتها وبذلك يكون الأداء فلسفة وليس مجرد شعار وبذلك يصبح هو السبيل الوحيد لتحقيق رضا المرضى وكل ذي مصلحة للوصول إلى أداء وظيفي أمثل وفعال يحقق الهدف من وجود هذه المصلحة.

التوصيات المقترحة:

في ضوء نتائج البحث المتواصل إليها نجد أنه غني عن البيان أن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء في مؤسسة فعل الرغم من الجهود التي بذلتها إدارة المؤسسة في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة الاستشفائية الصحية إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير الإمكانيات للعاملين وقدراتهم الذي ما لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات الاستشفائية الصحية بما يضمن أفضل استثمار للموارد البشرية.

فينا هذا العمل يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري من خلال تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة من أجل الوصول الأمثل و الفعال نذكر منها:

- الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية لتدريب الكوادر على استخدام أدوات العصر الحديث مثل الإنترنت وغيرها.
- إرسال موظفين في المؤسسات العمومية الاستشفائية لبعثات التدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات الاستشفائية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها محليا.
- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع وكبة التكنولوجيا الحديثة وتطوير المنتجات الصحية والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق شيئا العمل.
- يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية وسائل مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط واتخاذ القرار وتطبيق مبدئيا دايت المستقبل بصورة أكثر فعالية وذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي الوظائف القيادية على أن يتم اختيار من تتوافر لديهم الكفاءة والصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك مع تزويدهم في البرامج التدريبية المناسبة في المجالات الصحية الاستشفائية مع التدريب العملي على مجالات العمل الاستشفاء الصحي التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة والمتابعة واتخاذ القرارات المناسبة في حل المشاكل التي قد تعترض الأداء.
- إلزام كافة العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والإعلام الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق غير المطلوب في مهارات موظفي قطاع الصحة.
- تشجيع العاملين المتميزين والمجدين على بذل المزيد من الجهد واستنهاض طاقتهم الإبداعية وذلك باستخدام أسلوب الحوافز والمكافئات إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية لوظائف أعلى.
- ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء وهو ما يضمن التزامهم وحماسهم عند التطبيق

المراجـــع

قائمة المراجع باللغة العربية:

1- عبد السلام أبو قصف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية،2002،ص46-48.

2- حامد احمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط2، 1994/1993، ص 22.

3- علي السلمي، غدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص44.

4- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1997، ص12.

5- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص 19.

6- كمال بكري، الموارد البشرية و اقتصادياتها، دار النهضة، بيروت، 1986،ص320، ص231.

7- مصطفى شوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص17-18.

8- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004،ص13-15.

9- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي،دار النهضة العربية، بيروت، 2002،ص57-58.

10- جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، القاهرة، 2003،ص23-24.

11- إدارة الموارد البشرية، 1936/06/28، مجلة المعارف العلمية المحكمة.

12- زيد صالح حسين سميع، إدارة الموارد البشرية ،رواية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص91-100.

13- مصطفى حسين باهي و أمينة إبراهيم شبلي، الدافعية (نظريات و تطبيقات)، مركز الكتاب للنشر، 1998.

14- محي الدين أحمد حسين، دراسات في الدوافع و الدافعية، دار المعارف، القاهرة، 1998.

15- هادي مشعان ربيع،علم النفس، ط1، عمان، مكتبة العربي، 2008،ص150.

16- د. عماد عبد الرحيم الزغلولي، دار عقلة للمحامات، ميكولوجية التدريس الصفي، ط1، عمان، دار الميسر،2007،ص98-99.

17- عبد الله عبد الرحمان النهيان، الرقابة و علاقتها بالاداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجيستر في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003،ص37-38، ص738.

18- موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولية، جامعة باجي مختار2005/2004، ص11.

19- محمد بن إبراهيم محمد الربيق، العوامل المؤثرة في خاصية الأداء الوظيفي للقيادات، راسلة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجيستر في العلوم الإدارية العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2004، ص48.

20- عبد الفتاح بو خمخم، تحليل و تقييم الأداء الجماعي في المنشأة الصناعية، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجيستر في العلوم الإدارية العربية الأمنية، الرياض، 2004، ص129.

21- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة لنيل درجة دكتور دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، اشراف إسماعيل شعباني، قسم علوم التسيرر جامعة الجزائر 2005/04،ص18.

22- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007،ص101-102.

23- طلال عبد المالك الشريف، أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجيستر في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2003/2002، ص82.

24- عادل شي، أنماط القيادة و علاقتها بالاداء الوظيفي، رسالة ماجيستر في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002، ص117-18.

25- عبد المالك المزهود، ادارة الموارد البشرية إدارة الافراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص89.

26- زيد صالح حسن السميع، أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجيستر في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،ص91-97.

27- زيد صالح حسن السميع، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، لبنان، ص97-101.

28- أحمد أحمد محمد عكاشة، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعة، مصر، 2008،ص34.

29- يوسف حجيم الطائي، يزيد عبد الحسن الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، ذدار الوارق، الأردن،2001،ص 240-253.

30- عبد الرحمان الشنقاوي، إدارة الموارد البشرية، دار الوارق، الأردن، 1994،ص86، ص180.

31- محمود حسان، إدارة الموارد البشرية، دار الوارق، الأردن،1997، ص298.

32- هاني يوسف خاشقجي، إدارة الموارد البشرية، دار الوارق، الأردن،1993، ص180.

33- موفق الكبسي، إدارة الموارد البشرية، دار الوارق، الأردن، 2004، ص54.

34- بدر حسن حجاج، إدارة الموارد البشرية، دار الوارق، الأردن، 1998، ص35.

35- حمدي كمال أبو الخير، إدارة الموارد البشرية، دار الوارق، الأردن، 1989، ص371.

36- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الوارق، الأردن،2001، ص2012.

37- الخزامي عبد الكريم، تكنولوجيا الأداء من الأداء إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.ص 58-60.

المراجع بالفرنسية:

1- F,wacheux, le defi, de la frh dans un envinement lecient in devaleur édition lionnon, paris.2002, p 93-105.

2- Brophy ; 1998 ; motivating student to learn ; boston ; usa ; mcgraw ;mil.

3- Jacoby (L.L) & kelly (C.M) ,1990,an episodicview of motivation, hzndbook of motivation and cognition, founolations of sicia behovior.vol 2, the Guildford press-newyork

4- [1] Lorissak, patrica g, bagsby, mathew j , gruwdtchand, johanl , beuck, faciliting,2001 seffre gufated learing with technology, ; evidence for sfnolent motivation, and fnons, im provement taux hin of psyckology vol08, 4.p 303-308.

5- [1] Robert bocal, manager's grids, to performance reviews, megrow, mill,usa, 2004,p39.

الملاحـــق

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان

في إطار التحضير لمذكرة تخرج ماستر و التي جاءت بعنوان " أثر دافعية المورد البشري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة"، و بغرض إتمام هذه الدراسة نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة بوضع علامة {×} في المكان المناسب، و نشكر حسن تعاونكم على الإجابة على الأسئلة بوضوح و شفافية، حيث نضمن لكم سلامة و حفظ و سرية المعلومات و سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي .

تقبلوا منا فائق الاحترام و الشكر و التقدير على تعاونكم.

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

ضع علامة {x} امام الإجابة المناسبة

- **الجنس:**
  - ذكر ☐ - أنثى ☐
- **السن:**
  - من 20 إلى 25 سنة ☐ - من 26سنةالى 30 سنة ☐
  - من 31 الى 35 سنة ☐ - من 36 الى 40 سنة ☐
  - أكثر من 40 سنة ☐
- **الأقدمية في العمل :**
  - من 01 إلى 05 سنوات ☐ - من 5 إلى 10 سنوات ☐
  - من 10 إلى 15سنة ☐ - أكثر من 15 سنة ☐
- **المهنة:**
  - إداري ☐ - طبيب ☐
  - عامل مهني ☐ - شبه طبي ☐

القسم الثاني: دافعية المورد البشري

الرقم	الفقـــرات	درجة الاستجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هل تشعر اثناء عملك ان ليس لديك طاقة او دافعية ؟					
02	هل تحفيز المؤسسة يدفعك اكثر للعمل ؟					
03	هل هناك اي تغيرات قد حصلت في المؤسسة مؤخرا واثرت على دافعيتك ؟					
04	هل دافعيتك للعمل تتراجع مع تراجع الاهتمام بك من طرف المسؤول ؟					
05	هل حاجتك للعمل تدفعك اكثر للعمل ؟					
06	هل حصولك على توبيخ يدفعك لترك العمل؟					
07	هل تحريك دوافعك يؤدي الى زيادة ابداعك في العمل ؟					
08	هل شدة دافعيتك مرتبطة بمدى قوة الحوافز التي توفرها المؤسسة ؟					
09	هل حب العمل يدفعك الى تحسين وزيادة الانتاجية ؟					
10	هل تعبك في العمل يقلل من دافعيتك فيه ؟					
11	هل تكرار الخروج متاخرا من العمل يجعلك غير راضي عن العمل في المؤسسة؟					
12	هل مشاكل العمل تطفئ دافعيتك ؟					

القسم الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	الفقـــرات	درجة الاستجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	أساهـم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء					
14	أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني					
15	أقدم بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل المشكلات					
16	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطوره					
17	أقوم بعملي حسب المعايير المطلوبة					
18	أقدم اقتراحات للرفع من الجودة في العمل					
19	أتجنب ارتكاب أخطاء في عملي تسبب مشاكل في أدائي للعمل					
20	هناك شفافية ووضوح في العمل داخل المؤسسة					
21	الوقت المخصص لإتمام العمل غير كافي لانجازه					
22	أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملي كي أنجزه في وقته					
23	يتم توضيح جميع التعليمات والإجراءات اللازمة لانجاز المهام بكفاءة					
24	الوظيفة الموكلة إلي مناسبة لقدراتي					
25	أساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد					
26	يحدث تبادل للمعلومات والبيانات بين الأقسام المختلفة في المؤسسة					
27	أحاول دائما تبسيط إجراءات العمل في المؤسسة					
28	هناك مساهمة من الإدارة العليا في تقليص الروتين في العمل والتكرار غير المناسب له					
29	أساهم في تعزيز مشاركة وتعاون العاملين فيما بينهم داخل المؤسسة					