



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د
علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف: أ. د. سميت حومر

إعداد الطالب: محمد قريقت

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
زهير بوضرسة	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي	رئيسا
سمية حومر	أستاذ التعليم العالي	جامعة التكوين المتواصل الجزائر	مشرفا ومقررا
باديس بوشامة	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي	مناقشا
زديرة خمار	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي	مناقشا
رشيد جلود	أستاذ التعليم العالي	جامعة زيان عاشور الجلفة	مناقشا
حسين بن سليم	أستاذ التعليم العالي	جامعة عمار ثلجي الأغواط	مناقشا

الموسم الجامعي: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د

علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف: أ. د. سميت حومر

إعداد الطالب: محمد قريقت

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
زهير بوضرسة	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي	رئيسا
سمية حومر	أستاذ التعليم العالي	جامعة التكوين المتواصل الجزائر	مشرفا ومقررا
باديس بوشامة	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي	مناقشا
زديرة خمار	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي	مناقشا
رشيد جلود	أستاذ التعليم العالي	جامعة زيان عاشور الجلفة	مناقشا
حسين بن سليم	أستاذ التعليم العالي	جامعة عمار ثلجي الأغواط	مناقشا

الموسم الجامعي: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ أَسئَلُكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

سورة البقرة الآية 31

الإهداء

إلى والدي الكريمين..

صدقة جارية إلى أبي الذي استلهمت منه أن الحياة سعي وقدر..

إلى أمي التي استلهمت منها أن الحياة صبر وحب..

إلى أخواتي.. وإخوتي وعائلاتهم كل باسمه

إلى زوجتي الصابرة المحتسبة، محل السكنة ورابطة الود والرحمة جزاها

الله عنا خيرا

إلى أبنائي..

أكرم أمين، أسامة عبد الحكيم، إسماعيل يحي، خيرة نور الهدى

وأحمد خير الدين.

إلى كل من علمني حرفا.. أكن لهم جميل العرفان والاحترام

إلى كل أصدقائي وزملائي ...

إلى كل أولئك الذين يعملون في صمت وبكل صدق وثبات، يؤدون

الواجب دون تغيير للمبادئ والثوابت... التي ضحى من أجلها الشهداء.

إلى شهداء هذا الوطن ... لهم المجد والخلود.. وبأننا على العهد باقون..

فتحيا الجزائر.. ويحيا الوطن... وتحيا فلسطين حرة مستقلة ...

قريقة محمد

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه. حمد الذاكرين وحمد الشاكرين وحمد الصابرين.
الحمد لله ما يبلغنا به مقام الذين رضي الله عنهم ورضوا عنه.
الحمد لله.. ما يبلغنا حبه.. وينزلنا الفردوس الأعلى من جنته.
وأصلي وأسلم على نبينا وحبينا محمد، من جعله الله رحمة للعالمين.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرفة الفاضلة أ. د سمية حومر التي تكرمت بقبول الإشراف على الأطروحة وقدمت لي الدعم في ضبط وتنقيح هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الامتنان والشكر لأستاذي الفاضل أ. د لطفى دنبري الذي لم يبخل عنا بجهده ووقته، وسخر كل إمكانياته لنجاح هذا المشروع فله مني خالص المحبة والتقدير والاحترام، بالإضافة إلى شكري العميق إلى طاقم التكوين كل بمقامه وإسمه.

وكذلك أقدم أجمل عبارات الشكر والتقدير للجنة المناقشة كل بمقامه واسمه لقبولهم مناقشة هذا العمل، بالإضافة إلى كل الأساتذة الذين قدموا لي يد العون والتشجيع للتقدم في إنجاز هذه الأطروحة سواء بالتحكيم أو التوجيه من جامعة الجلفة وجامعة الأغواط وجامعة أم البواقي وغيرها من الجامعات الذين لم يبخلوا بتقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم.

شكري وتقديري إلى موظفي الإدارة والعمادة بجامعة أم البواقي، ولجميع الزملاء ولكل من قدم يد المساعدة في إنجاز هذا العمل كل باسمه ولكل من عرفناهم في هذا المشوار.

كما لا أنس شكري وتقديري للقائمين على مديرية الصحة بولاية الجلفة للتسهيلات التي قدموها لنا بالإضافة إلى مسيري المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد وموظفيها الذين قدموا لنا يد العون وتفاعلوا معنا بإيجابية لإنجاح هذه الدراسة.

قريفة محمد

الفقرها ريس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الباب الأول: الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
6	1. الإشكالية
10	2. فرضيات الدراسة
11	3. أسباب اختيار الموضوع
12	4. أهمية الدراسة
13	5. أهداف الدراسة
15	6. النموذج المفاهيمي للدراسة
16	7. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
25	8. الدراسات السابقة
40	9. المقاربات النظرية للدراسة
الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل	
47	تمهيد
48	1. ماهية إدارة الموارد البشرية

48	1.1 تعريف إدارة الموارد البشرية
49	2.1 السياق التاريخي في الاهتمام بإدارة الموارد البشرية
57	3.1 العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
60	4.1 أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية
64	2. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية
64	1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية
64	2.2 الأسس الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
70	3. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية الأهداف والإجراءات
70	1.3 تعريف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
72	2.3 المدخل الأساسية لدراسة تنمية الموارد البشرية
79	3.3 أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
82	4.3 إجراءات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
101	خلاصة
الفصل الثالث: تطوير أداء موظفي المستشفيات العمومية كهدف	
103	تمهيد
104	1. أداء موظفي المستشفيات العمومية بالجزائر
104	1.1 ماهية الأداء
108	2.1 معايير أداء موظفي المستشفيات العمومية
112	2. إجراءات تطوير الأداء لدى موظفي المؤسسات العمومية
112	1.2 التكوين المتواصل كمدخل لتطوير أداء موظف الصحة
121	2.2 تطوير المسار الوظيفي كمدخل لتطوير أداء موظف الصحة
127	3.2 التقييم كمدخل لتطوير أداء موظف الصحة العمومية
137	خلاصة

الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

140	تمهيد
141	1. منهج الدراسة
142	2. مجالات الدراسة
147	3. المجتمع الإحصائي للدراسة
148	4. العينة والمعاينة
150	5. أدوات جمع البيانات
161	6. أساليب التحليل الإحصائي
162	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل معطيات الدراسة	
164	1. عرض وتحليل البيانات الشخصية
172	2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضيات
الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة	
204	1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
214	2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
216	3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية
219	4. الاستنتاج العام للدراسة
222	الخاتمة
227	قائمة المراجع
238	قائمة الملاحق
246	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
61	تطور وظائف إدارة الموارد البشرية	1
71	مضامين وظائف إدارة الموارد البشرية	2
72	يوضح مقارنة بين المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية	3
86	بوضح أهداف التدريب	4
88	الأدوار المختلفة في تنمية المسار الوظيفي	5
98	مشكلات عملية تقييم الأداء	6
109	أبعاد جودة الخدمة	7
123	الترقية في الدرجات والمدة المقابلة لها	8
147	توزيع مجتمع الدراسة حسب الصنف	9
149	حساب عينة الدراسة حسب الصنف	10
149	حساب توزع عينة الدراسة بعد جمع الاستثمارات	11
153	اختيارات الاجابات والوزن المقابل لها	12
153	المتوسط المرجح لمقياس ليكرث	13
154	قيمة المتوسط الحسابي وتقدير مستواه	14
156	معاملات الارتباط لعبارات التكوين المتواصل	15
156	معاملات الارتباط لعبارات تطوير المسار الوظيفي	16
157	معاملات الارتباط لعبارات التقييم	17
157	معاملات الارتباط لعبارات الأداء	18
158	اختبار الثبات وفق المعامل ألفا كرونباخ	19
159	اختبار الثبات وفق معامل التجزئة النصفية	20
160	التباين النصفية	21
164	يوضح ويبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	22
165	يوضح ويبين توزيع عينة الدراسة حسب السن	23

166	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	24
167	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	25
168	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الصنف الوظيفي	26
169	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحصول على مناصب عليا	27
170	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب التكاليف بالمسؤولية	28
171	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الاستفادة من دورات تكوينية	29
172	يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات كل من متغير الأداء ومتغير استراتيجية التكوين المتواصل	30
173	يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات كل من متغير الأداء ومتغير استراتيجية التكوين المتواصل بعد تحويل البيانات	31
174	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إستراتيجية التكوين المتواصل	32
178	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء	33
181	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين محور استراتيجية التكوين المتواصل ومحور الأداء	34
182	يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي بين استراتيجية التكوين المتواصل والأداء	35
184	يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير استراتيجية تطوير المسار الوظيفي	36
185	يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير استراتيجية تطوير المسار الوظيفي بعد تحويل البيانات	37
185	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي	38
189	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين محور استراتيجية تطوير المسار الوظيفي ومحور الأداء	39
190	يوضح اختبار الانحدار الخطي بين استراتيجية تطوير المسار الوظيفي والأداء	40
192	يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير استراتيجية التقييم	41
193	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إستراتيجية التقييم	42
196	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين محور استراتيجية التقييم ومحور الأداء	43

197	يوضح اختبار الانحدار الخطي بين محوري استراتيجية التقييم والأداء	44
199	يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات استراتيجية تنمية الموارد البشرية	45
200	يوضح اختبار مستوى استراتيجية تنمية الموارد البشرية لدى عينة الدراسة	46
201	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية والأداء	47
202	يوضح اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية والأداء	48

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
15	النموذج المفاهيمي للدراسة	1
66	يوضح مكونات إعداد الإستراتيجية	2
81	يوضح: نموذج Peterson model لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية	3
107	محددات الأداء	4
164	يوضح ويبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	5
165	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن	6
166	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	7
167	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	8
168	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الصنف الوظيفي	9
169	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحصول على منصب عال	10
170	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب التكليف بالمسؤولية	11
171	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب القيام بدورات تكوينية	12

مقدمة:

تتفاعل كل مؤسسة مع البيئة المحيطة بها، آخذة في الاعتبار إمكاناتها المادية والبشرية، ومراعية لمتطلبات بيئتها الداخلية، مما يتطلب منها السعي للتكيف والتكامل مع النسق الكلي والأنساق الفرعية المكونة له، في سبيل تجسيد رسالتها في الواقع وتحقيق أهدافها، لذلك فهي تجد نفسها أمام أوضاع مختلفة، تدفع بالمؤسسة إلى تبني إستراتيجية من أجل المحافظة على وجودها وتطويره وذلك من خلال إحدى الوضعيات الثلاث والمتمثلة في التوسع والنمو، أو وضعية الانكماش أو وضعية الاستقرار، وهذا بدوره يؤثر في بناء الاستراتيجيات الأخرى للأنساق الفرعية للمؤسسة، والتي من ضمنها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال ممارسات التدريب، التطوير والتقييم بهدف تطوير أداء هذه الموارد البشرية.

وتعتبر المؤسسات الصحية من المؤسسات ذات الأهمية في التنمية البشرية المستدامة وذلك بحفظها لصحة المجتمع والعمل على إكسابهم ثقافة صحية ووعي يجنبهم مخاطر الأمراض والأوبئة، من خلال دور المورد البشري لهذه المؤسسات الصحية المنوط بهم أدائه.

فإذا كانت البيئة الخارجية للمؤسسات الصحية تضعها أمام تحديات، ترتبط بتفشي الأمراض والأوبئة، والنمو الديموغرافي للسكان، وكذا الطلب على الخدمة الصحية العلاجية منها والوقائية مما يحتم عليها الجدية في الرفع من رصيدها المعرفي لفهم هذا الواقع، وممارس الإدارة بمنظور إستراتيجي وما يتطلبه من تفكير وتخطيط يمكن من مواجهة تلك التحديات.

يمثل الانتقال من العقلانية المطلقة للأفعال في الإدارة في صورتها التقليدية إلى تبني الفعل الاستراتيجي ضمن صيرورة التطور الحاصل في الفكر الإداري والتنظيمي، إطارا لإدارة الموارد البشرية وفق النمط الاستراتيجي للتسيير، حيث تقوم على التخطيط الإستراتيجي الذي يتشارك في رؤيته مع رؤية ورسالة المؤسسة، وتتحد معها في تحقيق أهدافها، من خلال سياساتها وممارساتها.

تشكل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الصحية إحدى الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، حيث تقوم على مجموعة من البرامج والسياسات تهدف إلى الرفع من مستوى قدرات ومعارف الموارد البشرية وإتاحة الفرصة أمامهم للإبداع في

العمل وحل المشكلات، وقد سطرته المراسيم القانونية وذلك بتحديد لها للقواعد والآليات والطرق التي من خلالها يتجسد تنفيذ هذه السياسات والتي يمثل التكوين المتواصل وتطوير المسار الوظيفي والتقييم أهم مرتكزاتها الحديثة.

كما أن تحديات الواقع تتطلب تقديم أداء مميز من طرف موظفي المؤسسات العمومية الاستشفائية، يتميز بالسرعة والدقة والجدية والجودة، نتيجة مستوى معرفي واع وقدرات عالية واتجاهات نحو العمل برغبة وميول نابع من نزعة الانتماء إلى المؤسسة وحب العمل، ولعل هذا ما دفعنا للبحث في هذا الموضوع على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد التي كانت في يوم ما تقدم خدماتها للوافدين من 28 ولاية.. لذلك جاء بحثنا للنظر في اتجاهات الموظفين نحو تطوير الأداء من خلال سياسات وممارسات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المعتمدة في المؤسسة والمستوحاة من القوانين الأساسية للموظفين ومجمل التعليمات المقدمة من طرف الصاية.

ولقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى بابين:

الباب الأول الجانب النظري: والذي تفرع إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: والمعنون بالإطار المنهجي للدراسة حيث سنتناول ضمنه الإشكالية وتساؤلات الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، الدراسات السابقة، والمقاربات النظرية للدراسة.

الفصل الثاني: والذي عنوانه تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الإستراتيجي. أين سنتطرق فيه أولاً إلى ماهية إدارة الموارد البشرية، ثم ثانياً إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وأخيراً سنتناول في هذا الفصل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية الأهداف والإجراءات.

الفصل الثالث: وعنوانه تطوير أداء موظفي المستشفيات العمومية كهدف لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية حيث سنتناول أوله أداء موظفي المستشفيات العمومية، ثم نعرض ثانياً إلى إجراءات تطوير الأداء لدى موظفي المؤسسات العمومية الاستشفائية في ضوء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

وأما في الباب الثاني الجانب الميداني للدراسة والذي سيكون في ثلاثة فصول سنتناول:

الفصل الرابع: والمعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والذي سيوضح منهج الدراسة ومجالات الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: عرض وتحليل معطيات الدراسة وذلك بعرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين ثم عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضيات.

الفصل السادس: والذي يتناول مناقشة نتائج الدراسة وذلك من خلال مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، ثم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية. كما نعرض الاستنتاج العام للدراسة والخاتمة متضمنة المقترحات والتوصيات وأخيرا قائمة المراجع والملاحق وملخص الدراسة.

العبارة الأولى

العبارة النظرية

للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. النموذج المفاهيمي للدراسة
4. أسباب اختيار الموضوع
5. أهمية الدراسة
6. أهداف الدراسة
7. تحديد المفاهيم
8. الدراسات السابقة
9. المقاربات النظرية

1. الإشكالية:

أنتجت تطورات المجتمع الإنساني مظاهرا اجتماعية تعد كحوصلة للتفاعل بين أفرادهم ومحيطهم الاجتماعي والطبيعي بهدف الحصول على الموارد التي تلبي حاجاته، لكن هذا التفاعل أخذ مسارا أكثر أثرا منذ بروز الثورة الصناعية التي كانت هي محور التحول في تشكل الأبنية الإنتاجية في شكل مؤسسات صناعية أو منظمات ومؤسسات خدمية، أين بدأت وتيرة التطور والتغير تتسارع مؤثرة في شكل العلاقات الاجتماعية.

حيث أن المؤسسات تتفرع من النسق الكلي الموجودة فيه، فهي ملزمة بالتكيف والتكامل مع جميع الأنساق الفرعية الأخرى، في ظل بيئة سريعة التغير من جميع النواحي، سواء التشريعية، السياسية، الاقتصادية والاجتماعية منها، أو ما تعلق بالتغير التكنولوجي والتطور العلمي الذي تمثل المعرفة وإدارتها الدور المحوري في حدوثه.

لأن الموارد البشرية تمثل فرعا أساسيا ومهما في المؤسسات، فقد زاد الاهتمام بها وسط كل تلك التطورات الحاصلة في الفكر الإداري والتنظيمي، حيث ومع سبعينيات القرن الماضي، ظهرت توجهات جديدة في هذا الفكر تدرس كل الجوانب التي تمكن من الاستفادة من المورد البشري، وذلك بتوجيه كل طاقاته الفكرية والجسدية، وحتى ميولاته الشخصية وتوجهاته، من أجل تحقيق الغايات التي تنشدها المؤسسة والوصول إلى الأهداف التي تطمح إلى تجسيدها، في ضوء الرؤية والرسالة التي تعمل وفقها.

بالتالي فإن متابعة أداء المورد البشري والوقوف على انحرافاتة وتقويمه والعمل على تطويره يعد عملية أساسية في إدارة الموارد البشرية، وذلك بالمراقبة الدائمة للأداء الواقعي الذي يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا، ومقارنته بالأداء المرغوب الذي يصف الإمكانات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة⁽¹⁾.

إن الرغبة بالوصول إلى الأداء المطلوب من الموارد البشرية دفع بالاهتمام بتنمية هذه الموارد عن

(1) سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص36.

طريق مجموعة من السياسات، ليتطور بعدها هذا التفكير ويصبح استراتيجيا في توجهه، حيث رأى أنه يستلزم تطوير أداء المورد البشري في ضوء إستراتيجية واضحة وفعالة لتنمية الموارد البشرية تساهم في الرفع من قدراتهم المعرفية والمهاراتية، وتوجيه سلوكهم بالاتجاه المرغوب.

بما أن التعليم والتدريب تشكل مسارات لنقل المعرفة، وحيث استلزم الواقع تعزيز التعلم الذاتي الفردي أو ضمن الفريق كما استلزم تعزيز التعلم التنظيمي، فقد اعتمدت سياسة التكوين المتواصل كأحد أهم سياسات تنمية الموارد البشرية التي تتطلب مواكبة التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة، وذلك بالرفع من مستوى قدرات المورد البشري على العمل وزيادة رغبتهم نحوه من خلال صقل وتجديد المعارف، وكذا تحسين وتطوير المهارات التي تتطلبها جودة الأداء، في عملية مخططة ومتكاملة وفق رؤية إستراتيجية تواكب التطور الحاصل في مقاربات التعلم ونقل المعرفة والتدريب التي تستلزم أن تصاحب عملية التكوين ضمن مراحل تحديد الاحتياجات التكوينية ثم صياغة البرامج التكوينية ثم تنفيذها وأخيرا المتابعة والتقييم لعملية التكوين ومراقبة نتائجها ميدانيا.

كما يمثل أيضا تطوير المسار الوظيفي للموظفين أحد المرتكزات الأساسية لتنمية الموارد البشرية، وهذا بتعيينهم في مناصب عليا، وما يترتب عنها من تكليفهم بوظائف الإشراف والمسؤولية، بالإضافة إلى ترقيةهم في الدرجات أو الرتب وما يترتب عنها من التزامات جديدة تتطلب اكتساب تعلم ونوع جديد من المعارف، أو من خلال نقلهم للعمل في وظائف مختلفة تتوافق مع إمكانياتهم وقدراتهم من أجل صقل معارفهم، وكسب خبرات تساهم في تطوير أدائهم، لتعطي في الأخير نتائج مرغوبة بعد إدارتها بصورة عادلة، تلبي تطلعات الموظفين وتوقعاتهم، كما تصنع رضا عندهم يساهم في زيادة ولائهم للمؤسسة، ويعزز انتماءهم إليها، ويولد لديهم دافعية للإنجاز تؤدي إلى تطوير أدائهم وتحقيق أهداف ورسالة المنظمة وفق رؤية واضحة.

من جانب آخر تتم عملية تنمية الموارد البشرية من خلال عملية التقييم الجيد والفعال لأدائهم، وذلك بإتباع الأسلوب الأمثل لعملية التقييم، وأيضاً الأخذ بعين الاعتبار المشاكل التي يمكن أن تواجه هذه العملية، باعتبارها تشكل أهمية كبرى بالنسبة للموارد البشرية وتنميتها، وعليه يجب أن تحقق عملية التقييم أهدافها باكتشاف نقاط القوة وتعزيزها واكتشاف نقاط الضعف ومعرفة

أسبابها كما تعمل على الوقوف على الانحرافات وسد فجوتها المرتبطة بالأداء المخطط وهذا بتقويمهم وتوجيه سلوكهم نحو تطوير قدراتهم (المعرفية، المهاراتية) ورغبتهم (اتجاههم السلوكي) في العمل، وجعلهم يلتزمون تنظيميا بواجبهم اتجاه مؤسساتهم، في ظل ثقافة تنظيمية خاصة ومضبوطة يتشكل من خلالها جودة الأداء المتميز.

تشكل المؤسسات الصحية أهمية كبرى في إطار التنمية البشرية المستدامة لارتباطها بحياة الإنسان في كل أطواره، وتميزها في طابعها الخدماتي، حيث يستوجب تحلي أداء موردها البشري بروح مسؤولة وتقديم تضحيات، وهذا بدوره يتطلب مهارات وتكويننا مميّزا، يستجيب لجميع التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.

إن المؤسسات العمومية الاستشفائية بالجزائر ليست بمنأى عن هذا الطرح، وذلك أن أداء موردها البشرية يشكل حاجسا يورق المسؤولين والموظفين في هذا القطاع، وكذا المنتفعين بالخدمة المقدمة من طرف هاته المؤسسات، التي تتفاعل مع واقعها وبيئتها التي يتعدى تأثيرها إلى تفرعات التنظيم وكذا الأدوار والوظائف المطلوب أدائها.

إن التحديات التي تقع على عاتق الموظفين بهاته المؤسسات، تساهم في صنعها مجموعة من التغيرات، مثل النمو السكاني وحدوث الأوبئة، وأيضا ما يتوصل إليه من نتائج البحوث العلمية وتطور التكنولوجيا ، بالإضافة إلى تأثير التوجهات الاقتصادية، الاجتماعية ونمط التسير من جهة، وثقافة المجتمع وثقافة الأفراد من جهة أخرى التي أحيانا كثيرة تمثل واقعا مقاوما للتغيير المنشود ومعيقا لتحقيق الأهداف المسطرة؛ وبالتالي فالممارسات التي اعتمدت لتنمية الموارد البشرية في مؤسساتنا العمومية الاستشفائية الجزائرية والمتمثلة في التكوين المتواصل وتطوير المسار الوظيفي والتقييم يستلزم منها أن ترسم برؤية إستراتيجية تضع في الحسبان كل تلك المؤثرات السابقة، وتراعي كل الأبعاد المتعلقة بخصوصية الوظيفة العمومية و القوانين الضابطة لتسيير مؤسسات الصحة العمومية، بالإضافة إلى القوانين الخاصة بأسلاك موردها البشرية. كما تراعي في نفس الوقت تعدد البدائل للإستراتيجيات المتاحة وفرص ورهانات الواقع وتحديات المستقبل في إطار مطلب تطوير الأداء.

لقد جاءت كل تلك التغييرات التي قامت بها الجهات الوصية عن القطاع منذ الاستقلال، نتيجة كل تلك التصورات في خضم التغيير الذي مس الإطار الكلي للنظام، وتغيرت بموجبه المنظومات الصحية بإعادة الهيكلة وإصدار تشريعات وقوانين تمس كل جوانبه، ومن أهمها ما يتعلق بالموارد البشرية وإدارتها، ولكن ترجمة هذه القوانين والتشريعات في الواقع يضعنا أمام استهجمات عديدة من حيث أن أداء الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الاستشفائية في الجزائر، أصبح يشكل هاجسا وعبئا واقعيا يعايشه الموظف سواء الإداري منه أو الطاقم المباشر لعملية العلاج والاستشفاء، كما يعتبر أحد الأسباب الأساسية للاحتجاجات بنواحي كثيرة من الوطن، بالإضافة إلى أنه يشكل أحيانا موضوع اهتمام التقارير الصحفية ودوائر الوزارة والإدارة المحلية. أمام الواقع المطروح سابقا أردنا الاستيضاح حول الانشغالات المطروحة في عرض الإشكالية حيث تسعى هذه الدراسة للإجابة بطريقة علمية عن الأسئلة والتي صاغها الباحث بالشكل التالي:

التساؤل الرئيس :

كيف تسهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد في تطوير الأداء لدى موظفيها؟

التساؤلات الفرعية:

أ- كيف تسهم استراتيجية التكوين المتواصل المطبقة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد في تطوير الأداء لدى موظفيها؟

ب- ما هي طبيعة استجابة إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي المتبعة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد لمتطلبات تطوير أداء موظفيها؟

ج- كيف يسهم التقييم كإستراتيجية معتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد في تطوير أداء موظفيها؟

2. فرضيات الدراسة

وللإجابة على تساؤلات الدراسة المطروحة بعد عرض الإشكالية، أردنا التحقق إمبريقيا من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

تؤثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد في تطوير الأداء لدى موظفيها.

الفرضيات الجزئية:

- أ- تسهم إستراتيجية التكوين المتواصل المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد في الرفع من مستوى أداء موظفيها.
- ب- يوجد تأثير لإستراتيجية تطوير المسار الوظيفي المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد في تطوير أداء الموظفين.
- ج- تسهم إستراتيجية التقييم المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد في تطوير أداء الموظفين.

3. أسباب اختيار الموضوع

توجد عدة أسباب كانت هي الدافع والمحفز للبحث في هذا الموضوع نذكر أهمها وهي كالتالي:

1.3 الأسباب الموضوعية

تتمثل الأسباب الموضوعية لقيام بهذه الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ أن موضوع استراتيجية تنمية الموارد البشرية من المواضيع الحديثة الجاري فهمها وتفسيرها
- ✓ حداثة معالجة هذا الموضوع على مستوى المنظمات الصحية.
- ✓ محاولة فهم وتفسير الموضوع بمنظور سوسيو. تنظيمي.

2.3 الأسباب الشخصية

بينما تتمثل الأسباب الشخصية لقيام بهذه الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ أن عملية البحث بحد ذاتها هي من ضمن المتطلبات الأكاديمية لتخرج الباحث.
- ✓ أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتطوير الأداء هي هاجس لدى المنظمات، وللباحث رغبة فردية خاصة لمعالجة هذا الموضوع.
- ✓ بحكم أن الباحث له خبرة ميدانية في العمل بالوسط الصحي تتعدى 25 سنة وكانت تمتلكه روح البحث، فأراد معالجة هذا الموضوع في الميدان الصحي.

4. أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهميتها من حيز التفكير والانشغال بما تقدمه من إضافات معرفية وإجرائية تساعد في حل مشكلات العمل، والدفع بأداء الموظفين عبر إجراءات استراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى تطويره؛ وبالتالي فإنه توجد هناك أهمية علمية معرفية، وأهمية تطبيقية إجرائية.

1.4 الأهمية العلمية:

تكمّن أهمية الموضوع في أنه يعد من صلب اهتمامات المسيرين وخاصة المشرفين على الموارد البشرية، وتعتبر محور الإشكالات الموجودة لديهم، لذلك جاءت هذه الدراسة من أجل تقديم إضافة علمية ومعرفية متخصصة في الأدبيات السوسولوجية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في ظل تبني استراتيجيات تمكن من تطوير أداء موظفي المؤسسات العمومية الاستشفائية وتحقيق أهداف المؤسسة.

2.4 الأهمية التطبيقية:

الوقوف على واقع الاستراتيجيات المطبقة من طرف الإدارة من أجل تطوير الأداء، وتحليله وتشخيصه، ثم استيضاح التحديات والمعوقات لهذا الأداء عن طريق تبيان مواطن الخلل، لكي تتم معالجته على ضوء ما جاء في التراث السوسولوجي المتخصص وفي إطار ما يجب أن يكون.

5. أهداف الدراسة:

يرى الباحث أن أهداف دراسة هذا الموضوع تكمن في الوصول إلى نتائج أهمها:

1.5 الأهداف النظرية:

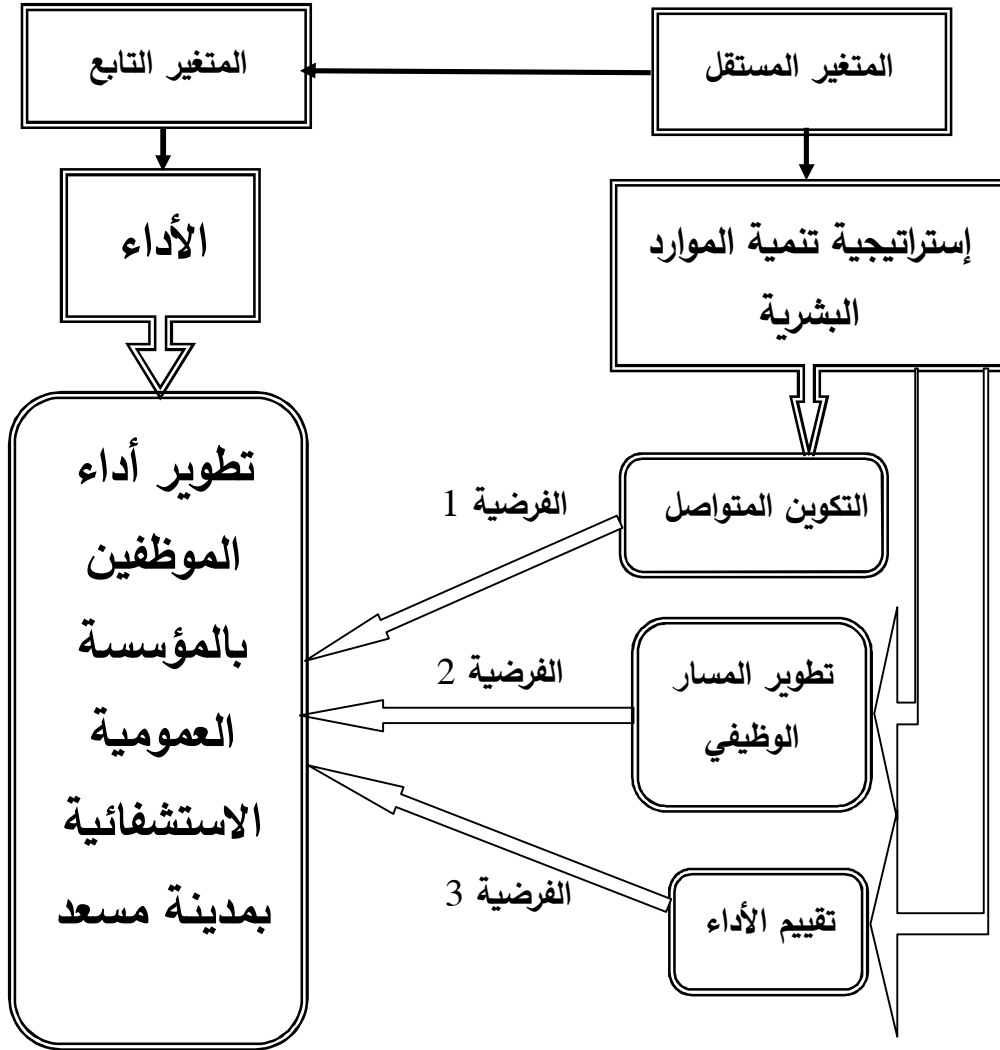
- ✓ إثراء الجانب المعرفي من خلال إجراءات البحث ونتائجه.
- ✓ الاطلاع على الأدبيات النظرية التي عالجت المواضيع المتعلقة بتطوير الأداء لدى المورد البشري.
- ✓ الاطلاع على الأدبيات النظرية التي عالجت المواضيع المتعلقة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
- ✓ الاطلاع على الأدبيات التي عالجت مواضيع الصحة العمومية وموظفيها.

2.5 الأهداف العملية:

- ✓ الكشف عن بعض استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تحقق تطوير الأداء وتزيد من كفاءة الأفراد بالمؤسسة.
- ✓ التعرف على مستوى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المطبقة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد.
- ✓ التعرف على مستوى الأداء لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد.
- ✓ التعرف على مستوى عملية التكوين المتواصل المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد التي تتبناها إدارة الموارد البشرية كإستراتيجية.
- ✓ التعرف على إمكانية مساهمة إستراتيجية التكوين المتواصل المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد في الرفع من مستوى أداء موظفيها وطبيعتها إن وجدت.

- ✓ التعرف على مستوى إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي للموظفين المطبقة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد.
- ✓ التعرف على إمكانية تأثير إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي للموظفين المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد في تطوير أدائهم وطبيعة هذا التأثير.
- ✓ الاستيضاح حول مستوى إستراتيجية التقييم المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد.
- ✓ الكشف عن إمكانية مساهمة إستراتيجية التقييم المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد في تطوير أداء الموظفين وطبيعة هذه المساهمة.
- ✓ الكشف عن إمكانية تأثير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد في تطوير أداء موظفيها وتفاوت الأبعاد في هذا التأثير إن وجد.

6. النموذج المفاهيمي للدراسة



شكل رقم (1): النموذج المفاهيمي للدراسة

من إعداد الباحث

7. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

يمثل تحديد المفاهيم وضبطها خطوة مهمة في البحث العلمي حيث أنها تتم وفق التصور الذي تبناه الباحث، حيث أن تحديد المفاهيم (... هو أكثر من تعريف بسيط أو صياغة للمصطلحات. إنه يشكل بناءً مجرداً يهدف إلى تفسير الواقع. ولهذه الغاية، فإنه لا يحتفظ بجميع جوانب الواقع المعني ولكن فقط ما يعبر عن الأساسيات من وجهة نظر الباحث. لذلك فهو اختيار البناء... حيث يتألف بناء المفهوم أولاً وقبل كل شيء من تحديد الأبعاد التي تشكله والتي من خلالها يفسر الواقع.)⁽¹⁾، فنجد أن هناك مفاهيم نسقية وفق التصور الذي يتبناه الباحث، كما أن هناك مفاهيم إجرائية يبنها الباحث وفق تصوره لواقع الظاهرة الذي يلمس فيه بعض الأبعاد ومؤشراتها التي يمكن قياسها.

وأمام الطرح السابق قمنا بالتطرق إلى مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها بالشكل التالي:

1.7 إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

1.1.7 الإستراتيجية:

هي كلمة من أصل يوناني تعني فن القيادة، وقد دخل هذا المفهوم ميدان الإدارة بعد أن كان يستعمل في الميدان العسكري فقط، وهذا بعد دخول المؤسسات الصناعية والخدماتية في وضع تنافسي شديد، تفتق عنه بروز هذا التصور وتطبيقه في الجانب الإداري، وقد تعددت هذه التصورات بسبب اختلاف زاوية الرؤية التي من خلالها وضع المفهوم وقد اخترنا منها مع ما يتماشى مع الاقتراب النظري للموضوع حيث أن هناك من يرى أنه "يطلق لفظ الإستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ووصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ"⁽²⁾.

⁽¹⁾ Luc Van Campenhoudt and Raymond Quivy, **Manuel De Recherche En Sciences Sociales**, vol.4^e, Dunod, Paris, 2011, P 122.

⁽²⁾ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية HR) بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014، ص 145.

كما يختار مدحت أبو النصر بعض المفاهيم التي تبناها بعض الرواد حيث ذكر أن " أنسوف **Ansoff H. I.** الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية يعرف الإستراتيجية في مجال منظمات الأعمال على أنها : (تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها). في حين يعرف شاندر **Chandler** الإستراتيجية على أنها: (تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات).⁽¹⁾ بينما يراها **جاري ديسلر** أنه يقصد بالإستراتيجية: "الخطة التي تتبعها الشركة بغرض الموازنة بين نقاط قوتها ونقاط ضعفها داخليا مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية."⁽²⁾

ويرى الباحث أن الإستراتيجية لدى الأفراد أو المنظمات هي تصور حول وضعية ما وكيف ستكون عليه مستقبلا وفق رؤية ورسالة واضحة ومحددة بأهداف وغايات يطمح إلى تحقيقها من خلال اختيار البديل المتاح والأفضل وفق الإمكانيات المادية والزمانية التي يتطلبها.

2.1.7 تنمية الموارد البشرية

لقد عرّف **ندلر وندلر** تنمية الموارد البشرية على أنها "... سلسلة من الأنشطة المنظمة التي يتم إجراؤها في غضون فترة زمنية محددة ومصممة لإنتاج تغيير سلوكي" وتعريف آخر هو أن تنمية الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة المنهجية والمخططة المصممة من قبل منظمة لتزويد أعضائها بفرص تعلم المهارات اللازمة لتلبية متطلبات العمل الحالية والمستقبلية⁽³⁾

⁽¹⁾ مدحت محمد أبو النصر **مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز**، المجلد 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص 125

⁽²⁾ **جاري ديسلر**، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: أحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2012، ص 54.

⁽³⁾ **Abdullah Haslinda, Definitions of HRD: Key Concepts from a National and International Context**· European Journal of Social Sciences, 2009/Nov; P 487

فهذا يجعل تنمية الموارد البشرية هي عملية تغيير في السلوك مرتبطة بالزمن، ومرتبطة بنشاطات التعلم الهادفة، غير أن هناك من عرفها بأنها " تعبير يقصد به تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتقومة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات." (1) بينما يوجد من يرى أنه "يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات. كما يقصد بتنمية الموارد البشرية تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات المتجددة عن طبيعة أعمالهم وإحداث تغيير إيجابي في اتجاهاتهم وسلوكهم." (2) ومن وجهة نظر أخرى "إن تنمية الموارد البشرية كعملية هي أكثر من مجرد توفير دورات تدريبية في أماكن العمل، التعريف المعتمد هنا هو أن تنمية الموارد البشرية تنطوي على عملية الملاحظة والتخطيط والتدبير والمراجعة لإدارة المعارف، القدرات والسلوكيات اللازمة لتمكين الأداء الفردي، فريق العمل والتنظيمي وتحسينه في منظمات العمل." (3)

وعلى ضوء ما سبق يقصد الباحث بتنمية الموارد البشرية هي عملية الزيادة في قدرات ومعارف ومهارات العامل وتوجيه سلوكياته وميولاته وفق متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، وهذا من خلال إجراءات التكوين المتواصل وتطوير المسار الوظيفي وتقييم الأداء بصورة علمية وعادلة وموضوعية.

3.1.7 إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

يذكر وصفي أن " تنمية الموارد البشرية هو نشاط يسعى إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغييرات التي تدخل على

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص 216

(2) مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - علمي، عمان،

مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص 362

(3) Gibb, S. *Human Resource Development. United Kingdom: HD-A1-engb. 2013, P2*

المنظمة"⁽¹⁾. كما يعتبرها أيضا " في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية المنظمة الكلية، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية وبالتالي فقد أصبحت جزءا مكملا لها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وهذا ما استلزم منها التحول من التنمية كسياسة إلى التنمية كإستراتيجية، وهو ليس تغيير في التسمية فقط بل تغيير في الهدف، البعد الزمني، المادة التعليمية، الأساليب، وحتى القواعد والمبادئ"⁽²⁾. لكن في ظل التطور الحاصل على المنظمات من حيث الهياكل والوظائف وأنماط التسيير يتطور معها تحليل المنظمات ونشاطاتها فقد عرّف غارافان إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أنها "مجموعة مترابطة ومتماسكة رأسياً ومتكاملة أفقياً من أنشطة التعلم والتطوير التي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية... لقد أكدت على فهم أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية هو أفضل مفهوم متعدد المستويات يتميز بالديناميكية بطبيعته ويمكن الشركة من تحقيق الكفاءة والقدرة على التكيف... وأيضاً أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تركز على كل من الأنشطة التقليدية والتحويلية. إنه يسهل للمنظمة خلق الظروف التي يمكن أن تتحقق فيها الأهداف الإستراتيجية والأداء الناتج."⁽³⁾

ومنه إجرائياً يرى الباحث أن مفهوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، يتلخص في أنها وضع مشروع مخطط غايته تطوير أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد، من خلال إجراءات التكوين المتواصل وتنمية المسار الوظيفي وتقييم الأداء، من أجل تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وأيضاً الاستفادة من الفرص والاحتياط للتهديدات وذلك بإدارة الموارد المتاحة وتوجيهها بطريقة كفؤة وفعالة وفق رؤية واضحة وأهداف محددة لتنمية الموارد البشرية في إطار تصور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بهدف تجسيد رؤية ورسالة المنظمة.

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 19

(2) المرجع نفسه ص 441

(3) Garavan, T. N. "A Strategic Perspective on HRD". *Advances in Developing Human Resources*, (February 01, 2007), p. 25.

2.7 تطوير الأداء

1.2.7 الأداء

هناك من يعتبر الأداء بأنه "هو الانجاز الذي يعكس النتائج التي تترتب على السلوك الذي يقوم به الفرد في بيئة العمل".⁽¹⁾، في حين يذكر منير بركاني بأن "توماس جيلبرت **Gilbert Thomas** يشير إلى مصطلح الأداء و يقول " بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها أما الإنجاز فهو يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والنتائج التي تحققت معا".⁽²⁾ ولعل هذا التفصيل في المفهوم يقابله وجهة نظر أخرى ترى أن الأداء هو محصلة التفاعل بين القدرة على العمل و الرغبة نحو العمل في بيئة العمل، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هامين هما :المعرفة و المهارة بحيث تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد لدى الفرد باتجاه شيء معين بينما المهارة هي تطبيق ما يعرفه الإنسان و اكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال، ومن جهة أخرى تعتبر الرغبة هي الشق الثاني من معادلة الأداء ، وتتعلق بدوافع الفرد و هي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها و تتكون الرغبة من ثلاث عناصر متداخلة هي: **الاتجاهات * مناخ العمل * المناخ الأسري**.⁽³⁾

وكتعريف إجرائي يمثل الأداء سلوك يبنى عليه عمل مطلوب وظيفيا ينتهي بانجاز هو ناتج العمل، يتحدد بالقدرة على العمل والرغبة نحوه ويكون ضمن الأطر الإدارية والتنظيمية المنظمة له.

(1) نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، عمان، دار دجلة، 2015، ص 78

(2) منير بركاني، كل ما يخص الأداء الوظيفي: مفهوم، أهمية، محددات وأبعاده، بتاريخ 15 /03 /2020

<https://www.tadwiina.com> تاريخ الوصول: 08 /04 /2020 بتوقيت 18:53

(3) سارة نبيل "مفهوم الأداء"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 15 /05 /2012،

<https://hrdiscussion.com/hr49447.html>، تاريخ الوصول 19 /01 /2020 بتوقيت 01:24

2.2.7 تطوير الأداء

في تعريف تطوير الأداء يذكر كشواي أنه " بينما تعنى عملية التدريب بتأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم في الوظيفة الحالية والالتزام بالمقاييس المطلوبة، فإن عملية التطوير تعنى بمنح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر. وفي الوقت الحالي، فإنه يشغل التفكير تأكيد خاص على تعليم الأشخاص كيف يقومون بتطوير أنفسهم، وهي فكرة ينبغي أن تمثل أساس عملية إدارة الأداء ككل." (1) في حين هناك تعريف آخر يقول بأننا " نقصد به الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين وأداء المنظمة." (2)

ويتجلى في تصور الباحث تطوير الأداء بأنه نشاط مخطط يهدف إلى الرفع من قدرات العاملين وبزيادة رغبتهم نحو العمل وذلك بتأهيلهم للمستقبل للقيام بأدوار أكبر ومهام ذات مهارات عالية وهذا بالتحديث المستمر لمعارفهم وإنضاج مؤهلاتهم وسلوكهم باتجاهات محددة.

3.7 التكوين المتواصل

تتمايز وجهات النظر حول التكوين المتواصل، حيث يعبر عنه البعض بأنه " يعد التكوين في صميم سياسات وأدوات إدارة الموارد البشرية. فهدفها الرئيسي هو مطابقة موارد الشركة مع احتياجاتها، من حيث المعرفة والمهارات، من خلال الأجهزة والعمليات للتعلم، والحفاظ على المعرفة، والدراية الفنية ومهارات التعامل مع الآخرين أو تطويرها. وهو نشاط ينظمه قانون العمل، وهو جزء من أي إدارة تطلعية للوظائف والمهارات. يمكن أن تدار من قبل الشركة نفسها أو أن يقدمها مزود خدمة خارجي." (3) ولئن جمع هذا التعريف عملية التكوين من حيث واقعها في إدارة الموارد البشرية، فهناك تعريف آخر يتيح لنا معرفة التكوين المتواصل من الناحية التطبيقية حيث

(1) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 119

(2) سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، المجلد 3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007،

ص 434

(3) Pascal moulette et olivier roques, **Gestion des ressources humaines**, paris,

dunod, 2014, p 50

يرى بأن " التكوين المتواصل هو مجموعة من الوسائل والمنهجيات لمسار يستهدف التنمية والتكيف المستديم للمعارف، قصد تحقيق المطابقة الدائمة للشغل أخذا بعين الاعتبار تنمية:

✓ الجانب العلمي، التكنولوجي والتقني للمؤسسة في تنظيمها للعمل؛

✓ التنظيم؛

✓ الاحتياجات الاجتماعية والفردية؛

✓ سياق التسيير. (1)

وفي نفس السياق هناك من يعبر عن التكوين المتواصل بأنه " هو العملية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعارف الضرورية لأفرادها بشكل دائم لتمكينهم من تحقيق نجاحات في المهام الموكلة إليهم ومن ثمة تحقيق أهداف المؤسسة. (2)

أما إجرائيا فالتكوين المتواصل هو عملية تقوم على سد الاحتياجات المعرفية والمهاراتية المرتبطة بمتطلبات العمل الحالية أو المستقبلية، وذلك من خلال برامج تقترح بهدف استراتيجي أحيانا أو بهدف تكتيكي استعجالي أحيانا أخرى، تفرضه دخول تكنولوجيا جديدة أو وصول معلومات ومعارف جديدة تتعلق بالبروتوكولات المطبقة في العمل. وهو يستند إلى تعزيز التعلم والتدريب.

4.7 تطوير المسار الوظيفي

يرى ماهر أن " تنمية المسار الوظيفي تتضمن تخطيطا للمستقبل الوظيفي للأفراد، وتنمية لمهاراتهم وإمكانياتهم وتوجيهها بالشكل الذي يضمن تحقيقا لأهدافهم المنشودة ورضاهم عن عملهم، كما يتضمن إتباع أساليب إدارية (كالتدريب والنقل والترقية) لوضع الفرد المناسب في المكان

(1) Adimir، التكوين المتواصل، مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد مَرُوش رابع رأس الوادي، 24 / 10 /

2011، <https://cfpareo.blogspot.com> تاريخ الوصول: 23 / 07 / 2020 بتوقيت 22:26

(2) إسماعيل حجازي وسعاد معاليم، تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع،

2013، ص 42

المناسب وذلك تحقيقاً لأهداف المنظمة في الإنتاجية وأهداف الفرد في الرضا والسعادة عن العمل".⁽¹⁾

" يعد التطوير خيار إستراتيجي من خيارات المنظمة، وهو نشاط يتعلق بالتنمية واحتمالاتها.. وقد يكون مجموعة من الخبرات التي يتزود بها الفرد من أجل جعلها أساساً ومرتكزاً لخط سير الوظيفة المستقبلية الخاص به، فالمسار الوظيفي.. مرتبط بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله، والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى ومكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد. أو قد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال حياته.. والتي تحدث عادة على مستوى أفقي... فالتطوير الوظيفي يمكن تعريفه بأنه العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو."⁽²⁾

إجرائياً يعتبره الباحث عمل مخطط من قبل إدارة الموارد البشرية وفق منظور استراتيجي، حيث يقوم بالنسبة للمسار العمودي بتعيين الموظف في مناصب عليا أو ترقيته في الرتبة أو الدرجات. أو يقوم بالنسبة للمسار الأفقي بنقل الموظف بين مختلف الوظائف والمهام ليتولد لديه مع الوقت خبرات معرفية ومهاراتي، تستجيب لتطلعاته وإشباع حاجاته ورغباته، كما يتحقق بموجبها أهداف المنظمة ورسالتها، حيث يتشكل لديها رصيد بشري مكوّن وقابل لسدّ حاجاتها من المورد البشري تبعاً للتغيرات والتطورات التي تحدث في المؤسسة وبيئاتها الداخلية والخارجية.

5.7 تقييم الأداء

هناك من يتصور "تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص ص 374-375

(2) يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، المجلد 1،

عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 98

سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتطوير أداء الموظفين ولتحقيق فعالية المنظمة.⁽¹⁾، غير أن هناك من له وجهة نظر أخرى حيث يرى بأنه يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل. ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيةهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم."⁽²⁾

ويرى الباحث أن تقييم الأداء هو عملية تركز على قياس الأداء لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف على مستوى قدرتهم على العمل ورغبتهم نحوه ثم تقويم سلوكياتهم وإنجازاتهم من خلال سد فجوة الانحراف في الأداء ليتوافق مع الأداء المرغوب.

(1) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 238

(2) عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين مدخل نظمي، المجلد 1، عمان ، دار وائل للنشر، 2008، ص 259

8. الدراسات السابقة:

لمكانة الدراسات السابقة أهمية كبيرة في البحث العلمي، وذلك لأنها تمد الباحث بالمعلومات والمعطيات التي تسمح له ببلورة أفكاره حول بحثه، مما يمكنه من تحديد مشكلة البحث وأبعادها بصورة جيدة، وأيضاً تسمح له باكتشاف أخطاء الآخرين وتجنبها، كما تمدّه بالمصادر والمراجع التي تمكنه من إثراء موضوعه معرفياً، وإكسابه روحاً علمية، بالإضافة إلى إغنائه عن طريق مقارنة النتائج المتوصل إليها بنتائج البحوث والدراسات السابقة.

1.8 الدراسات المتعلقة بالمتغيرين (إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية)

الدراسة الأولى:

دراسة Puspita Mayangsari وآخرون المعنونة بـ (Strategy for Human Resources Development to Improve Employee Performance: Case Study of PT. Personnel Alih Daya Corporate) ، إندونيسيا، IPB ، University كلية إدارة الأعمال،

أهداف الدراسة سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تحليل تراجع أداء قسم الموارد البشرية في تطوير إنتاجية الموظفين في PT. بيرسادا.
- ✓ تحليل العوامل التي تؤثر على أداء الموظف بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI).
- ✓ صياغة الافتراضات في تنمية الموارد البشرية القادرة استراتيجياً على تحسين أداء الموظفين.
- ✓ عمل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

منهج الدراسة: اعتمد هذا البحث على المنهج الكمي للحصول على لمحة عامة عن كفاءة الموظفين في قسم الموارد البشرية، بما في ذلك في إعداد موظفين خارجيين في مجال الاتصالات

السلوكية واللاسلكية. التحليل المستخدم لصياغة افتراضات هذه الإستراتيجية هو الافتراض الاستراتيجي والاختبار (SAST) بناءً على افتراض الإستراتيجية التي تم اختيارها، ثم إجراء تقييم الإستراتيجية باستخدام عملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP) على أساس اليقين والأولوية في الشركة.

مجتمع وعينة الدراسة: جميع الموظفين الدائمين في PT. بيرسادا.

أدوات الدراسة: تتم تقنية جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان على جميع الموظفين الدائمين في PT. بيرسادا لتقييم كفاءة موظفي قسم الموارد البشرية (التعداد)، وجمع البيانات، ثم تحليلها خطوة بخطوة على النحو التالي:

1. التحليل الوصفي

2. صياغة افتراض إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بطريقة SAST

3. صياغة الإستراتيجية مع برنامج AHP

نتائج الدراسة: هناك عدة استنتاجات تستند إلى أهداف هذه الدراسة، نذكر أهمها:

1. سبب انخفاض أداء PT. بيرسادا هو تقييم الأداء لا يتم بشكل صحيح، كما لا يوجد ملاحظات على تقييم الأداء، لا يوجد برنامج تعليمي وتجديد برنامج التدريب والتطوير، لا يوجد برنامج مكافأة أو عقاب للموظفين، ولا يتوفر أي دعم من قسم الموارد البشرية كدعم للعمل.

2. تخضع الكفاءات من قسم الموارد البشرية الذي تمت مراجعته من خلال كل مؤشر لتقييم سيئ وغير كفؤ بشكل عام. يشير إلى أن قسم الموارد البشرية في PT بيرسادا غير قادر على العمل بما يتفق مع توقعات الإدارات الأخرى. يظهر تقييم الأداء في كل قسم من أقسام الموارد البشرية أداءً رديئاً، حيث يكون فوائد التعويض لقسم تقييم الأداء أسوأ أداءً.

3. وقد حصل تحديد افتراضات الإستراتيجية باستخدام نظام المساعدة على تنفيذ الإستراتيجيات على 12 افتراضاً. تنتج نتائج التحليل 7 افتراضات إستراتيجية فقط موجودة في الربع الأكثر

أهمية والأكثر تأكيداً، وهذا يرجع إلى أن الشركة تحتاج إلى التغييرات الصحيحة لتحسين كفاءة وأداء قسم الموارد البشرية في PT بيرسادا على الفور.

4. تتكون أولوية الإستراتيجية من خمسة مستويات، حيث يمثل:

المستوى الأول الهدف الرئيسي لهذه الدراسة، أي إستراتيجية تحسين أداء قسم الموارد البشرية.

المستوى الثاني هو الفاعل الذي له الأولوية العليا لمجلس الإدارة.

المستوى الثالث هو القسم الذي يحظى بأعلى أولوية في تحسين شعبة تقييم الأداء.

المستوى الرابع والأولوية هو العامل الذي يتمتع بأعلى المهارات.

المستوى الخامس، الإستراتيجيات البديلة أي ذات الأولويات الثلاث الأولى وهي التقييم، وتناوب الموظفين، ودليل الكفاءة.

الدراسة الثانية:

دراسة مانع سبرينة بعنوان: (أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات) دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية. جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015.

هدف الدراسة: هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى تحديد أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات.

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة: تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي"، البالغ عددهم 3676 مفردة منها 2357 أستاذا و 1319 موظفا إداريا؛ أين تم اختيار عينة عشوائية من 800 مفردة (العينة المخططة) ما نسبته 21.76% من مجتمع الدراسة.

أدوات الدراسة: تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية. حيث قامت الباحثة بتوزيع 800

استمارة واسترجع منها 570 استمارة، استبعد منها 46 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي، ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 524 استمارة.

نتائج الدراسة:

1. أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري) وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.

2. كما أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري) وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أدائه؛ إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الإستراتيجية والتي قللت نوعاً ما من فعاليتها نذكر أهمها في:

✓ عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تتبع من واقع الاحتياجات.

✓ عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة الأسباب وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، مما قد يشكل حاجزاً كبيراً أمام عملية تعلم الموظفين في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة متعلمة.

✓ عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بعامل حفز (تحفيز مادي ومعنوي) ومكافأة الأفراد وخلق العمل، الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، وتجاهل الدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين ودفعهم للعمل أكثر.

✓ وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير

(التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) وإستراتيجية (الإبداع الوظيفي) وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

✓ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس؛ الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.

2.8 الدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية

الدراسة الثالثة:

دراسة نجوى فلكاوي (تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية) دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين الكبيرة-سطيف- وهي أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص إدارة موارد بشرية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 سنة 2017.

هدف الدراسة: قامت الدراسة بالبحث في واقع تنمية الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة بسطيف. ويندرج تحته البحث في مدى خضوع عملية التدريب لمبدأ التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا مدى تقييد عمليات التحفيز بشقيه المادي والمعنوي بمبادئ الجودة الشاملة بنفس المؤسسة، بالإضافة إلى مدى استجابة تقييم الأداء لمتطلبات الرقابة الذاتية ومدى مساهمة نمط الاتصال السائد في تعزيز آليات الجودة الشاملة بهذه المؤسسة.

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة: تم اعتماد عينة من 132 عاملا من بين 375 عاملا. موزعة على ثلاث فئات والمتمثلة في الإدارة العليا (الإطارات)، الإدارة الوسطى (المشرفين المباشرين)، الإدارة التنفيذية (العمال التنفيذيين).

أدوات الدراسة: اعتمدت الباحثة على أداة الاستبيان بعد التحقق من صدقها وثباتها.

نتائج الدراسة: إن مؤسسة اسمنت عين الكبيرة سطيف تخضع عمليات تنمية الموارد البشرية لآليات مدخل إدارة الجودة الشاملة. وهو السبب الرئيسي لارتقائها وتحقيقها للأرباح والسمعة الحسنة داخليا وخارجيا، لأن الاستثمار الحقيقي هو ذلك الذي يتعلق بالجوانب الانسانية في العمل، وليس التركيز فقط على تحسين جودة المنتج للوصول إلى تحقيق مستويات عالية من الأرباح، ويمكن القول إن مؤسسة اسمنت عين الكبيرة سطيف تعتبر نموذجا ناجحا في الاستثمار الصناعي والبشري في آن واحد في مجال نشاطها.

3.8 الدراسات المتعلقة بمتغير الأداء

الدراسة الرابعة:

دراسة عراقية لـ موسى حمد محمد شبحان الدليمي حول: (أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية). قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة آل البيت 2018/2017.

أهداف الدراسة: قامت الدراسة من أجل التحقق من:

✓ مستوى تبني إستراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأهلية العراقية.

✓ مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأهلية العراقية.

✓ أثر استراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة بـ (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التوظيف، استراتيجية الحوافز والمكافآت، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية تقييم الأداء) على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية من وجهة نظر العاملين.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

مجتمع وعينة الدراسة: عينة الدراسة وزع (350) استبانته على الموظفين في الجامعات الأهلية العراقية، ولعدم مقدرة الباحث على استرداد جميع الاستبانات فقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (311) موظف وموظفة.

أدوات الدراسة: استبانته لقياس أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أهمها أن مستوى إستراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية العراقية جاء متوسطاً بصورة عامة.

الدراسة الخامسة/ دراسة ليلي بوحديد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر بعنوان (التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية) 2014

كانت المعطيات كالآتي:

أهداف الدراسة: قدمت هذه الدراسة بهدف:

✓ التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية.

✓ التطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية.

✓ إظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومي للصحة الجوارية أريس.

منهج الدراسة: استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة

والتي هي التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية، ومن ثم تحليل هذه المتغيرات للوصول إلى نتائج الدراسة، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة باستخدام المقابلة الشخصية مع مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة.

مجمع وعينة الدراسة: بلغ عدد العمال الإجمالي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس 287 عامل في سنة 2013 م، وهو المجتمع الذي قامت عليه الدراسة بأسلوب الحصر الشامل.

أدوات الدراسة: المقابلة مع مدير المؤسسة.

نتائج الدراسة:

1. تتم عملية دراسة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة من طرف المديرية الفرعية للموارد البشرية، والتي تهدف أساسا إلى توفير موارد بشرية كفؤة ومؤهلة.
2. عدم وجود قسم خاص بالإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، وتتم عملية التخطيط الاستراتيجي باجتماع مدير المؤسسة مع مسؤولي المصالح وفي بعض الأحيان إشراك بعض العمال، ويكون هذا الاجتماع كل شهرين في السنة.
3. تعاني المؤسسة من مجموعة من المعوقات فيما يخص عملية التخطيط الاستراتيجي تحدث بعض الإشكاليات وتحد من قدرة الموارد البشرية على تحسين أدائها.
4. يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية.

الدراسة السادسة:

دراسة محمد حنفي محمد نور تبيدي بعنوان (أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء) وهي رسالة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال سنة 2010.

هدف الدراسة: يهدف هذا البحث لتعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف على أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع.

منهج الدراسة: استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وكذلك استخدم منهج دراسة الحالة ويعد هذا المنهج مناسب لهذا البحث لما يوفره من بيانات دقيقة وتفصيلية عن الحالة موضوع الدراسة وللملاءمة الدراسات الإستراتيجية، وكذلك استخدم أسلوب المقارنة، كما استخدم أسلوب التحليل الإحصائي، وبرنامج (SPSS) لتحليل الاستبيانات واختبار الفروض.

مجتمع وعينة الدراسة : تم إجراء هذه الدراسة علي جميع شركات الاتصالات السودانية ماعدا شركة زين للاتصالات التي لم تقبل تقديم المعلومات المطلوبة للباحث ولذلك استثنائها من الدراسة، و تم تقسيم مجتمع الدراسة إلي ثلاثة أقسام: المستوى الأول ويتمثل في طبقة الإدارة العليا والذي يتكون من المدير العام ونوابه ومساعديه ومدراء الشركات التابعة ومدراء الإدارات الرئيسية، وفي هذا المستوى اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل وذلك لعدة مبررات منها: تتميز طريقة الحصر الشامل عن أسلوب العينة في أنها تعطي البحث دقة ومصداقية أكبر من نظام العينات، وأيضا لطبيعة موضوع البحث الذي يتركز في مستوى الإدارة العليا، وكذلك لقلة عدد أفراد مستوى الإدارة العليا، وفي المستوى الثاني تم اخذ عينة عشوائية قوامها 50 % من نسبة مفردات هذا المستوى، وفي المستوى الثالث تم أخذ عينة عشوائية 10 % من نسبة أفراد الإدارة التشغيلية، وتم إتباع هذا الترتيب في جميع الشركات.

أدوات الدراسة: استخدم الباحث الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.

نتائج الدراسة: تم التوصل إلى مجموعة تتمثل أساسا في:

1. إثبات صحة جميع فرضيات البحث.
2. أن لدى الإدارة العليا والوسطي في شركات الاتصالات معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.
3. أن هنالك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات الشخصية والديمغرافية للمبحوثين والمعرفة والإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.
4. أظهرت الدراسة توسط ممارسة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركات الاتصالات، كما تبين منها أن الغالبية العظمي من المبحوثين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الاستراتيجية في هذه الشركات، وأن نسبة 90 % من المبحوثين يؤكدون بضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية فيها.
5. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات، وأن هذه الشركات لديها اهتمام بالتدريب عموما، إلا أن هناك ضعف وقصور في التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية.

6. كما تبين من الدراسة وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات في السودان.

4.8 الدراسات المتعلقة بمتغير التكوين المتواصل

الدراسة السابعة:

دراسة من إعداد بودوح غنية بعنوان (إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية) وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية. جامعة محمد خيذر بسكرة 2013.

هدف الدراسة: جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية، وإلى أي حد تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي.

مجتمع وعينة الدراسة: تم إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة على عينة مكونة من 178 فرد من بين 645 موظف موزعة على ثلاث فئات مهنية أطباء، شبه طبيين وإداريين.

أدوات الدراسة: استعملت الباحثة مجموعة من الأدوات المنهجية منها المقابلة، الملاحظة والاستمارة.

نتائج الدراسة: إن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاعته في المؤسسة.

1. إن غياب الدقة في تحديد أهداف المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاعته في المؤسسة.

2. إن غياب الإستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر على الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق أهدافها.

3. إن غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاعته بالمؤسسة الصحية.
4. أن التكوين المتواصل يساعد الأفراد على التحكم في منصبهم الحالي ومعرفة التطورات في مجال عملهم في الغالب ونادرا ما يعمل على تهيئة الأفراد لأجل تقلد مناصب أعلى.
5. بالرغم من وجود بعض المشاكل في إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية فالتكوين المتواصل له دور كبير في تحسين أداء مواردها البشرية.

5.8 الدراسات المتعلقة بمتغير تطوير المسار الوظيفي

الدراسة الثامنة:

الدكتور أيمن حسن ديوب بعنوان: (أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي) دراسة حول المصارف العامة والخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية.

هدف الدراسة: تمثلت أهداف البحث في تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي من مختلف جوانبه (طرائق وأنماط) وتطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف محل الدراسة.

منهج الدراسة: قامت الدراسة من خلال تبني المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع البحث من المصارف العامة والخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية وهي تنقسم إلى 1: مصارف عامة عددها (6) مصارف، مصارف خاصة عددها (14) مصرفاً، قام الباحث بتوزيع 90 استمارة على هذه المنظمات بواقع 15 استمارة في كل مصرف على العاملين في هذه المصارف، استرجع منها 75 استمارة بواقع 83 % كنسبة إجابة حيث خضعت جميعها للتحليل الإحصائي.

أدوات الدراسة: الاستمارة

نتائج الدراسة: تمثلت أهم نتائج البحث في الآتي :

1. تعد مسؤولية تطوير المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الأفراد والإدارة العليا والمدير (الرئيس المباشر).

2. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف محل الدراسة، فالتعلم التنظيمي مزدوج الحلقة هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في المصارف الخاصة، في حين التعلم التنظيمي مفرد الحلقة هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة.
3. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقتي التعلم التنظيمي (التجارب والقياس المرجعي) وتطوير المسار الوظيفي.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقة التعلم التنظيمي (الأسلوب العلمي) وتطوير المسار الوظيفي.
5. توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين المصارف محل الدراسة من حيث العلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي.

6.8 الدراسات المتعلقة بمتغير تقييم الأداء

الدراسة التاسعة

دراسة عبد الوهاب محمد جبين بعنوان (تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف) قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في جامعة St. Clements العالمية تخصص إدارة صحية الجمهورية العربية السورية مايو/2009م.

هدف الدراسة: معرفة مفهوم وطرق وأساليب التقييم المستخدمة لدى مدراء الإدارات والأقسام وأهمية اعتماد معايير ومؤشرات واضحة للجميع في عملية التقييم.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

مجتمع وعينة الدراسة: تم تحديد المكان المناسب لإجراء هذا البحث في الإدارات والأقسام المسؤولة على الخدمات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بالطائف في المملكة العربية السعودية، وتم تحديد العينة المستهدفة وهي الإدارات والأقسام الصحية حيث أستخدمت (42) إدارة وقسم.

أدوات الدراسة: تمت الدراسة باستخدام أدوات البحث المؤلفة من استبيان موجه لمدراء هذه الإدارات والأقسام مكون من (50) سؤالاً. وذلك لمعرفة الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في تلك الإدارات الصحية، ولإثبات فرضيات البحث أو نفيها والتأكد من أن الإدارة تعتمد المعايير الأساسية في تقييم أداء الخدمات الصحية، ومدى اعتمادها مبادئ تقييم الأداء على المستوى العام في الإدارة وعلى مستوى مقدمي الخدمة، ومدى اعتمادها على نتائج تقييم الأداء في تخطيط خدماتها الصحية، مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي التحليل إجابات الأسئلة مستندة على النسب المئوية والتحليل الإحصائي.

والمعنى المتضمن لهذا البحث حصول الفائدة للإدارات الصحية، وللبحوث الأخرى وللمدراء أصحاب القرار وللاعتبارات الأخلاقية تم أخذ موافقة جميع المستهدفين من البحث، للوصول إلى النتيجة ومدى مقاربتها بالأسلوب العلمي لتقييم الأداء.

نتائج الدراسة: يمكن إجمال نتائج الدراسة في الآتي:

1. مدراء الإدارات والأقسام ذوي مؤهلات علمية حيث أن نسبة عالية منهم حاصلون على درجة البكالوريوس ونسبة جيدة على مختلف درجات التعليم العالي، ولديهم من الخبرة في أعمالهم.
2. عدم وضوح أهمية التقييم ودوره في الإدارة لدى نسبة لا بأس بها من المدراء ورؤساء الأقسام، من حيث مفهوم التقييم ومنهجه وأدواته وكيفية التعامل مع نتائجه.
3. النظرة التقليدية للتقييم وأدواته وهدفه موجودة لدى نسبة من المدراء ورؤساء الأقسام.
4. مازالت الفكرة القديمة للتقييم هي السائدة لدى معظم المدراء ورؤساء الأقسام باعتبار التقييم عبئاً إضافية على أعمالهم الإدارية وعدم اعتباره إحدى مهام الإدارة، لذلك كانت النسبة الكبرى منهم يلجؤون إليه عند الحاجة أو للتحقق من حدث ما، إضافة إلى اعتماد منهج تقييم النتائج، بينما القلة منهم يعتبرونه عملاً روتينياً من أعمال الإدارة، يقوم على تقييم كامل الخدمة في مختلف المراحل وفي مختلف المستويات وبشكل دوري.

5. وفي الوقت نفسه هناك نسبة كبيرة من المدراء ورؤساء الأقسام يلجؤوا للتقييم من أجل الوقوف على مكامن الضعف والقوة في مختلف المستويات، إضافة لمقارنة الإنجاز والمردود مع الجهود المبذولة والتكلفة المالية، بينما نسبة قليلة تلجأ للتقييم من أجل التحسين والتطوير وتنمية القدرات والتحفيز.
6. وكانت أكبر نسبة من المدراء ورؤساء الأقسام تؤيد أن يكون المسؤول عن التقييم لجنة داخلية ثم يليها الرئيس المباشر.
7. كما أن نسبة كبيرة من المدراء ورؤساء الأقسام أقروا بضرورة اعتماد معايير التقييم واضحة لجميع العاملين مبنية على أهداف الخدمات والبرامج المقدمة، إضافة لمؤشرات قياس واضحة تتعلق بمعايير الخدمة.
8. كما أن النسبة العظمى من المدراء ورؤساء الأقسام يتفاعلون مع نتائج التقييم للمقارنة بين التقييمات لرصد التغييرات، ولتعديل الأهداف والمعايير ومؤشرات القياس على أساس علمي.
9. إضافة إلى اعتماد النسبة العظمى من المدراء ورؤساء الأقسام النتائج التقييم لتكون الخطوة الأولى في التخطيط، وأساس اتخاذ القرار وكذلك اعتمادهم على التغييرات الحاصلة في التقييمات عند اتخاذ قراراتهم.

7.8 التعقيب حول الدراسات السابقة

استطاع الباحث من خلال الدراسات السابقة التي كانت في حوزته أن يقف على جوانب معرفية ومنهجية مرتبطة ببحثه، ونستطيع تحديد أوجه الاستفادة والاختلاف مع دراستنا هذه بالنقاط التالية:

1. تم التعرف على أهداف كل دراسة وأهم النتائج المتوصل إليها.
2. استطاع الباحث أن يستفيد من الأطر النظرية والمنهجية للدراسات الأخرى، أين تمكن من خلالها من بناء فرضيات البحث ومن تصميم أدوات جمع البيانات اللازمة لهذا البحث.

3. تمكن الباحث من الحصول على صورة واضحة لبحثه من خلال تحديد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين بشكل عام وموظفي مؤسسات الصحة العمومية بشكل خاص.
4. يوجد اختلاف بين هذه الدراسة والدراسات الأخرى في المجال المكاني والبشري.
5. سعت هذه الدراسة من خلال البحث إلى التحقق من واقع استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء بالمؤسسة محل الدراسة لكي تستفيد بشكل خاص ومؤسسات الصحة العمومية بشكل عام من النتائج المتوصل إليها ومن خلال ما قدم من مقترحات وتوصيات بخصوص تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء موظفي المؤسسات العمومية الاستشفائية.

9 المقاربات النظرية للدراسة :

اتجه أغلب الباحثين في فترة سابقة إلى ضرورة الاكتفاء بمقاربة نظرية واحدة، واعتبار تعدد المقاربات خطأ منهجيا، لكن مع مرور الوقت ازداد تأكد الباحثين بأن الاكتفاء بمقاربة واحدة سيعطينا تحليلا أحادي الجانب... من هذا الباب جاء التحليل متعدد المداخل، أو المقاربات المتعددة لتجاوز هذه المشكلة المنهجية.. كذلك المقاربات النظرية تكمل الوحدة الأخرى، وكل واحدة تعطينا آفاقا لاستكمال التحليل وتوسيع فهم الظاهرة موضوع الدراسة. (1)

1.9 مقارنة الإدارة الإستراتيجية :

تعد الإدارة الإستراتيجية هي الأسلوب الصحيح لبقاء المؤسسات، واستقرارها ونموها وتحقيق أهدافها بكل فعالية على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل على حد سواء، ويعتبر التحليل الاستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي من أهم وظائف الإدارة الإستراتيجية، والتي يمكنها " أن تقيد في إعداد كوادر للإدارة العليا: من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيةهم إلى مناصب الإدارة العليا في المنظمة ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء في التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل". (2) حيث في عالم اليوم من الصعب تصور مؤسسة ما تمارس نشاطا بدون الاعتماد على هذه العمليات الأساسية، لأنه لا مجال للعشوائية أو الارتجال اللذان قد يعرضان المؤسسة لمفاجآت ومواقف سيئة لم تكن في الحسبان، والتي تقف أمامها حائرة وعاجزة عن التصرف، مما يهدد مستقبلها ووجودها. لذا فإن تجنب هذه المواقف الحرجة توجب الاعتماد على التخطيط على اعتبار أنه عملية إدارية، تتضمن تحديد الأهداف وطرق ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك، وتحديد المراحل العملية وأولوياتها وهذا يكون بالاسترشاد بنتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المؤسسة الداخلية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، بالإضافة إلى فهم بيئة المؤسسة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر أو التهديدات التي تنطوي عليها، أين يمكن من توقع واستشراف المستقبل والعمل

(1) ناصر قاسمي، التحليل السوسيولوجي، نماذج تطبيقية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص

127

(2) ديفيد هاريسون، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان، دار زهران، 2009، ص 148

على الإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية والتي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق أهدافها، كما من شأنها التأثير في بيئتها نحو خلق وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تيسير تحقيق الأهداف المطلوبة، ويمكن القول أن اتصاف بيئة المؤسسات اليوم بالتغير السريع والمستمر، يجعل إدارتها في سباق مع متطلبات تحقيق أهدافها وهذا يقودنا إلى أن نجاحها أو فشلها يتوقف على مدى امتلاك قيادتها للمهارات الإدارية التي تستطيع من خلالها صياغة بدائل إستراتيجية حسب الوضعية المتواجدة فيها سواء كانت وضعية انكماش أو استقرار أو توسع بهدف تحقيق البقاء والاستمرارية والتطور.

ولأن موضوع دراستنا قائم على طرح إستراتيجي مرتبط بتنمية الموارد البشرية بهدف تطوير أداء الموظفين أردنا اعتماد هذه المقاربة في البناء والتحليل القائم على تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات وهي أسس التحليل الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية.

2.9 مقارنة إدارة المعرفة :

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية، وقد توسع انتشار الأدبيات المتعلقة بها كمًا ونوعاً. بحيث شهدت اهتماماً متزايداً في تبنى هذا المفهوم من قبل جميع الإدارات، والذي تتجلى أهميته في مضمون إدارة المعرفة التي تعتمد على مجموعة من العمليات تتمثل في تشخيص المعرفة، اكتسابها، توليدها، تنظيمها، تخزينها، استخدامها ونشرها بحيث يتم استخدامها في تحويل البيانات والخبرات إلى معلومات يمكنها المساعدة في التعلم والتخطيط الاستراتيجي، حل المشاكل واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

فلقد توالى الأحداث والتغيرات العالمية بشكل يصعب معه استيعابها أو فهمها أو حتى التعامل معها بشكل واقعي، فضلا عن محاولة السيطرة عليها، وتتمثل أهم التغيرات التي يشهدها القرن الحادي والعشرين في التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، مما أفرز تحديات تطلبت من المنظمات والمؤسسات تبني سياسات إدارية حديثة، وفي هذا الإطار (إن التحول الذي يشهده العالم الآن من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة يعني الكثير والكثير لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أن المعرفة هي المتغير الأساسي الذي سوف يؤثر على التقدم العلمي خلال

القرن المقبل، وسوف تحتل المعرفة موقع الصدارة مقارنة بالموارد الاقتصادية الأخرى، فالمعرفة كما قال " فرانسيس بيكون " هي القوة " Knowledge Is Power ".⁽¹⁾

فبالإضافة إلى ما سبق هناك أهداف أخرى لإدارة المعرفة متمثلة في أنها:

1. تهدف إدارة المعرفة إلى المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها والعمل على تحديثها بما يتلاءم مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، ولصالح المستفيدين من المنظمة والمتعاملين معها.

2. تهدف عمليات إدارة المعرفة إلى تمكين العاملين في المؤسسة لرفع أداء الموظفين فيها، ودعمهم بالبيانات والأرقام وقاعدة معلوماتية متكاملة ودقيقة تساعدهم في تحسين أداء أعمالهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

3. التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشرها بين العاملين في القطاع الصحي بحيث يستخدمون بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الإفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.

4. تسعى إدارة المعرفة إلى إيجاد القيادة الفاعلة والقادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية.

5. دراسة مختلف الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة في البلدان التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.⁽²⁾

وتوجد عدة تصنيفات للمعرفة غير أنها كلها تصب في إطار نمطي واحد وهو تصنيف (1966) Polanyi المعرفة لفرعين أساسيين: معرفة صريحة واضحة أو ظاهرة (Explicit Knowledge) ومعرفة ضمنية كامنة (Knowledge Tacit)، وفيما يلي توضيح لهاذين الصنفين⁽³⁾:

⁽¹⁾ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، 2003، ص 61 نقلا من كتب عربية. كوم www.kotobarabia.com

⁽²⁾ نايف فهمي إبراهيم، نحو تطوير أداء موظفي القطاع الصحي الخاص والأهلي في محافظات شمال الضفة الغربية من منظور إدارة المعرفة، القدس، ب.د.ن، 2012، ص 15.

⁽³⁾ Wiig, Karl, **Knowledge Management Foundations**, Arlington, Schema Press, 2003, p 11.

أ- المعرفة الصريحة **Explicit Knowledge**: يقصد بها المعرفة الرسمية، المرمزة، المعبر عنها كمياً والقابلة للنقل والتعلم والتي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتمثل هذه المعرفة في المعرفة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقييم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

ب- المعرفة الضمنية **Implicit Knowledge**: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة ادراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول إن هناك أفراداً متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وأن تحقق الأداء المتميز وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيًا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.

كما تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي⁽¹⁾:

أ- **البعد التكنولوجي (Technological Dimension)**: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

ب- **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة (Organizational & Logistical Dimension)**: هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة لكسب قيمة اقتصادية مجدية.

(1) علي عبد الله وبوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مداخلة الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر، د.س، ص 7
نقلاً عن:

Grover, V., and Davenport, T., **General Perspectives on Knowledge Management**, *Journal of Management Information System*, vol. 18, no. 1, 2001, pp. 5-21.

ج- البعد الاجتماعي (Social Dimension): هذا البعد يركّز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

ولأجل توضيح المعرفة في إطارها الاجتماعي كما جاءت عند بوير يمكن استنباط أهم المفاصل الهيكلية التي تتجسد على النحو التالي⁽¹⁾:

المفصل الأول: المتغيرات.

أ- المؤثرات البيئية.

ب- الظروف الاجتماعية.

ج- المتغير المعتمد: سلوك ومنطق الفرد.

المفصل الثاني: المفاهيم.

أ- المعرفة الساذجة: هي سلوك ومنطق الفرد المترجم عن المؤثرات الاجتماعية المنعقدة المتشعبة في قاع ذاته خالية من التحليل والنقد والمضاهاة.

ب- المعرفة الحقة: وهي تلك المعرفة التي لا يمكن توفرها إلا عند المفكر المتحرر من العقائد المترسخة في لا شعوره ومبتعدا عن مؤثرات أنظمة مجتمعه.

المفصل الثالث: القضايا.

أ- المعرفة الاجتماعية لا تمثل حقائق ثابتة.

ب- التطور التاريخي لا يمكن أن يتبلور مرة واحدة ولا بشكل واحد لروح الأمة بل من عدة أشكال وعدة عقائد متضادة تعيش داخل الأمة.

⁽¹⁾ معن، خليل عمر، علم اجتماع المعرفة، ط1، دار الشرق، عمان، الأردن، 2007، ص 164.

ج- الطبقات الاجتماعية تتبلور كنتيجة للتطور التاريخي لها.

المفصل الرابع: القانون..

أ- لا توجد طبقة واحدة داخل المجتمع بل هناك أكثر من طبقة. كما لا توجد روح واحدة في المجتمع بل هناك أكثر من روح.

لا يوجد باحث حق مائة في المائة بل غالبا ما ينحاز هذا الباحث لجانب ذاتيته أو عقيدته أو حتى إلى جانب فئته الاجتماعية.

ولجملة الاعتبارات السابقة اعتمدنا إدارة المعرفة كمقاربة يمكننا من خلالها تصور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وبكل أبعادها التي وجدناها من التكوين المتواصل وتطوير المسار الوظيفي وعملية التقييم والتي تمارس لتطوير أداء موظفي المؤسسات العمومية الإستشفائية بمدينة مسعد وأيضا تحليل النتائج في ضوء مبادئها وأهدافها حيث تمثل المعرفة بكونها محصلة عملية التعلم التي يتولد عنها تراكم معلوماتي وخبرات تؤثر في سلوك الموظفين اتجاه العمل. فتشخيص المعرفة، اكتسابها، توليدها، تخزينها، توزيعها وتطبيقها تمارس في جميع العمليات القائمة على تنمية الموارد البشرية وتطوير الأداء في ضوء الرؤية الإستراتيجية.

الفصل الثاني:

تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الإستراتيجي

تعميم

1. ماهية إدارة الموارد البشرية
2. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية
3. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

الأهداف والأجراءات

خلاصة

تمهيد

الاهتمام بالموارد البشرية مرّ بعدة مراحل، كانت بدايتها اعتبار هذا المورد جزءا من الآلة الإنتاجية إلى أن وصل إلى اعتباره كيانا محوريا وأساسيا بكل مكوناته البدنية والنفس- اجتماعية والمعرفية حيث في هذا الإطار جاء هذا الفصل لنتناول من خلاله الانتقال المتدرج من إدارة الموارد البشرية والاهتمام بها ثم اعتمادها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وأخيرا معالجة هذا الفصل لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية من حيث الأهداف والإجراءات.

1. ماهية إدارة الموارد البشرية

وصل المدبرون والباحثون في تطوير الأداء بالمنظمات على مستوى المنظمة إجمالاً أو على مستوى الأقسام الفرعية لها إلى قناعة أن المورد البشري هو أساس كل تغيير، وهذا ما جعل المهتمين بهذا الشأن يمارسون أسلوباً جديداً وصل إليه فكرهم حسب كل مرحلة من مراحل تطور تسيير شؤون العاملين، إلى غاية بروز نمط وإدارة تهتم بالموارد البشرية الموظفة بالمنظمة، تقف على احتياجاتها ومتطلباتها ومستلزمات تطوير أدائها.

1.1 تعريف إدارة الموارد البشرية

يمثل هذا المفهوم محصلة تطور الاهتمام بالموارد البشرية، من جانبه الإداري والتنظيمي، حيث تشكل تصور خاص ليضع هذا المفهوم في إطار مجموعة من التعريفات نذكر منها أن إدارة الموارد البشرية هي " وحدة تنظيمية وتخصص علمي، كما تمثل تلك الأنشطة والفعاليات التي تتطلبها عملية الاهتمام بالموارد البشرية، وتتعلق باقتنائها والحصول عليها، واستخدامها، وتطويرها والحفاظ عليها⁽¹⁾، كما يعرفها Armstrong بأنها " الاستخدام الإداري للجهود والمعرفة والقدرات والسلوكيات الملزمة التي يساهم بها الأشخاص في مشروع بشري منسق رسمياً... لتنفيذ مهام العمل بطريقة تمكن مشروعاً للمواصلة نحو المستقبل"⁽²⁾ وفي نفس الإطار يقودنا جاري ديسلر إلى رؤية أخرى لإدارة الموارد البشرية التي يرى أنها " تشير إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه"⁽³⁾ ومن جهة أخرى " يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بالقول أنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في المنظمة، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية"⁽⁴⁾.

(1) سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 19.

(2) Michael Armstrong and Stephen Taylor, **Human resource management practice**, the British library, London, 2013, P 5.

(3) جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 34.

(4) مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 25.

2.1 السياق التاريخي في الاهتمام بإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية لم تظهر بهذا الشكل من الهيكلية والتسيير إلا بعد مرورها بعدة مراحل، تشكل خلالها مجموعة من التصورات، كانت تمثل خلفيات التغيير الذي مس هذا القسم الأساسي والمهم من الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وسندرج فيما يلي أهم هذه المراحل وأهم التغييرات التي حدثت على مستوى الموارد البشرية وطرق إدارتها وتسييرها وتمييزها:

1.2.1 مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بنظامين مميزين للعمل والعاملين تجلت في:

1.1.2.1 مرحلة العبودية ونظام الرق:

نظام الرق هو بالأساس نظام يسمح لإنسان ما أن يشتري إنسانا آخر ويبيعه ويستخدمه كما يشتري ويبيع ويستخدم أية حاجة أخرى، حصانا أو أرضا أو مكانة أو غيرها علما بأن الرق انقرض، ولأكثر دول العالم، منذ مئات السنين؛ ولكن بقيت بعض أفكاره إلى فترة أخيرة، أي استمر النظر إلى إنسان باعتباره مورد متوفر وبدون قيمة أو حقوق تذكر. كما استمر كنظام رسمي في بعض الدول، كالولايات المتحدة مثلا؛ ولكنه كان محصورا بفئة معينة من الأفراد، هم السود الذين تم اختطافهم من إفريقيا لبيعهم في الولايات المتحدة، وكان استخدامهم كقوة عاملة في زراعة. أما في القطاعات الاقتصادية الأخرى، فقد سادت أنظمة حرية لإنسان وحقوقه⁽¹⁾.

2.1.2.1 مرحلة نظام الإقطاع في الريف ونظام الطوائف في المدن:

ظهر الحرف والحاجة إلى تعليم مساعدين لتطوير هذه الحرف، والرفع من الإنتاجية وزيادة الدخل لأصحاب الصناعة، فكان أغلب المتعلمين والمساعدين يكونون من أفراد الأسرة، فجدد نظام الإقطاع والطوائف وجود صناعة كونت لها قانونا الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهين، حيث مثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة.

(1) سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 28

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

2.2.1 مرحلة (1770-1840) الثورة الصناعية:

شهدت المرحلة تطورات هائلة أبرزها التحول من الصناعة اليدوية إلى الصناعة الآلية وأصبحت الآلة تقوم إلى جانب الإنسان بالعمل، وبدأ المورد البشري يشعر بعدم امتلاكه للمكان، وأن وجوده كان يشبه وجود الآلات والمواد من أجل خلق الثروة. ومعنى ذلك أن تكوين الثروة هو الشاغل الاقتصادي الأول للمجتمعات في هذه المرحلة مع إعطاء اعتبار محدود لحاجات الأفراد، وكانت النظرة للمورد البشري على أنه مجرد نفر أو خادم أو مستخدم Servant يتقاضى أجر.

وقد أدى ظهور الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر... إلى إحلال نظام العمل بعيداً عن مكان الإقامة بدلا من العمل في المنازل، وإحلال نظام المصانع الكبيرة بدلا من الورش الإنتاجية الصغيرة، وهذا التغيير في نظامي العمل والإنتاج أدى إلى تجمع أعداد كبيرة من الأفراد في مكان واحد وهو المصنع؛ الأمر الذي أدى إلى زيادة الحاجة لأنشطة التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، والتعيين للقوى العاملة، وبالرغم من ذلك، فإن الأنشطة نادراً ما كانت تؤدي بطريقة رسمية ومنظمة، باستثناء النشاط الخاص بتصميم الوظائف، والذي يعتبر أحد المجالات القليلة في إدارة الأفراد، الذي حظي بجهود لتنظيمه؛ هذه الجهود التي نتجت من حاجة مديري المصانع إلى تقسيم العمل؛ بسبب الزيادة الكبيرة في أعداد العاملين.⁽¹⁾

3.2.1 مرحلة (1840-1870) الإصلاح الاجتماعي:

إزاء الآثار السلبية التي تمخضت عن ممارسات الباحثين عن الثروة بأي ثمن، كان لابد من التفكير في الحد من هذه الآثار وذلك من خلال النظر إلى الموارد البشرية بصورة أكثر إنسانية وذلك بمراعاة احتياجاتهم من خلال استصدار بعض التشريعات المنظمة لساعات العمل وظروفه وغيرها.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 35

4.2.1 مرحلة (1870-1925):

1.4.2.1 ظهور الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1856-1915) :

اتسمت هذه المرحلة بالتخصص وتقسيم العمل وأصبح المورد البشري مطالباً بالعمل بالطريقة المناسبة في كل مرة يتم فيها أداء العمل. وقد انعكس ذلك على النظر إلى المورد البشري باعتباره آلة أو ترس في آلة، فالآلة لكي تعمل لا بد من تزويدها بالطاقة المحركة، والإنسان لكي يعمل لا بد من تحفيزه مادياً. ومن هنا ظهر خلال هذه المرحلة مفهوم الكائن المادي "الاقتصادي" وأهملت الحاجات النفسية والاجتماعية للمورد البشري، مما أدى إلى وأد القدرات والمهارات الإبداعية والابتكارية لديه. (1)

2.4.2.1 ولادة إدارة الموارد البشرية :

أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية كان في شركة فورد FORD لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كان ذلك عام 1914 تحت اسم " إدارة الاستخدام" Employment Département، حيث وجد فورد أن هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة، لرعاية شؤون الاستخدام والتوظيف بدلاً عن المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة، إلى جانب ذلك أدركت شركة فورد بضرورة وجود هذه الإدارة لتقوم بالتفاوض مع النقابات العمالية، وإبرام اتفاقات معها حول مسائل العمل والتوظيف، وتحسين العلاقة معها ومنع حدوث عمليات الاضراب لدى العمال. (2)

3.4.2.1 الحرب العالمية الأولى:

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار العاملين قبل تعيينهم، وطبقت بنجاح على العمل تقادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، كون البلاد بحاجة إلى إنتاج وتقديم وتوسع في الأعمال دون حدوث سلبيات أو مواجهة تحديات أو معوقات يكون سببها العاملون من حيث (مهاراتهم، إمكانياتهم مواهبهم، استعداداتهم، إبداعاتهم، ... الخ). ومع تطور

(1) محمد أيمن عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017، ص 13

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 43.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عملها على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل، ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثيرا من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.⁽¹⁾

5.2.1 مرحلة (1925-1945) :

ظهور مدرسة العلاقات الانسانية:

حيث ظهرت مجموعة من البحوث أهمها تجارب هاوثورن : والتي أجريت في الفترة ما بين 1927-1932، وكان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال، وقد خرج مايو ومعاونوه من تجاربهم بنتائج مهمة من أبرزها أن العامل ليس عبارة عن أداة طيعة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت، إنما العامل له شخصيته المستقلة التي تتعامل مع الجماعة، تؤثر فيها وتتأثر بها، وأن الاهتمام بهذا الفرد يعتبر أمرا ضروريا، ولا يمكن النظر إلى العامل على أن ما يربطه بالمنظمة هو مجرد علاقة اقتصادية تتمثل في المرتب أو تغيرات ظروف العمل وإنما هناك متغير أساسي يربط العامل بعمله وهو معنويات العامل، قبل معاملته على أنه عنصر من عاصر الإنتاج لا بد من معاملته كإنسان.

⁽¹⁾قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 75.

6.2.1 مرحلة (1945-1970) :

ظهور نظرية النظم وبحوث العمليات:

انصب الاهتمام خلال هذه المرحلة على تطبيق مفهوم نظرية النظم، System Theory واستخدام أساليب بحوث العمليات وهي أساليب رياضية في التوصل إلى حلول مثلى للمشكلات الإدارية وقد ساعدت الحاسبات الآلية في هذا الصدد.

ساد الاعتقاد.. خلال هذه المرحلة بأن الحاسب الآلي يمكن أن يحل محل الانسان، ومن ثم تقلص الاهتمام بالموارد البشري قياسا على الاهتمام بالآلة.. رغم أن هذا المورد هو الذي طور الآلة وظهر من يروجون لما يعرف بـ "التكنولوجيا كثيفة رأس المال Capital Intensive Technologie على حساب"التكنولوجيا كثيفة العمالة "Labour Intensive Technologie".⁽¹⁾

7.2.1 مرحلة (1970-1990) :

وهي مرحلة ظهور مدرسة إدارة الموارد البشرية حيث "اهتمت هذه المدرسة بالفرد العامل على أساس أنه أحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، فهي تنظر إلى المورد البشري على أنه كل ما يقع ضمن قوة العمل، أو من هو قادر على العمل، أي أنها تنظر إلى العنصر البشري باعتباره مدخلا من مدخلات العملية الانتاجية وموردا داعما للمدخلات الأخرى، وتعتبر المورد البشري مركز الجذب داخل المنظمة، ومن خلال زيادة فاعليتها في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى كالإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية".⁽²⁾

8.2.1 مرحلة (1990- إلى يومنا هذا)⁽³⁾ :

إن البيئة التي يعيش فيها مدير ادارة الموارد البشرية في أوائل القرن الحادي والعشرين تتميز بالخصائص التالية:

(1) محمد أيمن عشوش وآخرون، مرجع سابق، ص 14.

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان، 2003، ص 28.

(3) عبد الباري درة و زهير الصباغ، مرجع سابق، ص ص 46-55.

- (1) التعقيد Complexité
- (2) الدينامية والتغير Dynamisme
- (3) العدائية والغموض Hostilité & Ambiguïté
- (4) وجود قوى وحركات ذات تأثير بالغ ومنها:

اولا: العولمة Globalisation

وقد فرضت العولمة على مدير إدارة الموارد البشرية كفايات يمكن أن يطلق عليها اسم كفايات العولمة Globalisation Compétences وهي:

- كفاية إدارة التعقيد.
- كفاية إدارة التنافس.
- كفاية التخطيط الاستراتيجي.
- كفاية إدارة التغيير.
- كفاية الإدارة في فرق العمل.
- كفاية التعلم المستمر.
- كفاية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ببسر.
- كفاية فهم حضارة المجتمع والحضارات الأخرى والتعامل معها.

ثانيا: الثورة التكنولوجية

تميزت الثورة الإلكترونية الهائلة بسمات هي:

- اختصار المدى الزمني الذي كان يفصل كل ثورة صناعية وأخرى.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

- الاعتماد على نتائج العقل البشري وعلى حصيلة الخبرة والمعرفة التقنية.
- الاستثمار في مجالات مهمة تتعلق بأمور التعليم والتربية وتنمية المهارات البشرية.
- حل مشكلات اقتصادية، اجتماعية وبيئية عن طريق استغلال الطاقات البديلة، واقتحام مجال الهندسة الوراثية.
- التركيز على أهمية المعلومات.
- تطوير نظم المحاكاة الآلية .
- حدوث الثورة الهائلة في تكنولوجيا الاتصالات.

ثالثاً: الاقتصاد المعرفي والثورة المعرفية

من مؤشرات هذه الثورة:

- ازدياد عدد براءات الاختراعات وتطبيقاتها في جميع أنحاء العالم.
- ازدياد عدد المجالات والأبحاث العلمية، وقواعد البيانات.
- ارتفاع نسبة الأموال التي تنفق على البحث العلمي النظري والتطبيقي.
- ازدياد اعتماد التقدم التكنولوجي على المعرفة العلمية بدلا من الخبرة الشخصية المتناثرة.
- ازدياد استخدام الحواسيب والانترنت، مما جعل المعرفة أكثر انتشارا، وممكن أعدادا كبيرة من المتعلمين من الوصول إليها بسهولة وببسر وفعاليتها أكبر. وساعد على تحقيق ذلك كله الثورة التي حدثت في الاتصالات. ويمكن اختصار هذه التطورات جميعا تحت اسم تكنولوجيا المعلومات (Information Technology).
- النقص الهائل في كلفة وسرعة الانتقال ونقل المعلومات من بلد إلى بلد ومن جزء إلى آخر في القطر الواحد.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

- التزايد المطرد في أعداد العمال المؤهلين معرفيا (Knowledge Workers) وفي الأعمال والوظائف كثيفة المعرفة (Knowledge-Intensive Jobs).
- الاتساع الكبير في أعداد المؤسسات التي تعتمد اعتمادا رئيسية على المعرفة مثل شركات المعلومات، والبرمجيات والبحوث، والاستشارات والأوراق المالية والخدمات المالية والمصرفية.
- الانفجار المعرفي الذي حدث في حقول معينة مثل هندسة الجينات والبيولوجيا الجزيئية، يضاف إلى ذلك ما اخترعه علماء الكيمياء والفيزياء والمهندسون من مواد وعمليات جديدة.
- الانعكاسات الجيوبوليتيكية والأخلاقية والقانونية والإنسانية التي ترتبط بتلك التطورات، ومن الأمثلة على ذلك إنتاج أسلحة جديدة من اسلحة الدمار الشامل والاستنساخ، وتهديد الحرية والخصوصية الشخصية للأفراد والجماعات في العديد من بلاد العالم.

رابعا: حركة إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الادارية الحديثة، لتطوير أداء المنظمات الساعية إلى تحقيق الربح، غير أن إمكانية تطبيقها محدودة في المنظمات الخدمية حسب المهتمين ورجال الفكر الإداري، فهي تعد من أهم المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح مادي، وإنها تهدف إلى تحقيق استقرار اجتماعي؛ ويتجلى نظام إدارة الجودة الشاملة في التغيير الذي حدث في نمط تقديم الخدمات إلى الجمهور حيث أدى إلى تقديم أفضل الخدمات إلى جمهور المتعاملين مع أي مؤسسة سواء أكانت ربحية أو خدمية أين أصبح المستهلك هو سيد الموقف وسيد السوق، والجميع يسعى لإرضائه؛ وبالتالي كان التوجه إلى إدارة الجودة الشاملة باعتبارها وسيلة فعالة من أجل أحداث تغيير جذري في فلسفة وأسلوب العمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وقد تطور مفهوم الجودة الشاملة من خلال تطور حركة الاهتمام بالجودة في الولايات المتحدة التي يعود الفضل في اعتمادها وتطبيقها إلى ادوارد ديمينج (Edwards Deming) رائد الجودة الأمريكية الذي انتهز هو وجوران في بداية الخمسينات فرصة ذهابهما في زيارات لحصر

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

خسائر اليابان من الحرب العالمية الثانية وبدءا في طرح تصوراتهم لليابانيين حول تقنيات ومفاهيم الجودة الشاملة التي كان الامريكان يرفضونها في ذلك الوقت.

وقد قسمت الي أربع مجالات: الفحص، ثم الرقابة الإحصائية على الجودة، ثم ضمان الجودة أو تأكيد الجودة ثم الإدارة الاستراتيجية للجودة.

3.1 العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

سنتعرف هنا على العوامل المهمة المؤثرة في إدارة الموارد البشرية، كما سنتعامل معها كما لو كانت منفصلة عن بعضها، مع أنها متداخلة، مما يجعل اهتمام إدارة الموارد البشرية أكثر تعقيدا مما قد يبدو هنا، وتفرع هذه العوامل إلى بيئتين هما:

1.3.1 عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية⁽¹⁾:

وتتمثل في:

أولاً: القوى العاملة وخصائصها

حيث هي تمثل سوق العمل الذي تختار المنظمة عاملها منه. لذلك تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرف الكثير عن خصائص هذا السوق، والتي تنعكس على الكثير من أنظمتها وأنشطتها، كأنشطة اختيار العاملين والأجور والتطوير وغيره.

ثانياً: الوضع الاقتصادي

خاصة ما ينعكس على سلوك العاملين، وهو عامل بيئي خارجي مهم لا يمكن لأي منظمة أعمال أن تهمله، لأنه يؤثر على نشاطات التسويق والإنتاج والشؤون المالية وغيرها كما يمتد إلى ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية أيضا.

ثالثاً: البيئة القانونية

خاصة ذات الصلة بالعاملين من تشريعات وأجهزة للتأكد من الالتزام بها.

⁽¹⁾ سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 75.

رابعاً: البيئة السياسية (الوضع السياسي)

ويشمل النظام السياسي السائد، الاستقرار السياسي، والوعي والنضج السياسي.

خامساً: البيئة الاجتماعية

ونقصد بها تلك الأبعاد للمجتمع المتعلقة بالأسرة والعلاقات الاجتماعية والوضع الاجتماعي

عموماً، أما البيئة البشرية أو الإنسانية فنقصد بها حالة الإنسان الفرد من حيث وضعه الصحي والتعليمي ووعيه بحقوقه ومدى تمسكه بها.

سادساً: البيئة الثقافية

وهي تلك الخصائص لأفراد المجتمع عموماً، كقيمهم واتجاهاتهم التي يتم تناقلها عبر أجيال، والتي تميزهم كثقافة وحضارة.

سابعاً: البيئة العلمية والتكنولوجية

من حيث أثرها على قوة العمل ونقصد بها كل العوامل الخاصة بحالة العلم والتكنولوجيا في المجتمع بما في ذلك الأجهزة المعنية بهما، لذلك تشمل بها تلك الجهات التي توفر المعارف والأجهزة والمعدات وهي حالياً المصدر الأهم للتحديات التي تجابه أية إدارة.

2.3.1 عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية⁽¹⁾:

تعتبر العوامل أدناه بعض أهم مكونات البيئة الداخلية:

أولاً: رسالة المنظمة وأهدافها ونشاطها التخطيطي

يتأثر عمل إدارة الموارد البشرية بمهام وأهداف المنظمة وبنضج نشاطها التخطيطي الذي ينعكس على رسالتها وسياساتها وعلى مجمل استراتيجياتها.

⁽¹⁾ سعاد نايف برنوطي، المرجع نفسه، ص 115.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

ثانيا: القيادة التنفيذية العليا المنظمة والنمط القيادي الأساسي

تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا مساعدا ومساندا للإدارة العليا أي أنها تقدم مقترحات لهذه

القيادة وأن تنفذ ما تكلفها به.

ثالثا: قوة العمل وخصائصها ودوافعها للعمل

وهي تمثل المحدد الآخر المهم لإدارة الموارد البشرية هو خصائص قوة العمل الحالية.

رابعا: ثقافة المنظمة من حيث القوة والمضمون

بالإضافة إلى الخصائص أعلاه لقوة العمل، تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تهتم أيضا بنوع ثقافة المنظمة السائدة في المنظمة، لأنها تكشف عن خصائص وقيم وعلاقات للعاملين، ثم الأنظمة والممارسات المناسبة؛ والمقصود بثقافة المنظمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، تماما كالثقافة الوطنية، ويكون تغييرها بطيئا.

خامسا: النقابة والجمعيات المهنية والفئات المؤثرة

هذه مهمة ولهذا تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرف انتماءات العاملين والقوة التي تسندهم لتراعيها في عملها.

سادسا: التنظيمات غير الرسمية وأهدافها وعلاقتها بالتنظيم الرسمي

نجد في كل منظمة ومكمل للتنظيم الرسمي الذي تقيمه المنظمة تنشأ وبشكل عفوي وغير رسمي، تنظيمات وجماعات تربط أعضائها علاقات قوية ونشير إلى هذه الجماعات بالتنظيم غير الرسمي أنها تأخذ طابع تنظيم وانتظام، ولأن التنظيم يحصل عفويا نتيجة تفاعل أفراد مع بعضهم وليس نتيجة إجراءات رسمية كما هو الحال بالنسبة للتنظيم الرسمي. ويمكن أن تكون هذه التنظيمات سندا للمقترحات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية، أو قد تصبح مصدر المقاومة الأهم لها.

4.1 أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من الأهداف المنوط بها تحقيقها، والوظائف التي تنجز بها مهامها، ووفق الأدوار التي تؤديها هذه الوظائف حسب مكانتها في التنظيم، وهذا كله في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ويمكننا أن نجمل هذه الأهداف والوظائف بالتفصيل التالي:

1.4.1 أهداف إدارة الموارد البشرية:

على ضوء إستراتيجية المؤسسة تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحديد مجموعة من الأهداف وتحقيقها، وهذا بناء على موقفها من تغيرات الواقع الاجتماعي والاداري والتنظيمي والأنساق الفرعية الأخرى للتنظيم، حيث بموجبها يتم تخطيط وإدارة هذه الأهداف التي يمكن أن نلخصها في التفريعات التالية⁽¹⁾:

1.1.4.1 الأهداف الإجتماعية:

وتهدف إلى تحقيق احتياجات الأفراد، مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم.

2.1.4.1 الأهداف التنظيمية :

المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث إن الموارد البشرية ليست هي لغاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه.

3.1.4.1 الأهداف الوظيفية:

وتهدف إلى الحفاظ على مساهمة إدارة الموارد البشرية بالمستوى المناسب لحاجات التنظيم، أي أنه على إدارة الموارد البشرية أن تراعي المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه خدماتها، وبالتالي تقوم بإشباع حاجاته دون زيادة أو نقص، حيث إن ذلك يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.

(1) محمد الفاتح المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013، ص 29

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

4.1.4.1 أهداف الأفراد:

مساعدة أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية، وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للتنظيم.

2.4.1 وظائف إدارة الموارد البشرية

مرت وظائف إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل على ضوء التحول الحاصل في الاتجاهات الفكرية على المستوى الإداري والتنظيمي، حيث اكتسبت كل مرحلة خصوصية لها تتعلق بطريقة ممارستها لهذه الوظائف والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تحليل وتصميم الوظيفة، التدريب، تقييم الأداء، الأجور والمكافآت، تنمية المسار الوظيفي بحيث تلخصت هذه التصورات بما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (01): تطور وظائف إدارة الموارد البشرية

الوظائف	الكلاسيكية	علاقات إنسانية	الحديثة
تخطيط الموارد البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تنمية أصول المنظمة البشرية
الاختيار والتعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية
تحليل وتصميم الوظيفة	تقسيم العمل والتخصص	فرق العمل	المنظمات المتعلمة
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة المنظمة
تقييم الأداء	أساس فردي	أساس فردي وجماعي	القيمة المضافة
الأجور	ربط الأجر بالإنتاج	حوافز مادية ومعنوية	القيمة المضافة
تنمية المسار الوظيفي	التخصص	التخصص	المعرفة

المصدر: عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 37

ويذكر السالم أنه يمكن أن نجمل وظائف إدارة الموارد البشرية المعاصرة في المنظمة والممارسة إلى جانب وظائفها الإدارية (المتتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة والتي تشترك بها مع بقية لإدارات الأخرى) فنذكر العديد من الوظائف والأنشطة التخصصية التي تميزها

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

عن الإدارات الوظيفية الأخرى والتي تشكل فرعا مهما في المعرفة الإدارية الحديثة وهي كالتالي (1):

1.2.4.1 وظيفة تكوين الموارد البشرية

تمكن إدارة الموارد البشرية من توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها ووفق مواصفات محددة لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة وفيما يلي أبرز هذه الأنشطة:

- ◀ تصميم وتحليل العمل
- ◀ تخطيط الموارد البشرية
- ◀ الاستقطاب
- ◀ اختيار وتعيين الموارد البشرية

2.2.4.1 تعويض ومكافأة الموارد البشرية

يجري وضع تعويضات ومكافآت للعاملين في المنظمة، وذلك وفق قواعد وأسس موضوعية. وتضم هذه الأنظمة:

- ◀ نظام تقييم الوظائف
- ◀ نظام التعويض المالي المباشر
- ◀ نظام المكافآت المالية
- ◀ نظام المزايا الوظيفية الإضافية
- ◀ نظام تقييم الأداء

3.2.4.1 تدريب وتنمية الموارد البشرية

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين يكمل بعضهما البعض ويهدفان إلى تطوير الموارد البشرية لتكون أكفأ في ممارسة عملها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وتتكون هذه الوظيفة من الأنشطة التالية:

(1) مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 29-32.

◀ التدريب

◀ التطوير والتنمية

4.2.4.1 صيانة الموارد البشرية

تهدف إلى توفير الأمن والصحة للعاملين ووقايتهم ضد كل ما من شأنه التأثير على قدراتهم العقلية والعضلية وتأهيلهم بأساليب علاجية متنوعة من خلال:

◀ توفير السلامة

◀ توفير الصحة

5.2.4.1 علاقات الموارد البشرية

تتضمن هذه الوظيفة نشاطين فرعيين هما:

◀ دمج الموارد البشرية

◀ علاقات العمل.

2. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

في ظل التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمات، وفي مضمار التنافسية بينها، ظهرت رؤية جديدة في نمط الإدارة والتسيير ذات صبغة إستراتيجية فرضها الواقع، وتعداها إلى جميع الفروع الإدارية، والتي تمثل إدارة الموارد البشرية أحد أبرز هذه الفروع، والتي تأثرت لتؤثر في جميع وظائفها.

1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

تعددت التعريفات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية واختلفت باختلاف زاوية الرؤية التي تعالج من خلالها هذا المفهوم فنجد تعريف عقيلي يوضح بأن " إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما".⁽¹⁾

وهناك من عرفها على أنها " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة وعلى تدعيم إستراتيجيات المؤسسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فهي تعد مدخلا أو إطارا لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين بالمؤسسة على المستويات التنظيمية كافة، حيث تتوجه هذه الإدارة الاستراتيجية تحت مظلة الاستراتيجية العامة للمؤسسة".⁽²⁾

2.2 الأساسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

ترتكز إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على مجموعة من الأساسات تعطيها أبعديات القيام بوظيفتها، بالاعتماد عليها في مجمل العمليات على مستوى إدارة الموارد البشرية. وتتمثل هذه الأساسات في الممارسات التالية:

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 14.

(2) سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 45.

1.2.2 التفكير الإستراتيجي والنظرة الاستشرافية

استطاع (Henry Mintzberg) في عام (1994م) وضع مفهوم التفكير الاستراتيجي في إطار أكاديمي واضح وحدد غاياته وأبعاده، ووضع حدوده مع المصطلحات الأخرى. فقد أشار أن التفكير الاستراتيجي هو طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية... والتفكير الإستراتيجي يعتمد على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة في التعبير عن آرائهم وعدم فرض أية قيود على الاقتراحات والأفكار المقدمة منهم، بل يتم تقييمها في مرحلة لاحقة لتقديمها لضمان وجود أكبر قدر ممكن من الأفكار والمقترحات البناءة، فكثير من الأفكار الخلاقة بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها... وقد ظهر مفهوم التفكير الإستراتيجي كبديل لتخطيط الاستراتيجي ليتجاوز الأخطاء التي وقعت أثناء تطبيقاته بما يخدم التوجهات الإستراتيجية في المنظمات، ولا بد من إدراك لفارق الكبير بين التفكير الإستراتيجي كمنهج وفلسفة ينتج عنها حس وإدراك إستراتيجي يتم التفكير دائماً في إطاره، وبين الخطط الإستراتيجية كمسار وخطوات ومراحل يتم التحرك بناء عليها ومن خلالها... إن بناء وتنمية منهج التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المنظمة، وممارسته، يترتب عليه حتماً وضع إستراتيجيات وخطط وبرامج وسياسات وأنظمة تخدم رسالة المنظمة وتحقق أهدافها... في حين أن الإصرار على وضع خطط وبرامج وسياسات وأنظمة، مع غياب تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي، عادة ما يضع المديرين والقيادات والمسؤولين في جو من التشويش وعدم وضوح الرؤية... وبذلك فإن من لديه فكر استراتيجي قادر على وضع خطط استراتيجية... والعكس غير صحيح.⁽¹⁾

⁽¹⁾ فارس النفيعي، مفهوم التفكير الاستراتيجي، نقلا من موقع www.hrdiscussion.com/hr15554.html

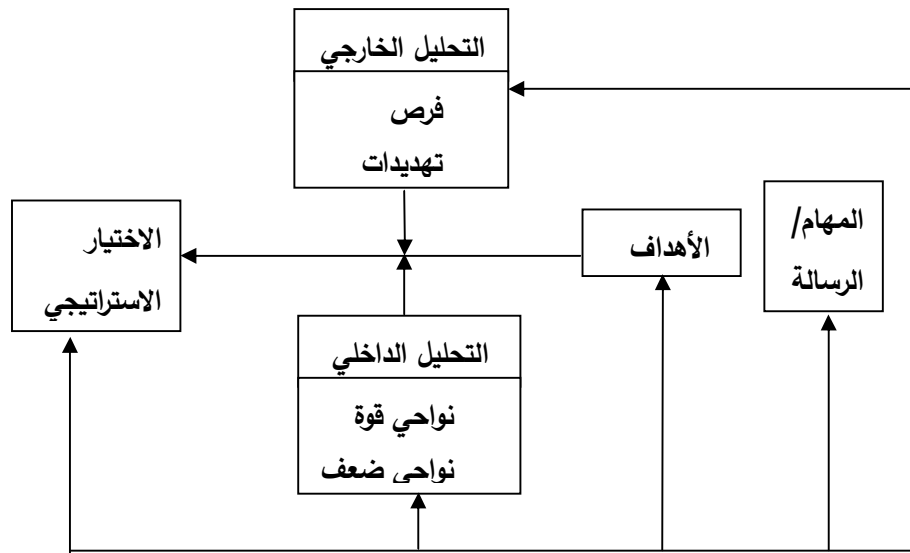
نشر بتاريخ 2010/07/22 بتوقيت 22:46 شوهد بتاريخ 2020/03/21 على الساعة 18:37.

2.2.2 التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي ركيزة أساسية في وضع الاستراتيجيات وهو يقوم على ذلك التفكير التحليلي القائم على الاستفادة القصوى المتاحة والممكنة من الموارد في إطار الصورة التي ستكون عليها المؤسسة، ثم توضيح الأهداف الاستراتيجية والوسائل المطلوبة للوصول إلى الصورة المرغوبة مع الأخذ في الحسبان جميع تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويتم هذا عبر مجموعة من العمليات تتمثل فيما يلي:

1.2.2.2 التحليل

يمثل التحليل الداخلي والخارجي أحد أبرز الخطوات في إعداد الإستراتيجية، حيث يمدها بنتائج مهمة تخص الفرص والتهديدات وأيضاً نقاط القوة ونقاط الضعف التي تمكنها من وضع الاختيارات من بين البدائل المتاحة، في ضوء الأهداف المرجوة، والرسالة التي يطمح إلى تأديتها، ولعل الشكل التالي يضع ما ذكرناه في صورة أوضح:



شكل رقم (2): مكونات إعداد الإستراتيجية

المصدر: جمال محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 99

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

ومن خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للتنظيم سوف ندرك ما يلي⁽¹⁾:

الفرص: وهي تمثل كل ما هو موالى للمؤسسة في البيئة.

التحديات: وهي تمثل كل ما هو غير موالى للمؤسسة في بيئتها.

نقاط القوة: وهي تعبر عن كل ما تحسنه المؤسسة.

نقاط الضعف: وهي تعبر عن كل ما لا تحسنه المؤسسة.

2.2.2.2 تصميم :

تقوم الإدارة الإستراتيجية في ضوء تصميم إستراتيجياتها بدراسة مجموعة من البدائل الإستراتيجية:

الخطة البديلة الأولى: إستراتيجية الاستقرار

⇐ إستراتيجية عدم إجراء أي تغيير

⇐ إستراتيجية الربح

⇐ إستراتيجية التوقف المؤقت

⇐ إستراتيجية التقدم الحذر إلى الأمام

الخطط البديلة الثانية: إستراتيجية النمو

أولاً: إستراتيجية التركيز في الصناعة الواحدة

⇐ إستراتيجية النمو الأفقي

⇐ إستراتيجية التكامل العمودي

ثانياً: التنوع في الصناعات المختلفة

(1) عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 181.

⇐ التطوير الداخلي والشراء من المصادر الخارجية

⇐ التحالفات الإستراتيجية أو القوة المضافة

⇐ الاندماج

⇐ الاستحواذ

الخطة البديلة الثالثة: الانكماش

⇐ تخفيض حجم العمليات

⇐ الشراكة المؤقتة

الخطة البديلة الرابعة: التحول لنشاط آخر

وتشير هذه الإستراتيجية إلى تحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من العمليات.

الخطة البديلة الخامسة: التصفية وبيع الأصول

تشير هذه الإستراتيجية إلى إنهاء أعمال الشركة بحيث تغلق أبوابها، وتصفى أعمالها وتبيع أصولها، وعادة ما تعتبر التصفية البديل الأخير أمام الشركة.

3.2.2.2 تنفيذ الإستراتيجية

يتعلق تنفيذ الاستراتيجيات بترجمتها إلى تصرفات من خلال برامج وإجراءات، وموازنات وسياسات تعبر كل منها عن نشاط معين يستلزم تطبيقه ومراعاة الموارد المخصصة لكل نشاط والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، وتتطلب هذه العمليات التنبه إلى مجمل التغيرات التي تؤثر في تنفيذ الإستراتيجية والتي تلخص في:

⇐ التغييرات داخل الثقافة التنظيمية.

- ◀ تغيرات الهيكل التنظيمي ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل.
- ◀ التغييرات على مستوى تصميم المهام والوظائف.
- ◀ التغييرات على مستوى المكافآت والحوافز.
- ◀ التغييرات على مستوى التكنولوجيا ونظم المعلومات.
- ◀ التغييرات على مستوى اختيار وتعيين وتدريب العاملين وتنميتهم.

4.2.2.2 التقييم والرقابة الإستراتيجية

هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي مقابل الأداء المرغوب أو المخطط. ويقوم المديرين في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على عناصر الإدارة الإستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الإستراتيجية ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية.

ويلاحظ أنه لضمان عملية التقييم والرقابة فلا بد من الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير متحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، حيث أن هذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلا بالمخطط. (1)

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، إربد، 2009، ص 61-62.

3. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية الأهداف والإجراءات

امتدت ممارسات إدارة الموارد البشرية بطرحها الإستراتيجي إلى مجموع عمليات ونشاطات ووظائف هذه الإدارة، والتي تمثل تنمية الموارد البشرية إحدى أسسها، حيث أصبحت سياساتها وإجراءاتها ضمن إطار إستراتيجي خاضع لتصورات وتخطيط إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

1.3 تعريف استراتيجية تنمية الموارد البشرية

اختلفت تعريفات تنمية الموارد البشرية باختلاف زوايا ضبط وتفسير وتحديد المفهوم ضمن تصور خاص بمجالات الرؤية والتحليل، فمن ارتباطه بالتدريب كشارح له فقط، إلى تطوره ليصبح مفهوما مستقلا يمثل التدريب أحد مكوناته، ومن هذه التعاريف ومن منظور استراتيجي هو اعتبار تنمية الموارد البشرية أنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الانسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والانتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والانتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الانسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخرا وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه".⁽¹⁾

ولعل التعريف المهم الذي يمكن أن نذكره هو ذلك المفهوم القائم بمعناه ومضمونه المعاصر واسع الانتشار لصاحبه الكاتب والمفكر الأمريكي " ليونارد نادلر" (LEONARD NADLER) الملقب بمهندس تنمية الموارد البشرية بعد نشره لكتاب (DEVELOPING HUMAN RESOURCE) وذلك سنة 1979، الذي أوضح فيه أن وظائف الموارد البشرية تتشكل من فروع ثلاثة⁽²⁾:

(1) زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 334.
(2) حسن يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2008، ص 89 نقلا عن:

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

Human Resource Management إدارة الموارد البشرية

Human Resource Development تنمية الموارد البشرية

Human Resource Environment Improvement تحسين بيئة الموارد البشرية

وحدد مضامينها في جدول على النحو التالي:

جدول رقم (2): يوضح مضامين وظائف إدارة الموارد البشرية

تحسين بيئة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية
الإثراء الوظيفي	التعيين	التدريب
التوسع الوظيفي	الاختيار	التعلم
التطوير التنظيمي	التوظيف	التطوير
	التقييم	
	التعويض	
	تخطيط القوى العاملة	

المصدر: حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك، ص 90

ومع زيادة وضوح حدود المفهوم هناك من اعتبر " استراتيجية تنمية الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة المخططة والمنتظمة التي يتم تصميمها من قبل إدارة الموارد البشرية، وتعمل وفق الاستراتيجية العامة للمؤسسة، لتزويد أعضائها بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية بغرض مواكبة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية". (1)

Leonard Nadler & Gerland D.Wiggs, **Managing human resource development**, Jossy-Bass, San Francisco, 1986, PP. 4-5

(1) جون وارنر، راندي دي سيمون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة عبد المحسن نعلاني، ج 1، جامعة الملك سعود - النشر العلمي والمطابع، السعودية، الرياض، 2012، ص 07.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

2.3 المداخل الأساسية لدراسة تنمية الموارد البشرية :

من أجل فهم وتحليل تنمية الموارد البشرية كنشاط محوري في إدارة الموارد البشرية، فإنه توجد ثلاثة مداخل أساسية لهذا الغرض وهي:

المدخل الفردي

المدخل الجماعي

المدخل التنظيمي

ويستقل كل مدخل بفلسفته التي يقوم عليها والأبعاد التي تشكله، كما يتميز عن غيره من حيث الأدوات التي يعتمد عليها. ويمكن توضيح الفروقات بين هذه المداخل من خلال الجداول التالية⁽¹⁾:

جدول رقم (3): يوضح مقارنة بين المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية

المدخل التنظيمي	المدخل الجماعي	المدخل الفردي	المدخل مجال
إن عملية التطوير لا بد أن تتركز حول تهيئة المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب، وهذا يستلزم: التركيز على وظيفة التنظيم على مستوى المنظمة ككل، وكذلك على الوظيفة في	عدم التركيز على فرد بعينه، وإنما على مجموعات منهم، كذلك افتراض أن هناك قوى متكافئة بين أطراف التغيير. وعلى ذلك فإن المدخل الجماعي يتميز بالشمول	التركيز على الفرد كوسيلة لتطوير المنظمة التي يعمل بها، وهذا يستلزم: النظر إلى الفرد باعتباره المتغير المستقل، والمنظمة هي المتغير التابع في عملية	الفلسفة

(1) محمد الفاتح المغربي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 41-47.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

<p>مستوى الإدارات المختلفة. النظر إلى الأفراد على أنهم المتغير التابع، فأى تغيير في المنظمة سيصاحبه تغيير مماثل في أفرادها أي أن هذا المدخل يفترض أن بيئة المنظمة هي التي تسمح بالابتكار والمبادأة وتطوير، وبالتالي يجب تحديد دور الأفراد في إحداث ذلك، وهذا هو مضمون حركة الإدارة العليا ونظرية البيروقراطية.</p>	<p>وتحقيق نتائج أفضل في معظم الأحوال، حيث إن الذي يقوم بالدور الأساسي في تحريك عملية التنمية هم جماعات العمل.</p>	<p>التطوير. استخدام شتى المداخل لإحداث تغيير في الفرد يؤدي إلى التنمية.</p>	
المدخل التنظيمي	المدخل الجماعي	المدخل الفردي	المدخل مجال المقارنة
<p>1. التخصص وتقسيم العمل: حيث يجب دراسة كافة الأنشطة وتجميع المتجانس منها، لتكوين أعمال تخصص للعاملين وفق تخصصاتهم المختلفة.</p> <p>2. نطاق الإشراف: حيث يجب تحديد عدد المرؤوسين الذين يمكن لمشرف واحد أن</p>	<p>1. التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي وتحديد بدقتها، وذلك من خلال استقصاء آراء باقي أفراد جماعة العمل.</p> <p>2. الربط بين العيوب الفردية وبين الأداء داخل مكان العمل،</p>	<p>1. استخدام طريقة التنمية الذاتية: بحيث يتولد لدى الفرد نفسه الشعور بأهمية عملية التغيير، وبالتالي يغير نفسه بنفسه.</p> <p>2. استخدام طريقة التنمية المفروضة: أي فرض عملية التغيير</p>	

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

<p>يشرف عليهم مباشرة وبكفاءة، مما يستلزم دراسة المستويات التنظيمية وطبيعة الأنشطة ونوعية المرؤوسين ودرجة لامركزية المنظمة.</p> <p>3. وحدة الإشراف: أي ضرورة توحيد عملية الإشراف بحيث لا يخضع مرؤوس واحد للرئاسة المباشرة لأكثر من رئيس واحد.</p> <p>4. مبدأ وحدة الاتصالات: حيث يجب أن يكون هناك تسلسل في عملية إصدار الأوامر من المستويات العليا إلى ما دونها من مستويات، وفقا لنظم اتصالات رسمية هابطة.</p> <p>5. تكافؤ السلطة والمسؤولية: وذلك نظرا لأن التنظيم الناجح يتطلب تعادل المسؤوليات، بل ويجب أن يصاحب ذلك استخدام مفهوم المساءلة، حتى يمكن محاسبة ذوي السلطات على</p>	<p>حيث يحقق ذلك الموضوعية ويضمن تخفيض الاعتراضات.</p> <p>3. عدم تسلط عضو في الجماعة على بقية أعضائها، حيث يجب أن تكون العلاقة بين أفراد المجموعات ذات قوى متكافئة.</p> <p>4. إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب كل عضو، وبالتالي يتولد عنصر الالتزام.</p>	<p>على الفرد من طرف آخر لأسباب يؤمن بها الأخير، حتى ولو كان الأول لا يشعر أو حتى لا يؤمن بها.</p> <p>3. إحداث التغيير في اتجاهات وسلوك الأفراد حيث لا تقتصر التنمية على إحداث التغيير في الاتجاهات (التغيير في شعور الفرد) بل يمتد الفرد إلى إحداث تغيير في السلوك (التغيير في الجزء الملموس والواضح من تصرفات الفرد).</p>	<p>الأبعاد</p>
---	--	---	----------------

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

<p>استخدامهم لهذا الحق.</p> <p>6. التحديد الواضح للعلاقة بين الاستشاريين والتنفيذيين، وذلك حتى يمكن القضاء على الصراع والخلاف بينهما.</p> <p>7. توافر سياسات إدارية واضحة: حيث يجب أن يتوافر لدى التنظيم مجموعة من السياسات التي تكفل توجيه دفة الأمور بسهولة ووضوح، كذلك يتم تقسيم هذه السياسات إلى سياسات أساسية، وسياسات عامة، وسياسات تشغيلية.</p>			
المدخل التنظيمي	المدخل الجماعي	المدخل الفردي	المدخل مجال المقارنة
<p>7. دراسة الوقت والحركة: يجب ملاحظة وتسجيل جميع الحركات، وكذلك كيفية الأداء، حتى يمكن التوصل إلى أحسن الطرق لانجاز مثل هذا العمل، فدراسة الوقت تحدد كم</p>	<p>1. المشاركة في الإدارة: إشراك المرؤوسين مع رؤسائهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتخطيط العمل، وتنظيم الجهود اللازمة</p>	<p>1. الإرشاد: وهي عملية التوجيه النفسي التي قد يحتاجها الفرد ليقوم حياته، سواء داخل المنظمة أو خارجها. وقد يستخدم في الإرشاد طريقة مباشرة من خلال</p>	

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

<p>الانتاج الذي لا يجب النزول عنه، أما دراسة الحركة فهي تحدد أفضل طرق الأداء لتحقيق هذا الكم.</p> <p>7. توصيف تقييم الأعمال:</p> <p>يقصد بتوصيف العمل وصف جميع الأنشطة التي ينطوي عليها هذا العمل - جملة وتفصيلا - وكذلك مجموع السلطات والمسؤوليات المرتبطة به، وكذلك نوعية التعليم والخبرة اللازمة لأدائه، وأخيرا: مجموع ظروف العمل المادية التي تم تأدية العمل من خلالها.</p> <p>أما تقييم الأعمال النسبية فيقصد به: تحديد الأهمية النسبية لكل عمل بالمقارنة مع باقي الأعمال، بحيث تقع الأعمال المهمة في القمة والأعمال الأقل في القاعدة.</p> <p>7. اللامركزية:</p>	<p>لأدائه وتنفيذه، والرقابة على هذا التنفيذ، وقد تكون المشاركة بحد معين، وقد تأخذ شكلا رسميا أو غير رسمي.</p> <p>2. تمثيل الأدوار:</p> <p>وهو أسلوب يهدف إلى حث الأفراد على التفاعل في ظل مواقف غير حقيقية، وبالتالي فهو أداة لإبراز السلوك البشري. ويفيد هذا الأسلوب في تنمية الأفراد من خلال ملاحظتهم وتعلمهم لكيفية التصرف في المواقف المختلفة، وتنمية المداخل الإبداعية لهم.</p> <p>3. الإدراك المتبادل:</p> <p>ويقصد بذلك القدرة على رؤية الأشياء وتقييم الأشخاص،</p>	<p>وجود موجه، والذي قد يكون متسلطا من جانبه، وقد تستخدم طريقة مباشرة من خلال قيام الفرد بطلب الارشاد.</p> <p>ومن أبرز برامج الارشاد تلك التي تسمى: " برامج التكيف " و " برامج التوجيه المهني ".</p> <p>2. الاقناع: يستخدم الاقناع كأداة لتطوير العنصر البشري، حيث يهدف الاقناع إلى تخلي الأفراد عن العادات والتصرفات غي الصحيحة والعمل نحو تحقيق الأهداف المحددة، والايمان بضرورة التغيير... إلا أن نجاح الاقناع يتوقف على تفهم القائم به للأسباب التي تجعل الفرد يعارض فكرة التغيير، علاوة على ذلك</p>	<p>الأدوات</p>
---	--	--	----------------

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

<p>حيث تؤدي اللامركزية إلى إحداث تطوير في الموارد البشرية، من خلال انتشار السلطات في أيدٍ كثيرة في المنظمة.</p> <p>7. نظم المعلومات:</p> <p>فالنظرة الكلية أو الشاملة إلى المنظمة تقتضي توفير العديد من البيانات والمعلومات عن كل ما يتعلق بها من مدخلات وأنشطة ومخرجات، ونظراً لضخامة مثل هذه البيانات والمعلومات - فإن الأمر يتطلب توافر نظم معلومات جيدة، حذاً لو بنيت على استخدام الحاسبات الآلية.</p>	<p>حيث تستخدم تلك الأداة في إحداث التغيير المطلوب من خلال إتاحة الفرصة أمام الفرد لرؤية وتقييم ذاته، ومقارنة ذلك برؤية وتقييم الآخرين له.</p>	<p>يجب استخدام خطة فعالة للإقناع تقوم على كل من الارتباط والاندماج للأفراد، وجعلهم ملتزمين بالتغيير.</p> <p>3. الثواب والعقاب:</p> <p>وهو يعتبر أداة لتغيير سلوك الفرد أساساً وليس تغيير الاتجاهات، وينعكس هذا السلوك على العديد من الأشياء، أهمها مستوى الأداء.</p>	
---	---	---	--

من إعداد الباحث اعتماداً على: محمد الفاتح المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013،

ص 41-47.

ومن جانب آخر هناك منظور لدراسة الموارد البشرية يقاربها في المداخل التالية⁽¹⁾:

أولاً - المدخل الإداري:

يركز على دراسة العمليات الإدارية، حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية، وخطط الموارد

⁽¹⁾ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 52-53.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

البشرية، وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتحليل الوظائف وتقييمها، هذا إلى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى، في المنظمة، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي، وتقييم الأداء وتحفيز العاملين، وتحسين بيئة العمل.

ثانيا - مدخل النظم:

تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة، ومن ثمة فإن مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وفقا لهذا يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى مثل نظام الانتاج والعمليات ونظام التسويق وغيرها، من النظم التي تتأثر وتؤثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة.

ثالثا - المدخل الاستراتيجي:

يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة، وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها.

3.3 أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

تعتمد فعالية استراتيجية تنمية الموارد على الأهداف المنوط بها أن تحققها، لما لها من أهمية وتأثير على مخرجات الأفراد والمنظمة، في سيرورة تطوير الأداء بشكل دوري يتجاوب مع كل تغيير يحصل على مستوى البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة وكذا على المستوى البشري والمادي، ولعله يمكن أن تتلخص أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية في العناصر التالية: (1)

◀ نمو التنظيم.

◀ التنوع في المنظمة

◀ يجدد نفسه ليصبح أكثر فعالية

◀ تحسين أنظمة وخدمات المنظمة

◀ التغيير وتصبح أكثر ديناميكية

◀ لعب الأدوار القيادية

وفي هذا الصدد نجد أن تنمية الموارد البشرية تؤثر في نمو التنظيم من خلال تزويده بالكفاءات رفيعة المستوى المعرفي وعالية القدرة على تحمل المسؤوليات والمهام ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما تتنوع الموارد البشرية في المنظمة من حيث الاختصاص، وهذا ما يسمح للموارد البشرية بالتجدد لتصبح أكثر فعالية، وبالتالي تحسين المنظمة وتقديم خدمات مميزة تعزز رضا الزبائن، وتعطي مساحة لممارسة التغيير المطلوب لتكون أكثر ديناميكية وفق ما تتطلبه البيئة الخارجية، بالإضافة إلى ما تتيحه من دينامية، وفرص لعب الأدوار القيادية للموارد البشرية عالية الكفاءة.

كما أن هناك من يرى أنه يمكننا أن نجمل بشكل آخر الأهداف الاستراتيجية لتنمية الموارد

البشرية وذلك في العناصر التالية:

(1) نقلا من الصفحة أهداف تنمية الموارد البشرية بالموقع [What are Goals of HRD \(Human Resource Development\)? – Paper Tyari](#) المسجلة بتاريخ 2019/02/07 والمشاهدة بتاريخ 2020/07/19 بتوقيت 21:34.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

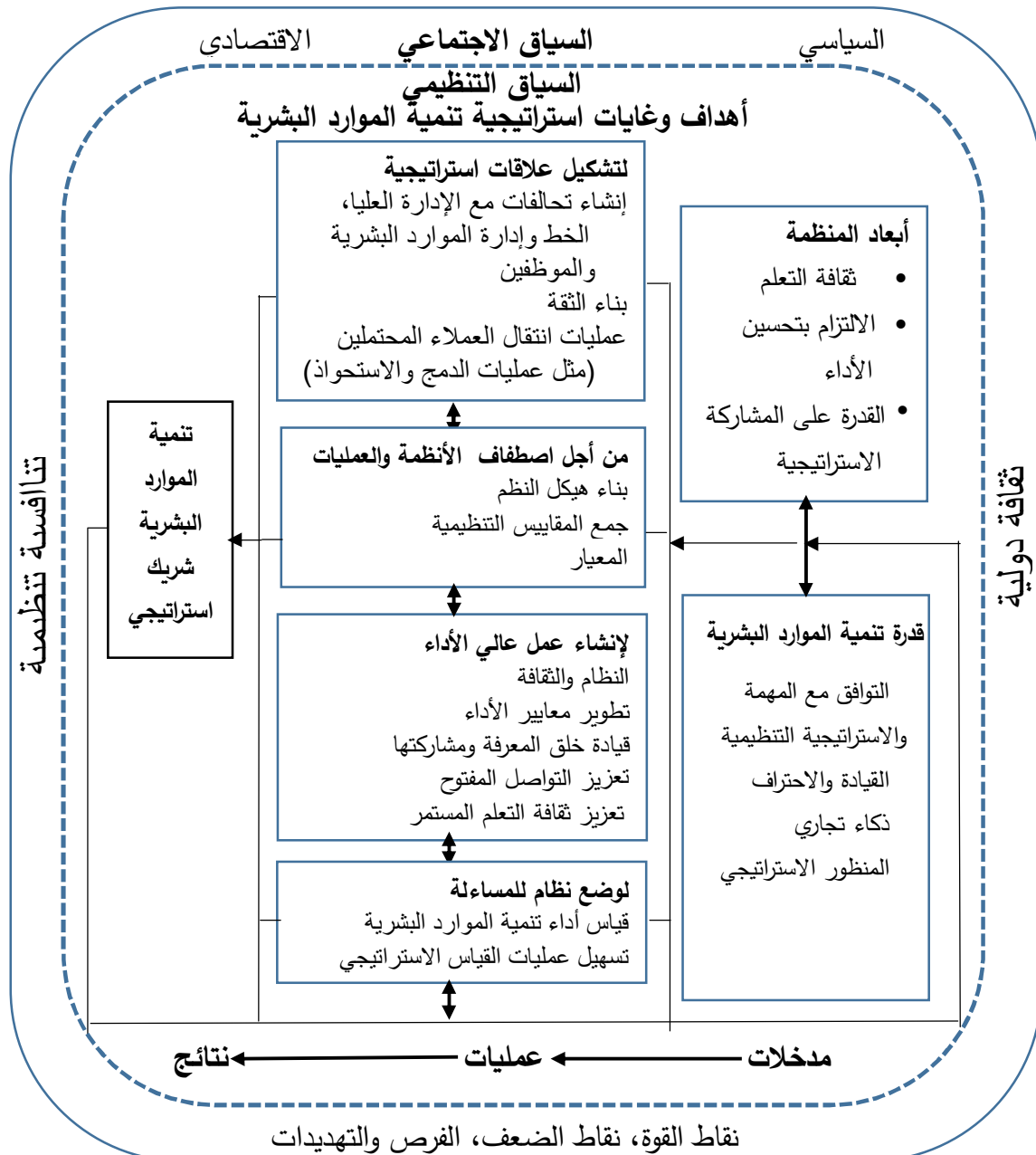
- ◀️ الرفع من مستوى المعارف المطلوبة في بيئة العمل من خلال تعزيز التعلم التنظيمي
- ◀️ تعزيز مهارة القدرة على التواصل
- ◀️ تنمية روح التعاون والتكامل في العمل كفريق
- ◀️ تعزيز روح المسؤولية الفردية والجماعية
- ◀️ فتح آفاق الطموح المشروع للأفراد
- ◀️ تشجيع روح الابداع وإيجاد الحلول لمشاكل العمل
- ◀️ ترقية الشعور بالانتماء للجماعة والعمل
- ◀️ الرفع من مستوى القدرات الجسدية والنفسية المطلوبة في العمل
- ◀️ إعداد الأفراد لمواجهة التحديات والأزمات
- ◀️ تشجيع روح التنافس النزيه والإيجابي

وهنا نجد أنه ولتحقيق أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتشابك كثير من العناصر التي هي من مكونات المنظمة، لكنها تختلف من حيث الأدوار والمكانة التي تحتلها في التنظيم، لأن لكل منها أدواتها وآلياتها، والأهداف الخاصة لها، وعليه يستلزم مراعاة هذه العوامل والظروف المحيطة بها لنستطيع تحقيق الأهداف المرجوة.

وفي هذا السياق نذكر النموذج (2008) Peterson model لنرى من خلاله الاعتبارات التنظيمية التي لها تأثير في الأهداف الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية والتي هي موضحة في الشكل التالي:

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

الشكل رقم (3) يوضح: نموذج Peterson model لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية



المصدر: اعتمادا على

Thomas N. Garvin & Ronan Carbery, **Strategic Human Resource Development**,
Published 2012,

https://www.researchgate.net/publication/242390323_2_strategic_human_resource_development. viewed 12/05/2020 at 19:23

4.3 إجراءات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تعد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية إحدى إفرازات التطور الحاصل على مستوى عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية برؤية إستراتيجية، والتي هدفت إلى ترقية عملية تدريب الموارد البشرية لتشمل مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف الموظفين من خلال التدريب والتطوير والتعليم وبعض النشاطات والممارسات الأخرى.

وبهدف تنمية الموارد البشرية توجد هناك ثلاث استراتيجيات من حيث مستوى التأثير وهي⁽¹⁾:

الاستراتيجية الأولى (معرفية): تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من المناهج مثل: الكتب، الأفلام، برامج التدريب ... الخ، كلها تعتبر أشكال أساسية لإيصال المعلومات إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين.

الاستراتيجية الثانية (سلوكية): هذه الإستراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل: نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار، بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

الاستراتيجية الثالثة (بيئية): بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق.

ووفق هاته التصورات تعتمد المنظمات مجموعة من السياسات للوصول بهذه الاستراتيجيات إلى الواقع الملموس، والتي أهمها:

1.4.3 التدريب

يشارك المهتمون بمجال تنمية الموارد البشرية في المكانة الجوهرية التي يحتلها التدريب كأحد الإجراءات الأساسية في سبيل تحسين أداء العاملين، من خلال الرفع من مستوى قدراتهم المعرفية والمهارية، وتعديل اتجاهاتهم نحو العمل وذلك بالوعي بماهية هذا الإجراء واتباع جميع متطلباته.

(1) محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 78.

1.1.4.3 تعريف التدريب

تباينت وجهات النظر في تحديدها لمفهوم التدريب بصور متعددة، فأحيانا تقتصر على بعض المحددات وأحيانا أخرى تكون أكثر شمولية وتوسعا، حسب زمان وميدان التحليل، فهناك من عرف التدريب بأنه " عملية مستمرة وهو نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية المهارات والقدرات وتغيير سلوكيات الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة".⁽¹⁾

في حين هناك من يرى عملية التدريب بأنها "عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال".⁽²⁾

وعليه يمكن القول إن عملية التدريب هي عملية جوهرية في إطار استراتيجية تنمية الموارد البشرية، حيث أنها عملية منظمة، مستمرة، ومخططة، تعتمد على تعزيز التعلم لدى الأفراد لكسب مهارات ومعارف تمكنهم من أداء مهامهم الحالية بجودة عالية، كما تمكنهم من تعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو العمل بالصورة المطلوبة، بالإضافة إلى إكسابهم القدرة على الاضطلاع بمهامهم المستقبلية مراعية في كل ذلك حاجاتهم الشخصية واحتياجات المنظمة.

2.1.4.3 إجراءات التدريب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية :

الإجراءات التي يجب أن تتخذها المنظمة في مجال تنمية الموارد البشرية في إطار تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال التدريب تتلخص فيما يلي⁽³⁾:

(1) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، العبيكان للنشر، السعودية، 2015، ص 134.

(2) عبد الكريم أحمد جميل، التنمية البشرية الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 12.

(3) بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص ص 116-117.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

- ⇐ القيام بالتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين من المهارات الإدارية والفنية والقيادية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك بمعرفة عدد العاملين الذين سيتم تعيينهم من خارج المنظمة، وكذلك عدد العاملين الذين يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم في المستقبل حتى يتحركوا في مسارهم الوظيفي.
- ⇐ تقييم برامج التدريب الحالية من ناحية محتواها ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف منظمة، ومدى إتاحة هذه البرامج للعاملين.
- ⇐ إذا كانت البرامج التدريبية الحالية في حاجة إلى تحسين. تجدر محاولة دراسة السبل لتقديم التدريب الأفضل وذلك من خلال:
- ⇐ التركيز على إكساب المهارات التي تحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- ⇐ البحث عن برامج تدريبية أخرى (ربما من خارج المنظمة) للتعرف على المفاهيم والمهارات التي يتم اكتسابها.
- ⇐ التعرف على المصادر التدريبية، سواء من داخل المنظمة أو خارجها وذلك لتقديم برامج تحقق الأهداف الإستراتيجية.
- ⇐ الاهتمام بالطريقة التي يتم بها الترشيح للبرامج التدريبية والتوقيت الزمني لكل برنامج، ومحاولة توصيل طلب الترشيح إلى كل المديرين بالمنظمة، واستخدام التدريب لبناء العلاقات الايجابية بين الادارات المختلفة. والتأكد من ترشيح الشخص المناسب للبرنامج المناسب وفي الوقت المناسب.
- ⇐ تحديد مكان عقد الدورات التدريبية، سواء خارج المنظمة أو داخلها. والقيام بتحديد الشخص الذي سيقوم بالتدريب سواء اخصائيون في التدريب من المنظمة أو خارجها، علاوة على الاستعانة بالمديرين من داخل المنظمة المتخصصين في تخصص واحد.
- ⇐ وضع نظام لتقييم البرامج التدريبية، وتصميم الاستقصاءات اللازمة لذلك، لتجميع معلومات عن جدوى هذا التدريب ومدى تأثيره في تحقيقه الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وذلك باستطلاع آراء المشاركين في البرنامج، والرؤساء المباشرين، ومرووسي المشاركين.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

⇐ القيام بتحديد برامج تطوير العاملين البديلة، بعد دراسة جدواها بالنسبة لتقديمها من حيث تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتكاليف تنفيذها، وأيضا إمكانية التطبيق وهي:

- الدوران الوظيفي
 - التدريب على رأس العمل
 - بعض التكاليفات من الموجهين
 - المشاركة في فرق العمل
 - الانتقال التبادلي في الوظائف (في نفس المجموعة الوظيفية)
 - شغل وظائف للتطوير في المنظمة
- ⇐ القيام بإعداد برامج تطوير فردية للعاملين، وتشجيع العاملين ورؤسائهم المباشرين بالاهتمام بخطة التطوير الشخصي لكل موظف.
- ⇐ القيام بإعداد بيانات عن أنشطة تطويرية، والتي تتضمن مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في التدريب داخل العمل أو خارجه، والدوران الوظيفي، وتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين.

3.1.4.3 أهداف ومزايا التدريب

يكتسي التدريب أهميته من الأهداف المرغوب تحقيقها منه عن طريق التغيير المخطط والمرتجى من العملية التدريبية، ويعود تأثيره على مستوى كل من الفرد والمنظمة والمجتمع عموما، ليتجلى هذا التأثير في أداء الأفراد من خلال معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم وإنجازاتهم ويمكن أن نجملها في الجدول التالي⁽¹⁾:

(1) محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2012، ص 51.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

جدول (4) يوضح أهداف التدريب

تغيير مسلكيات الموظف.	على مستوى الفرد
إكساب الموظف معلومات معينة.	
إكساب الموظف مهارات معينة.	
زيادة ولاء الموظف للمنظمة.	على مستوى المنظمة
تحسين الأداء الكلي للمنظمة.	
إمداد المجتمع بقيادة إدارية مؤهلة.	على مستوى المجتمع ككل

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، 2012، ص 51.

كما يمكننا من جهة أخرى أن نرى مزايا لهذا التدريب على الأفراد وعلى المنشأة يمكن أن نوضحها في النقاط التالية⁽¹⁾:

أولاً: مزايا التدريب للفرد

يكتسي التدريب ميزة خاصة للفرد تتمثل في:

- ❖ اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في جميع مستويات العمل.
- ❖ اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله إلى شغل الوظائف والمناصب القيادية.
- ❖ زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات، خبرات، وقدرات جديدة.

ثانياً: مزايا التدريب للمنشأة

- ❖ تنمية كفاءة وخبرات العاملين ... واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم.
- ❖ إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية، على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.
- ❖ مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.

⁽¹⁾ عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 73.

2.4.3 تطوير المسار الوظيفي :

إن الاهتمام بالمسار الوظيفي للموظفين هو كإحدى العمليات الأساسية في تنمية الموارد البشرية، ويمتد في علاقة تشابكية مع كثير من النشاطات الإدارية مثل التخطيط وما يندرج تحته من تحليل وتصميم وتوصيف للوظائف، كما تتساير مخرجات عملية تطوير المسار الوظيفي مع نتائج عملية التقييم وتحديد الاحتياجات التكوينية وبالتالي فتطوير المسار الوظيفي للموظفين يتطلب حيزاً كبيراً من الاهتمام.

1.2.4.3 تعريف تطوير المسار الوظيفي:

مثله مثل جميع المفاهيم المندرجة في مجال إدارة الموارد البشرية، تغير هذا مفهوم تطوير المسار الوظيفي، ليكتسب في كل مرة مدلولات أوضح في عالم الإدارة والتنظيم، فإذا كان المسار الوظيفي " يشمل الوظيفة أو مجموعة الوظائف التي يتولاها الفرد منذ تعيينه إلى أن يحال على التقاعد ".⁽¹⁾ فإنه وفي الإطار التنظيمي اعتبر " التخطيط الوظيفي والإدارة المهنية والتطوير الوظيفي هي مصطلحات متداخلة تستخدم أحياناً بشكل متبادل في الأدبيات البحثية، من قبل الممارسين، ومن قبل العمال وأصحاب العمل أنفسهم، حيث يشارك كل من الأفراد والمنظمات في جميع العمليات الثلاث، على الرغم من أن لديهم دوافع وممارسات ونتائج متوقعة مختلفة إلى حد ما".⁽²⁾

وهناك من جمعها في تعريف خاص حيث يرى بأن تطوير المسار الوظيفي هو " النتائج التي تنشأ عن تخطيط المسار الفردي، وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب عن ذلك من تطوير لوظيفة في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى، وهناك مدخلان لعملية تطوير المسار الوظيفي هما:

⁽¹⁾عسكر سمير أحمد، المسار الوظيفي والتطويع الاجتماعي في المنظمات الحديثة، المجلة العربية للإدارة، العدد الرابع عشر، العدد 2، 1990، ص 49.

⁽²⁾Peter Creed & Michelle Hood, **Career Development, Planning, and management From The Organizational Perspective**, Journal name: Vocational psychological and organisational perspectives on career: Toward a multidisciplinary dialogue, Published on 2009, P 01, From: https://www.academia.edu/2888494/Career_development_planning_and_management_from_the_organisational_perspective, observed on 22/09/ 2019 at 22:38.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

المدخل الفردي (تخطيط المسار)، والمدخل التنظيمي (إدارة المسار).⁽¹⁾

ومن هاته المنطلقات النسقية، يتشكل لدينا تصور حول تطوير المسار الوظيفي، له تجليات على مستوى الأفراد وتخطيطهم لمسارهم الوظيفي تتضح معالمه وفق ما يصبون إليه من تطلعات، وما يوفره الواقع الوظيفي من فرص تتطلب بذل الجهد من طرف الأفراد للرفع من قدراتهم وإمكانيتهم، لأجل الظفر بتلك الفرص وبالتالي تحقيق طموحاتهم المشروعة في حدود ما هو متاح وممكن.

وفي حدود التصور نفسه والمتعلق بتطوير المسار الوظيفي هناك تجليات أخرى على مستوى التنظيم تتمثل في إدارة المسار الوظيفي، في إطار ما يمكن أن يوفره الهيكل التنظيمي، من مناصب للترقية في سلم المسؤوليات، أو الوظائف، أو الأقدمية وما يترتب عنها من حوافز مادية ومعنوية، تصنع دافعا للإنجاز أفضل، ويتعزز في ضوء نتائجها الانتماء للمنظمة، وجماعة العمل.

2.2.4.3 الأدوار المختلفة في تنمية المسار الوظيفي:

يمثل كل من الفرد، المدير، والمنظمة اللاعبين الأساسيين بأدوارهم المختلفة في تنمية المسار الوظيفي نفصل ذلك في الجدول التالي:

جدول (5) يوضح الأدوار المختلفة في تنمية المسار الوظيفي

الدور	الجهة
أن يقتنع بمسؤوليته عن مساره الوظيفي. القيام بتقييم اهتماماته وقيمه ومهاراته. البحث عن المعلومات الوظيفية وكذا الموارد التي تمكنه من أداء وظيفته. صياغة الأهداف ووضع الخطط الوظيفية. البحث عن فرص التطوير الممكنة. التحدث مع مديره عما قد يواجهه من مشكلات في مساره الوظيفي. التصرف في ضوء خطط وظيفية حقيقية.	الفرد

⁽¹⁾ صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الثاني، 2004 ص 34.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

المدير	توفير معلومات مرتدة فورية عن مستوى أداء الأفراد. تخصيص مهام تنمية للفرد، وتقديم الدعم اللازم له. المشاركة في مناقشات تنمية المسار الوظيفي. دعم وتأييد خطة تنمية وتطوير الموظفين.
المنظمة	نشر رسالة المنظمة ورؤيتها والإجراءات التي تتبعها على جميع الموظفين. توفير فرص التدريب والتطوير. توفير المعلومات عن المسارات الوظيفية. تقديم تشكيلة متنوعة من الخيارات الوظيفية.

المصدر: جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 355

3.2.4.3 أهمية تطوير المسار الوظيفي:

تكتسي عملية تطوير المسار الوظيفي للموظفين أهمية محورية كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في أي منظمة، حيث تتقاطع التطلعات الفردية مع متطلبات المنظمة، وهو صميم ما تهدف لبلوغه من حيث رضا العاملين وإظهار قدراتهم الظاهرة والكامنة، في إطار تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وتتجلى أهمية تطوير المسار الوظيفي في الوصول إلى:

أ- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة:

إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معا.

ب- تخفيف القيود على حركة العمالة:

إن عدم وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تعني فرض قيود على حركة العمالة، ووضعها داخل سياج لا تتحرك منه، فعدم وجود حركات ترقية ونقل تضرر من هو صالح لها،

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكنها من أن تطلق إمكانيات الأفراد وتشجيعهم على ذلك.

ج- التقليل من تقادم العمالة:

إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تقادم مهاراتهم، وتقلل دافعيتهم للعمل وجرّد أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعنى تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها والابقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.

ح- تقليل تكلفة العمالة:

المزايا السابقة تجعل ماينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفرق التكلفة. ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي براء، لكن انتاجية العمالة والأرباح تفرق بمراحل هذا الانفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ماينفق على الأمر بينما تفرق تكلفة العمالة (ممثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة. (1)

خ- تحسين سمعة المؤسسة:

إذا أدرك الأفراد أن متطلباتهم تعتنى بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة التجمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل. (2)

د- تحسين استفادة الإدارة من مواردها البشرية:

إن تخطيط المسار الوظيفي سيضمن أن القدرات اللازمة للعاملين في مختلف المناصب سيتم في بيئتها وأن الأفراد على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم وجنسياتهم وتخصصاتهم سيحصلون

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 377.

(2) قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2009، ص 181.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

على فرص التطور والتقدم الوظيفي دون تفرقة أو تمييز ومن ثم تزيد قدرة المنظمة على جذب أفضل العناصر وزيادة فرص الاستفادة بقدراتهم ومواهبهم، والاحتفاظ بهم كقوة عمل منتجة على المدى الطويل. (1)

ذ - اكتشاف القيادات الإدارية:

تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي المنظمة على اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إليه. (2)

4.2.4.3 إجراءات تطوير المسار الوظيفي:

تتطلب عملية تطوير المسار الوظيفي للموظفين مجموعة من الإجراءات تتدرج ضمن مستلزمات التخطيط الذاتي للمسار الوظيفي، والإدارة التنظيمية للمسار الوظيفي، وهذا وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة.

والخطوات المتبعة في الإدارة الذاتية الناجحة للوظيفة (التخطيط الفردي للمسار الوظيفي) هي (3):

⇐ بادر الآن.

⇐ اعرف نفسك.

⇐ تحليل الفرص الوظيفية.

⇐ تحديد الهدف الوظيفي.

⇐ الحصول على التغذية الراجعة.

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، القاهرة، 2006، ص 349.

(2) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 18.

(3) RISHA R, (N.D), **Career Development in HRM**, From:

<https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/career-development-in-hrm/31801> observed 12/03/2020 at 18:12.

← إدارة حياتك المهنية.

أما بالنسبة للإدارة التنظيمية للمسار الوظيفي فهي تأخذ أشكالاً متعددة، مبنية على قرارات تنتج عنها الوضعيات الوظيفية التالية⁽¹⁾:

أ - التأهيل:

يتم تأهيل العامل للوظيفة الجديدة عملياً واجتماعياً ونفسياً، وذلك من خلال برنامج منظم رسمي، ويحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يحتوي على معلومات شاملة عن الشركة، وعن ظروف ومزايا العمل، وعن أنظمة وعلاقات العمل، بالإضافة إلى برنامج التدريب على الوظيفة ذاتها. كما يحوى على تقديم الموظف إلى رئيسه المباشر، ويقوم الأخير بتقديمه للزملاء والمرؤوسين، مع شرح كامل للبيئة الاجتماعية المحيط بالوظيفة، والعلاقات والأعراف السائدة في العمل، مع شرح واقعي وفعلي للمشاكل المتوقعة.

ب - التدوير:

ويعني تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى. ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين، وأنشطتهم، وبيئة العمل العملي والاجتماعي، ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل، وبأي طريقة، وأي معلومة يأخذها، وربما من أي مكان يحصل عليها. والقاعدة هنا هي توفير علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم.

ج - مهام ذات تحدي:

ويقصد بذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى، وبها قدر من السلطة والمسؤولية والحرية، وذات بداية ونهاية محددة، وذات اتصالات واضحة. والمهم أن نضمن بداية قوية للموظف الجديد، حتى ولو أدى ذلك إلى إعطاء مهام صعبة نسبياً، بها تحدي لقدراته. فالموظف الجديد ربما لا يدري ماهي طبيعة العمل الجيد، وماهر حجم العمل المناسب؟ وهناك حقيقة ترى أن البداية

⁽¹⁾ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 383.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

الصعبة والمتحدية القدرات الموظفين هي التي حدد أداء الجيد في السنوات التالية، أما إذا كانت البداية هادئة ومتراخية، فإنه خطوة بخطوة سيسير الموظف بقية حياته على هذا المنوال المترخي.

د - إشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي:

يمكن أن يقدم المديرين التنفيذيين مشاركة جيدة في بناء المستقبل الوظيفي المرؤوسين، وذلك من خلال بعض الرسائل؛ ومن أهم هذه الرسائل إيصال مهام خاصة إلى المرؤوسين، وذلك بشكل ينمي قدراتهم؛ ومن خلال تدريبهم على أداء العمل، وتوجيههم ونصحهم وإرشادهم؛ والتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في اقتراح المسار الوظيفي والتنقلات والترقيات؛ وتقوم الشركات الناجحة بمكافأة أولئك المديرين الذين يشاركون في ممارسات المسار الوظيفي بفعالية، وذلك من خلال الحوافز والجوائز والتقدير.

هـ - النقل. (1)

يقصد بالنقل انتقال الموظف من وظيفة لأخرى في نفس المستوى الإداري، أو من إدارة لأخرى داخل المنظمة، وهناك العديد من الأسباب التي تستدعي اتخاذ قرار بنقل الموظف منها:

- ◀ البحث عن وظائف أفضل تتيح احتمالات قوية للترقية.
- ◀ الرغبة في إثراء المهارات الشخصية.
- ◀ القرب من محل الإقامة.
- ◀ عدم ملاءمة طبيعة العمل لمهارات الفرد وقدراته وطموحاته.
- ◀ يمكن نقل الموظف بناءً على طلبه، على ألا يترتب على هذا النقل أي ضرر بمصلحة العمل، وأن تتم الموافقة على طلبه من قبل رؤسائه بالتسلسل.

و - تحبيب النقل لأسفل (2):

ويطلق عليه أحياناً، التنزيل، وهو عكس الترقية. وتفرضه ضرورة التقيد بالمناصب المتاحة في هيكل التنظيم، حيث قد لا تسمح بترقية العاملين الحاليين. ويصبح المسار مسدوداً أمامهم.

(1) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 360.

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 385.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

ولفتح هذا المسار يتم تشجيع العاملين المسدود أمامهم الطريق إلى قبول عملية النقل إلى أسفل في منصب في قسم أو إدارة أخرى، على أساس أن الفرصة متاحة أمام الوظيفة الأدنى وطريقها مفتوح إلى أعلى، وعلى المدى الطويل يصبح هذا لصالح الفرد، لأن ترقياته سوف تكون أسرع وأوضح وأقوى. كما أن ذلك لصالح المنظمة، لأنها ستحقق التوافق بين الفرد والوظيفة، ولأنها ستلتزم بشكل هيكل التنظيم الحالي والمناسب لها.

ز - النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة:

وسيلة ناجحة لتحبيب النقل إلى أسفل، يمكن وضع نظام يقضي باحتفاظ الموظف بمزايا الوظيفة السابقة من علاوات مهنية، ومزايا وظيفية، وأجر ودرجة معينة. وبالتالي لا يضار الفرد من نقله إلى وظيفة أدنى، ويقبل الأفراد على مثل هذه الممارسة.

ح - الترقية:

أسلوب لتحفيز العاملين من أجل تشجيعهم على تفتيق قدراتهم الابتكارية، والرفع من مستوى تفكيرهم الإبداعي، من خلال هذه الآلية لتطوير المسار الوظيفي للموظفين، و"يعرف (النقل) التصاعدي أو الرأسي باسم الترقية أو الترفيع أو الندب لشغل وظيفة أعلى، وهنا ينتقل الفرد إلى مستوى أعلى في السلم الوظيفي، وينتج عن ذلك زيادة في الراتب، زيادة في السلطة، وتغير في الأهمية الوظيفية".⁽¹⁾

وتوجد هناك وجهة نظر أخرى، حيث " تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي دورا هاما لكل من الفرد والمنظمة. فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي. والمهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق، وعلى أساس علم وشرح كامل للعاملين، وعلى أساس تأهيل وتدريب الموظفين للترقية".⁽²⁾

(1) علي غربي، بلقاسم سلاطنية، سمايل قيرة، تنمية الموارد البشرية، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 125.

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 385.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

كما " يجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى"⁽¹⁾.

وقد يعزوها آخرون إلى أنه " يقصد بالترقية عموما نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى، يتحمل شاغلها أعباء أكثر، ويتمتع بشروط أحسن في الراتب، أو ارتفاع في المركز الاجتماعي."⁽²⁾

ط- الترقية المؤقتة:

وفي هذه الممارسة تتم الترقية من خلال حصول الفرد على مزايا الوظيفة الأعلى من أجر، ودرجة مالية، ودرجة وظيفية (المسمى الوظيفي)، ومزايا عينية، وعلاوات، وخدمات، وشكل المكتب وتجهيزاته. ويتم أحيانا إجراء الترقية المؤقتة من خلال تعيين مساعد المدير، أو نائب له أو عن طريق الانتداب للقيام بوظيفة أعلى شاغرة (ويطلق على الشخص: منتدب على وظيفة كذا، أو قائم بوظيفة كذا). وكما ترى تعتبر الترقية المؤقتة وسيلة لفتح مزيد من الطرق والفرص أمام العاملين، وتعويضهم عن الكفاءة أو الأقدمية، ولتدريبهم على تقلد المنصب أو الوظيفة ذاتها.⁽³⁾

ي- التقاعد المبكر

في بعض الحالات يعتبر الموظفون الكبار، باعتبارهم يشغلون الوظائف العليا، عقبة في سبيل تقدم وترقى مرؤوسيههم. وبالتالي فتشجيع التقاعد (أو المعاش) المبكر يصبح حلا لفتح الطريق أمام المرؤوسين. وفي الغالب يرفض كبار الموظفين هذا الأمر، لأنهم يفقدون مزايا كثيرة بذلك. وتقوم المنظمة بتشجيعهم من خلال منحهم مزايا البقاء في الوظيفة إذا قبلوا التقاعد المبكر، وهذه المزايا قد تكون معاش أكبر، أو مكافأة نهاية خدمة كبيرة. وتمتد المزايا إلى تعيين هؤلاء الأفراد كمستشارين للمنظمة، أو إعادة تدريبهم على وظائف أخرى، أو منحهم اجازات طويلة بمرتب كامل.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 293.

(2) لطفي دنبري، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 262.

(3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع نفسه، ص 386.

ك- المساعدة في البحث عن وظائف خارج المنظمة.

إذا اضطرت المنظمة إلى الاستغناء عن بعض العاملين، فقد ترى أنه لمواجهة مسؤولياتها الاجتماعية، والمساعدة هؤلاء العاملين، فإنها تبحث خارج المنظمة، في المنظمات المماثلة عن وظائف خالية، يستطيع العاملون شغلها حالاً أو بعد بعض التدريب. وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يستغل شبكة علاقاته مع الشركات الأخرى.

3.4.3 التقييم

تقييم الأداء Performance Appraisal أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتطوير أداء الموظفين ولتحقيق فعالية المنظمة:

وتتميز عملية تقديم الأداء بخمسة خصائص هي:

- أ- أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقاً بشكل رسمي.
- ب- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسمى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- ج- أنها لا تتضمن إنجاز واجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظفين بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- د- أنها عملية شاملة وعامة في وقت واحد. أي يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الإدارية.
- هـ- وأخيراً، فإن تقييم أداء العاملين عملية مستمرة يومياً (غير موسمية) وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة. وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة جزئيات والتحركات المتعلقة بل العمل اليومي للموظف. وقد تم التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي أو ربع سنوي أحياناً.⁽¹⁾

(1) مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 238.

1.3.4.3 التقييم طرقه ومشكلاته

التقييم مثله مثل جميع العمليات الادارية الهادفة إلى تنمية الموارد البشرية، لها طرق خاصة لممارستها، تتميز بها في سبيل تحقيق الهدف الذي قامت من أجله، وقد تتخلل هذه الممارسة مصادفة بعض المشاكل أين سنتطرق إلى معرفة كل ذلك من خلال الطرح التالي:

أولاً/ طرق التقييم:

هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء. ويعتمد استخدام أي طريقة على أهداف وحجم المنظمة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة.

ومن هذه الطرق (1):

Rating Scale مقياس إعطاء الدرجات

Critical Incidents الأحداث الجوهرية

Ranking الترتيب

Checklist قائمة الاختيار

Comparative by Pairs المقارنة الزوجية

طريقة معدلات الأداء

ثانياً/ مشكلات عملية تقييم الأداء:

تتلخص مشكلات تقييم الأداء في ما يطرأ من اختلالات على مستوى قياس الأداء وتقويمه، وهي إما أن تكون مشكلات شخصية أو مشكلات موضوعية ويمكننا أن نلخصها من خلال الجدول التالي:

(1) بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق، ص 36.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

جدول (6): يوضح مشكلات عملية تقييم الأداء

طبيعة المشكلة	شخصية	موضوعية
تحديد المشكلة	<ul style="list-style-type: none"> • خصائص المقيم (قلة الخبرة مثلا). • التشدد أو التساهل دائما. • تأثير الهالة: بمعنى أن يتأثر المقيم بصفة واحدة يمتاز بها الفرد العامل. • النزعة المركزية: بمعنى أن يميل المقيم بإعطاء تقدير وسط الجميع. • الحداثة: بمعنى أن يتأثر المقيم باخر صفة رائها من العامل. • التحيز الشخصي. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم وضوح أهداف التقييم. • سوء اختيار معايير التقييم. • سوء تطبيق إجراءات التقييم. • سوء اختيار وقت التقييم. • عدم الدقة في تقييم وملاحظة الأداء.

المصدر من إعداد الباحث اعتمادا على: محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 175.

هذه المشاكل وغيرها لا بد من معالجتها في المنظمة، لا بد أن تمتلك الإدارة الجرأة على الاعتراف بوجودها، لان معرفة المشكلة هو المفتاح لتجنب حدوثها مستقبلا. وبما أن لكل طريقة من طرق التقييم نقاط قوة ونقاط ضعف لذلك يجب فحص هذه النقاط من أجل اختيار الطريقة التي تناسب الموقف أو الهدف أو الوظيفة موضوع التقييم، والموظف الذي سيتم تقييم أدائه. فمثلا قد تتميز طريقة "سلم التدرج البياني" أو "طريقة الترتيب" بأنها صالحة للتطبيق في حالة المقارنة بين أداء الموظفين مع بعضهم البعض، وتقرر من سينال العلاوة أو الترقية، كذلك فان طريقة الترتيب قد تسبب بعض الشعور بالمرارة حينما تكون مستويات الأداء بين الموظفين متقاربة ومع ذلك فان القائمة تتطلب تصنيفهم من الأحسن للأسوأ. (1)

2.3.4.3 التقييم وممارساته:

تعتبر عملية التقييم إحدى أسس تطوير الأداء لدى الموظفين، متخذة أشكالا متميزة عن بعضها، ولكنها تصنع تكاملا في الأخير، نستطيع من خلاله معرفة الخلل في الأداء و/ أو نقاط

(1) مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 255.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من عقلانية الإدارة إلى الفعل الاستراتيجي

القوة التي تتطلب المحافظة عليها وتنميتها، ولعل أهم الأشكال التي تتخذها عملية تقييم الأداء تتمثل في الآتي: (1)

✓ التقييم الذاتي:

يقصد به إعطاء الفرصة للمرؤوسين وخاصة المديرين لتقييم أنفسهم، ويفضل الاعتماد على التقييم الذاتي عند استخدام تقييم الأداء كوسيلة لتطوير الأفراد وليس كوسيلة لاتخاذ القرارات الإدارية على أساسها، كما أنه مفيد كونه يقدم مدخلا مهمة لتقويم وتطوير النظام الإشرافي وذلك لأن التقييم الذاتي لأداء أي فرد يمكن أن يقدم معلومات هامة تكشف عن نواحي هامة لم يطلع عليها الإشراف وبذلك يمكن للمشرف أن يأخذ تلك النواحي في اعتباره عند تقويمه لأداء مرؤوسيه.

✓ التقييم عن طريق الزملاء:

مقارنة مع التقييمات الإشرافية فإن التقييم عن طريق الزملاء يعتبر أكثر استقرارا مع مرور الوقت، يمكنه قياس أبعاد أكثر للأداء، لديه قدرة أكبر على التمييز بين الأداء والجهد، إن تقييم الزملاء يكون مفيدا خاصة عندما لا يكون لدى المشرفين الفرصة لملاحظة أداء الفرد في حين يلاحظه الزملاء.

✓ التقييم عن طريق المرؤوس:

يتم اللجوء لهذا الأسلوب لمعرفة رأي المرؤوسين في أسلوب الإشراف المتبع، وقدرة المشرف على القيادة والتنظيم والتخطيط والتفويض والاتصالات، ويهدف بشكل أساسي إلى تطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، كذلك يستخدم هذا الأسلوب كوسيلة للتطوير وليس كوسيلة لاتخاذ قرارات على أساسه.

(1) عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018 ص

✓ التقييم عن طريق العملاء :

حيث تعتبر المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء مصدرا هاما لتقييم أداء العاملين وتتضح هذه الأهمية خصوصا في صناعة الخدمات كالمستشفيات حيث يكون الاتصال مباشرة بين العميل ومؤدي الخدمة، ويتم الحصول على هذه المعلومات إما من خلال إجراء المقابلات مع العملاء أو استقصاء آرائهم حول مدى جودة الخدمة التي يحصلون عليها.

✓ تقويمات 360 درجة:

كثير من المنظمات قامت بتطبيق تقييمات 360 درجة، حيث تجمع تقييمات الأداء بنفس الوقت بين المرؤوسين، الزملاء، المشرفين، تقييم الذات، ويستخدم هذا الأسلوب لأغراض التطوير والتغذية العكسية، وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يعتبر أكثر نجاحا في المنظمات التي تقدم مناخ يتسم بالانفتاح والمشاركة، مترافق مع نظم فعالة التطوير المسار الوظيفي.

خلاصة

تنمية الموارد البشرية هي عصاره ما توصلت إليه عملية تطوير قدرات الموارد البشرية من جانبها المعرفي والمهاري، في سبيل الرفع من مستوى فعاليتها وزيادة إنتاجيتها، غير أن هذا التطور جاء نتيجة التغير الحاصل على مستوى البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمات، مما فرض عليها التكيف واتخاذ التدابير اللازمة في سبيل المحافظة على بقائها، ف جاء البعد الاستراتيجي ليضفي على عملية اتخاذ القرارات الادارية والتنظيمية أسلوبا مميزا وممارسات جديدة في ضوء رؤية ورسالة المنظمة وما ترتجى تحقيقه من أهداف، وكان هذا هو محصلة ما تناولناه في هذا الفصل .

الفصل الثالث:

تطوير أداء موظفي المستشفيات العمومية كهدف استراتيجي لتنمية الموارد البشرية

تمهيد

1. محدودات أداء موظفي المستشفيات العمومية

بالجزائر

2. إجراءات تطوير الأداء لدى موظفي الصحة
العمومية في ضوء إستراتيجية تنمية الموارد

البشرية

خلاصة

تمهيد

تتمايز وتتباين المؤسسات والتنظيمات حسب طبيعة نشاطها وبيئتها والأهداف التي أنشئت من أجلها، وتكمله لما تناولناه في الفصل السابق في ما يتعلق بالموارد البشرية وتطور المفهوم وكذا التصورات التي عالجت هذا الجانب من الموارد في المؤسسة، وتبنيها للأسلوب الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية من خلاله كشكل جديد من أشكال الإدارة والتنظيم لأجل الحصول على أفضل مخرجات التفاعل بين أنساق التنظيم.

وتمثل المستشفيات إحدى هذه التنظيمات والأنساق التي أردنا النظر في ما جاء في التراث النظري الذي تناولها بالدراسة لنجمع منه ما يخص تطوير أداء المورد البشري العامل بالمستشفيات العمومية وخاصة الجزائرية منها وهذا من خلال إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وذلك بتناول محددات تطوير أداء موظفي المستشفيات العمومية بالجزائر ثم إجراءات تطوير الأداء لدى موظفي الصحة العمومية في ضوء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

1. أداء موظفي المستشفيات العمومية بالجزائر

إن موظفي المستشفيات يتحملون أعباء كبيرة من المسؤولية المتعلقة بحياة الناس ضمن متطلبات التنمية البشرية كأحد المرتكزات الأساسية المرتبطة بها جميع البرامج والسياسات، لذلك فمرافقة هذه الموارد البشرية بتحسين وتطوير أدائها هو واجب إنساني، ومطلب وظيفي، تفرضه الظروف والوقائع، وهو ما كان عليه الحال ضمن التغييرات العديدة التي مرت بها المنظومة الصحية في الجزائر.

1.1 ماهية الأداء:

ترتكز المنظمات على أداء المورد البشري باعتباره هو الحلقة الأساسية في فاعليتها، وتفاعلها مع الأنساق المرتبطة بها أو المتفرعة عنها، وهذا ما يجعلها تسعى دائما إلى تطويره، والاستفادة من كل مخرجات البحوث العلمية في سبيل تركيز الجهد المبذول من طرف الموارد البشرية وكذلك ضبط الموارد المالية المخصصة وإنفاقها بصورة مثالية في إطار مستلزمات القيام بالعمليات والإجراءات المطلوبة في سبيل تطوير هذا الأداء الذي ينعكس إيجابا على أداء فرق العمل في ديناميتها، وعلى أداء المنظمة في تحقيق أهدافها.

1.1.1 تعريف الأداء

لا نستطيع أن نحصر الأداء في تعريف واحد، وهذا راجع إلى اختلافات التصور لموضوع الأداء، وما له من دلالات ومعاني لدى المتخصصين جاء اكتسابها من ميدان الملاحظات والتجريب، وهذا ما يضعنا في موضع الحصر لهذا المفهوم وفق ما يقتضيه الحال والموضوع.

فهناك من عرف الأداء على أنه " محصلة سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة، التي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين."⁽¹⁾ أي بمعنى أنه محصور بين النشاطات المؤداة والأهداف المرجو تحقيقها.

(1) ابراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الرواق للنشر والتوزيع، عمان، 2009،

الفصل الثالث: تطوير أداء موظفي المستشفيات العمومية كهدف استراتيجي ...

بينما هناك من له وجهة نظر يرى فيها بأن " الأداء هو درجة تحقيق العامل للمهام الموكلة إليه، من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة"⁽¹⁾ وهذا يقودنا إلى استنتاج أن الأداء يتعلق بتحقيق المهام والجهد والجودة والنوعية وخفض التكلفة.

2.1.1 أنواع الأداء

يتنوع الأداء إلى شكلين أساسيين، يركز الأول على المهمة، بينما يركز الثاني على الأداء الضمني، حيث يمكن تلخيص مدلولهما في الطرح التالي⁽²⁾:

أداء المهمة: يتم تعريف أداء المهمة كالتالي:

✓ " الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة".

✓ " الأنشطة التي تساعد عملية، التحويل باستخدام موارد المواد الخام، وتوزيع منتجاتها الناتجة، أو تقديم تخطيط هام، الاستخدام، الإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفاعلية والكفاءة".

الأداء الضمني: يتم تعريف الأداء الضمني على أنه تلك السلوكيات التي تساهم في فاعلية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة، يشتمل الأداء الضمني سلوكيات مثل:

✓ الإصرار على الحماس

✓ بذل مجهود إضافي

كما ينبغي لإنجاز أنشطة مهمة الفرد الخاصة بنجاح مثل:

⁽¹⁾ طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 242.

⁽²⁾ هرمان أغوينيس ، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 112.

الفصل الثالث: تطوير أداء موظفي المستشفيات العمومية كهدف استراتيجي ...

✓ المواظبة

✓ والغياب النادر

✓ زيادة المجهود الإضافي بالعمل).

التطوع لإنجاز أنشطة المهمة التي تعتبر رسميا جزء من الوظيفة مثل:

✓ اقتراح تحسينات تنظيمية

المساعدة والتعاون مع الآخرين مثل:

✓ مساعدة ومساندة العمال والعملاء

إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات مثل:

✓ إتباع للوائح والأوامر

✓ وإظهار الاحترام للسلطة

✓ الالتزام بالقيم والسياسات التنظيمية

المساندة والتدعيم والدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل:

✓ الإخلاص التنظيمي

✓ تمثيل المنظمة بشكل مفضل للناس بالخارج.

3.1.1 محددات الأداء

من أجل أن يؤدي الموظف الأعمال الموكلة إليه فإنه من المطلوب أن تكون لديه⁽¹⁾:

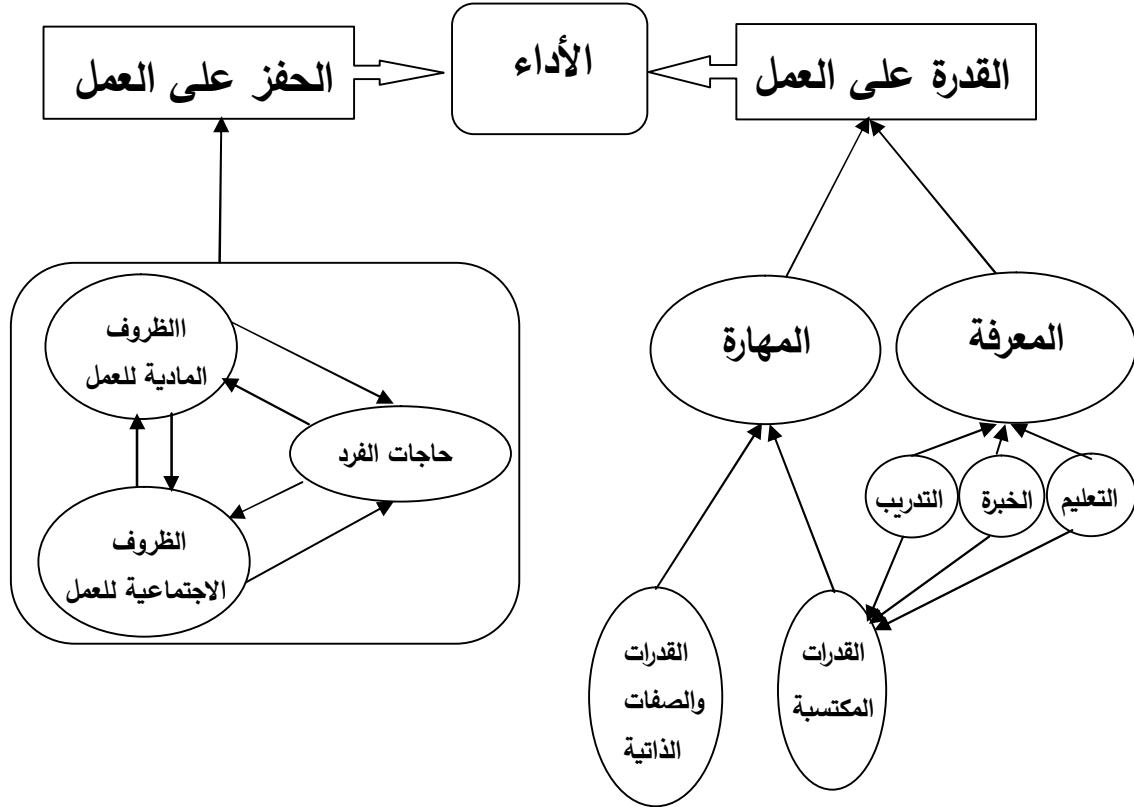
⁽¹⁾ محمد الفاتح المغربي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 78.

الفصل الثالث: تطوير أداء موظفي المستشفيات العمومية كهدف استراتيجي ...

القدرة على العمل: وهي تشمل على القدرات المعرفية، والقدرات المهاراتية.

الحفز على العمل: وهو يتوقف على حاجات الفرد وارتباطها بالظروف المادية للعمل والظروف الاجتماعية للعمل.

والشكل أدناه يوضح محددات الأداء بالتفصيل:



شكل رقم (4) يوضح محددات الأداء

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: محمد الفاتح المغربي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 77-

.78

القدرات المعرفية: التعليم - الخبرة - التدريب

القدرات المهارية: (الجودة، الجدية، سرعة الانجاز، احترام الوقت)

القدرات المكتسبة: اللغات، القوة الجسدية، التحكم في التكنولوجيا، روح المبادرة، ضبط النفس،

مقاومة الاجهاد، التفكير الابتكاري، تحديد الأولويات، الصدق، النزاهة، العدل..

الفصل الثالث: تطوير أداء موظفي المستشفيات العمومية كهدف استراتيجي ...

القدرات والصفات الذاتية: الذكاء (الرياضي، الاجتماعي، الوجداني)، السلامة البدنية والنفسية والعقلية..

كما أن هناك جانب آخر لمحددات الأداء يتمثل في الحفز على العمل، وهذا يتوقف على مدى استجابات هذا الحفز لإشباع حاجات الفرد ومتطلباته، وتتخلص عملية حفز الأفراد نحو العمل في مجموعة من الظروف نلخصها في الآتي:

الظروف المادية للعمل: الأجر، المكافآت والتعويضات، النقل، الاطعام..

الظروف الاجتماعية للعمل: الخدمات الاجتماعية، الضمان الاجتماعي، طب العمل، فرق العمل، علاقات العمل..

2.1 معايير أداء موظفي المستشفيات العمومية

تتعدد معايير أداء موظفي المستشفيات، وذلك لخصوصية المهنة وما تتطلبه من امكانيات وقدرات يمكن اختصارها في العناصر التالية:

1.2.1 معايير ترتبط بالمهام الادارية:

وهذه تتطلب الاحاطة ب:

حدود العلاقات الوظيفية:

باعتبارها علاقة تنظيمية تحكمها القوانين واللوائح وان الموظف في مركز موضوعي من مراكز القانون العام.⁽¹⁾

حدود المسؤوليات:

لكل وظيفة وصف وظيفي تتوضح من خلاله الدور والمكانة والواجبات والحقوق، وكل موظف يمارس مهامه وواجباته مقابل أجر طبقا لبنود عقد العمل المبرم بينه وبين صاحب العمل، والتزام

(1) حسين عثمان محمد عثمان: أصول القانون الإداري، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي، 2006، ص 714.

الفصل الثالث: تطوير أداء موظفي المستشفيات العمومية كهدف استراتيجي ...

الطرفين بما اتفقا عليه هو روح المسؤولية، "فالمسؤولية تتضمن التزام المرؤوس الذي أسند إليه واجب محدد بأداء هذا الواجب بطريقة سليمة وبأحسن ما في قدرته." (1)

2.2.1 معايير ترتبط بالخدمة الاستشفائية:

إن الهدف الرئيسي الذي قامت بموجبه المؤسسات الاستشفائية بتقديم خدمات تتعلق بمجال تخصصها هو ترقية الصحة وتقديم خدمات صحية وفق ما تتطلبه حاجات طالبي هذه الخدمة، حيث تشترك مع جميع الخدمات الأخرى في خصائصها وتختلف عنها في طبيعتها، فالخدمات عبارة عن (نشاط أو منفعة، يمكن لأي طرف من تقديمها لطرف آخر، وتكون في الأساس غير ملموسة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء)⁽²⁾، وبناء على هذا فالخدمة هي أداء لعمل ما لكنه مختلف في جوهره، وقد قام بعض الباحثين بوضع أبعاد لجودة الخدمة تشمل على مجموعة من المعايير والمؤشرات، يعتبر أشهرها النموذج الذي اقترحه كل من (Purasuraman and Zeithaml and Berry) سنة 1985 والذي يتشكل من عشرة أبعاد أساسية يمكن توضيحها في الجدول أدناه:

جدول (7) يوضح: أبعاد جودة الخدمة

المفهوم	البعد
المعتمدية (كون الشيء جدير بالثقة والاعتماد)، إمكانية التصديق، أمانة واستقامة المزود.	المصداقية (Cridibility)
الخلو من الخطر (مخاطرة أو شك) .	الأمن (Security)
إمكانية الوصول إليه وسهولة الاتصال.	سهولة الوصول للشيء (Acsses)
الاستماع إلى العملاء، والمحافظة على إخبارهم باللغة التي يستطيعون فهمها.	الاتصالات (Communication)
وضع الجهود لمعرفة العملاء والتعرف الدقيق على احتياجاتهم.	فهم ومعرفة العملاء (Understanding and knowing Customer)
إظهار التسهيلات المادية، المعدات، الأشخاص، وسائل الاتصالات، وغيرها.	الملموسية (Tangibility)

(1) جعفر عبد الله موسى إدريس، السلطة والمسؤولية في الإدارة، موسوعة مقالات مهارات النجاح، د.ت،

<https://sst5.com/Article/2063/77> ، تاريخ الدخول: 2020/01/14 بتوقيت 20:11

(2) Kotler، Philip، Keller، Kevinl، "marketing management"، édition12، prentice، hall، Newerseg، 2006، p42.

الفصل الثالث: تطوير أداء موظفي المستشفيات العمومية كهدف استراتيجي ...

الاعتمادية (Reliability)	القدرة على إنجاز الوعود للخدمة باعتمادية وعلى نحو دقيق وصحيح.
الاستجابة (Responsiveness)	استجابة الإدارة لمساعدة العملاء وتزويدهم فوراً بالخدمة.
الكفاءة (Competency)	امتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة.
الدمائة، المجاملة (Courtesy)	لطف (كياسة)، الاحترام، مراعاة المشاعر، والصدقة، والودية لموظفي الاتصال المباشر.

المصدر: أبوبكر خوالد، قياس مدى توافر أبعاد جودة الخدمات في المصارف التجارية الجزائرية الحكومية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، الأردن، مجلد 3، عدد 3، 2017، ص 256

ثم قام نفس الباحثين السابقين بدراسة جديدة سنة 1988 قاموا فيها بدمج الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد موجزة فيما يلي⁽¹⁾:

✓ **الاعتمادية:** القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات (أي ثقة يعتمد عليها بأداء صحيح).

✓ **الاستجابة:** قدرة الإدارة على تقديم الخدمة بسرعة، ومساعدة العملاء باستمرار عند الطلب.

✓ **الثقة (الأمان):** معرفة العاملين، والكياسة، والقدرة على كسب الثقة، والثقة بالنفس.

✓ **الاعتناق (التعاطف):** سهولة الاتصال، الاتصالات الجيدة، تفهم العملاء والعناية بهم.

✓ **الملموسية:** التسهيلات المادية، المعدات، ظهور الأشخاص في الوحدة الواحدة أي ظهور العناصر المادية.

وإضافة إلى ما تقدم من متطلبات الجودة في الخدمة الصحية، فإن أداء الموظف الصحي لا يقتصر على تقديم الخدمة الجيدة، بل يتعداها إلى التواجد الفعال في مكان العمل، وإلى مستوى العلاقات الوظيفية البينية، وما تتطلبه من ثقافة تنظيمية، ومهارات سلوكية، تتناسب وخصوصية العمل في المجال الصحي.

(1) الديوه جي أبي سعيد أحمد، النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبارات التجارة الإلكترونية، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 18، العدد 81، 2006، ص 27.

3.2.1 خصوصية تحليل البيئة الداخلية والخارجية

إن خصوصية وطبيعة أداء الموظف في الميدان الصحي تتطلب إمكانيات متعددة تشمل القدرات (العقلية، البدنية، النفسية، والمهاراتية..). وهذا لطبيعة العمل في هذا القطاع، حيث نجد بعض الخصوصية له والتي تتمثل في بعض المميزات مثل (العمل في المناوبة، العمل في الضغط، العمل في الظروف الصعبة، التدخل والسرعة والدقة والجودة والجدية). وفي هذا الصدد نفصل هذه المعطيات وفق:

خصوصية البيئة الداخلية (العمل كفريق، اتخاذ القرار الطبي والعلاجي، العلاقات والقوانين التنظيمية والادارية، المناخ الوظيفي، ثقافة الأفراد وأهدافهم...)

خصوصية البيئة الخارجية (النمو الديموغرافي، التطورات التكنولوجية، الاكتشافات البحثية، الأوبئة والكوارث الطبيعية، المنظومة التشريعية والقانونية، ثقافة المجتمع ونمط العيش...).

2. إجراءات تطوير الأداء لدى موظفي الصحة العمومية في ضوء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية :

إن ترقية كفاءة الموظف من خلال تطوير مهاراته والرفع من مستوى معارفه يتطلب القيام بمجموعة من الإجراءات التنظيمية التي يمكنها القيام بهذا الدور، مما يجعلها تمثل مداخل أساسية في تطوير أداء موظفي الصحة العمومية.

1.2 التكوين المتواصل كمدخل لتطوير أداء موظف الصحة العمومية

يعتبر التكوين المتواصل أحد أبرز إجراءات تطوير أداء موظفي الصحة العمومية وذلك لقدرته على الاستجابة لمتطلبات هذا التطوير، وهو ما جعل المشرع الجزائري يؤسس لهذا الإجراء وتنظيمه عبر مجموعة من القوانين لتحقيق الأهداف المرجوة منه لاسيما ماورد في المادة 104 والمادة 105 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق 15 يوليو سنة 2006 م، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، حيث قرر حسب المادة 104 والمادة 105 أنه يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة. كما قرر أنه تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفية تنظيمه ومدته وواجبات الموظف، وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم.⁽¹⁾ ويعتبر قطاع الصحة العمومية من الأنساق التنظيمية الأساسية التي اهتمت بهذا الإجراء لطبيعة الوظيفة وخصوصية المورد البشري والدور المأمول منهم القيام به.

⁽¹⁾ الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق 15 يوليو سنة 2006 م، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 الصادر بتاريخ 2006/07/16، ص 10.

1.1.2 ماهية التكوين

يزداد الاهتمام بالتكوين في صور متعددة، لما يكتسبه من أهمية بالغة في الرفع من قدرات الموظفين، ولما لها من دور في تصحيح انحرافات الأفراد في الأداء المنوط بهم القيام به في حدود مهامهم وواجباتهم الوظيفية.

1.1.1.2 تعريف التكوين:

هناك من يرى أن التكوين هو " عملية مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية، لمقابلة احتياجات محددة حالياً ومستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها." (1)، فالفرد يكتنز لديه الرصيد المعرفي والخبراتي الذي يحصل عليه من عملية التكوين المستمرة بهدف تطويره ليكون قادراً على أداء المهام التي توكل إليه حالياً ومستقبلاً، ضمن متطلباته الفردية والجماعية والتنظيمية.

كما يمثل التكوين للبعض الآخر على أنه " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية، عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات، لما يناسب تحقيق أهداف

المنشأة" (2)

كما أن هناك من يتصور عملية التكوين بكونها عملية تعلم مبرمج لمسلوكيات بناءاً على معرفة ما، يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتكويين بقواعد واجراءات محددة، لأن غايات التكوين محددة وواضحة ومبرمجة، ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها كما هدفت إليه... فالمقصود من التكوين هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة وكذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها. (3)

(1) الطعاني، حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص

12.

(2) عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص 205.

(3) محمد جمال (مرعي)، التدريب والتنمية، عالم الكتاب، القاهرة، 1993، ص 36.

2.1.1.2 أنواع التكوين⁽¹⁾

أولاً: التكوين المهني المتخصص

يتم بموجبه تكوين الموظفين الذين يلاحظ لديهم بعض النقائص في أداء العمل وبالتالي يعمل هذا التكوين على سد الثغرة بين القدرات الشخصية للموظف ومتطلبات المنصب الذي يشغله، وهذا بإضافة معلومات ومعارف وكذا خبرات جديدة للموظف المتكون تمكنه من استغلال قدراته لما يتوافق مع منصب عمله، وتتراوح مدة هذا التكوين من شهر إلى 03 سنوات، وينقسم هذا النوع من التكوين إلى قسمين هما:

أ/ التكوين المستمر والمتواصل: Continuous formation

ويتم طوال الحياة المهنية للعمل ويهدف إلى تكييف الفرد بصفة دائمة وتطوير مستمر لمستوى المعرفة الذي يفرضه التطور التقني والتكنولوجي مع متطلبات المنصب الذي يشغله.

ب/ التكوين المتقطع: Intermittent Formation

ويكون هذا النوع من التكوين لفترات معينة من المسار المهني للفرد وكمثال على ذلك، التكوين من أجل الترقية، أو تكوين الموظفين الجدد لشغل منصب عملهم.

ثانياً: التحسين المهني المتخصص

ويسمى كذلك بالتكوين الإضافي حيث يبعث الموظف إلى دورات تكوينية من أجل إضافة معلومات جديدة، ويحق لكل موظف الدخول في هذا التكوين بطلب منه عند الحاجة أو حسب طلب المسؤول عنه، ومدة هذا التكوين من 05 أيام إلى شهر.

ثالثاً: الملتقيات

يتم من خلالها إضافة معلومات واستيعاب خبرات جديدة أو تجديدها ومدة هذا النوع من التكوين من 01 إلى 05 أيام، ولا يوجد في هذا النوع من التكوين عقد، ويمكننا أن نميز عدة أشكال لهذا النوع، فنجد: الأيام الدراسية، ندوات، إعادة التكوين، الورشات.

(1) عبد الرحمن برقوق، غنية بودوح، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية بالجزائر، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 2012/03/01، ص 100.

رابعاً: التكوين أثناء العمل

ويكون هذا النوع من التكوين أثناء العمل وداخل القطاع وهو يمس فئتين وهما:

﴿ **تكوين الموظفين الجدد:** حيث يوضح لهم كيفية أداء العمل بطريقة مباشرة وهذا من خلال تعريفه لمتطلبات المنصب وكذا كافة المصالح والإدارات التي يتعامل معها، وبالتالي اكتسابه المهارات والخبرات الكافية لشغل المنصب.

﴿ **تكوين الموظفين القدامى:** ويتم تزويدهم بمعارف وخبرات جديدة أثناء العمل تخص المنصب الذي يشغله من كل جوانبه، وتكون مدة هذا التكوين إما قصيرة أو طويلة المدى، أي حسب قدرة استيعاب الفرد للمعلومات وترسخ الأفكار في ذهنه.

خامساً: التمهين

يتم هذا النوع من التكوين عن طريق جلب المتكويين من مراكز التكوين خارج المؤسسة وهذا وفقاً للإمكانيات المتاحة في المؤسسة، بحيث يتم تكوين تطبيقي وعملي في شتى التخصصات المتوفرة في القطاع وبالتالي اكتساب الفرد معارف وخبرات جديدة بصفة تطبيقية تمكنه من ترسيخ الأفكار ومن مساندة التطورات التقنية والتكنولوجية الحادثة في المحيط ومن أشكاله نجد ما يلي :

التربصات التطبيقية: ومدته 15 يوماً وهو يخص طلبة الجامعات والمعاهد العليا.. الخ

التربصات لإنهاء الدراسة ومدتها من 03 أشهر إلى 06 أشهر وهي تخص الطلبة الذين يشرفون على إنهاء دراستهم ومن مختلف المؤسسات كما يصل إلى عامين فيما يخص مدرسة التكوين شبه طبي في جميع فروعها.

التكوين خارج الوطن: ويتم هذا التكوين خارج الجزائر، حيث يتم اختيار المتكويين من طرف المسؤولين وهذا الاختيار يكون حسب الكفاءة والقدرات الشخصية للفرد وكذا قدراته على استيعاب المعلومات المقدمة بصفة سريعة ودقيقة، فهذا التكوين يسمح بإضافة معلومات جديدة واكتساب خبرات تمكن المتكويين من مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية وبالتالي تعود بالفائدة على المؤسسة وعلى العاملين.

2.1.2 التكوين المتواصل في المؤسسات الصحية الجزائرية⁽¹⁾

شهد موضوع التكوين المتواصل في المؤسسات الصحية الجزائرية تطورا ملحوظا منذ الاستقلال الى يومنا هذا، وتجلى ذلك أكثر في السنوات الاخيرة حيث زاد الاهتمام به كيفما وكما. لقد أخذت عملية التكوين حيزا واسعا من الاهتمام من قبل الوصاية، حيث مرت بعدة مراحل كان أهمها:

➤ انشاء (لجنة وطنية للتكوين المتواصل لعمال الصحة) عام 1993 كتنظيم استشاري في هذا المجال.

➤ وفي عام 1995 تم اقتراح إستراتيجية للتكوين المتواصل لمناقشة وإثراء هذا الموضوع من خلال 3 ملتقيات محلية تم عرضها على مجلس استشاري طبي وعلمي وعلى ممثلي النقابة والحركة الجمعوية بالإضافة إلى مجموعة من التنظيمات الأخرى تشترك في تنظيم أعمال التكوين المتواصل لأفراد الصحة وذلك بهدف تنظيم العمل في هذا المجال من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة في كافة المستويات.

➤ وبصدور المرسوم 96-91 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين ورسكلة الموظفين تم تغطية فراغ كبير في مجال تنظيم التكوين المتواصل.

➤ كما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 14 شوال 1416هـ الموافق لـ 03 مارس 1996 والذي يظهر من خلاله الأهمية المعطاة للتكوين في المؤسسات العمومية بصفة عامة.

ومن أجل توضيح الكيفية التي تمارس بها عملية التكوين المتواصل، وتنظيمها قام المشرع بإصدار جملة من المواد في النصوص القانونية نذكر منها ما يلي:

(1) غنية بودوح، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2012، ص 121.

الفصل الثالث: تطوير أداء موظفي المستشفيات العمومية كهدف استراتيجي ...

- ◀ يحدد هذا المرسوم الشروط المتعلقة بعمال "التكوين المتخصص" التحضيرية للاتحاق بالوظائف العمومية وكذا تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية وتجديد معلوماتهم كما يحدد قواعد وكيفيات ذلك.
- ◀ يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات ولهذا تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تحضر للاتحاق بالوظائف العمومية أو للتكيف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات.
- ◀ يجب أن يندرج مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية .
- ◀ تقوم المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيف العمومي عقب كل سنة مالية بإجراء تقييم دقيق عن مدى تنفيذ المخطط السنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في المؤسسة.
- ◀ تنشأ في كل مؤسسة وإدارة عمومية لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المعدين لمتابعة دورة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات .
- ◀ يجب أن تكون قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات موضوع إشهار عن طريق الإلصاق في المؤسسة أو الإدارة العمومية في أجل ألا يقل عن شهر واحد قبل تاريخ بداية دورة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- ◀ ينشر القرار قبل ثلاثة (03) أشهر على الأقل من تاريخ بدأ التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بكل وسيلة ملائمة لصالح المترشحين.

3.1.2 أشكال التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية

بمقتضى ما جاء في المرسوم التنفيذي 92-96⁽¹⁾ فإنه يمكن القيام بأعمال تكوين الموظفين أو تحسين مستواهم أو تجديد معلوماتهم حسب الأسلاك في شكل متناوب أو متواصل وفق الدورات الآتية:

- دورة ذات أجل قصير ، .

- دورة ذات أجل متوسط،

- دورة ذات أجل طويل.

⇐ يقتضي المترشحون الخارجيون المقبولون في دورة تكوين متخصصة الحصول على منحة دراسية وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

⇐ تقوم بعمليات التكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات :

= المؤسسات العمومية للتكوين العالي بالنسبة للرتب المعادلة لرتبة متصرف على الأقل.

= المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة آخر تتكفل بتكوين

معتمد طبقا للتنظيم المعمول به بالنسبة ل سالك أو الرتب الأخرى.

⇐ يستفيد الموظفون الذين نجحوا في دورة تكوين متخصصة أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات أحد الامتيازات الآتية:

في دورات التكوين المتخصص: الترقية في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة.

⁽¹⁾ مرسوم تنفيذي رقم 92-96، مؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق لـ 03/03/1996 يتعلق بتكوين

الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية الجزائرية، الصادرة بتاريخ 06/03/1996، ص 06.

الفصل الثالث: تطوير أداء موظفي المستشفيات العمومية كهدف استراتيجي ...

في دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات: التسجيل بصفة تفصيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار، التخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار يساوي مدة الدورة دون أن تقل هذه المدة عن شهر.

4.1.2 مهام خلية التكوين المتواصل⁽¹⁾

تم خلق جهاز (استشاري خلية للتكوين المتواصل) في سنة 1993 على مستوى إقليمي ومحلي مكلفة بالقيام بمهمة مطابقة احتياجات المؤسسة الصحية المتواصلة وتطبيق أعمال التكوين المتواصل.

وتتكون خلية التكوين المتواصل من:

⇐ مدير الخلية.

⇐ ممثل الأطباء

⇐ ممثل الشبه طبيين

⇐ ممثل الإداريين

وتعقد دوراتها سواء العادية أو الاستثنائية وذلك من أجل مناقشة وتحليل احتياجات الأفراد أو المؤسسة من التكوين المتواصل.

5.1.2 أهداف خلية التكوين المتواصل :

هناك مجموعة من المهام تسعى خلية التكوين المتواصل لتحقيقها وتتمثل هذه المهام في :

المهمة الرئيسية:

تنفيذ سياسة التكوين المتواصل لأفراد الصحة على مستوى الولاية .

⁽¹⁾ غنية بودوح، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، مرجع سابق، ص

المهام الثانوية:

- ⇐ تحليل الطلبات والمخططات الإقليمية للتكوين المتواصل.
- ⇐ تطبيق مخططات التكوين وفقا للاحتياجات الأولية والأساسية.
- ⇐ إعداد مخططات التكوين الولائية والإقليمية.
- ⇐ تقدير ومعالجة الميزانية الضرورية لتنفيذ مخطط التكوين.
- ⇐ تنظيم وإعداد الوسائل الضرورية (أجهزة، أفراد، المورد المالي).
- ⇐ تحضير برامج التكوين المتواصل من خلال توفير الإمكانيات العملية داخل وخارج الولاية.
- ⇐ المصادقة على محتوى برامج التكوين المتواصل الأولية على المستوى الوطني، المحلي، الإقليمي والعمل على ربطه وملاءمته مع تقرير الأهداف المسجلة للسياسة الوطنية للصحة.
- ⇐ المصادقة على المخططات المحلية قبل تسليمها إلى الإدارة المركزية لأجل المصادقة النهائية.
- ⇐ استدعاء الأفراد المؤهلين على المستوى الإقليمي من أجل تنفيذ العمال المسجلة في مخططات التكوين المتواصل.
- ⇐ جمع العروض والمساهمات في عمليات التكوين المتواصل واختيار التدخلات.

2.2 تطوير المسار الوظيفي كمدخل لتطوير أداء موظف الصحة العمومية

إن التقدم في الوظيفة وما تحويه من مهام وأدوار، سيولد الرتبة والروتين ، لذلك ومن أجل تكريس روح الابداع والدينامية في العمل، ترتب إحداث شكل من أشكال التغيير الايجابي وذلك بتطويرهم من حيث المكانة داخل التنظيم وهو الترقية في الرتب أو تطويرهم من حيث الدرجات ، كما أن هناك شكل من التطوير يتمثل في تقليد الكفاءات بالمناصب العليا او النقل بين الوظائف والمسؤوليات ، وكل هذه الأشكال من التطوير يترتب عنها تحفيز مادي ومعنوي بالإضافة إلى ما يكتسبه الموظف من تطوير للقدرات المعرفية والمهاراتية و الرغبة نحو العمل، وبالتالي سنستوضح حول إجراءات تطوير المسار الوظيفي في الطرح الموالي:

1.2.2 الترقية:

إن الترقية في سلك الوظيفة العمومية تنقسم إلى ثلاث أنواع:

1- الترقية في الدرجات

2- الترقية في الرتبة

3- الترقية في سلم المسؤوليات

1.1.2.2 الترقية في الدرجات:

إن هذه الترقية يستفيد منها أي موظف نظير سنوات خدمته في الوظيفة العمومية، وتتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم⁽¹⁾.

أنواع المدد:

- الدنيا.

(1) الأمر رقم 06-03، المادة 106، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سابق، ص 10.

- المتوسطة.

- الطويلة.

تحدد الترقيات في الدرجات حسب ثلاث مدد هي: الدنيا، المتوسطة، والطويلة، بحيث تكون العملية الحسابية هي الطريقة 4، 4، 2 من عشرة موظفين، أي أن 4 موظفين يترقون في المدة الدنيا و 4 موظفين في المدة المتوسطة، وإثنين في المدة القصوى.

سلم الدرجات: وهو محصور بين الدرجة 1 والدرجة 12

وطبقا للأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لاسيما المادة 114 إلى 126 منه، أصبح سلم الدرجات يتكون من 12.

كيفية الترقية: تتوقف إجراءات الترقية على عمليتين هما:

التقييم: درجة الفاصل في عملية الترقية للدرجات هي علامة التقييم السنوية حيث كلما كانت مرتفعة كلما ترقى الموظف في المدة الدنيا مما يدل على انضباط وروح المبادرة والعمل للموظف.

رأي اللجنة المتساوية الأعضاء: بطبيعة الحال، لا يمكن لأي موظف أن يترقى بدون المرور على اللجنة المتساوية الأعضاء التي تجتمع في نهاية كل سنة، للفصل في هذه المسألة.

إلا أن شاغلي المناصب العليا والوظائف العليا، يترقون في الدرجات بدون المرور على هذه اللجنة، وفي المدة الدنيا.

حيث تعتبر هذه الفئة لها امتيازات في عملية الترقية في الدرجات لكونها تتقلد مناصب المسؤولية.

ولدينا الجدول التالي يوضح مختلف المدد المتعلقة بالترقية في الدرجات حسب قانون الوظيفة العمومية:

الفصل الثالث: تطوير أداء موظفي المستشفيات العمومية كهدف استراتيجي ...

جدول رقم (8) يوضح الترقية في الدرجات والمدة المقابلة لها

الترقية في الدرجات	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة	سنتان و6	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
المجموع 12	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: الرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية العدد 61 لسنة 2007 ص 12.

من هذا الجدول يتضح أن الترقية في الدرجات أصبحت تختلف عن الجدول السابق الذي تتغير طريقة الترقية فيه إبتداء من الدرجة الخامسة هذا من جهة ومن جهة ثانية، حتى احتساب المدة تغير فلقد أصبحت المدة الدنيا سنتان وستة أشهراً وبدلاً من سنتان والمدة المتوسطة ثلاثة سنوات بدلاً من سنان وستة أشهراً.

هذا يدل على نوع من الصرامة في عملية الترقية وإعطاء للموظف الوقت الكافي لاكتساب تجربة وخبرة ميدانية إضافية تسمح له المرور من درجة إلى درجة أعلى.

2.1.2.2 الترقية في الرتبة

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

ونجد أن صيغة الترقية من رتبة إلى رتبة أخرى ضمن نفس السلك، أو الترقية من سلك إلى السلك الذي يعلوه، يمكن أن تتجسد في الأنواع التالية:

1/ الترقية عن طريق المسابقات والامتحانات المهنية:

ينبغي التأكيد على البعد التحفيزي لهذا النمط من الترقية، فهو يتصل مباشرة بالأهمية التي توليها السلطات العمومية للتكوين المتواصل بمختلف صيغه البيداغوجية. ومن الأهمية بمكان أن

الفصل الثالث: تطوير أداء موظفي المستشفيات العمومية كهدف استراتيجي ...

نشير من جهة إلى أنه لا يمكن إضفاء الطابع التلقائي لهذا النوع من الترقية، ذلك أنه رغم اعتبارها مكافأة طبيعية للجهد الشخصي الذي يبذله الموظف قصد تحسين مستواه المعرفي والمهني إلا أنه تبقى مرهونة:

أ- بتسجيله في الجدول السنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين، الأمر الذي يفترض اللجوء إلى الملف الشخصي للموظف قصد استكمال عناصر أدائه من طرف اللجنة المختصة بالترقية.

ب- بعدد المناصب الشاغرة المخصصة للترقية الداخلية وعادة ما تتراوح نسبة هذه المناصب بين 10 إلى 20% عندما يتعلق الأمر بالترقية من السلك إلى السلك الذي يعلوه، أما فيما يخص الترقية من رتبة إلى الرتبة التي تعلوها في نفس السلك فإن عدد المناصب مرهون بحاجيات التأطير الوظيفي والهيكلي المرتبطة بطبيعة النشاط وحجمه والتنظيم الهرمي لمناصب العمل.

ج- بسن الموظف وبالحد الأقصى من هذا السن الذي تشترطه القوانين الأساسية الخاصة.

د- كما يمكن القول من جهة أخرى أنه إذا ما تم توظيف هذه الوسيلة من الترقية طبقا لمقتضيات التسيير المتوازن للمسارات المهنية فإنها وبقطع النظر عن كونها تعزز حظوظ الموظف في الترقية وتوسع من مجال طموحاته فإنها تشكل كذلك أرضية كفيلة بإعادة الاعتبار للجهد الشخصي وللاستحقاق كعالمي مساندة فاعلة لسياسة المحافظة على

الموارد البشرية وتثمينها.

2/ الترقية عن طريق الاختيار:

المقصود بالترقية الاختيارية تقدم الموظف في سلكه المهني برتبة واحدة، ويكون ذلك بصفة دورية طيلة نشاطه الوظيفي، لكن الاستفادة من هذه الترقية يبقى مرهونا، بتحقيق بعض الشروط والمعايير المنصوص عليها قانونا، وكذا عدد المناصب المخصصة لذلك وهذا لإعطاء جميع الموظفين المؤهلين فرصة لتطوير حياتهم المهنية.

ومن الجدير بالملاحظة أن الترقية عن طريق الاختيار السالفة الذكر لا يمكن تصورها إلا في إطار الترقية الرتبوية داخل نفس السلك، أما الترقية من السلك إلى السلك الذي يعلوه فإنها مصنفة من بين طرق التوظيف الواردة في المادة 34 من القانون الأساسي النموذجي وطبقا لما تقتضيه القوانين الأساسية الخاصة.⁽¹⁾

3/ الترقية على أساس الشهادات:

تتم الترقية على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.⁽²⁾

ونجد أن هناك فئتين من الموظفين معنيين بهذه الترقية: تشمل الفئة الأولى كل الموظفين الذين قد يثبتون حصولهم على المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد.

أما الفئة الثانية فتعني الموظفين الذين يقطع النظر عن كونهم يملكون المؤهلات والشهادات السالفة الذكر إلا أنهم يطمحون في الالتحاق بسلك أعلى في نفس الفرع المهني الذي ينتمون إليه، فلهؤلاء حق الأولوية في استعادة من هذا النوع من الترقية، أو (التوظيف)، والذي يمكن استنتاجه من طبيعة الشروط التي تطالب بها الفئتان عدم انسجامها مع ما تقتضيه الترقية الداخلية بصفة عامة والترقية الرتبوية بصفة خاصة فالقدرات المهنية التي ترتبط بهذا النوع من الترقية غالبا ما تعتمد على اكتساب المهارات والتحكم في الأدوات المناجيرية أكثر مما تستلزم اقتناء الشهادات و المزيد من المعارف.

والترقية عن طريق الامتحانات المهنية والمسابقات وعن طريق الاختيار تبدو أكثر تلاؤما لإبراز هذه القدرات خاصة إذا دعت بفترات تكوينية هادفة، أما الشهادات فلا يمكن الاعتداد بها إلا في إطار عمليات التوظيف.

(1) هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة

للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 193

(2) الأمر رقم 06-03، المادة 107، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سابق، ص 10

4/ الترقية الاستثنائية:

يخص هذا النوع من الترقية موظفي بعض القطاعات مكافأة للأعمال البطولية أو للمخاطر التي قد يتعرضون لها في القيام أو بمناسبة القيام بمهامهم ، وقد كرس مبدئيا بمقتضى المادة 57 من القانون الأساسي النموذجي الذي أحال على القوانين الأساسية الخاصة إمكانية تحديد دقيق للرتب والأسلاك التي قد تطبق عليها هذه الترقيات التي لا يمكن العمل بها في كل الأحوال إلا في حدود 5 % ، من عدد المناصب المطلوب شغلها ، وقد حددت التعليمات رقم 240 المؤرخة في 15 ماي 1995 الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومي مجال تطبيق هذه المادة وأحاطته بشروط إجرائية مفيدة تقتضي:

- أ- إثبات القيام بعمل شجاع أو بطولي معترف به أو إثبات استحقاق شخصي مميز .
- ب- تقديم تقرير معلل ومفصل عن ظروف القيام بهذا العمل الاستثنائي أو التحلي بهذا الاستحقاق الشخصي.
- ج- الحصول على رأي مطابق للجنة المتساوية الأعضاء .
- د- وغالبا ما تصدر هذه الترقيات بمناسبة احتفالات تكريمية تنظمها القطاعات المعنية اعترافا بالجميل لبعض موظفيها (رجال الأمن، رجال المطافئ مثلا).
- هـ- نشير إلى أن هناك نوع آخر من الترقية وهي الترقية في الفوج والتي تعتبر في الرتبة وتدخل في صيغة الترقية من سلك إلى سلك.
- و- لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.

3.2 التقييم كمدخل لتطوير أداء موظف الصحة العمومية

تشارك عملية التقييم في جوهرها باعتمادها على الاجراء الرقابي كآلية لجمع المعطيات حول أداء الموظفين، لكن ومع تطور الفكر الاداري والتنظيمي، تعزز مفهوم الرقابة الذاتية ودور تعزيز المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في المؤسسة، وتطوير طرق الاتصال، غير أن هذا يبقى مرتبطا بما يستطيع أن يقدمه من إضافات من أجل تطوير الأداء لدى الموظف.

1.3.2 إجراءات وصعوبات تقييم الموظف

تكتسي عملية التقييم أهمية بالغة وأساسية في تنمية الموارد البشرية، وهي تستند إلى مجموعة من الإجراءات، تضي على العملية طابع الملموسية، وهذا ما يجعلها في نفس الوقت أمام مجموعة من الصعوبات تتعلق بالموظف وبالجانبا الاداري والتنظيمي والاجرائي لهاته العملية.

1.1.3.2 إجراءات تقييم الموظف⁽¹⁾:

يقدم المرسوم 19-165 المؤرخ في 22 رمضان عام 1440هـ الموافق 27 مايو سنة 2019م المحدد لكيفيات تقييم الأداء، إجراءات واضحة ومحددة لعملية تقييم الموظفين، وهو يشمل ضمنا موظفي الصحة العمومية، حيث ورد في نصه ما يلي:

أولاً: أحكام عامة

المادة 02: خضع الموظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم متواصل ودوري من طرف مسؤوليه السلميين، يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج تقييم بالنظر لخصوصيات رتبه انتمائه وطبيعة نشاطات الهيكل الذي ينتمي إليه.

المادة 03: يتم تقييم الموظف الموجود في وضعية انتداب أو خارج الإطار، من طرف الهيئة المستقبلية حسب القواعد التي تحكم الوظيفة التي يشغلها بالنسبة للموظف الموجود في وضعية

(1) مرسوم تنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 22 رمضان 1440هـ الموافق 27 مايو سنة 2019 يحدد كيفيات تقييم الموظف الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37 الصادر بتاريخ 2019/06/09، ص 08.

الفصل الثالث: تطوير أداء موظفي المستشفيات العمومية كهدف استراتيجي ...

الاحالة على الاستيداع او الخدمة الوطنية او في عطلة مرضية طويلة المدة يؤخذ في الحسبان تقييمه للسنة التي سبق احالته على احدى هذه الوضعيات.

المادة 04: طبقا لأحكام المادة 100 من الامر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427هـ الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور اعلاه، تحدد المؤسسات والادارات العمومية، بموجب قرار او مقرر من الوزير او المسؤول المعني، حسب الحالة، مناهج تقييم الموظفين بعد استشارة اللجان الادارية المتساوية الاعضاء، وموافقة السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، وفقا للشروط المنصوص عليها في احكام هذا المرسوم والقوانين الاساسية الخاصة التي تحكم مختلف اسلاك الموظفين.

ثانيا: معايير التقييم:

المادة 05: يتم تقييم الموظف وفقا لمعايير تهدف على وجه الخصوص، إلى تقدير:

احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الاساسية، من خلال:

- ⌄ الامانة وعدم التحيز
- ⌄ تنفيذ المهام الموكلة له
- ⌄ الالتزام بالتوقيت والانضباط
- ⌄ السلوك المحترم والمسؤول
- ⌄ اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين وزملاء العمل المرؤوسين ومستعملي المرفق العام.

الكفاءة المهنية، من خلال:

- ⌄ التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والاجراءات ذات الصلة
- ⌄ قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل
- ⌄ قدرات التعبير الكتابية والشفهية

الفصل الثالث: تطوير أداء موظفي المستشفيات العمومية كهدف استراتيجي ...

﴿ قدرات الاستباق والتكيف والابتكار

الفعالية والمردودية من خلال:

﴿ تحقيق الاهداف المحددة

﴿ الفعالية في تأدية المهام وأجال تنفيذها

كيفية الخدمة، من خلال:

﴿ روح العمل الجماعي

﴿ القدرة على التواصل

﴿ روح المبادرة والديناميكية

المادة 06: طبقا لأحكام الفقرة 2 من المادة 99 من الامر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور اعلاه، يمكن ان تنص القوانين الاساسية الخاصة، نظرا لخصوصيات بعض الاسلاك، على معايير اخرى بالإضافة الى تلك التي نصت عليها المادة 5 اعلاه.

ثالثا: سير التقييم

المادة 07: يتم تقييم الموظف سنويا على إثر مقابلة التقييم المهني. وينتج عنه:

﴿ نقطة مرقمة تحدد حسب سلم تقسيط، يعد نظرا لخصوصيات السلك الذي ينتمي اليه الموظف

وطبيعة نشاطات المصلحة التي ينتمي اليها.

﴿ تقدير أو طابع عام.

المادة 08: تتمحور مقابلة التقييم المهني للموظف حول:

﴿ نتائج المهنية خلال السنة الجارية، بالنظر للأهداف التي يتم تحديدها له وشروط تنظيم

وسير الهيكل الذي ينتمي اليه.

⇐ الاهداف المحددة له للسنة المقبلة، وآفاق تحسين نتائجه المهنية.

⇐ قدراته على شغل وظائف التأطير.

⇐ تطلعاته المهنية وآفاق تطور مساره المهني

⇐ احتياجاته في مجال التكوين وتحسين المستوى

المادة 09: يتم اعلام الموظف بتاريخ مقابلة تقييمه المهني قبل سبعة (7) ايام، على الاقل، من هذا التاريخ.

المادة 10: تجري مقابلة التقييم المهني من قبل المؤول السلمي المباشر للموظف و/أو المسؤول السلمي الاعلى، ويترتب عليها عرض حال، يوقع عليه المسؤول الذي اجراه يتضمن عرض الحال، على وجه الخصوص، تقديرا ذا طابع عام حول القيمة المهنية للموظف وكذا الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بتطوير مساره المهني.

المادة 11: تبلغ النقطة المرقمة للموظف المعني في اجل خمسة عشر (15) يوما، على الاقل، قبل اجتماع اللجنة الادارية المتساوية الاعضاء المختصة التي يمكنها، بناء على طلب المعني، اقتراح مراجعتها على السلطة التي لها صلاحية التعيين.

المادة 12: يتم سنويا اعداد بطاقة تقييم من قبل المسؤول السلمي المباشر او المسؤول السلمي الاعلى ويصادق عليها مسؤول المصلحة التي ينتمي اليها الموظف المعني، وتودع في ملفه الاداري.

تتضمن بطاقة التقييم جزئين:

الجزء الاول، ويخصص للنقطة المرقمة

الجزء الثاني، ويخصص للتقدير ذي الطابع العام

الفصل الثالث: تطوير أداء موظفي المستشفيات العمومية كهدف استراتيجي ...

المادة 13: تتم عملية تقييم الموظفين خلال السنة المعنية، ويجب اتمامها في اجل اقصاه واحد

وثلاثون (31) مارس من السنة الموالية.

رابعا: اهداف التقييم:

المادة 14: يهدف تقييم الموظف إلى:

- الترقية في الدرجات
- الترقية على أساس الاختيار إلى رتب أعلى
- صرف المنح والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء
- منح الأوسمة الشرفية والمكافآت
- ويؤخذ التقييم بعين الاعتبار للتعين في مناصب عليا وكذا الاستفاده من دورة تكوين أو تحسين المستوى.
- كما يؤخذ بعين الاعتبار للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب أثناء الامتحانات المهنية أو الترقية على أساس الشهادة.

المادة 15: تتم ترقية الموظف في الدرجات مع الأخذ في الحسبان تقييمه خلال السنتين

الأخيرتين، من خلال جدول ترقية يعد سنويا، يتضمن ترتيب الموظفين المعنيين نظرا إلى تقييمهم.

يضبط الجدول عند تاريخ 31 ديسمبر من السنة التي تسبق تلك التي تتم فيها الترقية بعد أخذ رأي

اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

يمكن اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إضافة معايير أخرى للفصل بين الموظفين

المتساوين في الترتيب.

المادة 16: تتم ترقية الموظف على سبيل الاختيار إلى رتبة أعلى مع الأخذ في الحسبان تقييمه

الفصل الثالث: تطوير أداء موظفي المستشفيات العمومية كهدف استراتيجي ...

في الخمس (5) سنوات الأخيرة. من خلال إعداد قائمة التأهيل طبقا للشروط المحددة بموجب القانون الأساسي الخاص الذي يحكم رتبة انتماؤه.

تضبط قائمة التأهيل عند تاريخ 31 ديسمبر من السنة التي تسبق تلك التي تتم فيها الترقية في الرتبة، بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

تؤخذ في الحسبان الأقدمية المكتسبة في الرتبة وفي منصب عال أو منصب متخصص وكذا الأقدمية العامة في المؤسسات والإدارات العمومية، للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب.

المادة 17: يتوقف صرف العلاوات والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء للموظف على التقييم الدوري له من طرف مسؤوليه السلميين بالنظر إلى انضباطه، ومردوديته، وأدائه المهني وكيفيات الخدمة، والذي ينتج عنه نقطة مرقمة.

تؤخذ في الحسبان النقاط المرقمة المتحصل عليها دوريا وفقا للفقرة أعلاه، في التقييم السنوي للموظف.

المادة 18: يؤخذ تقييم الموظف في الحسبان عند منحه أوسمة شرفية و/أو مكافآت، وفقا للشروط والكيفيات المنصوص عليها في التنظيم الساري المفعول.

المادة 19: عندما يبرز تقييم الموظف احتياجا للتكوين أو تحسين المستوى، يمكن الإدارة

المستخدمة، تنظيم دورة تكوين أو تحسين المستوى لفائدته وفق الشروط والكيفيات المنصوص عليها في التنظيم الساري المفعول.

2.1.3.2 صعوبات وأخطاء تقييم الأداء :

تتمثل صعوبات تقييم الأداء فيما يلي⁽¹⁾:

(1) رمزي أحمد عبد الحي، تقييم أداء الإدارة الجامعية، في ضوء الإدارة الجودة الشاملة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 151-152.

الفصل الثالث: تطوير أداء موظفي المستشفيات العمومية كهدف استراتيجي ...

- 1- عدم وجود أهداف واضحة ومفهومة لتقييم الأداء والسعي إلى تحقيق أكثر من هدف في آن واحد مما يزيد التداخل في الأهداف المرجوة من تقييم الأداء.
- 2- عدم توفر المعلومات الدقيقة و الضرورية قبل القيام بعملية التقييم.
- 3- عدم وجود الأساليب المتطورة و الحديثة لتقييم الأداء في المستشفيات.
- 4- المركزية في تقييم الأداء تكون أحيانا عائقا أساسيا في عملية التقييم.
- 5- نظرا لطبيعة العمل في المستشفى وعدم وجود مقاييس كمية دقيقة فان عملية التقييم تكون نسبية بشكل كبير.
- 6- عدم تجانس فترات العمل وأنواع العمل داخل المستشفى.
- 7- وجود بعض المفاهيم الخاطئة حيث اختلاف المفاهيم لدى فئات الأطباء والتمريض والمهن الطبية الأخرى

وهناك صعوبات أخرى تتمثل في:

- 1- صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا خاصة الأداء الناتج عن سلوكه.
- 2- الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج.
- 3- كثرة المعايير وتشعبها ما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة (عدم دقة المعايير)
- 4- خلق جو من عدم الثقة والفوضى عند الأفراد نتيجة (شعورهم بالرقابة).
- 5- زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها.
- 6- بالرغم من الصعوبات والانتقادات التي تواجه عملية تقييم الأداء إلا انه يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للعاملين.

كما تتمثل الأخطاء التي يمكن أن تقع في عملية تقييم الأداء في النقاط الموالية:

(1) أخطاء التحيز الشخصي:

يتأثر تقييم العامل أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل. ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل، فمثلا يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه النهائي أو يدعو خبير مختص لمراجعة تقييمه لأداء العاملين. كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير ثم تصل على تقرير موحد من خلاله الاجتماع مع من يقومون بالتقييم⁽¹⁾.

(2) أخطاء الهالة

يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالبا ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعا للمجالات المختلفة⁽²⁾.

(3) أخطاء تقدير الوسط:

مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء، كلما افترقت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، ويتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوأ موظف، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء⁽³⁾.

(1) زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 203.

(2) محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص 38.

(3) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص 395.

4 أخطاء الانطباعات المسبقة :

يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي. (1)

5 التأثير بآخر تقييم:

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيههم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتاز فيعد ممتازاً أيضاً في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً، فيعده المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق. (2)

6 أخطاء النسيان :

فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة. ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس. وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل. (3)

7 المبالغة في التقييم :

إذ يميل بعض المقيمين إلى المبالغة في عملية التقييم وذلك بالميل إلى التطرف إلى أحد الاتجاهين، فقد يكون تقييم جميع المرؤوسين مرتفعاً أو يكون منخفضاً، وهذا يرجع إلى وجهة نظر

(1) زهير ثابت، مرجع سابق، ص 205.

(2) علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، ج 1، مكتبة عين شمس، مصر، 1975، ص 383.

(3) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 354.

المقيم لمروسيه وبنظرة تكون متطرفة إما بالتقديرات العالية أو المنخفضة. (1)

(8) تقييم عوامل غير قابلة لمقياس :

يعمل بعض الرؤساء على تقييم عوامل غير قابلة أساسا للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل والاخلاص فيه ولتجنب هذا يجب الالتزام بما يستطيع رؤيته وسماعه والابتعاد عن العوامل التي تستنتج فقط. (2)

(1) بو برطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011، ص 55.

(2) المرجع نفسه، ص 55.

خلاصة:

تناولنا في الفصل الخصوصية التي تتميز بها المؤسسات العمومية الاستشفائية، وخصوصية وظيفة الصحة العمومية، وما تتميز به عن كل أشكال الأداء في الوظائف الأخرى، كما تم إيضاح إجراءات استراتيجية تنمية الموارد البشرية المدرجة ضمناً في النصوص القانونية المنظمة للوظائف سواء عن طريق الأمر الخاص بالوظيفة العمومية أو ما تعلق بالقوانين الأساسية لكل فئة مهنية، حيث اشتملت على اعتماد استراتيجية التكوين المتواصل، وإجراءات تطوير المسار الوظيفي، وسياسات التقييم، وهذا ما يمهد بعد التشبع من الجانب النظري للخوض في الجانب الميداني للدراسة .

الجزء الثاني

الجزء الثاني

للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

للدراسته الميدانية

تمهيد

1. منهج الدراسة
2. مجالات الدراسة
3. المجتمع الاصطناعي للدراسة
4. العينة والمعاينة
5. أدوات جمع البيانات
6. أساليب التحليل الاصطناعي

خلاصة

تمهيد

بعد الطرح النظري للدراسة من خلال الفصول السابقة جاء الدور التكميلي للدراسة بالجانب الميداني حيث احتوى هذا الفصل الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والتي يتناول خلالها الباحث منهج الدراسة، مجالات الدراسة، المجتمع الاحصائي للدراسة، العينة والمعاينة، أدوات جمع البيانات وأخيرا أساليب التحليل الإحصائي.

1. منهج الدراسة

من أجل إعطاء دراستنا طابعاً علمياً، استلزمنا اعتماد المنهج العلمي في مسارنا البحثي، ولقد تم الاتفاق على معنى المنهج كاصطلاح متعارف عليه الآن منذ القرن السابع عشر على أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة عدد من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة".⁽¹⁾

ولطبيعة موضوع دراستنا وما تهدف إليه من جمع للمعطيات المتعلقة بالظاهرة المدروسة ووصفها وتحليلها فقد تم اعتماد المنهج الوصفي الذي ' يهدف إلى إلقاء الضوء على القضايا أو المشكلات الحالية من خلال عملية جمع البيانات التي تمكنهم من وصف الموقف بشكل كامل أكثر مما كان ممكناً دون استخدام هذه الطريقة'⁽²⁾ وهذا ما يسمح لنا بفهم الظاهرة وتفسيرها من خلال الملاحظة والاستقصاء والتحليل والتفسير بصفتها إجراءات متضمنة في هذا المنهج تسمح لنا بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الظاهرة المدروسة وذلك بتطبيق جميع الأدوات الضرورية لجمع البيانات اللازمة التي تقودنا إلى معرفة العوامل ذات التأثير في الظاهرة وتحديد قوتها وطبيعة العلاقة القائمة بين متغيراتها، بل ويتعداها إلى تحليلها وتفسيرها مستعينين في ذلك بتقنيات المنهج الإحصائي وطرقه وأدواته.

(1) محمد سويلم البسيوني. أساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية والانسانية. دار الفكر العربي،

مصر، 2013، ص 52

(2) (W Fox و M S Bayat, *A Guide to Managing Research*, Juta Publications, Cape Town, 2007, P 45.

2. مجالات الدراسة

وهي تمثل توضيح الحدود التي قامت عليها الدراسة باعتبارها من الأسس المنهجية للبحث العلمي، وهي تركز على الإطار المكاني والزمني والبشري للدراسة.. ولقد قامت دراستنا ضمن المجالات التالية:

1.2 المجال المكاني:

جاءت دراستنا لتبحث في موضوع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء، وجاء الاختيار على القيام بإجراءات البحث على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد.

1.2.2 التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد:

كانت المستشفيات قديما تسمى المستشفيات المدنية، وفي سنة 1974 تم تغيير تسميتها إلى ما كان يعرف بالقطاعات الصحية الجديدة. ثم تعززت تلك القرارات سنة 1981 بصور المرسوم 242/81 والمتضمن إنشاء وتنظيم القطاع الصحي.

تم إنشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد سنة 1984 من طرف الشركة الفرنسية بويغ BOUYGHUE وافتتحت رسميا سنة 1985 تحت مسمى مستشفى مسعد، لكنها أخذت تسمية المؤسسة العمومية الاستشفائية بموجب صدور القرار 07/140 والمتضمن إعادة هيكلة المؤسسات الصحية لتصبح مؤسسات عمومية استشفائية ومؤسسات عمومية للصحة الجوارية.

تحتوي المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد على 240 سرير وصل في أوج نشاطه أن يستقبل المرضى من 28 ولاية.

2.1.2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية الاستشفائية من مصالح إدارية ومصالح طبية، حيث طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، بالإضافة إلى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية.

تتفرع المصالح الادارية بالشكل التالي (الملحق رقم 3):

⇐ المدير ويقع تحت سلطته

= مكتب التنظيم العام

= مكتب الاتصال

= جميع المديريات الفرعية

⇐ المديرية الفرعية لإدارة الوسائل ويقع تحت مسؤولياتها:

= مكتب الميزانية والمحاسبة

= مكتب الصفقات العمومية

= مكتب الوسائل العامة والهيكل

⇐ المديرية الفرعية للموارد البشرية ويقع تحت مسؤولياتها كل من:

= مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات

= مكتب التكوين

⇐ المديرية الفرعية للنشاطات الصحية ويقع تحت مسؤولياتها كل من:

- مكتب القبول (التوجيه)
- مكتب التعاقد وحساب التكاليف
- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها
- ⇐ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة ويقع تحت مسؤولياتها:
 - مكتب صيانة التجهيزات الطبية
 - مكتب صيانة التجهيزات المرافقة
- أما بالنسبة للمصالح والوحدات الطبية فالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد تحتوي على:
 - وحدة إستجالات طبية وجراحية
 - مصلحة تصفية الكلى
 - قاعة عمليات
 - مصلحة الإنعاش
 - مصلحة جراحة الرجال
 - مصلحة جراحة النساء
 - مصلحة الولادة
 - مصلحة الأطفال حديثي الولادة
 - مصلحة طب الأطفال
 - مصلحة الطب العام (رجال/نساء)
 - مصلحة الأمراض الصدرية والتنفسية

- مصلحة الأشعة
- مصلحة التحاليل المخبرية
- مركز حقن الدم
- الصيدلية.
- مصلحة مكافحة وباء كوفيد (مستحدثة)

تقوم مهام المؤسسة بتقديم الخدمات العلاجية والوقائية.

2.2 المجال الزمني:

يتضمن المجال الزمني الفترة التي باشرنا فيها العمل على البحث بداية من نزولنا إلى ميدان الدراسة، ومن المعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها، وعليه فقد تمت الدراسة الميدانية على فترات متفاوتة توزعت كالتالي:

1.2.2 المرحلة الأولى: (من جانفي 2018 حتى أبريل 2018)

حيث قمنا باختيار موضوع الدراسة والذي تمثل في (إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء) والاطلاع على بعض الأدبيات المتعلقة بالموضوع، والاتصال بالمشرف من أجل ضبط الموضوع ومساره البحثي.

2.2.2 المرحلة الثانية: (ماي 2018 - ديسمبر 2018)

قمنا باختيار ميدان الدراسة (الميدان الصحي) بعد استشارة الدكتورة المشرفة ووضعها في الصورة، حيث قمنا بزيارة أولية لمديرية الصحة والسكان بولاية الجلفة من أجل أخذ الموافقة المبدئية لمباشرة دراسة الموضوع، وهو ما تمكنا من الحصول عليه مع التشجيع وتقديم تسهيلات بخصوص ذلك. ثم قمنا برسم خطة البحث، وجمع ما أمكن جمعه من تراث نظري عالج هذا الموضوع وحيثياته، وأيضا بعد زيارات أولية لميدان الدراسة قدمنا مشروع أولي للبحث وتم عرضه على المشرفة.

3.2.2 المرحلة الثالثة: (جانفي 2019 - ديسمبر 2019)

ومع بروز وباء كورونا اكتفى الباحث بضبط الموضوع من حيث معالجة الجانب النظري للبحث، مع محدودية النزول لميدان الدراسة المتمثل في إحدى المستشفيات العمومية لأجل الاستيضاح حول الموضوع.

4.2.2 المرحلة الرابعة: (جانفي 2020 - جوان 2020)

بعد تخفيف إجراءات الحجر المتعلقة بوباء كوفيد وفي ضوء استكمال الاستكشاف الميداني للدراسة قمنا بالنزول مرة أخرى للميدان لأخذ بعض الملاحظات وتسجيل مقابلات مع أفراد من مجتمع الدراسة لضبط حدود الدراسة ومؤشراتها، حيث على ضوءها قمنا بإعداد استبيان أولية وعرضها على المشرفة وبعض المحكمين من أجل تعديلها وإضفاء التغييرات اللازمة عليها لتكون متوائمة مع ما أعدت من أجله.

5.2.2 المرحلة الخامسة: (جويلية 2020 - ديسمبر 2020)

ومع ازدياد حدوث بعض الانفراج الخاص بالحجر الصحي، قام الباحث بإجراء وتوزيع الاستبيان على عينة أولية. وقام بإجراء الفحوصات الإحصائية، وإجراء التعديلات اللازمة للتأكد من صلاحيتها كأدوات لإجراء البحث.

6.2.2 المرحلة الأخيرة: (جانفي 2021 - جوان 2021)

قام الباحث بتوزيع الاستبيان وتفرغ البيانات المتحصل عليها ومعالجتها إحصائياً وسوسولوجياً ثم عرض البحث في صورته النهائية على المشرفة من أجل النظر في تقديمه وجاهزيته للمناقشة.

3.2 المجال البشري:

ويتعلق بموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد الذين هم ضمن فئات (الإداريين، الأطباء وشبه الطبيين).

3. المجتمع الإحصائي الدراسة:

المجتمع الإحصائي هو ما يعبر عن جميع المفردات محل الدراسة والتي نود معرفتها ودراستها من موضوع معين أو جانب خاص؛ وقد يكون المجتمع الإحصائي إما من الإنسان أو الحيوان أو جماد أو رتب... أو غيرها ومنها ما هو محدود العدد ويمكن قيده أو حصره ومنها ما هو غير محدود أو غير معروف، وحسب طبيعة وحجم المجتمع تتحدد نوعية وطبيعة الدراسة التي تقوم عليه.

وبما أن المجتمع الإحصائي لدينا محدد ومعروف الخصائص من حيث العدد ومن حيث التجانس فلقد قامت هذه الدراسة على الموظفين الذين هم في حالة نشاط والبالغ عددهم 305 موظف حين توزيع الاستمارات، حيث استثنينا كل الموظفين الذين هم في وضعيات مختلفة من وضعيات التوقف عن النشاط بالمؤسسة سواء استثنائية أو مؤقتة أو طويلة المدة. وجاء توزيع مجتمع الدراسة من حيث الصنف كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (9) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الصنف

النسبة %	التكرارات	الصنف
25.25	77	الإداريين
14.10	43	الأطباء
60.65	185	شبه الطبيين

من إعداد الباحث اعتماداً على معطيات مكتب المستخدمين

4. العينة والمعاينة

هي عبارة عن جزء من المجتمع الإحصائي للدراسة يتم اختيار مفرداته أو عناصره شرط أن تكون ممثلة للمجتمع ككل أي تحمل نفس خصائصه، وهي أسلوب شائع الاستعمال عند إجراء الدراسات والبحوث الإحصائية لأنها تقلص من الجهد والوقت والتكاليف المالية، وسرعة الحصول على نتائجها التي يمكن تعميمها وتسهيل فرصة سرعة اتخاذ القرار فيها.

1.4 العينة

إن مجتمع الدراسة ينقسم إلى عدة أصناف، ويحمل كل صنف صفة التجانس،، لذلك اعتمدنا العينة العشوائية الطبقية، ومن أجل أخذ عينة مناسبة للدراسة تتوافق مع حجم وخصائص مجتمع الدراسة قام الباحث بحساب حجم العينة باستعمال معادلة روبيرت ماسون والتي تكتب بالشكل التالي:

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M-1) \right) \div pq \right] + 1}$$

حيث:

n : تمثل حجم العينة.

M : تمثل حجم المجتمع.

S : قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة معدل الخطأ. 1.96 على 0.05

P : نسبة توافر الخاصية وهي 0.50.

q : النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50.

ويتطبيق المعادلة نحصل على :

$$\text{حجم العينة} = \frac{305}{\left[\left(0.000651 \times (304) \right) \div 0.25 \right] + 1}$$

$$171 \approx$$

أو حسابها من خلال بعض المواقع الالكترونية⁽¹⁾

ثم قام الباحث بحساب حجم كل صنف في عينة الدراسة وتحصلنا على النتائج الموالية:

(1) http://www.raosoft.com/samplesize.html?fbclid=IwAR2AoPnrtxnXPwJ_Vr-jF75_f-rmm5dPhFXe5LUjMONJntA8FnltBE2P_c. Viewed: 13/12/2020 at 17:23

جدول (10) حساب عينة الدراسة حسب الصنف

الصنف	المعادلة	حجم عينة الصنف
الإداريين	$100 / (171 \times 25.25)$	43
الأطباء	$100 / (171 \times 14.10)$	24
شبه الطبيين	$100 / (171 \times 60.65)$	104
المجموع	$100 / (171 \times 100)$	171

من إعداد الباحث بالاعتماد على نسبة كل عينة في مجتمع البحث

2.4 المعاينة

تم سحب العينة وفق الأسلوب العشوائي على مستوى كل طبقة، حيث وبما أنه يوجد رقم تسلسلي لكل موظف على قائمة تسجيل في مكتب المستخدمين، قمنا بعمل قصاصات ورقية تحمل الأرقام التسلسلية للموظفين ثم وضعناها في علبة وبعد تحريكها وخلط الأوراق قمنا بسحب الأوراق باستخدام طريقة القرعة واختيار عدد الأوراق الذي يساوي حجم العينة حسب كل طبقة، مع العلم أنه عندما نسحب ورقة نقيدهم الرقم التسلسلي لها ثم نعيدها للعلبة وفي حالة ظهورها مرة ثانية في السحب لا تحتسب بل تعاد للعلبة من أجل الحفاظ على نفس قيمة الاحتمال في سحب أي ورقة من الأوراق التي في العلبة؛ وبعد تحديد أفراد العينة، قمنا بتوزيع الاستمارات، واسترجاعها ثم بعد فحصها تم إلغاء 16 استمارة لعدم صلاحيتها للدراسة، كما أننا لم نسترجع 21 استمارة وهذا نظرا للظروف الاحتياطية المرتبطة بجائحة كورونا وظروف بعض المستخدمين الخاصة، فأصبح تعداد الاستمارات 134 استمارة قابلة للبحث وبذلك يكون عدد أفراد العينة 134 فردا بنسبة تقدر بـ 43.93% من مجتمع الدراسة، وكان توزيع عينة الدراسة النهائي من حيث الصنف كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (11) يوضح حساب توزيع عينة الدراسة بعد جمع الاستمارات

النسبة %	العدد	الصنف
25.37	34	الإداريين
14.18	19	الأطباء
60.45	81	شبه الطبيين
100	134	المجموع

من إعداد الباحث بناء على نسبة التمثيل في المجتمع الاحصائي

6. أدوات جمع البيانات

تماشيا مع متطلبات بحثنا المندرج ضمن البحوث الوصفية وعملا بمقتضيات المنهج الوصفي فقد اعتمد الباحث على أداة لجمع البيانات متمثلة في الاستبيان بكونها أداة تتوافق مع ما نسعى إليه من هذه الدراسة، وتستجيب لمتطلباته.

الاستبيان:

تتجلى أهميته في كونه أنه " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية. إن الاستمارة هي وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد، انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها، في هذه الحالة فإن الأسئلة ليست من نوع واحد مقارنة بتلك المستعملة في مقابلة البحث"⁽¹⁾

ولقد قمنا بالاعتماد بالأساس على أداة الاستبيان حيث قمنا بمجموعة من الاجراءات والخطوات ساعدتنا في الاستيضاح أكثر حول ما يتوجب علينا القيام به، من أجل الوصول إلى أداة قوية قادرة على مساعدتنا في التعرف على استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد كميدان للدراسة، وهذا من خلال:

- ◀ الاطلاع على التراث النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة وميدان الدراسة.
- ◀ الاطلاع على الدراسات السابقة التي تشترك مع هذه الدراسة في جل متغيراتها إن لم تكن كلها، والتي كان لها دور أساسي في بناء هذه الاداة.
- ◀ التعرف على الأبعاد والمؤشرات التي يمكننا اعتمادها في صياغة بنود الأداة.
- ◀ بناء الأداة في صورتها الأولية بعد استشارة المشرفة للعمل بملاحظاتها وتوجيهاتها.

(1) موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص204

- ◀ ثم تم عرض الاستبيان على بعض المحكمين (الملحق رقم 1) ، وبناء على توجيهاتهم قمنا بإعادة صياغة بعض العبارات وحذف البعض منها.
- ◀ توزيع الاستبانة على عينة أولية قدرت بـ 30 مبحوثا من مجتمع الدراسة ثم قمنا بالتعديلات على البنود حسب الملاحظات وردود المبحوثين.
- ◀ قمنا بحساب صدق وثبات الأداة بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون والمعامل ألفا كرو نباخ.

وقد جاء الاستبيان في صورته النهائية بـ 57 سؤالا موزعة كالآتي:

- محور البيانات الشخصية 8 أسئلة مرقمة من 01 إلى 08
- محور استراتيجية التكوين المتواصل: 13 عبارة مرقمة من 09 إلى 21
- محور استراتيجية تطوير المسار الوظيفي: 12 عبارة مرقمة من 22 إلى 33
- محور استراتيجية التقييم: 12 عبارة مرقمة من 34 إلى 45
- محور الأداء: 12 عبارة مرقمة من 46 إلى 57

والتي كانت استمارة استبائيته وفق مقياس ليكرث الخماسي.

بناء أداة الاستمارة:

تمكن الباحث من تصميم استبانة تعكس محاور البحث الرئيسية، وهذا بعد الإطلاع على ما أتيج له من أدبيات لها علاقة بالبحث وكذلك مجموع الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي. وقد اشتملت أداة البحث على البنود التالية:

أ- متغيرات ديموغرافية:

وتتمثل في البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، والتي تكونت من:

الجنس-السن - المستوى التعليمي- سنوات الخبرة في المؤسسة - الوظيفة-الحصول على منصب عالي - مكلف بمسؤولية-تلقي أيام تكوينية.

ب - متغيرات البحث الأساسية:

وهي عبارة عن البيانات الأساسية حول موضوع مشكلة البحث، وقد اشتملت على أربعة محاور كالتالي:

- المحور الأول: إستراتيجية التكوين المتواصل المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة

ويحتوي مقياس هذا المحور (13) ثلاثة عشر عبارة أعدت لقياس آراء المبحوثين ومعرفة اتجاهات اهتمامهم حول هذا المحور وفقا لمقياس ليكرث الخماسي (موافق تماما، موافق، محايد، معارض، معارض تماما).

- المحور الثاني: استراتيجية تطوير المسار الوظيفي المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة

ويتألف مقياس هذا المحور من (12) إثني عشر عبارة أعدت لقياس آراء المبحوثين ومعرفة اتجاهات اهتمامهم حول هذا المحور وفقا لمقياس ليكرث الخماسي (موافق تماما، موافق، محايد، معارض، معارض تماما)

- المحور الثالث: استراتيجية تقييم الأداء المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة

حيث يتكون مقياس هذا المحور من (12) إثني عشر عبارة أعدت بهدف قياس آراء المبحوثين، ومعرفة اتجاهات اهتمامهم حول هذا المحور وفقا لمقياس ليكرث الخماسي (موافق تماما، موافق، محايد، معارض، معارض تماما)

- المحور الرابع: أداء موظفي المؤسسة محل الدراسة

حيث يتكون مقياس هذا المحور من (12) إثني عشر عبارة أعدت لأجل قياس آراء المبحوثين، ومعرفة اتجاهات اهتمامهم حول هذا المحور وفقا لمقياس ليكرث الخماسي (موافق تماما، موافق، محايد، معارض، معارض تماما).

وقد أعدت جميع الأسئلة السابقة وفقا للصيغة المغلقة التي تحدد الاجابات المحتملة لكل سؤال.

مقياس الاستبيان:

تم في الاستبيان اعتماد السلم الترتيبي الذي يحدد الاجابات المحتملة لكل عبارة، وذلك من خلال استخدام مقياس ليكرث الخماسي الذي يمنح الاجابة لكل عبارة وفق الاختيارات التالية: (موافق تماما، موافق، محايد، معارض، معارض تماما) مع إعطاء وزن يتناسب مع الاجابة المختارة وفق الجدول التالي:

جدول رقم (12) يوضح اختيارات الأجوبة مع الوزن المقابل لها

الاتجاه	موافق تماما	موافق	محايد	معارض	معارض تماما
الوزن	5	4	3	2	1

ولأجل قياس اتجاهات الاجابة وفق مقياس ليكرث الخماسي جاءت نتائج المتوسط المرجح حسب الجدول التالي:

جدول رقم (13) يوضح المتوسط المرجح لاتجاهات الاجابة وفق مقياس ليكرث الخماسي

الاتجاه	موافق تماما	موافق	محايد	معارض	معارض تماما
الوزن	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	5-4.2	4.19-3.4	2.6-3.39	1.8-2.59	1-1.79

وبهدف الحكم على قيمة المتوسط الحسابي تم تحديد ثلاث مستويات وهي (منخفض، متوسط، مرتفع) حيث تم تحديدها وفق الطريقة التالية:

$$\text{تحديد المدى بين أعلى التدرج وأدنى تدرج أي } 4=1-5$$

$$\text{قسمة المدى على عدد الفئات (المستويات) أي } 1.33 = 3 \div 4$$

قيمة المتوسط الحسابي لكل مستوى:

جدول (14) يوضح قيمة المتوسط الحسابي وتقدير مستواه

تقدير المستوى	القيمة
منخفض	[02.33 - 01]
متوسط	[03.67 - 02.34]
مرتفع	[05 - 03.68]

صدق أداة الاستبيان:

يتفق الباحثون والخبراء في أن " الثبات والصدق يعتبران من أهم الشروط المنهجية في تصميم أدوات البحث إذ يشير الثبات إلى الاتساق والحصول على نفس النتائج عند ما يطبق الاستبيان في المرة الثانية كما يوضح الصدق أن يقيس البند أو العبارة أو السؤال بالفعل ما يفترض قياسه"⁽¹⁾ وعليه قام الباحث بالتحقق من صدق أدواته من خلال:

صدق المحتوى:

وهو يعبر " على مدى تمثيل الاستبيان للميادين أو الفروع المختلفة للسمة أو القدرة أو المادة التي يقيسها الاستبيان على أن يراعي التوازن بين هذه الفروع أو الميادين أو الموضوعات."⁽²⁾ ومن أشهر الطرق وأكثرها شيوعاً هي " صدق المحكمين أو استطلاع آراء المحكمين الخبراء ... هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة . فإذا أراد الباحث أن يعرف صدق المحكمين لاستبيان بحثه فعليه أن يفعل الآتي:

- ✓ تحديد مفهوم السمة أو الخاصة التي بني عليها استبيان دراسته.
- ✓ أن يختار عدداً من المحكمين والمختصين في مجال دراسته وعليه يجب أن أوضح ما هو الدور المطلوب من المحكم."⁽¹⁾

⁽¹⁾ زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، فلسطين، غزة، مطبعة أبناء

الجراح، 2010، ص 92

⁽²⁾ المرجع نفسه ص 106

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص 107

وبناء على ذلك ومن أجل التأكد من صدق أداة الاستبيان وحسب الأساليب المتبعة في البحث العلمي، قام الباحث بعرض الاستبانة في تصميمها الأولي على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في ميدان علم الاجتماع، وذلك بالأخذ بأرائهم تجاه:

- = وضوح العبارات؛
- = صحة الفقرات وشموليتها؛
- = مدى ملاءمة عبارات الاستبانة لقياس ما وضعت لأجله؛
- = مدى ملاءمتها للمبحوثين؛
- = مدى ملاءمة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه؛
- = مدى ملاءمة المعيار المستخدم لكل عبارة من عبارات محاور البحث.

حيث استفاد الباحث من آراء وتوجيهات المحكمين وقام بإجراء التعديلات المتفقون حولها، وهذا ما مكن الباحث من إعداد الاستبانة في صورة ثانية بعد إجراء التعديلات.

الصدق البنائي:

للتأكد من الصدق البنائي لأداة البحث قام الباحث بتطبيق أداة البحث على عينة عشوائية من أفراد مجتمع البحث تعدادها (30) فرداً، وذلك بغرض التأكد من مدى ملاءمة عبارات الاستبانة للمبحوثين، وقياس ثبات الأداة قبل تطبيقها النهائي.

قياس الاتساق الداخلي:

قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام (معامل الارتباط بيرسون) Pearson وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الموالية:

جدول رقم (15) يوضح معامل ارتباط بيرسون لعبارات محور استراتيجية التكوين المتواصل

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	.580**	.000	08	.646**	.000
02	.509**	.000	09	.613**	.000
03	.706**	.000	10	.766**	.000
04	.850**	.000	11	.798**	.000
05	.774**	.000	12	.825**	.000
06	.676**	.000	13	.781**	.000
07	.790**	.000			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات Spss v22

يبين الجدول رقم (15) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجية التكوين المتواصل والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح أن كل القيم الاحتمالية اقل من 0,05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين 0.509 و0.850 مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

جدول رقم (16) يوضح معامل ارتباط بيرسون لعبارات محور استراتيجية تطوير المسار الوظيفي

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	.457**	.000	07	.508**	.000
02	.534**	.000	08	.434**	.000
03	.541**	.000	09	.523**	.000
04	.451**	.000	10	.240**	.005
05	.533**	.000	11	.532**	.000
06	.411**	.000	12	.465**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات Spss v22

يبين الجدول رقم (16) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجية تطوير المسار الوظيفي والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح أن كل القيم الاحتمالية اقل من 0,05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين 0.240 و0.541 مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

جدول رقم (17) يوضح معامل ارتباط بيرسون لعبارات محور استراتيجية تقييم الأداء

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	.759**	.000	07	.836**	.000
02	.709**	.000	08	.841**	.000
03	.754**	.000	09	.528**	.000
04	.846**	.000	10	.757**	.000
05	.820**	.000	11	.475**	.000
06	.800**	.000	12	.384**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات Spss v22

يبين الجدول رقم (17) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجية تقييم الأداء والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح أن كل القيم الاحتمالية اقل من 0,05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين 0.384 و0.846 مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

جدول رقم (18) يوضح معامل ارتباط بيرسون لعبارات محور الأداء

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	.493**	.000	07	.480**	.000
02	.441**	.000	08	.469**	.000
03	.390**	.000	09	.508**	.000
04	.514**	.000	10	.338**	.000
05	.463**	.000	11	.426**	.000
06	.430**	.000	12	.419**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات Spss v22

يبين الجدول رقم (18) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح أن كل القيم الاحتمالية اقل من 0,05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين 0.338 و0.514 مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

ثبات أداة الاستبيان.

وكما ذكرنا سابقا يشير الثبات إلى الاتساق والحصول على نفس النتائج عند ما يطبق الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، مما يدل على الاستقرار في نتائجه، وتتراوح قيم معامل الثبات بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل على أن الثبات منخفض.

حساب ثبات الاستبيان بطريقة اختبار ألفا كرونباخ

قمنا بالتحقق من ثبات الاستبيان من خلال المعامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) حيث تحصلنا على النتائج الموالية:

جدول رقم (19) يبين قياس ثبات الاستبيان بطريقة اختبار ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
إستراتيجية التكوين المتواصل	13	0.921
إستراتيجية تطوير المسار	12	0.898
إستراتيجية التقييم	12	0.912
الأداء	12	0.880
الثبات العام	49	0.956

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات Spss v22

بناء على النتائج المتحصل عليها والموضحة في الجدول (19) فإن معامل "ألفا كرونباخ" بالنسبة لمحور إستراتيجية التكوين المتواصل بلغ 92.1 % ، وهذا يدلنا على أن معدل ثبات المحور يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة؛ كما تحصلنا على معامل "ألفا كرونباخ" بالنسبة لمحور إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي بلغ 89.8 %، وهذا يدلنا على أن معدل ثبات المحور يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة؛ في حين تحصلنا على معامل "ألفا كرونباخ" بالنسبة لمحور إستراتيجية التقييم بنتيجة 91.2 %، مما يدل على أن معدل ثبات المحور يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، كما نتج لدينا بلوغ معامل "ألفا كرونباخ" لمحور الأداء نسبة 88 %، وهذا يعني أن معدل ثبات المحور يتمتع بدرجة

مرتفعة من الثبات، وبالنسبة لمعدل الثبات الكلي فقد بلغت نتيجة معامل "ألفا كرونباخ" نسبة 95.6%، مما يعني أنه يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة.

حساب ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية (Split-Half)

قمنا بالتحقق من ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية (Split-Half) وكانت النتيجة كما يلي:

جدول رقم (20) يبين قياس ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.943
		N of Items	25 ^a
	Part 2	Value	.917
		N of Items	24 ^b
	Total N of Items		49
Correlation Between Forms			.687
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.815
	Unequal Length		.815
Guttman Split-Half Coefficient			.806

الجزء (Part) 1: من السؤال 1 حتى السؤال 25

الجزء (Part) 2: من السؤال 26 حتى السؤال 49

المصدر: بالاعتماد على النتائج المستمدة من برنامج Spss v22

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (20) أن عدد فقرات الجزء (Part) 1 هو

25 وهو يختلف عن عدد فقرات الجزء (Part) 2 والمقدرة بـ 24، وأن قيمة ألفا كرونباخ للجزء

1 هي 0.943 وهي تختلف عن قيمة ألفا كرونباخ للجزء 2 والمقدرة بـ 0.917.

جدول رقم (21) يوضح التباين في نصفي الاستبيان

Scale Statistics				
	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	76.39	433.487	20.820	25 ^a
Part 2	78.51	293.244	17.124	24 ^b
Both Parts	154.90	1216.915	34.884	49

المصدر: بالاعتماد على النتائج المستمدة من برنامج Spss v22

من خلال نتائج الجدول رقم (21) نجد أن تباين الجزء (Part) 1 قيمته 433.487، كما نجد تباين الجزء (Part) 2 قيمته 293.244 وبالتالي فالتباين غير متساوي للنصفين، وعليه فشرط الأخذ بنتائج اختبار سبيرمان براون غير متحققة، وعليه سنأخذ بنتيجة معامل ثبات جثمان (Guttman) الذي لا يتطلب أن يكون التباين فيها متساو للنصفين، كما لا يتطلب أن يكون معامل ثبات ألفا كرونباخ متساو للنصفين⁽¹⁾، ومنه نقول إن ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية هو 80.6% وهي درجة ثبات مرتفعة.

(1) أسماء الميرغني، الدرس 73 حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، (ملف فيديو) عند الدقيقة 00:15:00، تم الاسترجاع بتاريخ 2020/03/16 من موقع <https://www.youtube.com/watch?v=8K2VWktwSiQ>

7. أساليب التحليل الاحصائي

تم الاعتماد على برمجية الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 22 وذلك من أجل المعالجة الاحصائية للبيانات، وقد تم التركيز على:

معامل الارتباط: لتأكيد الصدق البنائي، وصدق الاتساق الداخلي، وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لأجله، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**) لقياسه، كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's: الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، حيث يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة. **اختبار التجزئة النصفية Split Half:** الذي يعكس ثبات المقياس.

التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل الاجابة عن أسئلة الاستبيان.

النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاجابة عن أسئلة الاستبيان.

المتوسط الحسابي: حيث استخدم لتحديد اتجاهات المبحوثين، من خلال الحصول على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات. ويعبر عن حاصل قسمة مجموع القيم على عددها.

الانحراف المعياري: استخدم لبيان درجة تشتت الإجابة عن وسطها الحسابي، وهو عبارة عن الوسط الحسابي لمربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي .

اختبار ت (T): هو اختبار يستخدم لتحديد فيما إذا كان هناك فرق جوهري أم لا يوجد فرق بين متوسطين إثنين أو نسبتين أو معاملين ارتباطيين بهدف الحصول على مستوى الدلالة للفرق.

معامل التحديد R²: استخدم في تفسير تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

معامل الانحدار الخطي: تم الاعتماد عليه لكونه يسمح باختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، اعتمادا على القيمة الاحصائية لكل من T و F ومستوى المعنوية بالإضافة إلى معامل الارتباط r ومعامل التحديد R².

خلاصة

ترتكز الدراسة المنهجية على استعمال المنهج الصحيح والأدوات المناسبة للحصول على نتائج ميدانية بطريقة صحيحة يمكن تحليلها والخروج على إثرها بنتائج تعتمد الأساليب الصحيحة في البحث العلمي، الذي نستطيع من خلاله توضيح المشكلة، فهمها وتفسيرها وتوجيه أصحاب القرار في إيجاد حلول لها، وهذا ما حاولناه في هذا الفصل من أجل التمهيد للفصل الذي يأتي بمناقشة النتائج وحوصلتها في استنتاج عام.

الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

1. عرض وتحليل البيانات الشخصية
2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضيات

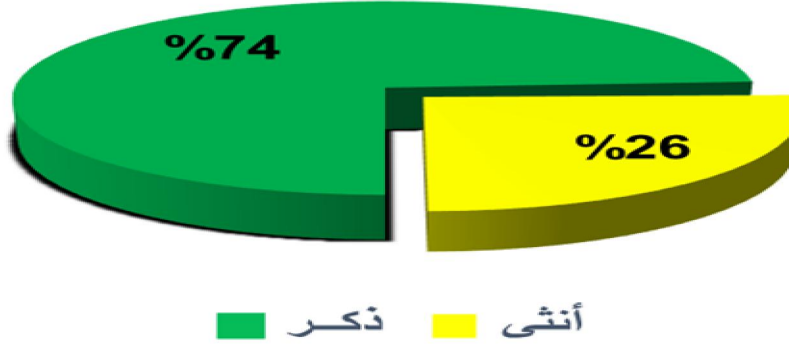
1. عرض وتحليل البيانات الشخصية

تميز مجتمع الدراسة بمجموعة من السمات والخصائص الوظيفية، ظهرت من خلال مخرجات الاستبيان المستعمل كأداة في دراستنا الحالية والمتضمن لمحور البيانات الشخصية والذي كانت نتائجه كالتالي:

2.2 متغير الجنس: اشتملت عينة الدراسة الجنسين معا من موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بمدينة مسعد

جدول رقم (22): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرارات	الجنس
74 %	99	ذكر
26 %	35	أنثى
100 %	134	المجموع



الشكل (5): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

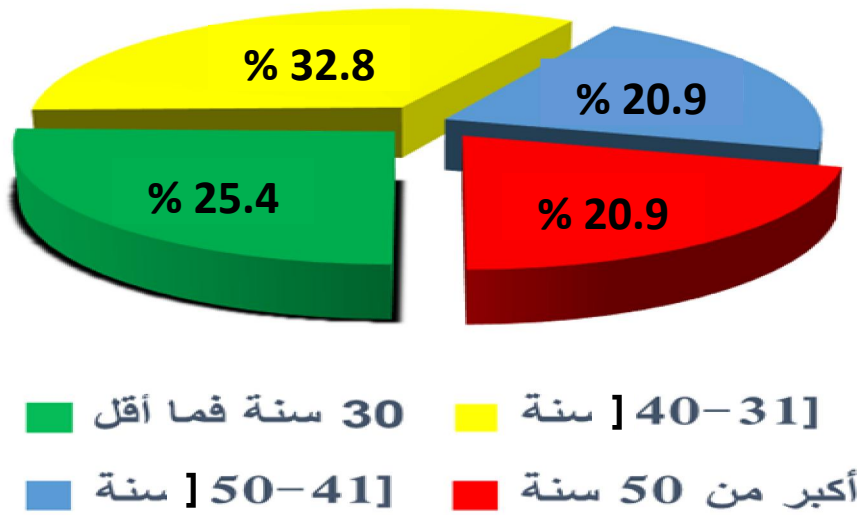
بالنظر إلى الجدول رقم (22) نلاحظ أن أفراد العينة يتكونون من موظفين ذكور بتقدير نسبي 74%، يقابله تعداد الإناث من مجموع المبحوثين بنسبة 26 %، وهذا يدلنا أن المؤسسة تستقطب الموظفين من كلا الجنسين، غير أنه يتطلب مراجعة طريقة التخطيط الاستراتيجي لعملية التكوين والتوظيف، آخذين في الحسبان خصوصية المهنة الصحية عالميا، ووفق النتائج المتحصل عليها في الجدول نجد أنفسنا أمام تفسيرات نقص التوجه بالنسبة للإناث للتكوين والعمل بهذا لقطاع مع الأخذ بعين الاعتبار تميز العمل في المجال الصحي بخصائص نفسية وبدنية وفنية

وقدرات معرفية ومهاراتية، تجعل الكثيرات ربما يترددن في العمل بهذا القطاع، دون أن نهمل نظرة المجتمع المتميز بطابعه المحافظ جعل الغالبية من الموظفين هم من الذكور.

2.1 متغير السن :

الجدول (23): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة %	العدد	السن
25.4 %	34	30 سنة فما أقل
32.8 %	44	[31-40] سنة
20.9 %	28	[41-50] سنة
20.9 %	28	أكبر من 50 سنة
100 %	134	المجموع



الشكل (6): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

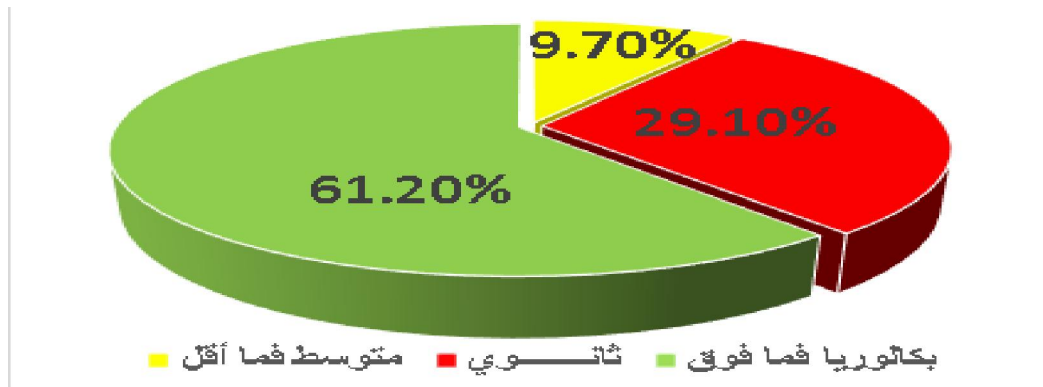
يوضح الجدول رقم (23) توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث نجد نسبة 32.8% من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية المحصورة بين [31-40] سنة، تليها الفئة العمرية من 30 سنة فما أقل بنسبة تقدر بـ 25.4%، في حين نجد الفئة العمرية المحصورة بين [41-50] سنة، والفئة الأكبر من 50 سنة من عينة الدراسة لهما تمثيل نسبي يقدر بـ 20.9% لكل فئة، وعليه وفي ضوء النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم فئة مقتدرة تميزها الدينامية والقدرة

ويعود الفضل في ذلك لسياسة التوظيف المنتهجة من طرف المؤسسة ، وكذا نتيجة سياسة التشغيل التي اعتمدها الدولة. وهنا يلزمنا أن نشير إلى أهمية الذين هم أكبر من 50 سنة والمقدرون بنسبة 20.9%، مما يستلزم وضع ذلك في الحسبان بخصوص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة، وبالخصوص موضوع الخروج إلى وضعية التقاعد، مما يمثل استنزافاً لرأس المال فكري هام، يتطلب التحلي بتفكير إستراتيجي استشرافي.

3.1 متغير المستوى التعليمي :

الجدول (24): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
09.7 %	13	متوسط فما أقل
29.1 %	39	ثانوي
61.2 %	82	بكالوريا فما فوق
100 %	134	المجموع



الشكل (7): يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

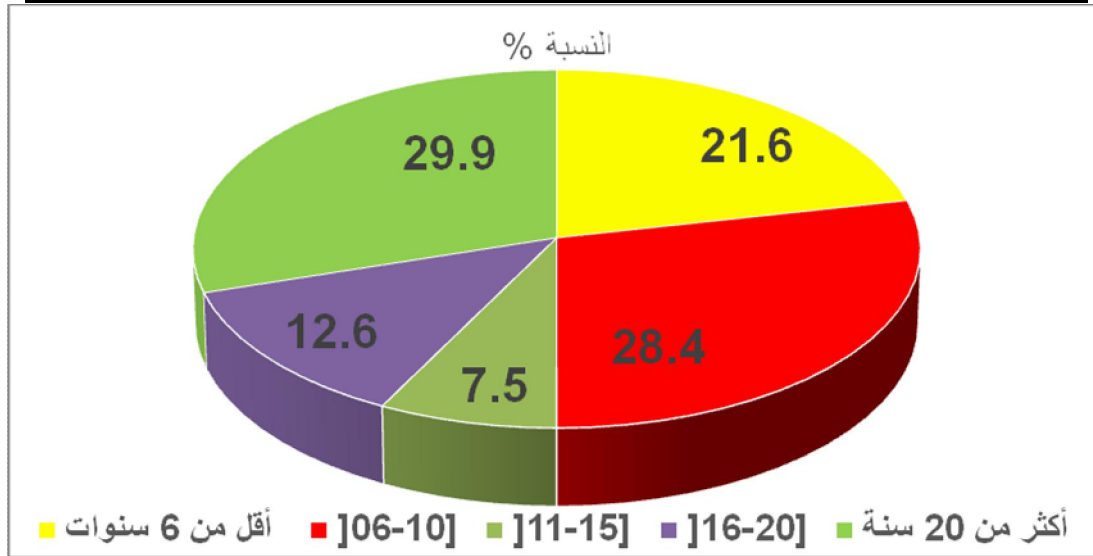
من خلال الجدول رقم (24) نجد أن نسبة 61.2% من عينة الدراسة هم من الحاصلين على مستوى تعليمي بكالوريا فما فوق، وبنسبة 29.1% هم من ذوي مستوى تعليمي ثانوي، كما نجد أن نسبة تقدر بـ 09.7% هم أصحاب مستوى تعليمي متوسط فما أقل، وهذا يدلنا أن المستوى التعليمي للموظفين عموماً هو عال، مما يعني أن للمؤسسة رأس مال معرفي يستحق التنبيه له واستثماره

والاستثمار فيه وتوسيع النسق الثقافي للمؤسسة ليكون مهيمنا على حياة الأفراد الوظيفية ويصب في مسار تحقيق أهداف المؤسسة.

4.1 متغير عدد سنوات الخبرة :

الجدول (25): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
05 سنوات فما أقل	29	21.6
]10-06]	38	28.4
]5-11]	10	7.5
]20-16]	17	12.6
أكثر من 20 سنة	40	29.9
المجموع	134	100.0



الشكل (8): يبين توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

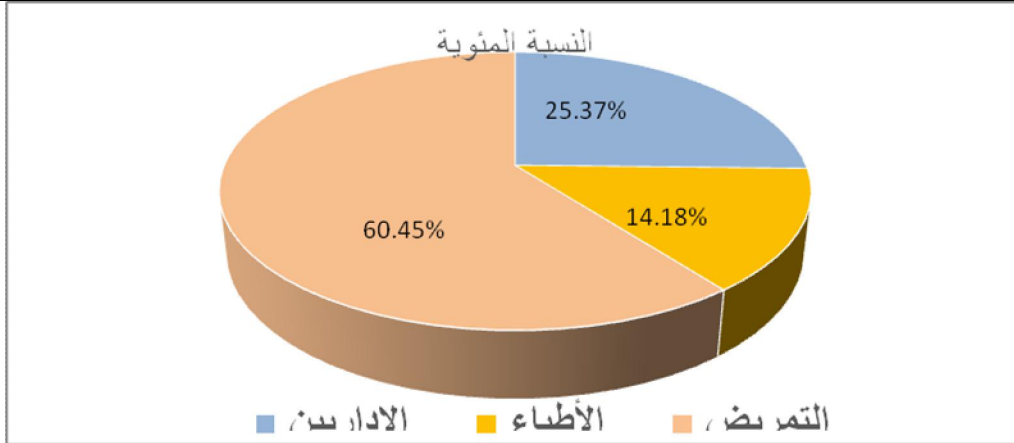
بالنظر إلى الجدول رقم (25) نجد أن ما نسبته 29.9 % من عينة الدراسة هم من فئة الذين لهم خبرة أكثر من 20 سنة، ثم تليها الفئة الذين لديهم خبرة من 06 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 28.4%، ثم نجد الفئة ذوي خبرة 05 سنوات فما أقل بنسبة مقدرة بـ 21.6%، كما نجد نسبة 12.6% من عينة الدراسة هم من الفئة المقدرة خبرتهم من 16 سنة إلى 20 سنة، بينما نجد أن نسبة 7.5% لديهم خبرة من 11 سنة إلى 15 سنة ، وهذا ما يقودنا إلى استنتاج أن

المؤسسة محل الدراسة لديها ما يمثل رأسمال معرفي مهم، وخاصة إذا ربطنا هذه المعطيات بنتائج الجدول الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن لنستج أن 28 فردا الأكبر من 50 سنة لديهم خبرة أكثر من 20 سنة، بما يعني أن تقاعدهم حتما سيترك فراغا يتطلب تعويضه بموارد بشرية لها مؤهلات وقدرات معرفية تساهم في الرفع من مستوى الرأسمال الثقافي للمؤسسة كما ذكرنا سابقا، وهذا ما يتطلب رؤية استشرافية بتوظيف من يمكنهم سد هذا الفراغ المعرفي والمهاراتية من حيث الخبرات الاجتماعية المتولدة عن التقادم في السن وكذلك الخبرات المهنية المنتجة للقدرات المعرفية والمهاراتية المتراكمة من التقادم في الوظيفة.

5.1 متغير الوظيفة :

جدول (26) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الصنف الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	الصنف الوظيفي
25.37%	34	الإداريين
14.18%	19	الأطباء
60.45%	81	التمريض
100%	134	المجموع



الشكل (9) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الصنف الوظيفي

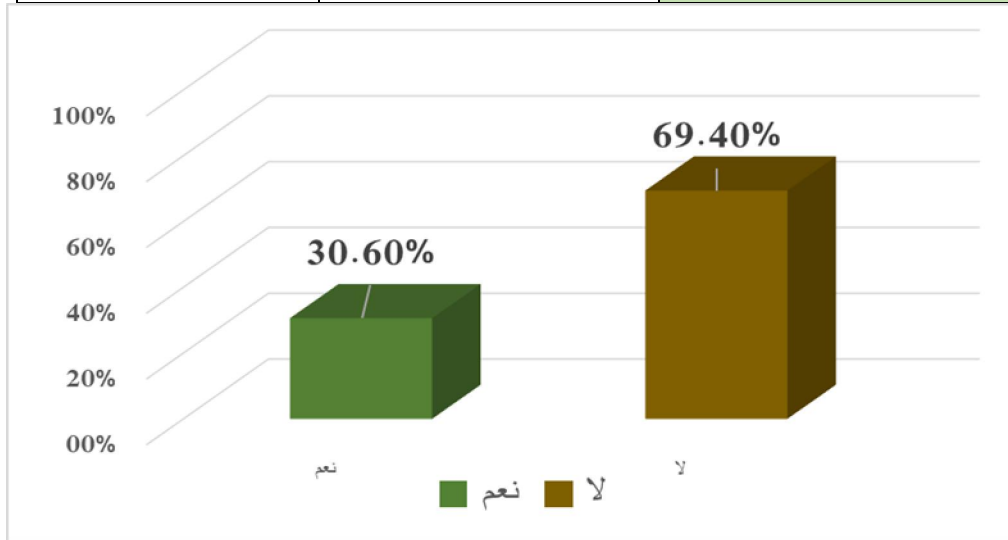
نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن 60.45% من مجموع عينة الدراسة هم من صنف التمريض، و25.37% هم من صنف الإداريين، و يأتي بعد ذلك صنف الأطباء بنسبة 14.18% من بين عينة الدراسة ، وهذا يفسر لنا تقاطع هذه النتائج مع معطيات متغير المستوى التعليمي،

الذي وجدنا فيه أن أعلى فئة هم من ذوي مستوى تعليمي بكالوريا فما فوق بنسبة مئوية مقدرة 61.2 % ، وهو يثمن ما ذكرناه بالنسبة لجدولي متغير السن ومتغير الخبرة المهنية، وعليه فهذا يتطلب مواكبة النسق الثقافي للمؤسسة مع الرأسمال المعرفي الفاعل في تحقيق الأهداف والغايات المنشودة من النشاط الدائم والمتواصل لأجل تحقيق رؤية ورسالة هذه المؤسسة.

6.1 متغير الحصول على منصب عال:

جدول (27) بوضوح توزيع عينة الدراسة حسب الحصول على منصب عال

النسبة المئوية	التكرار	الحصول على منصب عال
30.6%	41	نعم
69.4%	93	لا
100%	134	المجموع



الشكل (10): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الحصول على منصب عال

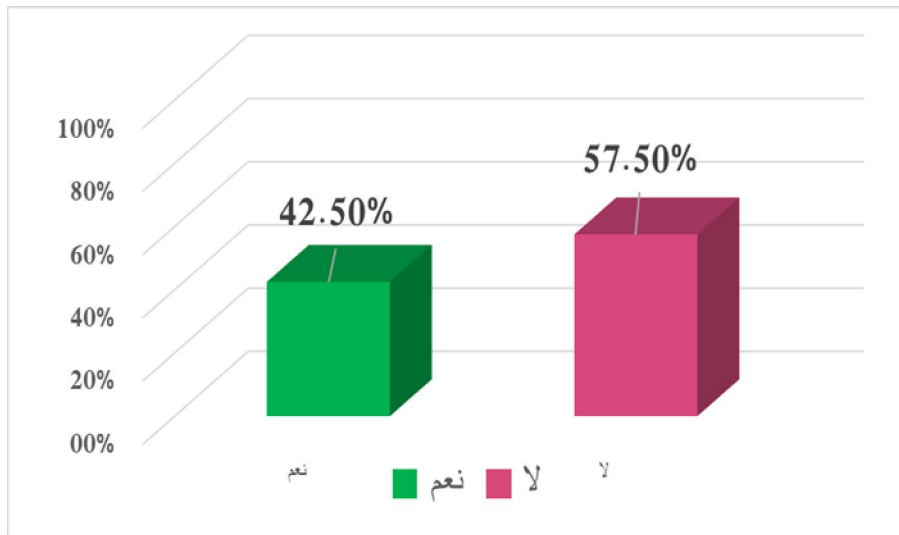
يبين الجدول رقم (27) أن نسبة 69.4% من عينة الدراسة عبّروا على أنهم لم يحصلوا على منصب عال، بينما عبّر ما نسبتهم 30.6% من عينة الدراسة على أنهم متحصلون على منصب عال، وهذا يدلنا على أن المؤسسة تقوم بالتعيين في المناصب العليا لبعض الموظفين وأن نسبتهم عالية من بين التعداد الكلي للمبحوثين بما يعني تقريبا أنه من بين كل ثلاثة أفراد يوجد هناك واحد متحصل على منصب عال، وبالتالي فإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة لا تتوانى على تحفيز وتطوير موظفيها من أجل تمكينهم من صقل معارفهم ومهاراتهم وزيادة رغبتهم

نحو العمل، غير أن التعيين في هذه المناصب يتطلب ترشيحا ووعيا استراتيجيا لتحصيل الفائدة التي شرع من أجلها هذا الشكل من التطوير الوظيفي ضمن القوانين الأساسية للموظفين، وهذا ما بيناه في الجانب النظري في المطلب الثالث من المبحث الثاني في الفصل الثالث.

2.2 متغير التكليف بمسؤولية:

جدول (28) بوضوح توزيع عينة الدراسة حسب متغير التكليف بمسؤولية

النسبة المئوية	التكرار	التكليف بمسؤولية
42.5%	57	نعم
57.5%	77	لا
100%	134	المجموع



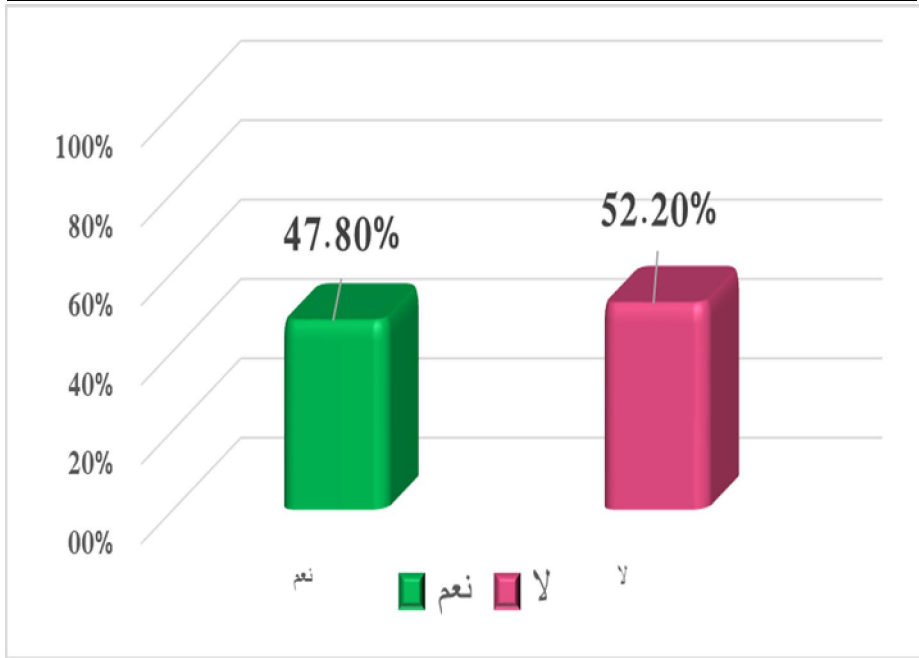
الشكل (11): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير التكليف بالمسؤولية

يوضح الجدول رقم (28) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التكليف بالمسؤولية، حيث تظهر أن 57% من عينة الدراسة عبّروا على أنهم غير مكلفين بمسؤولية، و42.5% من عينة الدراسة جاءت إجاباتهم أنهم مكلفون بمسؤوليات، وهذا يعطي انطبعا بروح المشاركة في المسؤولية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة من أجل تمكين العاملين، وكذا لإعلاء روح المسؤولية في نفوسهم، مترافقة مع تمكينهم من إشباع حاجاتهم المتعلقة بالمكانة والتقدير، وهو ما يصلح مهاراتهم الإدارية والتنظيمية ويحضرهم للترقية وتحمل مسؤوليات أكبر في سيرورة تطوير مساهمهم الوظيفي.

7.1 متغير تلقي دورات تكوينية:

جدول (29) بوضوح توزيع عينة الدراسة حسب متغير تلقي دورات تكوينية

النسبة المئوية	التكرار	تلقي دورات تكوينية
47.8%	64	نعم
52.2%	70	لا
100%	134	المجموع



الشكل (12): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير تلقي دورات تكوينية

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 52.2% من عينة الدراسة عبّروا على أنهم لم يتلقوا دورات تكوينية، بينما عبّر 47.8% من عينة الدراسة أنهم تلقوا دورات تكوينية، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تهتم بمتابعة احتياجاتها التكوينية وصياغة البرامج الضرورية لذلك وتنفيذها بما يعني أن التكوين هو واحدة من الاستراتيجيات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية، في تطوير معارف ومهارات موظفيها.

2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضيات:

بعد عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين، سنقوم بعرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضيات وهذا بإجراء الاختبارات التي تساعدنا في تحقيق هذا الغرض.

1.2 عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى بأنه: (تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد في الرفع من مستوى أداء موظفيها).

1.1.2 التحقق من صلاحية البيانات لإجراء الاختبارات المعلمية الخاصة بالفرضية الأولى:

من أجل إجراء الاختبارات المعلمية في إطار التحقق من الفرضية الأولى يستلزم أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Test Of Normality)

من أجل القيام ببعض الاختبارات المعلمية على البيانات الخاصة بالفرضية الأولى يتطلب منا الأمر التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات، وعليه سنقوم باختبار طبيعة التوزيع وذلك باستخدام اختبار كولموغوروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov). والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول (30) يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات كل من متغير الأداء ومتغير استراتيجية التكوين المتواصل

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
التكوين	.076	134	.053	.977	134	.022
الأداء	.104	134	.001	.962	134	.001

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: اعتمدت بيانات الجدول بالاستناد إلى مخرجات برنامج Spss v22

من خلال الجدول (30) نجد أن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لكل من متغير الأداء، ومتغير استراتيجية التكوين المتواصل باستخدام اختبار كولموغروف سميرونوف بينت أن مستوى المعنوية لمتغير أداء هو 0.001 وهو أقل من 0.05 وعليه نقول إن بيانات الأداء لا تتبع التوزيع الطبيعي، كما بينت أن مستوى المعنوية لمتغير استراتيجية التكوين المتواصل هو 0.053، وهي أكبر من 0.05 وعليه نقول إن بيانات استراتيجية التكوين المتواصل تتبع التوزيع الطبيعي.

ووفقا لمعطيات الجدول السابقة فإنه يتطلب تحويل البيانات كي تتبع التوزيع الطبيعي، ولقد حصلنا على النتائج التالية:

COMPUTE 1،الأداء=RV.NORMAL)الأداء1(EXECUTE.

ثم قمنا بإعادة اختبار البيانات للتأكد من توزيعها الطبيعي وذلك باستخدام اختبار كولموغروف سميرونوف. وقد حصلنا على النتائج التالية:

جدول (31) بوضوح التوزيع الطبيعي لبيانات كل من متغير الأداء ومتغير استراتيجية التكوين المتواصل بعد تحويل البيانات

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
التكوين	.076	134	.053	.977	134	.022
الأداء 1	.038	134	.200*	.987	134	.250

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: اعتمدت بيانات الجدول بالاستناد إلى مخرجات برنامج Spss v22

من خلال الجدول (31) نجد أنه بعد تحويل بيانات الأداء جاءت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الأداء باستخدام اختبار كولموغروف سميرونوف بمستوى معنوية لمتغير أداء مقدر بـ 0.200 وهو أكبر من 0.05 وعليه نقول إن بيانات الأداء تتبع التوزيع الطبيعي.

2.1.2 اختبار مستوى استراتيجية التكوين المتواصل

سنقوم باختبار مستوى استراتيجية التكوين المتواصل المطبقة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد، وذلك بإجراء تحليل إحصائي وصفي للبيانات من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ومستوى الموافقة والترتيب لكل فقرة من الفقرات الواردة في محور الاستمارة، وهذا من أجل معرفة مستوى استراتيجية التكوين المتواصل المطبقة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد، وقد جاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (32) يوضح قياس اتجاهات عينة الدراسة حول محور إستراتيجية التكوين

المتواصل

الترتيب	قيمة sig	الموافقة مستوى	النسبي % الوزن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	0.000	متوسط	72.2	1.387	3.61	ترى أن التكوين المتواصل ضروري
2	0.000	متوسط	71.4	1.160	3.57	تهتم بحضور اللقاءات والمؤتمرات المخصصة للتكوين
7	0.000	متوسط	59.6	1.312	2.98	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك الموظفين في تحديد الاحتياجات التكوينية
6	0.000	متوسط	61	1.323	3.05	تقوم إدارة المؤسسة بإطلاع كافة الأفراد بالبرامج التكوينية
9	0.000	متوسط	58.6	1.272	2.93	محتوى برامج التكوين المتواصل يغطي كل متطلبات المهنة
4	0.000	متوسط	66.2	1.323	3.31	يساعد التكوين المتواصل المطبق بالمؤسسة على تطوير قدراتك المرتبطة بتحمل مسؤوليات والحصول على مناصب عليا
10	0.000	متوسط	56.2	1.269	2.81	كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تكوينية متاحة لهم فرصة الاستفادة من برامج التكوين المتواصل
3	0.000	متوسط	69.2	1.248	3.46	تعمل البرامج التكوينية المطبقة على تعزيز التغلب على صعوبات العمل والتقليل من الأخطاء.

5	0.000	متوسط	61.2	1.237	3.06	تنفيذ البرامج التكوينية يتلاءم مع أوقات وظروف عملك
8	0.000	متوسط	59	1.222	2.95	يستخدم في تنفيذ البرامج التكوينية إطارات كفاءة وأساليب اتصال ومهارات تواصل حديثة تزيد من كفاءة التكوين وجدارته
11	0.000	متوسط	56.2	1.310	2.81	تستعمل في تنفيذ البرامج التكوينية وسائل علمية وتكنولوجية تسهم في الرفع من مستوى التعلم لدى الموظفين
12	0.000	متوسط	54.6	1.275	2.73	تتابع إدارة المؤسسة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد مشاركتهم في دورات التكوين المتواصل.
13	0.000	متوسط	53	1.317	2.65	تقوم إدارة المؤسسة بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التكوينية.
/	0.000	متوسط	61.420	0.919	3.071	بعد إستراتيجية التكوين المتواصل

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss v22

يوضح الجدول رقم (32) اتجاهات عينة الدراسة حول محور إستراتيجية التكوين المتواصل، فبالنظر إلى متوسطات عبارات بعد إستراتيجية التكوين المتواصل كأحد أبعاد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المطبقة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد نجد أنها تراوحت بين (2.65 – 3.61) بنسب مئوية بلغت (72.2 % - 53 %) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث ، وقد عبر المبحوثون على أن اتجاههم نحو هذه الإستراتيجية هو بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.071) بنسبة مئوية بلغت (61.42 %) وبانحراف معياري (0.919).

ووفقا للمحك الموضح في الجدول (14) فإن إستراتيجية التكوين المتواصل كبعد من أبعاد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية هي بمستوى متوسط من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد، ومن حيث الأهمية جاء ترتيب العبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على النحو التالي:

الفقرة رقم "1" التي جاء متوسطها الحسابي (3.61)، وانحرافها المعياري (1.387)، والتي نصها " ترى أن التكوين المتواصل ضروري" فقد عبر المبحوثون بنسبة 72.2% بموافقتهم وبمستوى متوسط على أن التكوين المتواصل ضروري.

الفقرة رقم "2" التي جاء متوسطها الحسابي (3.57)، وانحرافها المعياري (1.160)، والتي نصها " تهتم بحضور اللقاءات والمؤتمرات المخصصة للتكوين " حيث عبر المبحوثون بنسبة 71.4% بموافقتهم وبمستوى متوسط على أنهم مهتمون بحضور اللقاءات والمؤتمرات المخصصة للتكوين.

الفقرة رقم "8" التي جاء متوسطها الحسابي (3.46)، وانحرافها المعياري (1.248)، والتي نصها " تعمل البرامج التكوينية المطبقة على تعزيز التغلب على صعوبات العمل والتقليل من الأخطاء." وكما جاء في النتائج فقد عبر المبحوثون بنسبة 69.2% بموافقتهم وبمستوى متوسط على أن البرامج التكوينية المطبقة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد تعمل على تعزيز التغلب على صعوبات العمل والتقليل من الأخطاء.

بينما احتلت في المراتب الأخيرة من حيث الأهمية كل من العبارات التالية:

المرتبة الحادية عشر الفقرة رقم "11" التي جاء متوسطها الحسابي (2.81)، وانحرافها المعياري (1.310)، والتي نصها " تستعمل في تنفيذ البرامج التكوينية وسائل علمية وتكنولوجية تسهم في الرفع من مستوى التعلم لدى الموظفين." حيث جاء كما عبر المبحوثون بنسبة 56.2% بموافقتهم وبمستوى متوسط على أنهم غير متأكدين بأنه تستعمل وسائل علمية وتكنولوجية في تنفيذ البرامج التكوينية من باب المساهمة في الرفع من مستوى التعلم لدى الموظفين.

المرتبة الثانية عشر الفقرة رقم "12" التي جاء متوسطها الحسابي (2.73)، وانحرافها المعياري (1.275)، والتي نصها " تتابع إدارة المؤسسة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد مشاركتهم في دورات التكوين المتواصل " حيث جاء كما عبر المبحوثون بنسبة 54.6% بموافقتهم وبمستوى متوسط على أنهم غير متيقنين بأن إدارة المؤسسة تتابع مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد مشاركتهم في دورات التكوين المتواصل.

المرتبة الأخيرة الفقرة رقم "13" التي جاء متوسطها الحسابي (2.65)، وانحرافها المعياري (1.317)، والتي نصها " تقوم إدارة المؤسسة بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التكوينية. " حيث جاء كما عبر المبحوثون بنسبة 53% بموافقتهم وبمستوى متوسط على أنهم في حالة ارتياب بخصوص أن إدارة المؤسسة تقوم بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التكوينية.

2.1.2 اختبار مستوى الأداء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ومستوى الموافقة والترتيب لكل فقرة من الفقرات الواردة في محور الاستمارة، من أجل معرفة اتجاهات اهتمام المبحوثين بالأداء لدى الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (33) يوضح .المحور الخامس الذي يقيس اتجاهات عينة الدراسة حول محور الأداء

الترتيب	قيمة sig	الموافقة مستوى	% النسبي الوزن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
3	0.000	مرتفع	77.6	1.034	3.88	تحدد الأوقات المناسبة للعمل وبما ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال
8	0.000	متوسط	71.8	1.071	3.59	يتميز أداء العاملين بحده الأدنى من الأخطاء
10	0.000	متوسط	66.4	1.230	3.32	تتوافر لدى مؤسستنا آليات للتعامل مع حجم العمل في حالة الضغط
1	0.000	مرتفع	80.8	1.127	4.04	أؤدي عملي بدقة والتزم دائما بالقوانين والتعليمات.
6	0.000	مرتفع	73.8	1.240	3.69	تشكل المعلومات الخاصة بتقييم أدائي مصدرا هاما للتحسين من مستوياته.
2	0.000	مرتفع	78.8	1.067	3.94	يتم إنجاز الواجبات المطلوبة مني في مواعيدها المحددة
9	0.000	متوسط	70.2	1.296	3.51	يتناسب حجم العمل الموكل للموظفين مع قدراتهم ومهاراتهم
5	0.000	مرتفع	75	1.147	3.75	أسعى دائما إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة داخل وخارج المؤسسة الاستشفائية.
4	0.000	مرتفع	76.4	1.103	3.82	إن عملي ضمن فريق عمل يتميز بالجدية والموضوعية والمنطقية في طرح قضايا العمل حسن من سلوكي الوظيفي وأدى إلى الرفع من مستوى أدائي.

12	0.000	متوسط	53.8	1.340	2.69	متطلبات الأداء متوفرة مما يزيد من فاعلية الأداء
11	0.000	متوسط	61.8	1.265	3.09	يوجد متابعة للتأكد من جودة الخدمات المقدمة
7	0.000	متوسط	72.6	1.272	3.63	حجم الشكاوى حول أداء العاملين قليلة
/	0.000	متوسط	68.6	1.355	3.43	الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss v22

يوضح الجدول رقم (33) اتجاهات عينة الدراسة حول محور الأداء فبالنظر إلى متوسطات عبارات الأداء المتعلق بموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد نجد أنها قد تراوحت بين (2.69 - 4.04) بنسب مئوية بلغت (80.8% - 53.8%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث، وعبر المبحوثون على أن اهتمام اتجاه هذا الأداء هو بمستوى متوسط، كما يظهر ذلك من خلال المتوسط العام لعبارات هذا المحور (3.43) بنسبة مئوية بلغت (68.6%) وبانحراف معياري (1.355).

ووفقا للمحك فإن الاهتمام بالأداء هو بمستوى متوسط من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد، ومن حيث الأهمية كان ترتيب العبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على النحو التالي:

الفقرة رقم "4" التي جاء متوسطها الحسابي (4.04)، وانحرافها المعياري (1.127)، والتي نصها "أؤدي عملي بدقة والتزم دائما بالقوانين والتعليمات" حيث جاء تعبير المبحوثين بنسبة 72.2% بموافقتهم وبمستوى مرتفع على أن كل منهم يؤدي عمله بدقة ويلتزم بالقوانين والتعليمات.

الفقرة رقم "6" التي جاء متوسطها الحسابي (3.94)، وانحرافها المعياري (1.067)، والتي نصها "يتم إنجاز الواجبات المطلوبة مني في مواعيدها المحددة" حيث جاء كما عبر المبحوثون بنسبة 78.8% بموافقتهم وبمستوى مرتفع على أنهم ينجزون الواجبات المطلوبة منهم في مواعيدها المحددة.

الفقرة رقم "1" التي جاء متوسطها الحسابي (3.88)، وانحرافها المعياري (1.034)، والتي نصها " تحدد الأوقات المناسبة للعمل وبما ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال " حيث جاء كما عبر المبحوثون بنسبة 77.6% بموافقتهم وبمستوى مرتفع على أنه تحدد الأوقات المناسبة للعمل وبما ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال.

بينما احتلت في المراتب الأخيرة من حيث الأهمية كل من العبارات التالية:

الفقرة رقم "3" التي جاء متوسطها الحسابي (3.32)، وانحرافها المعياري (1.230)، والتي نصها " تتوافر لدى مؤسستنا آليات للتعامل مع حجم العمل في حالة الضغط." حيث جاء في تعبير المبحوثين بنسبة 66.4% بموافقتهم وبمستوى متوسط على أن تتوافر لدى مؤسستنا آليات للتعامل مع حجم العمل في حالة الضغط.

الفقرة رقم "11" التي جاء متوسطها الحسابي (3.09)، وانحرافها المعياري (1.265)، والتي نصها " يوجد متابعة للتأكد من جودة الخدمات المقدمة" حيث عبر المبحوثون بنسبة 61.8% بموافقتهم وبمستوى متوسط على أن إدارة المؤسسة تتابع مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد مشاركتهم في دورات التكوين المتواصل.

المرتبة الأخيرة الفقرة رقم "10" التي جاء متوسطها الحسابي (2.69)، وانحرافها المعياري (1.340)، والتي نصها " متطلبات الأداء متوفرة مما يزيد من فاعلية الأداء." حيث جاء كما عبر المبحوثون بنسبة 56.2% بموافقتهم وبمستوى متوسط على أن متطلبات الأداء متوفرة مما يزيد من فاعلية الأداء.

3.1.2 اختبار علاقة الارتباط بيرسون بين متوسطات استراتيجيات التكوين المتواصل والأداء

بعد تحليل جداول معطيات اتجاه عينة الدراسة نحو استراتيجيات التكوين المتواصل المطبقة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد، وكذلك معطيات اتجاهات عينة الدراسة في اهتمامهم بأداء الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد استلزم التعرف على ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد استراتيجيات التكوين المتواصل وبين مستوى متغير الأداء، وبما أن بيانات كل من هذين البعدين هي بيانات كمية، فقد تم استخدام معامل

الارتباط بيرسون (Pearson) والجدول الموالي يوضح معامل الارتباط الثنائي بين بعد استراتيجية التكوين المتواصل وبين مستوى متغير الأداء.

الجدول (34): يوضح معامل الارتباط الثنائي بين محور استراتيجية التكوين المتواصل ومحور الأداء

معامل الارتباط

		الأداء 1	التكوين
الأداء 1	Pearson Correlation	1	.206*
	Sig. (2-tailed)		.017
	N	134	134
التكوين	Pearson Correlation	.206*	1
	Sig. (2-tailed)	.017	
	N	134	134

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

المصدر: اعتمدت بيانات الجدول بالاستناد إلى مخرجات برنامج Spss v22

وفقا لمعطيات الجدول رقم (34) نجد أن معامل الارتباط قد بلغت قيمته 0.206 بين المتوسط الحسابي لاستراتيجية التكوين المتواصل والمتوسط الحسابي للأداء، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين بعد استراتيجية التكوين المتواصل ومتغير الأداء.

كما أن مستوى الدلالة هو 0.017 وهو أقل من 0,05 وبالتالي نقول إن العلاقة دالة إحصائياً وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يثبت وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية التكوين المتواصل والأداء.

4.1.2 نتائج الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الأولى

من أجل معرفة العلاقة السببية بين متغيري الدراسة سنقوم باستخدام اختبار

الانحدار الخطي (Regression Linear).

الجدول (35): يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي بين استراتيجية التكوين المتواصل والأداء

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.206 ^a	.043	.035	1.33029

a. Predictors: (Constant), التكوين

b. Dependent Variable: 1 الأداء

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10.402	1	10.402	5.878	.017 ^b
Residual	233.598	132	1.770		
Total	244.000	133			

a. Dependent Variable: 1 الأداء

b. Predictors: (Constant), التكوين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.500	.402		6.218	.000
	التكوين	.304	.125	.206	2.424	.017

a. Dependent Variable: 1 الأداء

المصدر: اعتمدت بيانات الجداول بالاستناد إلى مخرجات برنامج Spss v22

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين بلغت $R=0.206$ ، وهو يقع ضمن المجال $R < 0.39$ وذلك عند درجة ثقة 95 % وبمستوى دلالة إحصائية 0.017 مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين استراتيجية التكوين المتواصل والأداء، وقد بلغ معامل التحديد المعدل $R^2=0.035$ وهذا يفسر أن نسبة 03.5 % من التباين الحاصل في الأداء لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد هو نتيجة مساهمة استراتيجية التكوين المتواصل المطبقة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد، مما يعني أن نسبة

96.5% من التغير الحاصل على مستوى الأداء هو نتيجة وجود متغيرات أخرى ، وحيث أن مستوى المعنوية لقيمة ف (F) هو 0.017 وهي أقل من 0.05 وبالتالي هي دالة معنوية كما أن قيمتها المحسوبة تساوي 05.878 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 03.909 فإن النموذج بفسر تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذا المتغير المستقل. كما يوضح لنا الجدول الأخير معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية، والخطأ المعياري وقيمة ت (t) المحسوبة والتي تساوي 02.424 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 01.984 وبما أن مستوى الدلالة Sig يساوي 0.017 وهو أقل من 0.05 فإنه تم رفض الفرضية الصفرية Ho وقبول الفرضية البديلة H1 القائلة بوجود أثر دال إحصائيا لاستراتيجية التكوين المتواصل في تطوير الأداء لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي بين استراتيجية التكوين المتواصل وتطوير الأداء بالشكل التالي:

$$Y = 0.304 * X + 2.5$$

علما بأن :

Y : تمثل المتغير التابع (تطوير الأداء لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد).

X : تمثل المتغير المستقل (استراتيجية التكوين المتواصل المطبقة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد).

2.5: تمثل الثابت (تأثير المتغيرات الأخرى).

0.304: معامل الانحدار B

ووفقا للمعطيات السابقة نستنتج أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التكوين المتواصل وتطوير الأداء لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد. وهي علاقة طردية ذات تأثير ضعيف، حيث أنه كلما تحسنت استراتيجية التكوين المتواصل بمقدار وحدة، فهذا يساهم بتطوير الأداء بمقدار 0.304 وحدة.

2.2 عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية بأن: (يوجد تأثير إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد في تطوير أداء الموظفين).

1.3.2 التحقق من صلاحية البيانات لإجراء الاختبارات المعلمية الخاصة بالفرضية الثانية:

من أجل إجراء الاختبارات المعلمية في إطار التحقق من الفرضية الثانية يستلزم أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Test Of Normality)

من أجل القيام ببعض الاختبارات المعلمية على البيانات الخاصة بالفرضية الأولى يتطلب منا الأمر التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات، وعليه سنقوم باختبار طبيعة التوزيع وذلك باستخدام اختبار كولموغوروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov). والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول (36) بوضوح التوزيع الطبيعي لبيانات محور استراتيجية تطوير المسار الوظيفي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
التطوير	.083	134	.025	.980	134	.048

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: اعتمدت بيانات الجدول بالاستناد إلى مخرجات برنامج Spss v22

من خلال الجدول (36) نجد أن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير استراتيجية تطوير المسار الوظيفي باستخدام اختبار كولموغوروف سميرنوف بينت أن مستوى المعنوية هو 0.025 وهو أقل من 0.05 وعليه نقول إن بيانات استراتيجية تطوير المسار الوظيفي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ووفقا لمعطيات الجدول السابقة فإنه يتطلب تحويل البيانات كي تتبع التوزيع الطبيعي، ولقد حصلنا على النتائج التالية:

1، التطوير(RV.NORMAL=التطوير1 COMPUTE EXECUTE.

ثم قمنا بإعادة اختبار البيانات للتأكد من توزيعها الطبيعي وذلك باستخدام اختبار كولموغروف سميرنوف. وقد حصلنا على النتائج التالية:

جدول (37) بوضوح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير استراتيجية تطوير المسار الوظيفي بعد تحويل البيانات

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
التطوير 1	.053	134	.200*	.988	134	.328

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: اعتمدت بيانات الجدول بالاستناد إلى مخرجات برنامج Spss v22

من خلال الجدول (37) نجد أنه بعد تحويل بيانات استراتيجية تطوير المسار الوظيفي جاءت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغروف سميرنوف لمستوى المعنوية بتقدير 0.200 وهو أكبر من 0.05 وعليه نقول إن بيانات استراتيجية تطوير المسار الوظيفي تتبع التوزيع الطبيعي.

1.2.2 اختبار مستوى استراتيجية تطوير المسار الوظيفي

الجدول (38): يوضح قياس اتجاهات عينة الدراسة حول محور إستراتيجية تطوير المسار

الوظيفي

الترتيب	قيمة sig	الموافقة مستوى	% النسبي الوزن	المعياري الانحراف	المتوسط الحسابي	العبارة
2	0.000	متوسط	71.4	1.216	3.57	عندي وعي تام بالمراتب العليا المتاحة في مجال تخصصي ولي طموحات في ذلك أتطلع لتحقيقها.
7	0.000	متوسط	57.8	1.330	2.89	تقوم إدارة المؤسسة بتحديد وإعداد الموظفين المؤهلين جدا لتولي مناصب أعلى بالمؤسسة مستقبلا

10	0.000	متوسط	55.6	1.199	2.78	تعمل إدارة المؤسسة على تطوير أداء موظفيها من خلال التخطيط السليم لمساراتهم الوظيفية
4	0.000	متوسط	63	1.289	3.15	تعمل إدارة مؤسستنا على نشر ثقافة تشجع اكتساب قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين
8	0.000	متوسط	57.2	1.233	2.86	في مؤسستنا يتوقف تحصل الموظفين على ترقيه أو نقل بين المصالح على حجم المنجزات ونوع المهارات التي يمتلكونها.
3	0.000	متوسط	64	1.325	3.20	تقوم إدارة مؤسستنا بإشراك موظفيها في صنع بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت تخص مجال تخصصهم
6	0.000	متوسط	59.4	1.286	2.97	أتوقع أن اللجنة المكلفة بترقية الموظفين وتعيينهم في المناصب العليا يتم تكوينها بصورة نزيهة وشفافة.
11	0.000	متوسط	55.6	1.242	2.78	أتوقع أنه يتم ترقية الموظفين أو تعيينهم في المناصب العليا بصورة عادلة.
5	0.000	متوسط	61.4	1.350	3.07	تطوير المسارات الوظيفية للموظفين المنتهجة من طرف إدارة المؤسسة من الأسباب المهمة لتمسكي بالعمل بها.
1	0.000	مرتفع	77.6	1.245	3.88	أحصل على معلومات ونصح وإرشاد من الموظفين القدامى، تساعدني في تطوير ذاتي معرفيا ومهارتيا ووظيفيا
9	0.000	متوسط	57.2	1.358	2.86	تزودني إدارة المستشفى بكل المعلومات حول إمكانية الترقى في المناصب في مجال تخصصي.

12	0.000	متوسط	49.2	1.290	2.46	تقوم إدارة المستشفى بجلسات التوجيه والإرشاد والنصح يشارك فيها الموظفون، بهدف تثمين تطلعات الموظفين المستقبلية
/	0.000	متوسط	63.41	1.312	3.17	بعد إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي

يوضح الجدول السابق اتجاهات عينة الدراسة حول محور إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي فبالنظر إلى متوسطات عبارات بعد إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي كأحد أبعاد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المطبقة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد نجد أنها قد تراوحت بين (2.46 – 3.88) بنسب مئوية بلغت (77.6% – 49.2%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث ، وعبر المبحوثون على أن هذه الإستراتيجية هي بمستوى متوسط، كما يظهر ذلك من خلال المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.17) بنسبة مئوية بلغت (63.41%) وبانحراف معياري (1.312).

ووفقا للمحك فإن إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي كبعد من أبعاد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية هي بمستوى متوسط من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد، ويلاحظ أنه ليس هناك تفاوت كبير، في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ومن حيث الأهمية جاء ترتيب العبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على النحو التالي:

📖 الفقرة رقم "10" التي جاء متوسطها الحسابي (3.88)، وانحرافها المعياري (1.245)، والتي نصها " أحصل على معلومات ونصح وإرشاد من الموظفين القدامى، تساعدني في تطوير ذاتي معرفيا ومهارتيا ووظيفيا " حيث جاء كما عبر المبحوثون بنسبة 77.6% بموافقتهم وبمستوى مرتفع على أن المعلومات والنصح والإرشاد الذين يتحصلون عليه من الموظفين القدامى، تساعدهم في تطوير ذواتهم معرفيا ومهارتيا ووظيفيا.

📖 الفقرة رقم "1" التي جاء متوسطها الحسابي (3.57)، وانحرافها المعياري (1.216)، والتي نصها " عندي وعي تام بالمراتب العليا المتاحة في مجال تخصصي ولي طموحات في ذلك أتطلع لتحقيقها. " حيث جاء كما عبر المبحوثون بنسبة 71.4% بموافقتهم وبمستوى متوسط على

أن لديهم وعي تام بالمراتب العليا المتاحة في مجال تخصصهم ولهم طموحات في ذلك يتطلعون لتحقيقها.

الفقرة رقم "6" التي جاء متوسطها الحسابي (3.20)، وانحرافها المعياري (1.325)، والتي نصها "تقوم إدارة مؤسستنا بإشراك موظفيها في صنع بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت تخص مجال تخصصهم". حيث جاء كما عبر المبحوثون بنسبة 64% بموافقتهم وبمستوى متوسط على أن إدارة مؤسستهم تقوم بإشراك موظفيها في صنع بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت تخص مجال تخصصهم.

بينما احتلت في المراتب الأخيرة من حيث الأهمية كل من العبارات التالية:

الفقرة رقم "3" التي جاء متوسطها الحسابي (2.78)، وانحرافها المعياري (1.199)، والتي نصها "تعمل إدارة المؤسسة على تطوير أداء موظفيها من خلال التخطيط السليم لمساراتهم الوظيفية". حيث عبر المبحوثون بنسبة 55.6% بموافقتهم وبمستوى متوسط على أنه تعمل إدارة المؤسسة على تطوير أداء موظفيها من خلال التخطيط السليم لمساراتهم الوظيفية.

الفقرة رقم "8" التي جاء متوسطها الحسابي (2.78)، وانحرافها المعياري (1.242)، والتي نصها "أتوقع أنه يتم ترقية الموظفين أو تعيينهم في المناصب العليا بصورة عادلة". أين عبر المبحوثون بنسبة 54.6% بموافقتهم وبمستوى متوسط على أن إدارة المؤسسة تتابع مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد مشاركتهم في دورات التكوين المتواصل.

المرتبة الأخيرة الفقرة رقم "12" التي جاء متوسطها الحسابي (2.46)، وانحرافها المعياري (1.290)، والتي نصها "تقوم إدارة المستشفى بجلسات التوجيه والإرشاد والنصح يشارك فيها الموظفون، بهدف تثمين تطلعات الموظفين المستقبلية". فكان توجه المبحوثين بنسبة 49.2% بموافقتهم وبمستوى متوسط على أن إدارة المؤسسة تقوم بجلسات التوجيه والإرشاد والنصح يشارك فيها الموظفون، بهدف تثمين تطلعاتهم المستقبلية.

2.2.2 اختبار علاقة الارتباط بيرسون بين متوسطات استراتيجيات تطوير المسار الوظيفي والأداء

بعد تحليل جداول معطيات اتجاه عينة الدراسة نحو استراتيجية تطوير المسار الوظيفي المطبقة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد، وكذلك معطيات اتجاهات عينة الدراسة في اهتمامهم بأداء الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد استلزم التعرف على ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي وبين مستوى متغير الأداء، وبما أن بيانات كل من هذين البعدين هي بيانات كمية، فقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) والجدول الموالي يوضح معامل الارتباط الثنائي بين بعد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي وبين مستوى متغير الأداء.

الجدول (39): يوضح معامل الارتباط الثنائي بين محور استراتيجية تطوير المسار الوظيفي ومحور الأداء

معامل الارتباط

	الأداء 1	التكوين
Pearson Correlation	1	.161*
الأداء 1 Sig. (2-tailed)		.062
N	134	134
Pearson Correlation	.161*	1
التطوير 1 Sig. (2-tailed)	.062	
N	134	134

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

المصدر: اعتمدت بيانات الجدول بالاستناد إلى مخرجات برنامج Spss v22

وفقا لمعطيات الجدول رقم (39) نجد أن معامل الارتباط قد بلغت قيمته 0.161 بين المتوسط الحسابي لاستراتيجية تطوير المسار الوظيفي والمتوسط الحسابي للأداء، وهذا يدل على أن العلاقة الارتباطية طردية ضعيفة بين بعد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي ومتغير الأداء.

بينما مستوى الدلالة هو 0.062 وهو أكبر من 0,05 وبالتالي نقول إن العلاقة غير دالة إحصائياً عند مستوى الثقة 95 % وعليه نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري التي تثبت أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجية تطوير المسار الوظيفي والأداء.

3.2 عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة: (تساهم استراتيجية التقييم المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد في تطوير أداء الموظفين).

1.3.2 التحقق من صلاحية البيانات لإجراء الاختبارات المعلمية الخاصة بالفرضية الثانية:

من أجل إجراء الاختبارات المعلمية في إطار التحقق من الفرضية الثالثة يتطلب أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور استراتيجية التقييم

من أجل القيام ببعض الاختبارات المعلمية على البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة تطلب منا الأمر التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات، وعليه قمنا باختبار طبيعة التوزيع وذلك باستخدام اختبار كولموغروف سميروف.

جدول (41) بوضوح التوزيع الطبيعي لبيانات محور استراتيجية التقييم

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
التقييم	.060	134	.200*	.987	134	.239

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: اعتمدت بيانات الجدول بالاستناد إلى مخرجات برنامج Spss v22

من خلال الجدول (41) نجد أن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير استراتيجية التقييم باستخدام اختبار كولموغروف سميروف بينت أن مستوى المعنوية هو *0.200 وهو أكبر من 0.05 وعليه نقول إن بيانات استراتيجية التقييم تتبع التوزيع الطبيعي.

2.3.2 اختبار مستوى استراتيجية التقييم

الجدول (42): يوضح قياس اتجاهات عينة الدراسة حول محور إستراتيجية التقييم

الترتيب	قيمة sig	الموافقة مستوى	النسبي % الوزن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
8	0.000	متوسط	55.4	1.343	2.77	توجد سياسة واضحة لتقييم الأداء في مؤسستنا.
4	0.000	متوسط	61	1.328	3.05	مسؤولي المباشر له إمام كاف بجوانب عملي.
11	0.000	متوسط	51.4	1.327	2.57	يتم تقييم الأداء في المؤسسة بطرق عادلة.
6	0.000	متوسط	56.6	1.301	2.83	توجد أهداف محددة وواضحة لكل وظيفة في مؤسستنا والتي على أساسها تتم عملية تقييم الأداء وبكل دقة وموضوعية.
7	0.000	متوسط	55.6	1.288	2.78	في مؤسستنا يتم تقييم الأداء على أساس النتائج والسلوك في العمل.
12	0.000	متوسط	50.8	1.212	2.54	على أساس نتائج تقييم الأداء تقوم إدارة المستشفى بتنظيم دورات تكوينية.
9	0.000	متوسط	55.2	1.244	2.76	يسهم نظام تقييم الأداء في مؤسستنا في تطوير أداء العاملين وزيادة مهاراتهم في التعامل مع الحالات الطارئة.
10	0.000	متوسط	54	1.195	2.70	يوفر نظام تقييم الأداء في مؤسستنا قاعدة معلومات تفيد في رسم ووضع السياسات المتعلقة بتطوير المسارات الوظيفية للموظفين.
3	0.000	متوسط	64.4	1.199	3.22	يسهم فريق العمل الذي أعمل ضمنه في سد فجوة الانحراف في أدائي من خلال تقييمه.

5	0.000	متوسط	58.8	1.231	2.94	يترتب عن عملية التقييم المتبعة بالمؤسسة الاستشفائية قرارات تساهم بتعديل سلوكيات الموظفين نحو العمل.
2	0.000	متوسط	66.8	1.268	3.34	توجد بالمؤسسة الاستشفائية مشاكل في عملية التقييم ترتبط بالعلاقات الشخصية والاجتماعية.
1	0.000	مرتفع	81	1.036	4.05	أتعلم دوما من أخطائي وأراجع نفسي وأقوم أدائي، ليتوافق مع الأداء المطلوب.
/	0.000	متوسط	59.248	0.894	2.962	بعد إستراتيجية التقييم

يوضح الجدول السابق اتجاهات عينة الدراسة حول محور إستراتيجية التقييم، فبالنظر إلى متوسطات عبارات بعد إستراتيجية التقييم كأحد أبعاد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المطبقة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد نجد أنها قد تراوحت بين (2.54 - 4.05) بنسب مئوية بلغت (50.8% - 81%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث، وعبر المبحوثون على أن هذه الإستراتيجية هي بمستوى متوسط، كما يظهر ذلك من خلال المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.962) بنسبة مئوية بلغت (59.248%) وانحراف معياري (0.894).

ووفقا للمحك فإن إستراتيجية التقييم كبعد من أبعاد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية هي بمستوى متوسط من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد، ويلاحظ أنه ليس هناك تفاوت كبير، في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ومن حيث الأهمية فكان ترتيب العبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على النحو التالي:

📖 الفقرة رقم "12" التي جاء متوسطها الحسابي (4.05)، وانحرافها المعياري (1.036)، والتي نصها " أتعلم دوما من أخطائي وأراجع نفسي وأقوم أدائي، ليتوافق مع الأداء المطلوب " حيث جاء كما عبر المبحوثون بنسبة 81% بموافقتهم وبمستوى مرتفع على أنه وفي إطار التقييم الذاتي صرح الموظفون بأنهم يتعلمون دوما من أخطائهم ويرجعون أنفسهم ويقومون أداءهم، ليتوافق مع الأداء المطلوب.

الفقرة رقم "11" التي جاء متوسطها الحسابي (3.34)، وانحرافها المعياري (1.268)، والتي نصها " توجد بالمؤسسة الاستشفائية مشاكل في عملية التقييم ترتبط بالعلاقات الشخصية والاجتماعية " حيث جاء كما عبر المبحوثون بنسبة 66.8% بموافقتهم وبمستوى متوسط على أنه توجد بالمؤسسة الاستشفائية مشاكل في عملية التقييم ترتبط بالعلاقات الشخصية والاجتماعية.

الفقرة رقم "9" التي جاء متوسطها الحسابي (3.22)، وانحرافها المعياري (1.199)، والتي نصها " يسهم فريق العمل الذي أعمل ضمنه في سد فجوة الانحراف في أدائي من خلال تقييمه." حيث عبر المبحوثون بنسبة 64.4% بموافقتهم وبمستوى متوسط على أن فريق العمل الذي يعملون ضمنه يسهم في سد فجوة الانحراف في أدائهم من خلال تقييمه.

بينما احتلت في المراتب الأخيرة من حيث الأهمية كل من العبارات التالية:

الفقرة رقم "8" التي جاء متوسطها الحسابي (2.70)، وانحرافها المعياري (1.195)، والتي نصها " يوفر نظام تقييم الأداء في مؤسستنا قاعدة معلومات تفيد في رسم ووضع السياسات المتعلقة بتطوير المسارات الوظيفية للموظفين." حيث جاء كما عبر المبحوثون بنسبة 54% بموافقتهم وبمستوى متوسط على أن نظام تقييم الأداء في مؤسستهم يوفر قاعدة معلومات تفيد في رسم ووضع السياسات المتعلقة بتطوير المسارات الوظيفية للموظفين.

الفقرة رقم "3" التي جاء متوسطها الحسابي (2.57)، وانحرافها المعياري (1.327)، والتي نصها " يتم تقييم الأداء في المؤسسة بطرق عادلة." فقد عبر المبحوثون بنسبة 51.4% بموافقتهم وبمستوى متوسط على أنه يتم تقييم الأداء في المؤسسة بطرق عادلة.

المرتبة الأخيرة الفقرة رقم "6" التي جاء متوسطها الحسابي (2.54)، وانحرافها المعياري (1.212)، والتي نصها " على أساس نتائج تقييم الأداء تقوم إدارة المستشفى بتنظيم دورات تكوينية." حيث كان توجه المبحوثين بنسبة 50.8% بموافقتهم وبمستوى متوسط على أن إدارة المستشفى تقوم بتنظيم دورات تكوينية على أساس نتائج تقييم الأداء.

3.3.2 اختبار علاقة الارتباط بيرسون بين متوسطات استراتيجيات التقييم والأداء

بعد تحليل جداول معطيات اتجاه عينة الدراسة نحو استراتيجيات التقييم المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد، وكذلك معطيات اتجاهات عينة الدراسة في اهتمامهم بأداء الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد استلزم التعرف على ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد استراتيجيات التقييم وبين مستوى متغير الأداء، وبما أن بيانات كل من هذين البعدين هي بيانات كمية، فقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) والجدول الموالي يوضح معامل الارتباط الثنائي بين بعد استراتيجيات التقييم وبين مستوى متغير الأداء.

الجدول (43): يوضح معامل الارتباط الثنائي بين محور استراتيجيات التقييم ومحور الأداء

Correlations

		التقييم	الأداء 1
التقييم	Pearson Correlation	1	.233**
	Sig. (2-tailed)		.007
	N	134	134
الأداء 1	Pearson Correlation	.233**	1
	Sig. (2-tailed)	.007	
	N	134	134

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

وفقا لمعطيات الجدول رقم (43) نجد أن معامل الارتباط قد بلغت قيمته 0.233^{**} بين المتوسط الحسابي لاستراتيجيات التقييم والمتوسط الحسابي للأداء، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين بعد استراتيجيات التقييم ومتغير الأداء.

كما أن مستوى الدلالة هو 0.007 وهو أقل من $0,05$ وبالتالي نقول إن العلاقة دالة إحصائياً وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرضية البديلة التي تثبت وجود علاقة ارتباطية طردية بين استراتيجيات التقييم والأداء.

4.3.2 نتائج الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الثالثة

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فإننا ومن أجل معرفة العلاقة السببية بين متغيري الدراسة سنقوم باستخدام اختبار الانحدار الخطي (Regression Linear).

الجدول (44): نتائج اختبار الانحدار الخطي بين محوري استراتيجية التقييم والأداء

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.233 ^a	.054	.047	1.32224

a. Predictors: (Constant), التقييم

b. Dependent Variable: الأداء¹

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regress ion	13.223	1	13.223	7.564	.007 ^b
	Residual	230.777	132	1.748		
	Total	244.000	133			

a. Dependent Variable: الأداء¹

b. Predictors: (Constant), التقييم

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.389	.397		6.019	.000
	التقييم	.353	.128	.233	2.750	.007

a. Dependent Variable: الأداء¹

المصدر: اعتمدت بيانات الجداول بالاستناد إلى مخرجات برنامج Spss v22

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين بلغت $R = 0.233$ وهو يقع ضمن المجال $R < 0.39$ وذلك عند درجة ثقة 95% وبمستوى دلالة إحصائية 0.007 مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين استراتيجية التقييم والأداء، وقد

بلغ معامل التحديد $R^2=0.054$ كما بلغ معامل التحديد المعدل $R^2_{adjus}=0.047$ وهذا يفسر أن نسبة 04.7 % من التباين الحاصل في الأداء لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد هو نتيجة مساهمة استراتيجية التقييم المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد، مما يعني أن نسبة 95.3 % من التغير الحاصل على مستوى الأداء هو نتيجة وجود متغيرات أخرى ، وحيث أن مستوى المعنوية لقيمة ف (F) هو 0.007 وهي أقل من 0.05 وبالتالي هي دالة معنوية كما أن قيمتها المحسوبة تساوي 07.564 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 03.909 وبالتالي فإن النموذج بفسر تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذا المتغير المستقل. كما يوضح لنا الجدول الأخير معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية، والخطأ المعياري وقيمة ت (t) المحسوبة والتي تساوي 02.750 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 01.984 وبما أن مستوى الدلالة Sig يساوي 0.007 وهو أقل من 0.05 فإنه تم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بوجود أثر دال إحصائياً لاستراتيجية التقييم في تطوير الأداء لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي بين استراتيجية التكوين المتواصل وتطوير الأداء بالشكل التالي:

$$Y = 0.353 * X + 2.389$$

علماً بأن :

Y : تمثل المتغير التابع (تطوير الأداء لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد).

X : تمثل المتغير المستقل (استراتيجية التقييم المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد).

(مسعد).

2.389: تمثل الثابت (تأثير المتغيرات الأخرى).

0.353: معامل الانحدار B

ووفقا للمعطيات السابقة نستنتج أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التقييم وتطوير الأداء لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد. وهي علاقة طردية ذات تأثير ضعيف، حيث أنه كلما تحسنت استراتيجية التقييم بمقدار وحدة في انحرافها المعياري فهذا يساهم بتطوير الأداء بمقدار 0.353 وحدة.

4.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة:

تنص الفرضية الرئيسة على أن: "تؤثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد في تطوير الأداء لدى موظفيها."

1.4.2 التحقق من صلاحية البيانات لإجراء الاختبارات المعلمية الخاصة بالفرضية الرئيسة:

من أجل إجراء الاختبارات المعلمية في إطار التحقق من الفرضية الرئيسة يتطلب أن تتبع البيانات التوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

قمنا باختبار طبيعة التوزيع وذلك باستخدام اختبار كولموغروف سميرونوف.

جدول (45) بوضوح التوزيع الطبيعي لبيانات محور استراتيجية تنمية الموارد البشرية

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	.055	134	.200 [*]	.989	134	.376

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: اعتمدت بيانات الجدول بالاستناد إلى مخرجات برنامج Spss v22

من خلال الجدول (45) نجد أن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير استراتيجية تنمية الموارد البشرية باستخدام اختبار كولموغروف سميرونوف بينت أن مستوى المعنوية هو *0.200 وهو أكبر من 0.05 وعليه نقول إن بيانات استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتبع التوزيع الطبيعي.

1.4.2 اختبار مستوى استراتيجية تنمية الموارد البشرية لدى عينة الدراسة

من أجل معرفة مستوى استراتيجية تنمية الموارد البشرية لدى عينة الدراسة قمنا بحساب

جدول رقم (46) يبين مستوى استراتيجية تنمية الموارد البشرية لدى عينة الدراسة

الاتجاه	التوازن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	63.22	.71192	3.161	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
متوسط	68.68	1.3544	3.434	الأداء 1

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss v22

من خلال الجدول رقم (46) والذي يتعلق بالإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة بصورة إجمالية، أين

كان تعبير الموظفون عن اتجاههم نحو إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بأنها بمستوى متوسط حيث يتبين أن متوسطها الحسابي هو 3.161 وانحرافها المعياري 0.71192 بتوازن نسبي مقدر 63.22%، وهذه المعطيات تؤكد لها مستويات الاستراتيجيات الفرعية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية، حيث أن تنفيذ الخطط والبرامج المسطرة من طرف الإدارة لا يرتقي إلى المستوى الذي من خلاله يمكن أن يعطي انطبعا جيدا لدى الموظفين، وهذا ينعكس سلبا على اتجاهات الموظفين نحو العمل ونحو ممارسة التفكير الإبداعي والشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه العمل والمؤسسة والزبائن المحتملين، مما يخلق فجوات في الأداء تتطلب إعادة بناء خطة عمل وفق رؤية جديدة غايتها ترقية مستوى استراتيجية تنمية الموارد البشرية بكل تفرعاتها كما تهدف إلى مواجهة التحديات التي تعترضها من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، مع الرؤية الواضحة وما تتطلبه من جودة وجدية في العمل تتحقق من خلالها الامتيازات والجدارة في الأداء.

2.4.2 اختبار علاقة الارتباط بيرسون بين متوسطات استراتيجية تنمية الموارد البشرية والأداء

بعد تحليل جداول معطيات اتجاه عينة الدراسة نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد، وكذلك معطيات اتجاهات عينة الدراسة في اهتمامهم بأداء الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد استلزم التعرف على ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد استراتيجية تنمية الموارد البشرية

وبين مستوى متغير الأداء، وبما أن بيانات كل من هذين البعدين هي بيانات كمية، فقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) والجدول الموالي يوضح معامل الارتباط الثنائي بين بعد استراتيجية تنمية الموارد البشرية وبين مستوى متغير الأداء.

الجدول (47): يوضح معامل الارتباط الثنائي بين متغير استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتغير الأداء

Correlations

		الاستراتيجية 1 (استراتيجية تنمية الموارد البشرية)	1 الأداء
الاستراتيجية 1 (استراتيجية تنمية الموارد البشرية)	Pearson Correlation	1	.432**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	134	134
1 الأداء	Pearson Correlation	.432**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	134	134

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

وفقا لمعطيات الجدول رقم (47) نجد أن معامل الارتباط قد بلغت قيمته 0.432^{**} بين المتوسط الحسابي لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية والمتوسط الحسابي للأداء، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين بعد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتغير الأداء. كما أن مستوى الدلالة هو 0.000 . وهو أقل من $0,05$ وبالتالي نقول إن العلاقة دالة إحصائيا وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرضية البديلة التي تثبت وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية والأداء.

3.4.2 نتائج الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الرئيسية

ومن أجل معرفة العلاقة السببية بين متغير استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتغير الأداء وتحديد أهمية كل بعد من أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في (استراتيجية التكوين المتواصل، استراتيجية تطوير المسار الوظيفي

واستراتيجية التقييم) سنقوم باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Regression Linear) بطريقة **Stepwise**، الذي يقوم باستبعاد المتغيرات التي فيها ضعف في الارتباط أو غير دالة إحصائياً، و تذكر الباحثة فاتن عدنان أن المطرفي 1999 أشار إلى مدى أهمية استخدامه لتقييم تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وكما تذكر أن **2010 Stamovlasis** أشار على القوة التوضيحية لنموذج الانحدار المتعدد التدريجي للتغير الذي يحدث لمتغير الاستجابة والذي يعزى إلى المتغيرات المفسرة⁽¹⁾

جدول (48) يوضح الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepway

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التقييم	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: الأداء 1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.233 ^a	.054	.047	1.32224

a. Predictors: (Constant), التقييم

b. Dependent Variable: الأداء 1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.223	1	13.223	7.564	.007 ^b
	Residual	230.777	132	1.748		
	Total	244.000	133			

a. Dependent Variable: الأداء 1

b. Predictors: (Constant), التقييم

(1) فاتن عدنان محمد عساس، دراسة نسبة التباين المفسر في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي في ضوء أحجام عينات مختلفة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20 ج 9، السعودية، 2019، ص 319

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	2.389	.397		6.019	.000			
التقييم	.353	.128	.233	2.750	.007	.233	.233	.233

a. Dependent Variable : الأداء

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.7418	4.1533	3.4343	.31532	134
Std. Predicted Value	-2.196-	2.280	.000	1.000	134
Standard Error of Predicted Value	.114	.285	.156	.042	134
Adjusted Predicted Value	2.6228	4.1748	3.4332	.31801	134
Residual	-3.41353-	2.97489	.00000	1.31726	134
Std. Residual	-2.582-	2.250	.000	.996	134
Stud. Residual	-2.603-	2.277	.000	1.004	134
Deleted Residual	-3.46916-	3.04577	.00106	1.33891	134
Stud. Deleted Residual	-2.662-	2.314	.000	1.011	134
Mahal. Distance	.002	5.200	.993	1.175	134
Cook's Distance	.000	.093	.008	.014	134
Centered Leverage Value	.000	.039	.007	.009	134

a. Dependent Variable: الأداء

توضح الجداول أعلاه أسماء المتغيرات التي أدخلت في معادلة انحدار الأداء وهو متغير استراتيجية التقييم فقط وتم استبعاد المتغيرات الأخرى بالطريقة التدريجية.

كما يوضح معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة في العمود الثاني وهو $R=0.233$ وكذلك مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) في العمود الثالث وهو $R^2=0.054$ ومعامل التحديد المعدل في العمود الرابع والمقدر بـ $adjusted R^2 = 0.047$ والخطأ المعياري

في التقدير بـ 1.32224. وبذلك نقول إن المتغيرات المستقلة تفسر 05% من تباين المتغير التابع (الأداء) وهي نسبة ذات دلالة معنوية. وأن نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، نلاحظ أن قيمة ف = 7.546 بقيمة احتمالية Sig=0.007 وهي أصغر من 0,05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي لا يساوي صفر وبالتالي توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (استراتيجية التكوين المتواصل، استراتيجية تطوير المسار الوظيفي، واستراتيجية التقييم) والمتغير التابع (الأداء)، لكننا لا نعرف تحديدا أي المتغيرات المستقلة الثلاثة هو الذي أضاف تفسيراً جوهرياً للتباين في المتغير التابع، لذلك نذهب إلى جدول تفصيل معاملات معادلة الانحدار ليوضح لنا ذلك.

يبين الجدول معاملات الانحدار والتي تساعد في الحصول على معادلة خط الانحدار بين المتغيرات وتكون معادلة خط الانحدار في هذا النموذج:

$$Y(\text{الأداء}) = 0.353 * X(\text{التقييم}) + 2.389$$

علما بأن :

Y : تمثل المتغير التابع (تطوير الأداء لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد).

X : تمثل المتغير المستقل (استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد والمعتمدة على استراتيجية التقييم).

2.389: تمثل الثابت (تأثير المتغيرات الأخرى).

0.353: معامل الانحدار B

ووفقا للمعطيات السابقة نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال استراتيجية التقييم وممارسات تطوير الأداء لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد. وهي علاقة طردية ذات تأثير ضعيف، حيث أنه كلما تحسنت استراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال استراتيجية التقييم بمقدار وحدة في انحرافها المعياري فهذا يساهم بتطوير الأداء بمقدار 0.353 وحدة.

الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة

1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
3. مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية
4. الاستنتاج
5. الخاتمة
6. المراجع
7. الملاحق

1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1.1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

في إطار عملية التحقق من الفرضية الأولى لهذه الدراسة والتي جاء نصها:

" تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد في الرفع من مستوى أداء موظفيها. " وبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة، خلص الباحث إلى النتائج التالية:

📖 التكوين معتمد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد وفق الاستراتيجية التي حددتها الوصاية ضمن مجموعة من المراسيم والتعليمات، وقد استفاد من الدورات التكوينية ما نسبته حوالي 48% قد شاركوا في هذه الدورات التكوينية.

📖 أن التكوين المتواصل يعتبر ضروري بالنسبة للمبحوثين، وهذه القناعة هي شعور إيجابي لديهم باتجاه تطوير قدراتهم للرفع من مستوى أدائهم، هذا الشعور جعلهم يهتمون بحضور اللقاءات والمؤتمرات المخصصة للتكوين إن وجدت.

📖 أن هناك قناعة لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد بأن البرامج التكوينية المعتمدة بالمؤسسة أنها تعمل على تعزيز التغلب على صعوبات العمل والتقليل من الأخطاء.

📖 أحيانا فقط تستعمل وسائل علمية وتكنولوجية في تنفيذ البرامج التكوينية بدافع الرفع من مستوى التعلم لدى الموظفين. غير أنها لا ترتقي إلى المستوى الذي يطمح إليه الموظفون بالمؤسسة.

📖 متابعة إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد مشاركتهم في دورات التكوين المتواصل لا يرتقي في الواقع إلى ما ينشده المبحوثون.

📖 ليس مؤكداً أن إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد تقوم بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التكوينية.

ومن خلال هذه النتائج يتأكد لدينا أن إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد تقوم بتطبيق عملية التكوين المتواصل بهدف استراتيجي وهو تطوير أداء العاملين للقيام بمهامهم الحالية وإعدادهم للمهام المستقبلية، وهذا من خلال الرفع من مستوى معارفهم ومهاراتهم، غير أن تطبيقها لا تحكمه الأساليب العلمية في بناء هذه الاستراتيجية، مثلما هو موضح في الجانب النظري في الاجراءات المطلوبة في عملية التكوين المتواصل، بل يطغى عليه أسلوب العفوية، رغم سلاسة التعليمات والقرارات المرسله من طرف الوصاية، فالعملية هنا مرهونة بقوة الطرح وفق القدرة على الابداع الاداري، كما تتوقف على حماسة الموظفين نحو المشاركة في دورات التكوين، وكذلك انتشار المعلومة كي تصبح معرفة صريحة وواضحة ومتاحة للموظفين من أجل استغلالها بالصورة الأمثل، فالموظفون ليس لديهم رغبة في المشاركة في دورات التكوين غير أن معارفهم ليست مقتصرة على هذا المصدر بل هم يعتمدون على ما تتيحه لهم التكنولوجيا والفضاءات العلمية الافتراضية، بالإضافة إلى المحاكاة بالموظفين القدامى وما يوفره من معارف ومعلومات هي عبارة عن معارف كامنة لدى الأفراد ومن خلال الثقافة يتولد رصيد قادر على التأثير في سلوكيات الأفراد وأفعالهم يكون محصلتها تقدير متميز للأداء.

وعلى ضوء ما توصلت إليه النتائج يمكننا القول بأن الفرضية التي نصها " تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد في الرفع من مستوى أداء موظفيها. " قد تحققت وهي مقبولة نسبيا غير أنها لا ترتقي لمتطلبات الموظفين. حيث أن مستوى هذه الاستراتيجية متوسط في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد ومساهمتها في الرفع من مستوى أداء موظفيها له تأثير إيجابي ضعيف.

2.1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

توصل التحقق من الفرضية التي نصها: " يؤثر مستوى إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي المعتمد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد على أداء الموظفين. " إلى النتائج التالية:

📖 مستوى استراتيجية تنمية المسار الوظيفي المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد هي بمستوى متوسط حسب اتجاهات الموظفين.

📖 ليس أكيدا أن إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد تسعى إلى العمل على تطوير أداء موظفيها من خلال التخطيط السليم لمساراتهم الوظيفية.

📖 أحيانا كثيرة تطوير المسار الوظيفي يتوقف بالأساس على الفرد من خلال مسؤولية التخطيط الوظيفي، والذي يرجع إلى الرغبة الذاتية في التطوير، حيث يمكنه الاستفادة مما يحصل عليه من معلومات ونصح وإرشاد من الموظفين القدامى كي تساعده في تطوير ذاته معرفيا ومهارتيا ووظيفيا.

📖 أن الموظفين يتطلعون إلى تحقيق طموحاتهم في مجال تخصصهم وهذا نتيجة وعيهم التام بالمراتب العليا المتاحة أمامهم.

📖 هناك سعي محدود لإدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد بهدف تمكين عاملها من خلال إتاحة الفرصة أمامهم لإبداء وجهات نظرهم في صنع بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت تخص مجال تخصصهم.

📖 لا يوجد هناك يقين في موثوقية ترقية الموظفين أو تعيينهم في المناصب العليا بصورة عادلة.

📖 أن إدارة المؤسسة تقوم بجلسات التوجيه والإرشاد والنصح يشارك فيها الموظفون، بهدف تلمين تطلعاتهم المستقبلية، لكنها تقتصر على البعض فقط.

وبناء على ما سبق فإن اعتماد تطوير المسار الوظيفي كأحدى الاستراتيجيات لتطوير أداء الموظفين، هو ضرورة تملئها متطلبات العمل والأفراد من حيث إشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم، وإعطاء فرصة لهم للرفع من مستوى امكانياتهم التي تتطلبها المراتب الأعلى ومناصب المسؤولية، والتنقل بين الوظائف والمصالح، و في هذا الصدد تهدف إجراءات تطوير المسار الوظيفي المطبقة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد إلى تخطيط هذه الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها حسب حاجاتها التنظيمية ووفق رؤيتها الاستراتيجية، بالنظر إلى التحديات التي تجابهها، مع مطلب ترقية الصحة والنجاح في تحقيق تنمية بشرية مستدامة، هي دائما تمثل دباجة لأهداف جزء كبير من القرارات التي تصدرها الوصاية، لكن كل هذا لا يشفع لها في كون أن المورد البشري للمؤسسة ينتابه الشك حول عدالة تنفيذ هذه الاستراتيجية من حيث الترقيات أو الحصول على المناصب العليا أو النقل بين المصالح، الذي هو في الأساس تحت مسؤولية المدير واللجنة المتساوية الأعضاء المتشكلة من أفراد منتخبين من ضمن الفئة نفسها، فهم لديهم اتجاه بأن بعض هذه القرارات مرجعه العلاقات الشخصية والاجتماعية أو علاقات المصلحة المتبادلة بين الفاعلين الاستراتيجيين في المؤسسة، وبعض القرارات التي تقوم بها الإدارة إنما هي استجابة شكلية للتعليمات المرسله من طرف الوزارة، ولهذا فإن ما تقوم به إدارة المؤسسة من إشراك موظفيها في صنع بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت تخص مجال تخصصهم أو القيام بجلسات توجيه ونصح وإرشاد يشارك فيها الموظفون، بهدف تثمين تطلعاتهم المستقبلية، إنما هي مقتصرة على البعض فقط، وربما لا يسمع بها حتى الآخرون، وأنه إذا كان الهدف من إجراءات تطوير المسار الوظيفي هو الرفع من مستوى مهارات الموظفين وقدراتهم المعرفية حسب متطلبات وظائفهم المنتقلون إليها بشكل من أشكال التطوير الوظيفي، وأيضا تعزيز انتمائهم وتفكيرهم الابداعي، فإن الممارسات الادارية تفرغه من هذا المحتوى وتصبح ملموسية هذا الهدف في الواقع تبقى ضعيفة مع ما ينشدهونه في تخطيط مساهم المهني وما يتيح لهم من الحصول على مكاسب مادية وقيمة اجتماعية يوفرها لهم الارتقاء في المسار الوظيفي، حيث أن تخطيطهم لمساراتهم المهنية، لا يتجاوب معه دور الادارة في إدارة المسارات الوظيفية للموظفين، فوعي الأفراد ومستوى معارفهم حول الفرص المتاحة أمامهم ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو مقتصر على ما شرعته القوانين الأساسية للفئة الخاصة بهم، لكن هذه المعلومات تبقى ليست ذات قيمة كبيرة إذا لم تسندها

معلومات حول المخطط السنوي للموارد البشري، الذي يصبح هامش مناورة بالنسبة للبعض كما يشير ميشال كروزيه، كما أن حصولهم على المعارف الضرورية والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بالشكل الأفضل إنما هو نتيجة التراكم المعرفي المتولد مما يقع في حوزتهم من معلومات و نصح وإرشاد من الموظفين القدامى، التي تساعدهم في تطوير ذواتهم معرفيا ومهارتيا ووظيفيا.

وفي ضوء ما توصلنا إليه من استنتاجات يمكننا القول أن الفرضية التي نصها:

" يؤثر مستوى إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد أداء الموظفين. " غير متحققة ولا يوجد هناك تأثير لاستراتيجية تطوير المسار الوظيفي في تطوير الأداء.

3.1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

بعد التحقق من الفرضية التي نصها: " إستراتيجية التقييم المعتمدة بالمؤسسة محل الدراسة تساهم إيجابيا في تطوير أداء الموظفين." توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية التقييم كبعد من أبعاد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والمطبقة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد هي بمستوى متوسط وتؤكد النتائج التالية:

📖 يؤكد الموظفون أنهم يتعلمون دوما من أخطائهم ويراجعون أنفسهم ويقومون أداءهم، ليتوافق مع الأداء المطلوب.

📖 ويؤكدون أيضا أنه توجد بالمؤسسة الاستشفائية مشاكل في عملية التقييم ترتبط بالعلاقات الشخصية والاجتماعية.

📖 أحيانا فريق العمل الذي يعملون ضمنه يسهم في سد فجوة الانحراف في أدائهم من خلال تقييمه.

📖 في بعض الأحيان فقط نظام تقييم الأداء في مؤسستهم يوفر قاعدة معلومات تفيد في رسم ووضع السياسات المتعلقة بتطوير المسارات الوظيفية للموظفين.

📖 ليس مؤكدا أنه يتم تقييم الأداء في المؤسسة بطرق عادلة.

📖 ليس هناك يقين بأن إدارة المستشفى تقوم بتنظيم دورات تكوينية على أساس نتائج تقييم الأداء.

وفي هذا الصدد نستخلص أن تبني إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد لسياسة تقييم تنتهجها ضمن واجبتها الرقابية والتقييمية لأداء الأفراد ولنواتج العمل، لا يرتقي لمتطلبات الإدارة الاستراتيجية لهاته العملية الهامة من العمليات الادارية أين تكتسي الرقابة العمود الفقري لعلمية التقييم والتي تتجلى في كثير من الأساليب التي تمارس سواء من طرف الادارة بحد ذاتها عن طريق مدير الموارد البشرية أو من ينوب عن المدير الأمر بالصرف في فترات المناوبة،

كما يقوم بهذا الدور الرقابي كل من مسؤول المصلحة أو المكتب بالإضافة إلى الزملاء كممارسة غير رسمية للرقابة، فضلا عن المستفيدين من خدمات المؤسسة وذويهم، وبالطبع نجد أنها تعتمد في أحيان كثيرة على ما تشجعه الإدارة الحديثة من أساليب بديلة عن الرقابة المعتمدة على العقلانية إلى أسلوب الرقابة الذاتية والتقييم الذاتي الذي يؤكد أغلب الموظفين أن لديهم هذا الحس من المسؤولية في التعلم من الأخطاء ومراجعة النفس وتقويم الذات من أجل ترشيد أنفسهم للقيام بالأداء كما هو مطلوب.

إن الوقوف على الذات وتقويمها هو نتيجة للقيم الأخلاقية وروح المسؤولية النابعة من وعي بالحق والواجب المنعكس من التراكم المعرفي الذي تتولد منه هذه التصورات.

كما أن لفريق العمل دور رقابي يمارسه على أعضائه، يقع ضمن سد فجوة الانحراف في الأداء من خلال التقييم، وبالتالي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الملزم بذل الجهد في تحديد مسباتها وإزالتها، لأن بقاء السلبيات وتراكمها سيؤثر في العلاقات الوظيفية والمهام المحددة لكل فرد من أعضاء الفريق، كما أن التعاون في سد هذه الفجوات من خلال التعليقات والتوجيهات والترشيد هو عامل تعزيز للانتماء، وبعث روح جديدة لتطوير الذات وتطوير أداء الفريق، لكن هذا لا يتحقق دائما لما يكتنف التنظيم من تغييرات ضمن الاستراتيجية الكلية أو ضمن متطلبات إعادة الهيكلة، أو كنواتج ومخرجات لإجراءات تطوير المسارات الوظيفية .

وفي إطار رسم ووضع السياسات المتعلقة بتطوير المسارات الوظيفية فإنه ليس متاحا للجميع فهم بعض الاجراءات التي تربطها بعملية تقييم الأداء في بعدها الاستراتيجي، وحتى ولو تم نشر هذه المعرفة واتاحتها للجميع، فإن القليل من الموظفين من له اهتمام بالحصول عليها فضلا عن فهمها أو توظيفها، لأن تفاوت مستوى الوعي ومستوى الثقة نحو الادارة ومخرجاتها هو في حد ذاته المحدد لمسار العلاقة بين الادارة والموظف الذي ينتابه الشك وحالة عدم اليقين في التصرف بحيادية في عملية التقييم لما للعلاقات الشخصية والاجتماعية من تأثير بها، وهذا ما يؤثر سلبا على كثير من العمليات التي من ضمنها تحديد الاحتياجات التكوينية، وتوجيه الموظفين الذين هم

بحاجة إلى دورات تكوينية في بعض متطلبات وظائفهم والتي ماهي إلا مستخلصات عملية تقييم الأداء.

في ضوء ما استخلصناه من نتائج فإن الفرضية التي نصها:

" إستراتيجية التقييم المعتمدة بالمؤسسة محل الدراسة تساهم إيجابيا في تطوير أداء الموظفين." فهي معتمدة بمستوى متوسط ولها تأثير إيجابي ضعيف في عملية تطوير الأداء

4.1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرئيسية:

تبين نتائج الدراسة أن إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد تمارس استراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال سياسات (التكوين المتواصل وتطوير المسار الوظيفي للموظفين وتقييم الأداء) إلا أنها ذات مستوى متوسط لا يرتقي إلى الحد الذي يمكنها من خلاله أداء دورها الاستراتيجي في تطوير أداء الموظفين المنوط به تعزيز العلاقة الترابطية بين الموظفين والمؤسسة من حيث الانتماء والشعور بالمسؤولية تجاه المهام المنوط بهم أداؤها، لأنه ووفقاً لنتائج الدراسة فإن هذا المستوى في تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تأثيره ضعيف على الأداء، وبالتالي فإن نتيجة المستوى المتوسط للأداء حسب اتجاهات الباحثين يعود بالأساس نتيجة ضعف تنفيذ هذه الاستراتيجيات، مما دفع بالموظفين إلى الاعتماد على مؤثرات أخرى تمارس إنتاج المعرفة ونشرها وتنظيمها، حيث يستعمل الموظفون التكنولوجيا لكسب المعرفة ونشرها، مع تطويرهم لذواتهم عبر كل السبل المتاحة والتي من ضمنها المحاكاة والاستفادة من الموظفين القدامى، وكذا العلاقات الوظيفية الجيدة بين الموظفين مع تنوع أصنافهم وجنسهم ومستوياتهم التعليمية، وهذا ما يجعل البيئة الداخلية للعمل تشجع على تعزيز القدرات المعرفية والمهاراتية للعمل بصرف النظر عن المناخ التنظيمي، كما أن الأفراد يتجهون في تطوير مساراتهم الوظيفية عبر بدائل أخرى خارج تنظيم المؤسسة، وهذا يقودنا إلى القول بأن استراتيجيات الموظفين تتجاوز أحياناً كثيرة التفكير الاستراتيجي لدى القائمين على المؤسسة المحصور في الدور الإداري وفق ما أكدته نتائج الدراسة الميدانية، مثلها في ذلك مثل ما هو يلمس على مستوى عملية التقييم، التي يتراوح إجراؤها بين الجمود الوظيفي في تنفيذ القوانين، وبين مشاكل التقييم كما أدرجناه في الجانب النظري من الدراسة، حيث أن الموظفين ينتابهم الشك بخصوص شفافية ونزاهة وعدالة التقييم وذلك بسبب تأثير الهالة والعلاقات الشخصية والاجتماعية والتعميم، والخلفيات... الخ . ولهذه الأسباب فإن التقديرات لتطوير الأداء لدى الموظفين لن تكون لها نتيجة مرجوة كمخرجات إيجابية قوية لعملية التقييم وحتى على المستوى الاستراتيجي، ولهذا يقوم الموظفون بمهامهم بدافع أخلاقي وبرغبة شخصية، وممارسة الرقابة الذاتية والتقييم الذاتي والاستجابة لتقييم الزملاء وفريق العمل ويقومون بتطوير ذواتهم وتزويد رصيدهم المعرفي والمهاراتي، لحاجاتهم المتعلقة بالقيمة الاجتماعية، وكذلك لتوطيد

أنفسهم وتعزيز انتمائهم وتماسكهم في فريق العمل في إطار مستلزمات التكيف والتكامل، مما جعل استراتيجية تنمية الموارد البشرية المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد تعتمد أساسا حسب النتائج الاحصائية للدراسة على استراتيجية التقييم واستبعاد الاستراتيجيات الأخرى لنفي وجود علاقة ارتباطية أو سببية لها تأثير يرفع من مستوى الأداء ويقوم على تطويره.

وبهذا نكون قد أجبنا على أسئلة الدراسة وتوصلنا إلى تحقيق الأهداف التي سطرنا لهذا البحث وتم التحقق من الفرضيات.

5.1 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات إلا أنها قد تتفق أو تتعارض مع ما توصلت إليه دراسات سابقة لمتغيرات هذا البحث، وهذا ما أردنا توضيحه في الطرح التالي:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالوقوف على الأداء ومدى تطابقه مع الأداء المطلوب وهو ما يتجاوب مع ما توصلت إليه دراسة **ليلي بوحديد** التي تؤكد أنه تتم دراسة الأداء من طرف إدارة الموارد البشرية والتي تهدف أساساً إلى توفير موارد بشرية كفؤة ومؤهلة، ورغم الاتفاق أيضاً في طبيعة ميدان الدراسة، حيث أجريت الدراستان على مستوى المستشفيات الجزائرية إلا أنها تختلف معها من حيث خلفية التحليل فهي ذات خلفية تحليلية اقتصادية بينما دراستنا لها تصور تحليلي سوسيو تنظيمي لذلك فهي وإن رأت بأن هناك تخطيط استراتيجي ولا يوجد إدارة استراتيجية فهذه الدراسة تؤكد على وجود تخطيط استراتيجي كأحد المراحل ضمن الإدارة الاستراتيجية المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة و تؤكد ما توصلت إليه دراسة **محمد حنفي** من أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء، إلا أن تطبيقها بالمؤسسة محل الدراسة لا ترتقي لمستوى التأثير المطلوب فمستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية جاء متوسطاً، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة **موسى حمد محمد شيجان الدليمي**، الذي توصل إلى أن مستوى استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية العراقية جاء متوسطاً وتتفق نتائج دراستنا مع ما توصلت إليه نتائج دراسة **PUSPITA MAYANGSARI** حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين، من حيث أن تقييم الأداء لا يتم بشكل صحيح، كما أن قسم الموارد البشرية غير قادر على العمل بما يتفق مع توقعات الإدارات الأخرى، بينما تختلف دراستنا عن هذه الدراسة التي توصلت إلى أن مستوى الأداء سيء في حين توصلت نتائج دراستنا إلى أن مستوى الأداء لدى الموظفين هو متوسط.

وفي الوقت الذي تظهر فيه نتائج دراسة **مانع سبرينة** إلى أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية، و أكدت أنه رغم أهميتها إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الإستراتيجية والتي قللت نوعاً ما من فعاليتها والتي تتجلى في عدم

اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية مما يؤدي إلى صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تتبع من واقع الاحتياجات، وهذا يساند اتجاه ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة، كما توصلت دراستها إلى عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة الأسباب وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، مما قد يشكل حاجزا كبيرا أمام عملية تعلم الموظفين في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة متعلمة، وهذا يخالفه ما توصلت إليه الدراسة من نتائج خلال المقابلات أو الدراسة الميدانية، حيث أن إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد تقوم بلقاءات تشاورية، وتصحيحية للأخطاء بمحاولة إزالة مسبباتها، وهذا ضمن اللقاءات الدورية مع المجلس الطبي والنقابات واللجنة المتساوية الأعضاء ورؤساء اللجان ورؤساء المصالح ومع الموظفين، لكن ملموسيتها في الواقع يبقى مجرد رغبة ولا يرتقي إلى متطلبات البعد الاستراتيجي لإدارة التقييم والتطوير. وإذا كانت الباحثة في استنتاجها العام توصلت إلى نتيجة وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) وإستراتيجية (الإبداع الوظيفي) وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة. فإن نتائج دراستنا تبين أن مستوى استراتيجية تنمية الموارد البشرية (التكوين المتواصل، تطوير المسار الوظيفي، التقييم) هي بمستوى متوسط ولها تأثير ضعيف على الأداء. وهذا تعززه نتائج دراسة **بودوح غنية** التي توصلت إلى أن غياب تحديد الاحتياجات التكوينية يؤثر سلبا على نجاعته في المؤسسة، كما أن غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاعته بالمؤسسة الصحية، وتؤكد على أن التكوين المتواصل له دور كبير في تحسين أداء مواردها البشرية، ومن جانب آخر تتشارك هذه الدراسة الرؤية نفسها مع دراسة **أيمن حسين ديوب** بخصوص أن تطوير المسار الوظيفي هو مسؤولية مشتركة بين الأفراد والادارة العليا والمدير (الرئيس المباشر)، كما تتشارك بعض النتائج مع دراسة **عبد الوهاب محمد حسين** من حيث أن نسبة قليلة تلجأ للتقييم من أجل التحسين والتطوير والتنمية، كما تؤكد على أن نسبة كبيرة من المدراء ما زالت لديهم النظرة للتقييم نظرة تقليدية.

6.1 مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية

1.6.1 مناقشة النتائج في ضوء نظرية إدارة المعرفة

تتعدد مظاهر المعرفة التي تنتشر في المؤسسة سواء الظاهرة أو الكامنة، لكنها كأسلوب تفكير يتجسد في الواقع، ويكون هو مرجعية التخطيط والتفسير، فهذا لا يتأتى إلا في بعض القرارات عن غير وعي لتقوم مثلا بالربط بين التكوين ونقل المعرفة، أو في استصدار القوانين والتشريعات الضابطة للمهام والأدوار والحدود الوظيفية التي يكتنفها الجهل لدى الموظفين وفق ما عبر عنه الموظفون وحتى المسؤولون خلال إجراء المقابلات معهم ، فنجد انتشار عدم معرفة الأهداف من بعض النشاطات أو عدم معرفة المهام المنوط بهم أدائها ضمن صنفهم الوظيفي، كما لاحظنا عدم تحديد المسؤوليات داخل الفريق، بالإضافة إلى غياب فكرة التعاون، وغياب الوعي بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، ويرجعه من قابلناهم إلى أن التعلم غائب من وعي الفرد أو الجماعة أو التنظيم وأن الانسحابية يمارسها ذوو الكفاءات كإستراتيجية وحجتهم في ذلك هو تأثير العلاقات السوسيوثقافية في العلاقات والأدوار المهنية، وهذا لا يقضي عليه إلا هيمنة الثقافة التنظيمية بتبني التسيير بإدارة المعرفة وليس الاستغناء بأسلوب إدارة الموارد البشرية فقط، وهو ما يشجع العمل كفريق بدل العمل الفردي، ويسهل التعامل مع الضغوط ، كما يساهم في التزود بالمعارف الضرورية والاطلاع على الجديد المتعلق بمهامه الخاصة وضمن الفريق وفي إطار التنظيم وبالتالي يتولد لدى أفراد التنظيم الوعي الإداري والتنظيمي ويصبح السلوك أو الفعل هو استجابة للتصورات الناتجة عن التراكم المعرفي.

2.6.1 مناقشة النتائج في ضوء نظرية الإدارة الإستراتيجية

إن متطلبات الادارة الاستراتيجية والمتمثلة في الاعداد للاستراتيجية والصياغة والتنفيذ والتقييم هي خطوات أساسية في إطار تبني هذا الاقتراب كنموذج للتسيير، وهو ما نجده مرصا في المواد القانونية فنجد منها من يقرر أنه " يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى" (1)

ومن خلال هذا النص القانوني نستنبط ضمنا أن هناك رؤية استراتيجية، مطلوب أن تحقق إدارة المؤسسة من خلالها مشروعها وفق العمل المخطط ووضوح الأهداف، ومتضمنا البحث والاستكشاف عن مدى رغبة الموظفين في التعلم وتعزيز معارفهم، بالإضافة إلى الاحاطة بالواقع الداخلي للمؤسسة والظروف المحيطة بها لتضع المؤسسة نفسها ضمن إحدى الاستراتيجيات التي تكلمنا عنها في الجانب النظري، لكن أن نجد كما عبرت عنه نتائج الدراسة أن كل العمليات الادارية ما هي إلا تنفيذ للتعليمات والمذكرات والقرارات كإجراء تبريري للقيام بالدور الاداري، وإبعادها لهذه القرارات والمذكرات والتعليمات في هدفها الاستراتيجي الرامي إلى تنمية الموارد البشرية، وذلك بغياب التفكير الابداعي الذي ينبثق عنه كثير من الاجراءات التقديرية والتحفيزية الهادفة إلى الرفع من قدرات الأفراد وزيادة تحفيزهم ورغبتهم نحو العمل.

يتجلى الغياب المحسوس للبعد الاستراتيجي للقرارات والاكتفاء بالمنظور الاداري للتسيير والتنمية، برغم أن كثير من المذكرات والتعليمات المقدمة من طرف الوصاية تترك المجال مفتوحا للإبداع مثل تحديد الاحتياجات التكوينية أو صياغة بعض برامج التكوين، كما أن هناك مرونة في اتباع أساليب التقييم أو اختيار الأشخاص وتعيينهم في الحصول على المناصب العليا أو النقل بين المصالح، إلا أن هذه الممارسات فارغة من محتواها التنموي والتطويري للمورد البشري لكونها

(1) الأمر رقم 06-03 مرجع سابق، المادة 111، ص 11

تقتصر على التفكير الإداري، المبني ليس على مبدأ المشاركة في صناعة القرار، أو مبدأ الدراسة العلمية للاحتياجات التكوينية كإجراء استراتيجي، أو تنظيم لقاءات توجيهية ارشادية تسهل علاقات العمل وتعزز الانتماء وتمكن من تحديد نقاط الضعف لسد فجوتها ونقاط القوة وتعزيزها، بل لأن هناك مؤثرات أخرى في صناعة القرار، تتخللها العلاقات السوسيوثقافية.

2. الاستنتاج العام للدراسة

لقد جاءت هذه الدراسة لتمكنا من التعرف على استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء من جانبها النظري ومن جانبها الميداني والمتعلق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد ، وهذا حسب اتجاهات وآراء المبحوثين من هذه المؤسسة ، حيث أظهرت النتائج أن المورد البشري لهذه المؤسسة وحسب المعطيات الديموغرافية قد يقع منه استنزاف نتيجة تخطيط المسارات الوظيفية لدى الأفراد، والذين ينتظرون فقط صدور المراسيم الخاصة بالتقاعد، مع العلم أن كثير منهم يحملون مستوى علمي وخبرات كبيرة تؤثر على مستوى الرأسمال الفكري للمؤسسة.

لقد أظهرت الدراسة بخصوص التحقق من الفرضية الأولى أن أغلب الموظفين لم يستفيدوا من دورات التكوين المتواصل خلال حياتهم المهنية، وهذا ما يؤكد معطيات البيانات الديموغرافية واتجاههم العام حول محور التكوين المتواصل حيث عبروا أن استراتيجية التكوين المتواصل المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة هي بمستوى متوسط وعلاقتها الارتباطية بالأداء هي ضعيفة ولها تأثير منخفض نسبيا على مستوى الأداء.

كما بينت من خلال نتائج التحقق من الفرضية الثانية أنه وحسب محور البيانات الديموغرافية فإن عملية تطوير المسار الوظيفي للموظفين عبر إدارة المسار الوظيفي هي مقبولة جدا بالنسبة للحاصلين على المناصب العليا أو المكلفين بمسؤوليات هي مرتفعة مقابل عدد الموظفين الاجمالي، ولكن هذا لا يكفي لتطوير أداء الموظفين لأنه يقتصر على جزء فقط من الموظفين، كما أن تطوير المسار الوظيفي للموظفين لا يقتصر على الحصول على المناصب العليا أو التكليف بالمسؤوليات، بل الترقية في الرتب والدرجات والانتقال بين المصالح والوظائف هو ما يحقق المواطنة في المؤسسة ويعزز الانتماء ويكرس الهوية المهنية لتنعكس ايجابا على الأداء من حيث الجودة والجدية والاستمرارية، وهذا ما يفسر اتجاهات موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد حول استراتيجية تطوير المسار الوظيفي المعتمدة بالمؤسسة أين عبروا على أنها بمستوى متوسط، وليس لها علاقة ارتباطية ولا سببية بالأداء وهذا يوحي بعدم رضاهم ولا يستجيب لتطلعاتهم بالقدر الكافي، وليس له تأثير يرقى لحفزهم على العمل.

ومن جهة أخرى بينت نتائج الفرضية الثالثة أنه برغم تعدد الآليات الرقابية، التي تتيح تقييم الأداء بشكل أشمل، إلا أن عملية التقييم وما ينجر عنها من قرارات تصحيح الانحرافات في الأداء وسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب هي بمستوى متوسط ولها علاقة ارتباطية وسببية ضعيفة لها تأثير طردي ضعيف وغير كاف كي يكون له انعكاس على الأداء في الواقع يسمح بتطويره، وهو ما عبر عنه المبحوثون اتجاه محور استراتيجية تقييم الأداء، وعن تأثيرها المحدود في الأداء، إلا أنها ومن منظور تقييم كلي لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية فإن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد تقتصر أساساً على استراتيجية التقييم في وضعها الراهن ضمن استراتيجية تنمية الموارد البشرية وهذا يعود لأسباب تتعلق بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة كما عبر لنا عن ذلك مدير الموارد البشرية بالمؤسسة.

أما بالنسبة للأداء فالمبحوثون لهم وجهة نظر ذات مستوى متوسط اتجاه أدائهم، بسبب عدم كفاية وكفاءة الاستراتيجية المعتمدة من طرف إدارة المؤسسة، وهذا ما دفع الموظفين إلى الاعتماد على امكانياتهم ومواجهتهم للتحديات اليومية، التي هي دليل على امتلاكهم لقدرات شخصية ومكتسبة جعلتهم يتمكنون من مواجهة الضغوطات اليومية، ويسعون دائماً إلى الرفع من مستوياتهم المعرفية والعلمية عبر آليات أخرى غير رسمية مثل المواقع الالكترونية أو التكوين الذاتي وتحسين المؤهل و المستوى العلمي وهو ما عرفناه من خلال كثير من المبحوثين أثناء مقابلتهم.

اختصاصية

يكتسي المورد البشري للمؤسسات الصحية أهمية بليغة لدوره في تحقيق المحافظة على الصحة العامة للأفراد، مما يعود بالإيجاب على تحقيق التنمية البشرية المستدامة، والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية التي تسطرها الدولة في صياغة وتنفيذ مشاريعها.

وعلى هذا الأساس يأتي الاهتمام بالمؤسسات الصحية ضمن الأولويات، سواء من ناحية الهياكل أو التجهيز أو التمويل، أو التأطير بالمورد البشري، الذي هو محور تحقيق ذلك، وهذا ما استوجب من الدولة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا وضع استراتيجيات يفرضها الواقع، من أجل ترقية الصحة لتؤدي الدور المنوط بها أداءه تجاه صحة المواطنين، ليتمكنوا من أداء وظائفهم ضمن النسق الكلي للدولة.

إن ترقية الصحة وتطبيق سياسات الإصلاح، يتطلب مواكبة التطور المعرفي والرؤية الاستراتيجية، سواء في استعمال التكنولوجيا، أو تطوير أساليب التسيير، لأن الجمود في التفكير والممارسة سبب خلاا وظيفيا من الجانب الصحي ولو على مستوى الأنساق الفرعية لهذا القطاع، مما يضعنا دوما أمام إشكالية الأزمة وإدارتها.

إن الاستعداد المعرفي ومواكبة التقنية، هي آليات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء هذا من حيث بناء القدرات على أداء العمل وفق ما هو مخطط له، وحفز العاملين نحو العمل عبر سد حاجاتهم وتحقيق تطلعاتهم.

كما أن هذا الاستعداد لا ينفك أن يكون أمام تحديات الواقع ورهانات المستقبل التي تجعله في سباق لكسب هذا الرهان والفوز بالتحدي عبر الوصول إلى الغايات وتحقيق الأهداف المنشودة.

يمثل النمو الديموغرافي، وارتفاع المستوى المعيشي للأفراد، وارتفاع معدل الحياة، ومكافحة الأوبئة من التحديات التي تواجه القطاع الصحي الذي يتطلب من مورده البشري تطوير أدائه ليستجيب للأوضاع الطارئة من جهة؛ ويؤدي مهامه الحالية بكل مسؤولية تجاه تحقيق مبدأ الحياة حق للجميع.

إن كثيرا من الدراسات عالجت مواضيع عديدة تخص هذا القطاع، ونتائجها تشير إلى العجز على مستوى هذا القطاع في كثير من الجوانب المطلوب منه تغطيتها، وهذا راجع لكثير من الأسباب المرتبطة بالسياسة المالية أو السياسة البشرية من حيث التكوين والتأطير، أو هناك انتهاج في فترات ما لبعض السياسات العرجاء التي ليس لها صدى في الواقع، وهذا ما سبب استنزافا للموارد المالية، والطاقات البشرية،

لقد اعتمدت الدولة في مخططاتها الحكومية على الرؤية الاستراتيجية، التي تجلت في اعتمادها على تطوير مستوى المورد البشري عبر سياسات التكوين المتواصل وإجراءات تطوير المسار الوظيفي، وتنوع آليات الرقابة، والتقييم هذا في إطار استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء.

وفي هذا الإطار قامت دراستنا هذه على مستوى إحدى مؤسسات الصحة العمومية والمتمثلة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد من أجل الكشف عن تطبيقات هذه الاستراتيجية المعتمدة من طرف الدولة والتي جعلت لها أطرا قانونية تشريعية وتنظيمية، بهدف تطوير أداء المورد البشري، فقمنا بالنزول إلى الميدان لنكتشف واقع الدراسة وحدود المشكلة وأبعادها ومؤثراتها، مع البحث والاطلاع أيضا على ما يتوفر من أدبيات حول الموضوع، ليتمخض عن هذا بناء إشكالية واضحة قابلة للدراسة وفق مناهج البحث العلمي، ثم قمنا بصياغة فرضيات الدراسة القائمة على بناء نموذج التحليل، الذي على أساسه قمنا أيضا ببناء أدوات البحث المتمثلة في استبيان باعتباره كأداة أساسية، ثم قمنا بتحديد العينة باستخدام الطرق العلمية للمعاينة، حيث قمنا بتطبيق أدوات البحث، وجمع البيانات وتفريغها وتحليلها ومناقشتها لنستخلص النتائج في الأخير، بأن انتهاج الأسلوب العلمي في ممارسة الإدارة مع وضوح الرؤية والرسالة ضمن مشروع المؤسسة هي تمثل أسس نجاح المؤسسة في سبيل تطوير أداء موظفيها، لأن أسلوب التلقائية والعفوية، وطريقة العمل كمستجيب ورد فعل لتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ستتقص من قدرتها على مواجهة الأزمات والتحكم في الصراع، بصرف النظر عن إدارته.

وفي ضوء ما تقدم قام الباحث بطرح بعض التوصيات والمقترحات نجلها في العناصر

المالية:

- على الإدارة أن تتبنى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كتصور وأسلوب في الممارسة الادارية المتعلقة بالموارد البشرية.
- توضيح رسالة ورؤية المؤسسة، وعلى ضوءها يوضع مشروع المؤسسة وتبنى إستراتيجياتها.
- وضع أهداف وغايات للنشاط العام للمؤسسة تبنى على أساسها الخطط والآليات والأساليب التنفيذية.
- الارتقاء بممارسة تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وكأسلوب تطوير لأداء الموظفين وللمنظمة ولنظام العمل.
- تشجيع الابداع وروح المبادرة وتبني العمل التشاركي.
- تشجيع النشاط المتكامل والعمل كفريق.
- إعطاء أهمية أكبر للتكوين المتواصل من حيث الأولوية في التخطيط والتنفيذ وتقييم مخرجاته.
- تقدير الكفاءات بفتح آفاق لتطوير المسار الوظيفي للموظفين الاداريين، الطبيين وشبه الطبيين في نفس السلك وفتح معايير لهم من خلال المسارات الوظيفية المتعددة لممارسة نشاطات في السلك الإداري، تتجه له رغبتهم وقدراتهم المعرفية والمهاراتية.
- زيادة المخصصات المالية للتكوين وتشجيع البحث العلمي في الميدان الصحي.
- رفع اللبس والإبهام الواقع في تفسير بعض النصوص القانونية التي تخص عملية التكوين المتواصل وكيفية سيرها وتطبيقها.
- اعتماد إدارة المعرفة والادارة الاستراتيجية كأساليب إدارية حديثة في سبيل تحقيق الحكم الراشد وتحقيق الرفاهية والشعور بالسعادة للمستخدم ولزبائن الخدمة.

- ⇐ اعتماد الأسلوب العلمي في العمليات والممارسات الادارية.
- ⇐ الانتقال من التخطيط إلى الاستراتيجية.
- ⇐ الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية
- ⇐ الانتقال من العمل والتقييم الفردي إلى العمل والتقييم الجماعي
- ⇐ تعزيز الرقابة الذاتية
- ⇐ تعزيز التعلم الذاتي والجماعي والتنظيمي
- ⇐ تعزيز المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية

ثانيا/ المقترحات:

- ⇐ معالجة موضوع فجوة الأداء في المؤسسات الصحية من خلال أبعاد أخرى لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
- ⇐ معالجة موضوع التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة في المؤسسات الصحية.
- ⇐ معالجة موضوع آليات الرقابة وتطويرها في المؤسسات الصحية.
- ⇐ معالجة موضوع طرق التقييم لتحقيق الأداء المرغوب في المنظمات الصحية
- ⇐ معالجة موضوع جودة الأداء من منظور المداخل الحديثة في المنظمات الصحية.
- ⇐ معالجة موضوع ترقية الجانب التحفيزي في تطوير المسار الوظيفي وتحقيق التنافسية لدى الموظفين في المؤسسات الصحية.
- ⇐ معالجة موضوع آليات تعزيز التفكير الابداعي لدى الموظفين حسب كل مستوى وظيفي في المؤسسات الصحية.

المراجع

المصادر

- القرآن الكريم

المراجع العربية

المعاجم

= ابراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، د س ن.

الكتب

= ابراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الرواق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

= ابراهيم خليل أبراش، منهجية البحث العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، عمان، 2008.

= أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000.

= أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، القاهرة، 2006.

= أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004.

= أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.

= الطعاني، حسن أحمد، التدريب الاداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

= عمان، 2007.

= إسماعيل حجازي وسعاد معالم، تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013.

- = باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
- = بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- = جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: أحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2012.
- = جمال محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- = جون وارنر، راندي دي سيمون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة عبد المحسن نعساني، ج1، جامعة الملك سعود- النشر العلمي والمطابع، السعودية، الرياض، 2012.
- = حسين عثمان محمد عثمان: أصول القانون الإداري، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي بيروت، 2006.
- = خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان، 2003.
- = ديفيد هاريسون، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان، دار زهران، 2009.
- = رمزي أحمد عبد الحي، تقييم أداء الادارة الجامعية، في ضوء الادارة الجودة الشاملة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007.
- = زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- = زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- = زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، فلسطين، غزة، مطبعة أبناء الجراح، 2010.

- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، 2011.
- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، المجلد 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- سيد محمد جاد الرب. (2008). الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية. مطبعة العشري، الاسماعيلية، مصر، 2008.
- شافا فرانكفورت ناشمياز و دافيد ناشمياز، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة: ليلي الطويل، باترا للنشر والتوزيع، سوريا، 2004.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- طاهر محمود كلابدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين مدخل نظمي، المجلد 1، عمان، دار وائل للنشر، 2008.
- عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
- عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
- عبد الكريم أحمد جميل، التنمية البشرية الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.

- = علي غربي، بلقاسم سلاطنية، سماعيل قيره، تنمية الموارد البشرية، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
- = علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، ج1، مكتبة عين شمس، مصر، 1975.
- = عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- = عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012.
- = فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- = قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- = محمد الفاتح المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013.
- = محمد أيمن عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017.
- = محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، العبيكان للنشر، السعودية، 2015.
- = محمد جمال (مرعي)، التدريب والتنمية، عالم الكتاب، القاهرة، 1993.
- = محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- = محمد سويلم البسيوني، أساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية والانسانية. دار الفكر العربي، مصر، 2013.

- = محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001.
- = محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية HR) بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014.
- = محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2012.
- = مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجلد 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.
- = مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014.
- = معن خليل عمر، علم اجتماع المعرفة، ط1، دار الشرق، عمان، الأردن، 2007.
- = موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- = مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
- = ناصر قاسيمي، التحليل السوسيولوجي، نماذج تطبيقية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.
- = نايف فهمي إبراهيم، نحو تطوير أداء موظفي القطاع الصحي الخاص والأهلي في محافظات شمال الضفة الغربية من منظور إدارة المعرفة، القدس، ب.د.ن، 2012.
- = نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، عمان، دار دجلة، 2015.

- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، إربد، 2009.
- هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- هرمان أغوينيس، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
- يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، المجلد 1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.

الرسائل الجامعية

- بو برطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011.
- حسن يريقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2008.
- قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.
- لطفي دنبري، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.

المقالات والمدخلات والرسائل الجامعية

- أبوبكر خوالد، قياس مدى توافر أبعاد جودة الخدمات في المصارف التجارية الجزائرية الحكومية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، الأردن، مجلد 3، عدد 3، 2017.

- = صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الثاني، 2004.
- = عبد الرحمن برقوق، بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية بالجزائر، مجلة علوم الانسان والمجتمع، الجزائر، العدد 2012/03/01.
- = عسكر سمير أحمد، المسار الوظيفي والتطويع الاجتماعي في المنظمات الحديثة، المجلة العربية للإدارة، العدد الرابع عشر، ج2، 1990.
- = علي عبد الله وبوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مداخلة الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر، د.س
- = غرايبية فضيلة، إصلاح المنظومة الصحية في الجزائر - تحديات وإنجازات، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، مجلد 9، عدد 11، 2016.
- = فاتن عدنان محمد عساس، دراسة نسبة التباين المفسر في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي في ضوء أحجام عينات مختلفة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20 ج 9، السعودية، 2019.

المراسيم والقوانين

- = مرسوم تنفيذي رقم 96-92، مؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق لـ 1996/03/03 يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، الصادر بتاريخ 1996/03/06
- = الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق 15 يوليو سنة 2006م، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 الصادر بتاريخ 2006/07/16

- مرسوم تنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 22 رمضان 1440 هـ الموافق 27 مايو سنة 2019 يحدد كفايات تقييم الموظف الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37 الصادر بتاريخ 2019/06/09.

المواقع الإلكترونية

- أسماء الميرغني، الدرس 23 حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، (ملف فيديو)، تم الاسترجاع بتاريخ 13/04/2020 من موقع <https://www.youtube.com/watch?v=8K2VWktwSiQ>
- جعفر عبد الله موسى إدريس، السلطة والمسؤولية في الإدارة، موسوعة مقالات مهارات النجاح، د.ت، <https://sst5.com/Article/2063/77> ، تاريخ الدخول: 2020/01/14 بتوقيت 20:11
- سارة نبيل "مفهوم الأداء"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 15/05/2012، <https://hrdiscussion.com/hr49447.html>، تاريخ الوصول 19/01/2020 بتوقيت 01:24
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، 2003، ص 61 نقلا من كتب عربية. كوم www.kotobarabia.com
- فارس النفيعي، مفهوم التفكير الاستراتيجي، 22/07/2010 بتوقيت 22:46 www.hrdiscussion.com/hr15554.html، تاريخ الدخول 21/03/2020 على الساعة 18:37
- منير بركاني، كل ما يخص الأداء الوظيفي: مفهوم، أهمية، محددات وأبعاده، بتاريخ 15/03/2020 <https://www.tadwiina.com> تاريخ الوصول: 08/04/2020 بتوقيت 18:53

- Adamir ، **التكوين المتواصل**، مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد مَرّوش رابح رأس الوادي، 24 /10 /2011، <https://cfpareo.blogspot.com> ، تاريخ الوصول : 23 / 07 / 2020 بتوقيت 22: 26

المراجع الأجنبية:

الكتب

- Gibb, S. **Human Resource Development**. United Kingdom: HD-A1-engb. 2013.
- Leonard Nadler & Gerland D. Wiggs, **Managing human resource developpment**, Jossy-Bass, San Francisco, 1986.
- Michael Armstrong and Stephen Taylor, **Human resource management practice**, the British library, London, 2013.
- Pascal moulette et olivier roques, **Gestion des ressources humaines**, paris, Dunod, 2014.
- W Fox و M S Bayat, **A Guide to Managing Research**, Juta Publications, Cape Town, 2007.

المجلات والملتقيات

- Abdullah Haslinda, **Definitions of HRD: Key Concepts from a National and International Context**, European Journal of Social Sciences, 2009/Nov.
- Garavan, T. N. "A Strategic Perspective on HRD". **Advances in Developing Human Resources**, Vol 9, Issue 01, February 01, 2007, P 11.
- Grover, V., and Davenport, T., **General Perspectives on Knowledge Management**, Journal of Management Information System, vol. 18, no. 1, 2001.

المواقع الالكترونية

- Peter Creed & Michelle Hood, **Career Development, Planning, and management From The Organizational Perspective**, Journal name: Vocational psychological and organisational perspectives on career: Toward a multidisciplinary dialogue, Published on 2009, P 01, From: https://www.academia.edu/2888494/Career_development_planning_and_management_from_the_organisational_perspective, observed on 22/09/ 2019 at 22:38.
- RISHA R,) N.D), **Career Development in HRM**, from: <https://www.economicsdiscussion.net/human-resource-management/career-development-in-hrm/31801>, observed 12/03/2020 at 18:12.
- **What are Goals of HRD (Human Resource Development)?** - Paper Tyari المسجلة بتاريخ 2019/02/07 والمشاهدة بتاريخ 2020/07/19 بتوقيت 21:34
- Thomas N. Garavan & Ronan Carbery, **Strategic Human Resource Development**, Published 2012, https://www.researchgate.net/publication/242390323_2_strategic_human_resource_development. Observed: 12/05/2020 at 19:23
- http://www.raosoft.com/samplesize.html?fbclid=IwAR2AoPnrtnXPwJ_Vr-jF75_f-rnm5dPhFXe5LUjMONJnjtA8FnItBE2P_c. Viewed: 13/12/2020 at 17:23

الملاحق

الملحق 1:

قائمة أسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الاسم واللقب	الرقم
الأغواط	علم الاجتماع	بن سليم حسين	01
الجلفتة	علم الاجتماع	بشيري زين العابدين	02
الجلفتة	علم الاجتماع	امحمدي عبد القادر	03
الجلفتة	علم الاجتماع	جلود رشيد	04

الملحق 2؛

الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

دكتوراه (ل. م. د) علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

استمارة استبيانيه حول موضوع:

(استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء)

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد

بعد التحية الطيبة المكلفة بمعاني التقدير والاحترام، يشرفني أن أقدم إليكم هذه الاستمارة الاستبائية حول موضوع (استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء)، حيث نرغب منكم الاجابة عن الأسئلة بوضع علامة (x) على الإجابة الوحيدة التي تختارونها لكل سؤال، ونطمئنكم بسرية المعلومات التي تقدمونها والتي ستستعمل في إطار هذا البحث العلمي. وسنكون شاكرين لكم على تعاونكم معنا وتخصيصكم جزءا من وقتكم الثمين للتجاوب معنا، والذي لا يستغرق الكثير في الإجابة عن أسئلتنا.

المحور الأول: بيانات شخصية.

1. الجنس : ذكر : انثى :
2. السن : 30 سنة فما أقل: [40-31]: [50-41]:
أكبر من 50 سنة:
3. المستوى التعليمي: متوسط فما أقل ثانوي: بكالوريا فما فوق:
4. سنوات الخبرة في المؤسسة: 05 سنوات فما أقل: [10-06] سنوات:
[15-11] سنة: [20-16] سنة:
أكثر من 20 سنة:
5. الوظيفة: الإداريين: الأطباء: التمريض:
6. متحصل على منصب عالي: نعم: لا:
7. مكلف بمسؤولية : نعم: لا:
8. تلقيت أيام تكوينية خلال مساري الوظيفي: نعم: لا:

المحور الثاني

يهدف هذا المحور إلى التعرف على إستراتيجية التكوين المتواصل المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة
أمل التكرم بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة مع ما يتوافق مع قناعاتك.

معارض تماما	معارض	محايد	موافق	موافق تماما	المعيار العبارة	رقم
					ترى أن التكوين المتواصل ضروري	9
					تهتم بحضور اللقاءات والمؤتمرات المخصصة للتكوين	10
					تقوم إدارة المؤسسة بإشراك الموظفين في تحديد الاحتياجات التكوينية	11
					تقوم إدارة المؤسسة بإطلاع كافة الأفراد بالبرامج التكوينية	12
					محتوى برامج التكوين المتواصل يغطي كل متطلباتي المهنية	13
					يساعد التكوين المتواصل المطبق بالمؤسسة على تطوير قدراتك المرتبطة بتحمل مسؤوليات والحصول على مناصب عليا	14
					كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تكوينية متاحة لهم فرصة الاستفادة من برامج التكوين المتواصل.	15
					تعمل البرامج التكوينية المطبقة على تعزيز التغلب على صعوبات العمل والتقليل من الأخطاء.	16
					تنفيذ البرامج التكوينية يتلاءم مع أوقات وظروف عملك.	17
					يستخدم في تنفيذ البرامج التكوينية إطارات كفاءة وأساليب اتصال ومهارات تواصل حديثة تزيد من كفاءة التكوين وجدارته.	18
					تستعمل في تنفيذ البرامج التكوينية وسائل علمية وتكنولوجية تسهم في الرفع من مستوى التعلم لدى الموظفين.	19
					تتابع إدارة المؤسسة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد مشاركتهم في دورات التكوين المتواصل.	20
					تقوم إدارة المؤسسة بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التكوينية.	21

المحور الثالث :

يهدف هذا المحور إلى التعرف إلى إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة
أمل التكرم بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة مع ما يتوافق مع قناعاتك.

رقم العبارة	المعيار				
	موافق تماما	موافق	محايد	معارض تماما	
22					عندي وعي تام بالمراتب العليا المتاحة في مجال تخصصي ولي طومحات في ذلك أتطلع لتحقيقها.
23					تقوم إدارة المؤسسة بتحديد وإعداد الموظفين المؤهلين جدا لتولي مناصب أعلى بالمؤسسة مستقبلا
24					تعمل إدارة المؤسسة على تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتوجيه ميولاتهم المهنية من خلال التخطيط السليم لمساراتهم الوظيفية
25					تعمل إدارة مؤسستنا على نشر ثقافة تشجع اكتساب قيم التعاون واقسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين
26					في مؤسستنا يتوقف تحصل الموظفين على ترقيه أو نقل بين المصالح على حجم المنجزات ونوع المهارات التي يمتلكونها.
27					تقوم إدارة مؤسستنا بإشراك موظفيها في صنع بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت تخص مجال تخصصهم
28					أتوقع أن اللجنة المكلفة بترقية الموظفين وتعيينهم في المناصب العليا يتم تكوينها بصورة نزيهة وشفافة.
29					أتوقع أنه يتم ترقية الموظفين أو تعيينهم في المناصب العليا بصورة عادلة.
30					سياسة الترقية والحصول على المناصب العليا، والنقل للعمل بين المصالح المنتهجة من طرف إدارة المؤسسة من الأسباب المهمة لتمسكي بالعمل بها.
31					أحصل على معلومات و نصح وإرشاد من الموظفين القدامى، تساعدني في تطوير ذاتي معرفيا ومهارتيا ووظيفيا
32					تزودني إدارة المستشفى بكل المعلومات حول إمكانية الترقى في المناصب في مجال تخصصي.
33					تقوم إدارة المستشفى بجلسات التوجيه والإرشاد والنصح يشارك فيها الموظفون، بهدف تئمين تطلعات الموظفين المستقبلية

المحور الرابع :

يهدف هذا المحور إلى التعرف على إستراتيجية تقييم الأداء المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة
أمل التكرم بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة مع ما يتوافق مع قناعاتك.

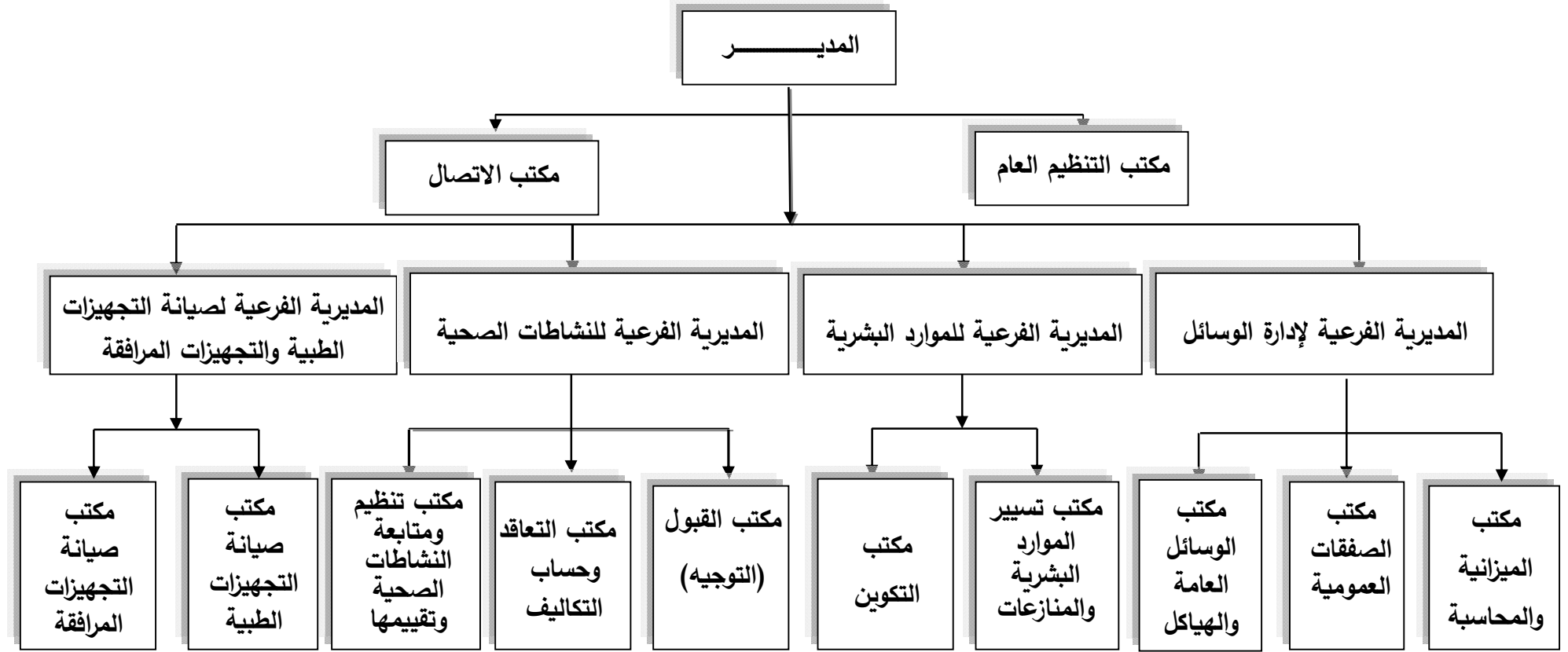
رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	معارض	معارض تماما
34	توجد سياسة واضحة لتقييم الأداء في مؤسستنا.					
35	مسؤولي المباشر له إلمام كاف بجوانب عملي.					
36	يتم تقييم الأداء في المؤسسة بطرق عادلة.					
37	توجد أهداف محددة وواضحة لكل وظيفة في مؤسستنا والتي على أساسها تتم عملية تقييم الأداء وبكل دقة و موضوعية.					
38	في مؤسستنا يتم تقييم الأداء على أساس النتائج والسلوك في العمل.					
39	على أساس نتائج تقييم الأداء تقوم إدارة المستشفى بتنظيم دورات تكوينية.					
40	يسهم نظام تقييم الأداء في مؤسستنا في تطوير أداء العاملين وزيادة مهاراتهم في التعامل مع الحالات الطارئة.					
41	يوفر نظام تقييم الأداء في مؤسستنا قاعدة معلومات تفيد في رسم ووضع السياسات المتعلقة بالترقية والنقل بين المصالح والحصول على المناصب العليا للموظفين.					
42	يسهم فريق العمل الذي أعمل ضمنه في سد فجوة الانحراف في أدائي من خلال تقييمه.					
43	يترتب عن عملية التقييم المتبعة بالمؤسسة الاستشفائية قرارات تساهم بتعديل سلوكيات الموظفين نحو العمل.					
44	توجد بالمؤسسة الاستشفائية مشاكل في عملية التقييم ترتبط بالعلاقات الشخصية والاجتماعية.					
45	أتعلم دوما من أخطائي وأراجع نفسي وأقوم أدائي، ليتوافق مع الأداء المطلوب.					

المحور الخامس:

يهدف هذا المحور إلى التعرف على أداء موظفي المؤسسة محل الدراسة
أمل التكرم بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة مع ما يتوافق مع قناعاتك.

رقم	العبارة	المعيار			
		موافق تماما	موافق	محايد	معارض تماما
46	تحدد الأوقات المناسبة للعمل وبما ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال				
47	يتميز أداء العاملين بحده الأدنى من الأخطاء				
48	تتوافر لدى مؤسستنا آليات للتعامل مع حجم العمل في حالة الضغط				
49	أؤدي عملي بدقة والتزم دائما بالقوانين والتعليمات.				
50	تشكل المعلومات الخاصة بتقييم أدائي مصدرا هاما للتحسين من مستوياته.				
51	يتم إنجاز الواجبات المطلوبة مني في مواعيدها المحددة				
52	يتناسب حجم العمل الموكل للموظفين مع قدراتهم ومهاراتهم				
53	أسعى دائما إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة داخل وخارج المؤسسة الاستشفائية.				
54	إن عملي ضمن فريق عمل يتميز بالجدية والموضوعية والمنطقية في طرح قضايا العمل حسن من سلوكي الوظيفي وأدى إلى الرفع من مستوى أدائي.				
55	متطلبات الأداء متوفرة مما يزيد من فاعلية الأداء				
56	يوجد متابعة للتأكد من جودة الخدمات المقدمة				
57	حجم الشكاوى حول أداء العاملين قليلة				

الملحق رقم 03.: الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد



المرجع: - المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية لصحة

الجوارية وتنظيمها وسيرها

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية

ملخص:

عالجت هذه الدراسة موضوع " إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء" وذلك على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد كميدان دراسة. وقد هدفت الدراسة لمعرفة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في التكوين المتواصل وتطوير المسار الوظيفي والتقييم من الجانب النظري ومستوى تطبيقها في المؤسسة ميدان الدراسة، بالإضافة إلى معرفة الأداء من الجانب النظري ومستوى تطبيقه بالمؤسسة محل الدراسة وسبل تطويره عبر ممارسات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وكيفية تأثيرها فيه. وكان التساؤل الرئيس للدراسة هو كيف تسهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد في تطوير الأداء لدى موظفيها؟ وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بصياغة الفرض العام للدراسة على النحو التالي: يوجد تأثير لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية المعتمدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد في تطوير الأداء لدى موظفيها، وقام الباحث بتبني مقاربتى مدخل الإدارة الإستراتيجية ومدخل إدارة المعرفة، كما اعتمد الباحث المنهج الوصفي وقواعد وإجراءات المعاينة الطبقيّة المتوازنة نسبياً، كما تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة تمثيلية نسبتها 43.93 % من مجتمع الدراسة، وتمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة ما بين جانفي 2018 إلى جوان 2021. وبعد معالجة النتائج خلصت إلى أنه إذا لم تتخذ إجراءات استباقية في التوظيف وفق رؤية استشرافية ، فإنه سيحدث هناك نزيف في الموارد البشرية من حيث النوع والكم، يؤثر في الرأسمال الفكري للمؤسسة. كما أن كل من التكوين المتواصل وتطوير المسار الوظيفي والتقييم هي استراتيجيات تطبق بمستوى متوسط ولا ترقى لتطلعات الموظفين ولا تستجيب لرغباتهم ومستلزمات تطوير أدائهم. وأن مستوى الأداء متوسط. وبالنسبة لفرضية الدراسة العامة والفرضيات الفرعية توصل الباحث إلى أن هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين مستوى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومستوى الأداء، ويمكن للباحث أن يستشرف من خلال التنبؤ بنماذج الانحدار بأنه في حالة ارتفاع مستوى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية هناك توقعاً في زيادة مستوى الأداء.

Abstract:

This study dealt with the subject of "Human Resources Development Strategy in Performance Development" at the level of the public hospital institution in the city of Messaad as a field of study. The study aimed to know the human resources development strategy with its dimensions represented in continuous training, career development and evaluation from the theoretical side and the level of its application in the institution in the field of study, in addition to knowing the performance from the theoretical side and the level of its application in the institution under study and ways to develop it through the practices of human resource development strategy and how it affects it. The main question of the study was, how does the human resource development strategy adopted by the public hospital institution in the city of Messaad contribute to developing the performance of its employees? In order to answer this question, we formulated the general hypothesis of the study as follows: There is an impact of the human resources development strategy adopted by the public hospital institution in the city of Messaad in developing the performance of its employees, and the researcher adopted the approaches of the strategic management approach and the knowledge management approach, and the researcher also adopted the descriptive approach and the rules and procedures of inspection Relatively balanced stratification, and questionnaire forms were distributed to a representative sample of 43.93% of the study population, and the field study was conducted in the period from January 2018 to June 2021. After processing the results, it concluded that if proactive measures are not taken in employment according to a forward-looking vision, it will There will be a drain on human resources in terms of quality and quantity, affecting the intellectual capital of the institution. Continuous training, career development, and evaluation are strategies that are applied at an average level and do not live up to the aspirations of employees and do not respond to their desires and requirements for developing their performance. And the level of performance is average. Regarding the general hypothesis of the study and the sub-hypotheses, the researcher concluded that there is a significant correlation with statistical significance between the level of the human resource development strategy and the level of performance.