

جامعة عبد الحميد بن باديس \_ مستغانم \_

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

الشعبة: علوم اقتصادية

واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاستشفائية  
دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة \_ مستغانم.

مقدمة من طرف الطالبة :

مرسلي شيماء

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د. هني أمينة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة مستغانم
مقررا	د. بلهادف رحمة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	د. بن زازة منصورية	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2023/2022



جامعة عبد الحميد بن باديس \_ مستغانم \_

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

الشعبة : علوم اقتصادية

واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاستشفائية  
دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة \_ مستغانم.

مقدمة من طرف الطالبة :

مرسلي شيماء

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د.هني أمينة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة مستغانم
مقررا	د.بلهادف رحمة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	د.بن زازة منصورية	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2023/2022

## إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله، أما بعد :

ما أجمل أن يهدي المرء ما يملك وأجمل أن يهدي الغالي للأغلى.

إلى من قال فيهما الله عز وجل "واخفظ لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً".

أهدي هذا العمل إلى :

روح والدي الكريم وأرجو الله سبحانه وتعالى أن يرحمه ويجعله من أهل الجنة.

إلى الوالدة الفاضلة رعاها الله بفضله وكرمه، وإلى إخوتي الكرام .

وإلى كل الأحباب والأصدقاء، وإلى كل من ساعدني لإنجاز هذا العمل .

## شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث المتواضع، الذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة،  
فالحمد لله حمدا كثيرا.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "بلهاتف رحمة" على كل ما قدمته لي من توجيهات  
ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.  
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة "مرسلي حليلة" التي تقوم بعملها بكل ضمير وواجب، وإلى جميع  
الأستاذة الذين أشرفوا على تكويني طيلة مشواري الدراسي في الجامعة.

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
أ_ت	الفهرس
ث	قائمة الأشكال
ج	قائمة الجداول
3_1	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية</b>	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: أساسيات حول الموارد البشرية
6	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية وخصائصها
7	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الموارد البشرية
8	المطلب الثالث: أقسام الموارد البشرية
9	المطلب الرابع: عناصر تطوير الموارد البشرية
11	المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الرابع: مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية
16	المبحث الثالث: تخطيط وتنظيم إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية
17	المطلب الثاني: مقومات تخطيط إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية وأهدافها
19	المطلب الرابع: أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية
22	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول تسيير الأداء الوظيفي</b>	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: ماهية الأداء
25	المطلب الأول: تعريف الأداء
25	المطلب الثاني: خصائص الأداء
26	المطلب الثالث: أنواع الأداء

28	المطلب الرابع :العوامل المؤثرة على الأداء
30	المبحث الثاني :مفهوم الأداء الوظيفي
30	المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي
30	المطلب الثاني : عناصر الأداء الوظيفي
31	المطلب الثالث : محددات الأداء الوظيفي
32	المطلب الرابع : معوقات الأداء الوظيفي
33	المبحث الثالث : تسيير الأداء الوظيفي
33	المطلب الأول : ظهور مصطلح تسيير الأداء الوظيفي وتعريفه
34	المطلب الثاني : مبادئ وأهداف تسيير الأداء الوظيفي
35	المطلب الثالث : مقاربات تسيير الأداء الوظيفي
36	المطلب الرابع : فعالية تسيير الأداء الوظيفي
37	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة بمستغانم</b>	
39	تمهيد
40	المبحث الأول : تقديم مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة
40	المطلب الأول : نشأة مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي
41	المطلب الثاني : تعريف مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي
41	المطلب الثالث : مهام مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي
42	المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي
42	المطلب الأول : المدير العام والهيكل التنظيمي
43	المطلب الثاني : مديرية الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي
45	المطلب الثالث : مديرية النشاطات الطبية والشبه الطبية
45	المطلب الرابع : مديرية الوسائل المادية والمالية والمراقبة
46	المبحث الثالث : عرض الاستبيان ومنهجية الدراسة التطبيقية
46	المطلب الأول : مجال الدراسة التطبيقية
47	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات
48	المطلب الثالث : تحليل الاستبيان
55	المطلب الرابع : نتائج الدراسة
57	خلاصة الفصل
59	خاتمة عامة

62	قائمة المراجع
66	الملاحق
77	الملخص



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	أقسام الموارد البشرية	(01.01)
10	عناصر تطوير الموارد البشرية	(02.01)
15	وظائف إدارة الموارد البشرية	(03.01)
20	إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام	(04.01)
21	إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي	(05.01)
26	خصائص الأداء	(01.02)
28	أنواع الأداء	(02.02)
31	عناصر الأداء الوظيفي	(03.02)
32	معوقات الأداء الوظيفي	(04.02)
35	دورة تسيير الأداء	(05.02)
42	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي	(01.03)
44	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	(02.03)

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01.03)	توزيع موظفي المركز الاستشفائي حسب الأسلاك	46
(02.03)	توزيع موظفي المركز الاستشفائي حسب الأسلاك المشتركة	47
(03.03)	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البيانات الشخصية	48
(04.03)	توزيع مفردات الدراسة على أي أساس تم توظيفك	50
(05.03)	كيف هي علاقتك مع الإدارة	50
(06.03)	هل ترى أن زملائك في العمل ملتزمون بأوامر الإدارة	50
(07.03)	هل تحافظ على علاقتك مع زملائك ورؤسائك في العمل	51
(08.03)	هل الإدارة في مؤسستك تقوم بالرقابة على العمل	51
(09.03)	هل عملك يتناسب مع مؤهلك العلمي	51
(10.03)	هل تعمل المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين	52
(11.03)	هل تقوم المؤسسة بتحفيز العامل المجتهد في عمله	52
(12.03)	هل أسلوب رئيسك في العمل فعال	52
(13.03)	هل تقدم كل ما تملك من مهارات وقدرات عند قيامك بمهامك	53
(14.03)	هل تعطي المؤسسة الحق في ابتكار أساليب أخرى في العمل	53
(15.03)	أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد	53
(16.03)	ألتزم بأنظمة وقوانين العمل	54
(17.03)	أنسق وأتعاون مع زملائي في أداء العمل	54
(18.03)	ألتزم بأوقات العمل الرسمية	54
(19.03)	أبذل الوقت والجهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة	55

## مقدمة عامة

تنشأ أي مؤسسة عموماً من أجل تحقيق أهداف وغايات محددة ويعتمد نجاحها في ذلك على قدرتها في إيجاد التوليفة المناسبة بين أصول المادة المالية والبشرية من جهة، وحسن تسييرها من جهة أخرى. وتمثل الموارد البشرية في المؤسسات مورداً من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد، فالمؤسسة بدون أفراد لا تستطيع أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة.

كانت مهمة إدارة الموارد البشرية في القرن التاسع عشر الميلادي وإلى بداية القرن العشرين مهمة ليست بالصعبة، فلم يكن من صلاحياتها أمر تعيين العاملين وكذلك لم تكن عمليات التوظيف هذه أمراً صعباً أيضاً، وبالتالي أصبح نجاح أي مؤسسة مرهوناً بالأساس على طبيعة وكفاءة الموارد البشرية فيها، انطلاقاً من الكفاءات المسيرة والإطارات المشرفة وصولاً إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا من السلم الوظيفي. وعليه اعتمدنا على كثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية.

يعتبر الأداء الوظيفي في المؤسسات من أكثر المواضيع الهامة والحيوية في حياة الأفراد والمؤسسات، كما أنه لا يعتبر الهدف وإنما هو الوسيلة لتحقيق الأهداف. ويمكن القول أن الأداء الوظيفي يعتبر العمود الفقري لإدارة الموارد البشرية فهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمختلف وظائفها، إذ أنه من خلال الإحاطة بقدرات ومهارات العاملين يمكن توزيعهم بشكل سليم مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات كل فرد بالإضافة إلى ميولاته ورغباته. ضمن هذا السياق سنحاول التعرف على واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإستشفائية الجزائرية وذلك من خلال دراسة ميدانية على مستوى المستشفى الجامعي بمنطقة خروبة ولاية مستغانم، حيث يعتبر قطاع الصحة من أهم القطاعات الحساسة لأنه لا يقتصر على الأنشطة التقليدية مثل العلاج والطب فحسب، بل تعددت مهامه ليشمل عملية التدريب والتأهيل للموارد البشرية، لذلك أصبحت المؤسسات الإستشفائية تعنى أساساً بمواردها البشرية من خلال خلق بيئة مناسبة للمشاركة الفعالة للعاملين. ومن كان من الضروري إسقاط هذا على أرض الواقع من خلال تبيان تصورات الموظفين حول تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في تحقيق التطوير التنظيمي، وكذا التطرق إلى مدى أداء الموظفين بمصلحة الموارد البشرية بمستشفى خروبة.

### 1. الإشكالية :

في ضوء هذه المعطيات نطرح الإشكالية التالية: " ما واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات الإستشفائية؟

### 2. الأسئلة الفرعية :

وحتى نتمكن من الإجابة على السؤال الرئيسي السابق نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

— ماهي إدارة الموارد البشرية ؟

— هل يوجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي؟

— هل يوجد تسيير للأداء الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية ؟

### 3. فرضيات البحث :

انطلاقاً من التساؤلات السابقة، قمنا بوضع الفرضيات التالية :

– يوجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي؛  
– تعد إدارة الموارد البشرية من بين أهم الإدارات الوظيفية التي لها أثر على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية.

#### 4. أهمية البحث :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد أهم المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في مجال الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسات ، كما تنبع أهميتها في إعطاء نظرة واسعة عن أسباب ومشاكل الأداء الوظيفي في المؤسسات وأثارها على أداء الموظفين داخل المؤسسات.

#### 5. أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث في :

– الوصول لمعرفة أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات؛

– التعرف على الأداء الوظيفي والاهتمام بتسيير الأداء الوظيفي للعاملين ؛

– التعرف على واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات الاستشفائية .

#### 6. أسباب اختيار البحث :

لاعتقادنا بأن المورد البشري مصدر الأداء الحسن للمؤسسة الإستشفائية كغيرها من المؤسسات العامة، لذا وجب الإهتمام به وتفعيله ومحاولة مواكبته مع التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها العصر، وكذا رغبتنا الشخصية في دراسة الموضوع، واهتمامنا المتزايد باستكشاف سيورة الأداء الوظيفي على أرض الواقع.

#### 7. الدراسات السابقة :

تم الإعتماد والإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة نذكر منها :

– بودواية خديجة، دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة ماستر تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية، 2018، جامعة سعيدة . هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التنمية المحلية وكيفية الوصول إليها، وكذا معرفة الموارد البشرية وكيفية تفعيل دورها وتحفيزها. ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تحتل موقعا مهما في البنية التنظيمية لأي منظمة وهي بذلك فاعل أساسي للعملية الإدارية.

– يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمانية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، 2013\_2014، جامعة أم البواقي . هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة الطريقة التي يتبعها المقيم في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، توضيح مدى تأثير تقييم أداء الموارد البشرية على أداء المؤسسة الإقتصادية. أما نتائج الدراسة فتمحورت حول يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الإقتصادية .

– جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد01 ، المملكة العربية السعودية، 2012. هدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء الوظيفي بالدرجة الأولى وكذا تحديد أبرز العوامل وأهمها من ناحية التأثير على الأداء

الوظيفي. أما نتائج الدراسة فهي تعتبر أداة للتمييز والكفاءة وكذا تحليل وقياس الأفراد العاملين داخل تلك المؤسسات .

#### 8. منهج البحث :

لدراسة إشكالية موضوع البحث اتبعنا المنهج الوصفي في إبراز الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وكذا تسيير الأداء الوظيفي، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي لدراسة حالة مؤسسة المستشفى الجامعي خروبة، الذي مكنا من جمع البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية باستخدام وسائل المقابلة والاستبيان، حيث أن المقابلة كانت مع رئيس المؤسسة، بينما الاستبيان فقد كان لفئة الموظفين بالمؤسسة، حيث تم توزيع 35 استمارة وتم استرداد 20 منها أما 15 المتبقية فلم يتم إرجاعها .

#### 9. حدود البحث :

— المجال المكاني : لقد قمنا بتطبيق الدراسة الميدانية على مؤسسة المستشفى الجامعي خروبة، الواقع " بخروبة " ولاية مستغانم .

— المجال الزمني : تم إجراء الدراسة الميدانية بين 29 جانفي 2023 إلى غاية 28 فيفري 2023 .

#### 10. خطة وهيكल البحث

لمعالجة إشكالية البحث المطروحة ارتأينا تقسيم البحث إلى ما يلي:

— الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وقسمناه إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول تناولنا فيه أساسيات حول الموارد البشرية ، والمبحث الثاني تطرقنا إلى مدخل إلى إدارة الموارد البشري، والمبحث الثالث تطرقنا إلى تخطيط وتنظيم إدارة الموارد البشرية .

— الفصل الثاني: فتطرقنا فيه إلى المفاهيم الأساسية لتسيير الأداء الوظيفي من خلال ثلاث مباحث ، المبحث الأول تحدثنا فيه عن ماهية الأداء ، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مفهوم الأداء الوظيفي والمبحث الثالث تم تناول تسيير الأداء الوظيفي

— الفصل الثالث: فتمحور حول دراسة تطبيقية لواقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري بمؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة بمستغانم، والذي تضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى تقديم مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة، والمبحث الثاني تحدثنا فيه عن الهيكل التنظيمي لمؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي، والمبحث الثالث تطرقنا فيه إلى عرض الاستبيان ومنهجية الدراسة الميدانية.

## الفصل الأول

---

### الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

- المبحث الأول : أساسيات حول الموارد البشرية؛
- المبحث الثاني : المدخل إلى إدارة الموارد البشرية؛
- المبحث الثالث : تخطيط وتنظيم إدارة الموارد البشرية.

تمهيد :

يعتبر العنصر البشري عاملاً أساسياً تعتمد عليه المؤسسات، ويتوقف نجاح أي مؤسسة على ما تملكه من موارد بشرية التي تعتبر حجر الزاوية للمؤسسة وثروتها الحقيقية، كما تشكل إدارة الموارد البشرية كهيئة محورية ضرورية وهامة في أي مؤسسة مهما كان نشاطها ونوعها، وهذا ما يساعد في تحقيق رسالة المؤسسة وضمان البقاء والاستمرار والنمو، حيث يعد تخطيط وتنظيم الموارد البشرية عملية مستمرة للتخطيط الإستراتيجي المنتظم بشكل مسبق لتحقيق الإستخدام الأمثل لأهم أصول المؤسسة .

وعلى هذا الأساس سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي :

- المبحث الأول : أساسيات حول الموارد البشرية؛
- المبحث الثاني : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية؛
- المبحث الثالث : تخطيط وتنظيم إدارة الموارد البشرية.



## المبحث الأول : أساسيات حول الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد المساهمة في تقدم المجتمعات ، فكلما تميزت نوعية هذه الموارد وازدادت كفاءتها ازداد إزدهار هذه المجتمعات وتطورها . كما تلعب الموارد البشرية دورا أساسيا في إعانة المؤسسات على التعامل مع بيئة العمل .

## المطلب الأول : تعريف الموارد البشرية وخصائصها

## 1. تعريف الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية على أنها : " مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم ، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية، وتستعمل المؤسسة هذه من أجل تحقيق أهدافها، وتصميم وتنفيذ استراتيجياتها"<sup>1</sup>.

كما يعرف كذلك المورد البشري: " هي الموارد الفاعلة لأي دولة أو مؤسسة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل، والراغبين في هذا الأداء بشكل جدي وملتزم لأنهم رأس مال عقلي أي لهم عقولا قادرة على التعلم والنمو المؤثر في تعزيز أداء ومورد المؤسسة"<sup>2</sup>.

فالموارد البشرية هي: " جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين ،والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية"<sup>3</sup>.

ومنه نستنتج أن:"الموارد البشرية هي العنصر البشري في أي مؤسسة والذي يركز على التوظيف، الإدارة وكذا تعريف الموظفين بتعليمات المؤسسة».

## 2. خصائص الموارد البشرية :

تتمثل خصائص الموارد البشرية فيما يلي<sup>4</sup> :

— النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية:أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل ؛

— التحفيز بالترغيب: التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية؛

— قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة :المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل ، وكم ، ومن .....؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية؛

<sup>1</sup> معين أمين السيد ،إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية ، الطبعة الأولى ، دار النشر والتوزيع ، الجزائر ، 2010 ، ص 25.

<sup>2</sup> ليلي مقراني ،أثر التدقيق الاجتماعي على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2016 ، ص 13

<sup>3</sup> بن عنتر عبد الرحمن ،إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 19.

<sup>4</sup> ليلي مقراني ، مرجع سبق ذكره ، ص 13\_14

- الميول الإجتماعي للإنسان: المخلوق البشري إجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من الأشكال الجماعية؛
- تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية: الإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له ، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو؛
- طاقة الإنسان على إحداث التغيير: إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة والمغايرة.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الموارد البشرية

#### 1. أهمية الموارد البشرية :

تتمثل أهمية الموارد البشرية في ما يلي:

- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة ؛
- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية<sup>1</sup>؛
- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت؛
- الموارد البشرية هامة جدا للمجال الصناعي وكل المجالات في إدارة الأعمال وتنظيمها؛
- الموارد البشرية للمنتج والمستهلك هي إصلاح إجتماعي من نواحي عمل مشترك وخدمات اقتصادية بصورة متكافئة وتحسبا لبيئة العمل ومجالاته<sup>2</sup>؛
- الموارد البشرية تعزز امتيازات الدخل لمستويات هياكل العمل كخطوة إدارية ذات اعتبارات خاصة ؛

#### 2. أهداف الموارد البشرية :

- وضع خطة لتدريب وتطوير الموظفين داخل الشركة والمؤسسة .
- وضع الخطة ومراقبة عملية التوظيف .
- العمل على تقوية العلاقات بين أبناء العمل الواحد<sup>3</sup> .
- العمل على مساعدة الموظفين .
- تساعد الموارد البشرية المنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة .
- تعمل على تحقيق المنفعة الفعالة من القوى العاملة بالكفاءة المطلوبة .
- تحديد وتلبية احتياجات الأفراد داخل المؤسسة .
- الحفاظ على طاقة الأفراد ومعنوياتهم مرتفعة .
- تزويد المنظمة أو المؤسسة بأفراد مدربين بشكل جيد ولديهم دوافع جيدة .
- تعزيز قدرات الموظف للقيام بالمهام الموكلة إليه .

<sup>1</sup> <https://www.Scribd.com> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 20/12/2022.

<sup>2</sup> بودواية خديجة ، دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية ، مذكرة ماستر تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية ، جامعة الدكتور الطاهر مولاي ، سعيدة ، 2018 ، ص 13\_14

<sup>3</sup> أهم أهداف الموارد البشرية ، على الموقع الإلكتروني <https://www.edarabia.Com>، تم الإطلاع عليه بتاريخ 01/01/2023.

– غرس روح الفريق والعمل الجماعي والتعاون لدى الموظفين<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : أقسام الموارد البشرية

تتضمن الموارد البشرية عدد من الأقسام ، هذه الأقسام هي :

– قسم الإستقبال: وهو القسم المعني باستقبال الزوار والعملاء والباحثين عن العمل ، بالإضافة إلى استقبال الإستفسارات والرد عليها ، فهو بمثابة حلقة الوصل بين المنشأة والعالم الخارجي ، وهي الواجهة التي تعكس صورة المنشأة أمام الزوار ، ولهذا غالبا ما تكون أهم شروط توظيف موظفي قسم الإستقبال : مهارات التواصل سواء المباشر أو من خلال الهاتف ..... إلخ<sup>2</sup>.

– قسم التوظيف: هو القسم المسؤول عن أمور توظيف القوى العاملة في المنظمة ، حيث يقوم هذا القسم بتحديد ما تحتاج إليه الأقسام المختلفة من موظفين واستقطابهم واختيار الموظفين الذين يمتلكون المهارات والخبرات المطلوبة .

– قسم التطوير والتدريب : هذا القسم مسؤول عن تدريب الموظفين القدامى والجدد ، وصقل مهاراتهم القائمة وتطويرها ، وتزويدهم بالمهارات الجديدة التي تحتاج إليها المنظمة في كل مرحلة ، ومن مسؤوليات هذا القسم أيضا التنسيق مع الأقسام المختلفة لتحضير نبذة تعريفية عن هذه الأقسام ومهامها وواجباتها لتعريف الموظفين الجدد عليها<sup>3</sup>.

– قسم العلاقات: هذا القسم مسؤول عن نوعين من العلاقات هما :

● علاقات المنظمة الداخلية : وتتضمن علاقات الموظفين بعضهم ببعض ، وعلاقة الموظفين مع الإدارات المسؤولة عنهم ، وعلاقات الإدارات ، والأقسام فيما بينها .

● علاقات المنظمة الخارجية : وهي تتضمن علاقات المنظمة بالإعلام ، أو بالنقابات المختلفة ، أو بالجهات الحكومية ، أو غير ذلك<sup>4</sup>.

– قسم المكافآت والمزايا : إن هذا القسم مسؤول عن جميع الأمور المتعلقة بتحديد الأجور والرواتب ، وتقارير الزيادات السنوية ، والحوافز ، والمكافآت ، بالإضافة إلى تقييم الأداء الموظفين نصف السنوي ، ويتم التقييم بالتعاون مع المدير المباشر لكل موظف ، وبالعودة إلى الأهداف التي تم وضعها للموظف بداية كل عام ، وبعد إنهاء التقييم يتم اختيار الإجراءات المناسبة مثل : زيادة ، ترقية أو خصم ، أو غير ذلك من الإجراءات المعتمدة في المنظمة .

يمكن تلخيص أقسام الموارد البشرية كالتالي :

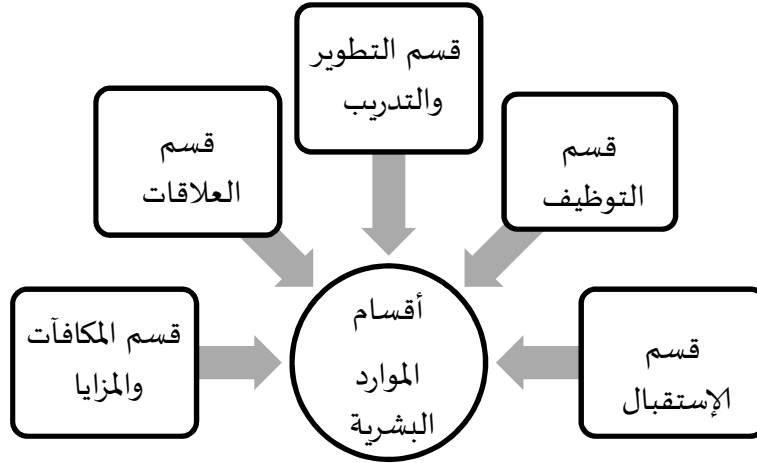
<sup>1</sup> ماهي الموارد البشرية ، على الموقع الإلكتروني <https://rouwwad:Com> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2022/12/27 .

<sup>2</sup> ماهي أقسام الموارد البشرية ، على الموقع الإلكتروني <https://Sotor> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2023/01/01 .

<sup>3</sup> [www.google.Com](http://www.google.Com) ، النجاح نت \_ دليلك الموثوق لتطوير نفسك ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2023/01/01 ، على الساعة 16:00 .

<sup>4</sup> [www.google.Com](http://www.google.Com) ، نفس المرجع السابق .

الشكل رقم (01.01): اقسام الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة ، بالإعتماد على المصادر السابقة .

#### المطلب الرابع : عناصر تطوير الموارد البشرية

تتمثل عناصر الموارد البشرية فيما يلي :

- القيادة الإدارية: تعتبر من أهم المحاور التي تركز عليها مختلف الشركات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة ، وهي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في تنظيم معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر ، والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل . هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة؛
- الثقافة التنظيمية: تلعب دور رئيسي على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري ، حيث يساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم ، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال ، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية<sup>1</sup>؛
- التطوير الوظيفي: هي العملية التي يتم من خلالها الموازنة بين اعتبارات الموظف ورغباته في التقدم أو الترقى الوظيفي وبين احتياجات الشركة المستقبلية وفرص نموها ؛
- تمكين العاملين: يساعد على المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل ، وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين الشركة والعمال وخلق الولاء التنظيمي ، لما له من دور على رفع الروح المعنوية للعمال وانعكاس ذلك على نظرهم المستقبلية للعمل ؛
- الإستقطاب والإختيار الأحسن للعاملين<sup>2</sup>: هي الإجراءات التي يتم من خلالها جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على أداء الأعمال المطلوبة منها ؛
- التوجيه والإرشاد: يعبران عن معنى مشترك يتضمن التوعية والمساعدة والتغيير في السلوك نحو الأفضل .

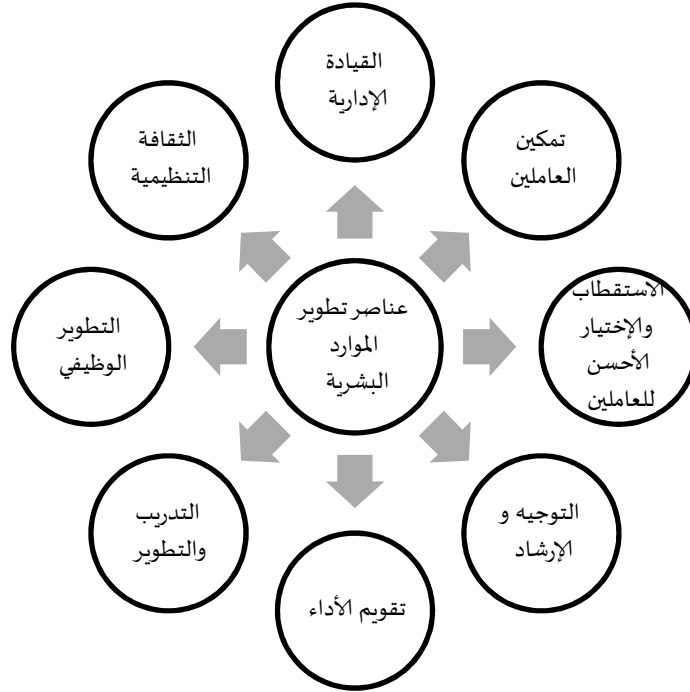
<sup>1</sup> عمار شرعان ، تنمية الموارد البشرية ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، العدد 02 ، جامعة سوق أهراس ، الجزائر ، أكتوبر

2018 ، ص 22 .

<sup>2</sup> عمار شرعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

- تقويم الأداء: قياسية وتحديد مستواه ، بناء على بيانات ومعلومات عن الأداء ؛
  - التدريب والتطوير : هي عملية ممنهجة ومستمرة لغرض تزويد العاملين بالمعارف ، واكسابهم المهارات والقدرات المطلوبة التي يحتاجونها أثناء تأدية أعمالهم على وفق الأهداف المحددة ، وتطوير الجوانب السلوكية المتوافقة والضرورية للأداء الأفضل لهم<sup>1</sup> ؛
- يمكن حصر عناصر تطوير الموارد البشرية في ثمانية عناصر رئيسية هي كالآتي :

الشكل رقم (02.01) : عناصر تطوير الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة ، بالإعتماد على المصادر السابقة

#### المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة الأفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنظمة تعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين .

#### المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

– الثورة الصناعية: عند قيام الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر، وعقود الزمن الستة التي تليها ، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى إدارة الموارد البشرية لكن كانت صيحات من لآخر في

<sup>1</sup> سعيد سمير أبو جليدة ، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية ، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2018 ، ص 11 .

البلدان الصناعية كأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية ، تنادي بضرورة الإهتمام بشؤون العمال في المصانع و تحسين أمورهم المعيشية والصحية<sup>1</sup> .

– ظهور الحركات العمالية: نظرا للمساوي التي ظهرت في المرحلة الأولى ، كان على العمال مواجهة أصحاب الأعمال وتجلى ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ثم<sup>2</sup> .

– الإدارة العلمية: حاول " فريدريك تايلور Frederick Taylor" أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ ومن أهمها تصميم العمل وفق قواعد دراسة الحركة والوقت والإختيار المناسب للعاملين ، وتدريبهم وإعطائهم رواتب محفزة أي استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى إنتاجية مع العامل وذلك دون مراعاة رغباته أو أهدافه إذا تحققت أم لا .

– ظهور علم النفس الإجتماعي: شهدت هذه المرحلة الإهتمام من طرف علماء النفس بدراسة ظواهر معينة كالإجهاد والإصابات ، أهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به ، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والإختيارات النفسية .

– ظهور حركة العلاقات الإنسانية: ظهرت هذه الحركة بزعامة ألتون مايو<sup>3</sup> في واسترن إلكتريك ، كما أشارت هذه الحركة إلى أهمية العنصر البشري في منظمات أصحاب الأعمال ، وعززت قناعاتهم إلى ضرورة إيجاد أناس مختصين في شؤون الموارد البشرية ، يشرفون على هذه الإدارات لجعل أداؤها أكثر فاعلية .

– ظهور حركة العلوم السلوكية: ظهرت هذه الحركة في النصف الثاني للقرن العشرين والتي كان تأثيرها على تطوير ممارسات الأفراد لمواكبة التطور في العلوم السلوكية مثلا: كتخطيط المسار الوظيفي ، إثراء الوظائف ومراكز التقييم الإدارية<sup>4</sup> .

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية ، إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المؤسسة من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء بتقاعدهم وإنهاء خدماتهم<sup>5</sup> .

إدارة الموارد البشرية هي: "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيد العاملة والمحافظة عليها، كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها

<sup>1</sup> محامدية إيمان ، بوالشرس نور الدين ، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة باجي مختار ، الجزائر ، عناية ، العدد 27، ديسمبر 2016، ص260 .

<sup>2</sup> عماليرية إكرام فاطمة الزهراء وآخرون ، التكوين في المؤسسة دراسة حالة مستشفى الجامعي ، حساني عبد القادر ، مذكرة ليسانس تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018، ص03 .

<sup>3</sup> بلخضر ناصيرة ، الإستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية ودوره في بناء اقتصاد المعرفة ، أطروحة دكتوراة علوم في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسية بن بوعلي ، شلف ، 2017 ، ص08\_07 .

<sup>4</sup> عماليرية إكرام فاطمة الزهراء وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص04

<sup>5</sup> سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي . دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة 2 الأردن ، عمان ، 2006 ، ص 26 .

واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المنشأة والعاملين فيها"<sup>1</sup>.

إدارة الموارد البشرية هي: "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".

كما هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية أعلى مستويات الكفاءة والفعالية .

ومنه نستخلص أن: "إدارة الموارد البشرية هي إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل : التخطيط وهذا بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية".

المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

#### 1. أهمية إدارة الموارد البشرية :

— تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين بالأفراد العاملين ، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين؛

— تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء ، ومعدل الغيابات والتأخرات؛

— تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة<sup>3</sup> ؛

— ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات؛

— تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين على صيانة إدارة وتنفيذ السياسة المتعلقة بالأفراد العاملين بالمنظمة؛

— تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للقوى العاملة والمؤثرة على فاعلية التنظيم<sup>4</sup> ؛

— توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمل لضمان الإنتاجية أفضل وأداء أعلى؛

— اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة؛

— تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع<sup>5</sup> ؛

— العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي ، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع؛

<sup>1</sup> محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية . عرض وتحليل ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ، الأردن ، عمان ، 2004 ، ص 20\_21 .

<sup>2</sup> عمادية إكرام فاطمة الزهراء وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 05

<sup>3</sup> محمد عقوني ، الموارد البشرية HR ، دار النشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2019 ، ص 09 .

<sup>4</sup> تحانون خيرة ، إدارة الكفاءات ، محاضرة إدارة الكفاءات ، السنة الثانية ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسة ، جامعة لونيبي علي ، البلدة 02 ،

2020 ، ص 15 .

<sup>5</sup> صفوان محمد المبيضين ، عائض بن شافي الأكلبي ، التخطيط في الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص 08 .

— تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر كما قيمة تجهيزاتها .  
2. أهداف إدارة الموارد البشرية :

يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :

— الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف ؛

— الإستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلعاً ؛

— تحقيق إنتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتهم كلما أمكن ذلك؛

— تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة<sup>1</sup>؛

— إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة ، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسمهم المادية؛

— إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطاء غير الضرورية؛

— كما يتوقع العاملون أن يحدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك؛

— كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد؛

— تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة؛

— تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير؛

— تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم؛

— الإحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد؛

— رعاية العاملين وتقديم الخدمات الإجتماعية والثقافية والعلمية لهم<sup>2</sup>؛

— توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الإقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

**المطلب الرابع : مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية**

**1. مهام إدارة الموارد البشرية :**

— توصيف وتحليل الوظائف : وتهدف إلى تحديد المسؤوليات والمهارات والمتطلبات و الواجبات والخبرات والقدرات المختلفة لكل وظيفة ، وكذلك علاقتها بغيرها من المهام .

<sup>1</sup> مؤيد سعيدالسالم، عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية . مدخل استراتيجي ، الطبعة 2 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص18\_19 .

<sup>2</sup> يوسف عبد الرحمن ، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2014 ، ص 10\_11 .



- التخطيط: يتم التخطيط ومعرفة احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، وذلك لفترة محددة من الزمن بالتنوع والكم المناسب .
  - الإختيار والإستقطاب: يتم استقطاب الأفراد المناسبين لأهداف وتطلعات المؤسسة .
  - تنمية وتدريب القوى العاملة: هي وظيفة مهمة ورئيسية ، ويتم ذلك للموظفين القدامى والجدد على حد سواء يتم من خلالها تنمية مهارات الموظفين وتطويرها<sup>1</sup> .
  - التقييم: يتم هنا تقييم وتحليل أداء الموظفين ومعرفة مدى كفاءته وصلاحيتهم للقيام بمهامهم الوظيفية.
  - الحوافز والأجور: يتم عمل نظام الحوافز والأجور والمكافآت ، الأمر الذي يحقق الأمان المادي والوظيفي للعاملين ، وكذلك تحسين الروح المعنوية .
  - الترقيّة والنقل: من شأن هذه الوظيفة أن تجذب أو تبعد الكفاءات البشرية من وإلى المؤسسة.
  - تصميم برامج لصيانة الموارد البشرية: تعمل هذه المهمة على تطوير وتحسين بيئة العمل الإجتماعية والمادية والنفسية .
2. وظائف إدارة الموارد البشرية :
- إدارة الموارد البشرية وظائف عديدة تغطي مجالات العمل داخل المنظمة ، تختلف على اختلاف أنواعها ، وفيما يلي عرض لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية .
  - التخطيط: يرى فايول أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل ، كما يتمثل في إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف<sup>2</sup> .
  - التدريب والتطوير: يركز التدريب هذا على إكساب العاملين مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه<sup>3</sup> ، بينما التطوير هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي ، كما هو تطوير لأداء العاملين حتى يحققوا أهداف المؤسسة .
  - تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين ، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية ، على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المؤسسة ووفقا للأداء المناط بهم .
  - تصميم نظام تقييم الأداء: تحاول هذه الوظيفة تحليل أداء الموارد البشرية<sup>4</sup> ، هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه ، وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية تحقق إستراتيجية أكبر إذا كانت مرتبطة باستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المؤسسة .

<sup>1</sup> ماهي أقسام الموارد البشرية وأهدافها وخصائصها ، على الموقع الإلكتروني <https://mhtwyat.com> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2023/01/01 .

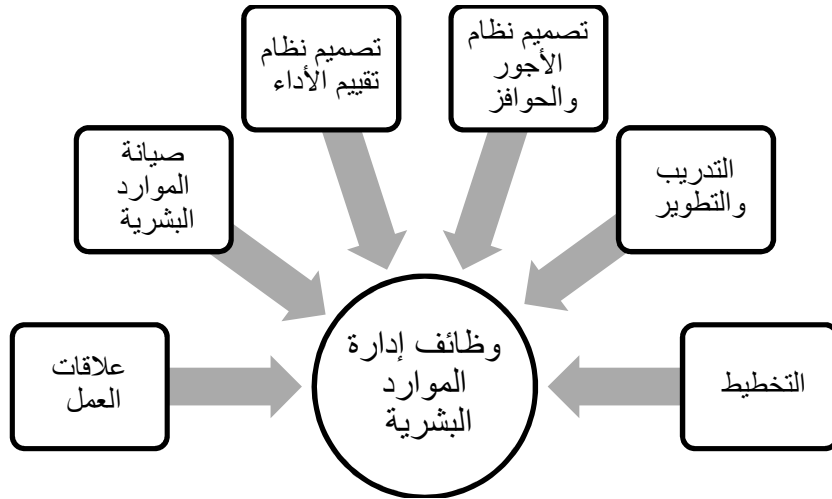
<sup>2</sup> بلخضر ناصيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 15 .

<sup>3</sup> مصطفى الجريوة ، إدارة الموارد البشرية ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2017 ، ص 27 .

<sup>4</sup> محامدية إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 269 .

- صيانة الموارد البشرية: وتشتمل على بعض المجالات منها: المنافع المادية، الخدمات الإجتماعية والروح المعنوية والرضا الوظيفي.
- علاقات العمل: وتشمل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وإدارة الحركة الوظيفية (النقل، الترقية، الإستقالة، المعاش).

الشكل رقم (01.03): وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على المصادر السابقة.

### المبحث الثالث: تخطيط وتنظيم إدارة الموارد البشرية

إن أي مؤسسة تتكون من عناصر بشرية وبالتالي فإن الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم، يعتبر نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى غاياتها. وبالتالي يصبح من اللازم على أي مؤسسة أن تخطط وتنظم مواردها البشرية وذلك بل بإرادتها وباعتبار العنصر البشري المتغير المحوري في كل المؤسسات الذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً وحتى تتمكن من التحكم في سير نشاطها بشكل منظم تلجأ إلى عملية التخطيط والتنظيم.

#### المطلب الأول: تخطيط إدارة الموارد البشرية

##### 1. مفهوم تخطيط إدارة الموارد البشرية:

المقصود بتخطيط إدارة الموارد البشرية هو ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمؤسسة. وبالنوعية المطلوبة والوقت والمكان المناسبين للنهوض بالأعمال التي يطلب أداؤها في الحاضر والمستقبل<sup>1</sup>. يعرف التخطيط لإدارة الموارد البشرية على أنه يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية من ناحية الإستقطاب و الإختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عائض شافي الأكلبي، صفوان محمد المبيضين، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>2</sup> ياسين كاسب الخرشة، خصير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 39.

كما يقصد بتخطيط إدارة الموارد البشرية عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات حول الإستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة .

من جانب آخر ، فإن عملية تخطيط إدارة الموارد البشرية تقع في إطار مفهوم تحليلي شامل للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة وكذلك ظروف البيئة الداخلية ، التداخل بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمؤسسة<sup>1</sup>.

### 3. أهمية تخطيط إدارة الموارد البشرية :

تتمثل أهمية تخطيط إدارة الموارد البشرية في ما يلي :

- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المؤسسة؛
- يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية وبالشكل الذي يحقق سياسة إنتاج أكثر بتكاليف أقل؛
- يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين ، وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المؤسسة<sup>2</sup>؛
- يساعد المؤسسة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الإنعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة؛
- يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين؛
- يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية ، ذلك لأن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلا ، أو تخطيط الأجور أو الإستقطاب والإختيار . ولم أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها ، وفقدت القرارات فعاليتها.

### 4. أهداف تخطيط إدارة الموارد البشرية :

تتلخص أهداف تخطيط إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- ضمان توفير الأساس الجيد للإستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المؤسسة وتلك الموارد والمجتمع ككل؛
- تحقيق أهداف التنظيم من خلال الإستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يضمن زيادة درجة الرضا عن العمل من جانب العاملين؛
- وضع خطط وبرامج تدبير الاحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية<sup>3</sup> ؛
- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب؛
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات؛

<sup>1</sup> مؤيد سالم سعيد ، عادل حرحوش صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 59.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 60\_61.

<sup>3</sup> ياسين كاسب الخرشة ، خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

– تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة ؛

– المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها ، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم للصممي للمنظمة وإخلاصهم لها.

#### المطلب الثاني : مقومات تخطيط إدارة الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية كأى نوع آخر من التخطيط يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الأفراد ، ويتوقف فعالية التخطيط على كفاية هذه البيانات ودقتها ، وواضح أنه إذا لم تتوافر البيانات الأساسية والمفهومة اللازمة للتخطيط ، وكانت هذه البيانات غير دقيقة فإنه لا يرجى الوصول إلى خطة دقيقة، وبناء عليه فإن مقومات تخطيط الموارد البشرية :

- وضوح الأهداف الحالية والمستقبلية ؛
- وضوح خطط كافة إدارات المؤسسة؛
- وضوح السياسات الإنتاجية المالية بصفة خاصة؛
- وجود وصف تحليلي للوظائف<sup>1</sup>؛
- التغييرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة ؛
- وجود تنظيم إداري واضح؛
- سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستندة؛
- التشريعات العمالية المعمول بها؛
- ضرورة إقناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط القوى العاملة كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة وفعالة وذات ولاء وانتماء للمؤسسة؛

– أن تنبع أهداف تخطيط القوى العاملة من أهداف المؤسسة وبالتالي يتحقق التكامل بين تخطيط القوى العاملة والتخطيط الشامل للمؤسسة<sup>2</sup>.

#### المطلب الثالث : تنظيم إدارة الموارد البشرية وأهدافها :

##### 1.تنظيم إدارة الموارد البشرية :

تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات الوظيفية في المؤسسة إذ تقدم خدماتها الخاصة بالعاملين لعموم المؤسسة<sup>3</sup>، حيث يرى أحمد ماهر أن تنظيم إدارة الموارد البشرية يجب أن يشمل على :

– التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : تتجسد مهمتها في إحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسات الموارد البشرية ، وهذا حتى تستطيع التكيف مع بيئتها الداخلية للمؤسسة .

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، الطبعة 1 ، دارالنشر والطباعة ، بيروت ، 1997، ص70\_71.

<sup>2</sup> محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية. نحو منهج استراتيجي متكامل ، الطبعة 4، دارالنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، المحمدية ، 2015، ص 78.

<sup>3</sup> Media<Uomstansiriyoh\_edu ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2023/01/15 ، على الساعة 22:54 .

- نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية: من أجل قيام أي مؤسسة بنشاط ما فهي تحتاج إلى الإرتكاز على نظام متكامل للنماذج والسجلات والمستندات والمعلومات التي قد تكون في نظام يدوي أو آلي<sup>1</sup>.
- الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: هدفه هو الاهتمام بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.
- 2. أهداف تنظيم إدارة الموارد البشرية:
  - توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي؛
  - يحدد تنظيم العلاقة بين العاملين بشكل واضح؛
  - يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الوظائف<sup>2</sup>؛
  - تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة؛
  - تحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات؛
  - تحديد الإمكانيات والموارد المستخدمة وتوضيح العلاقات الإدارية؛
  - تجميع الأفراد وتحديد قنوات الإتصال.
- المطلب الرابع: أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية
- 1. الشكل القائم على الأقسام: يشيع استخدام هذا الشكل في المؤسسات الكبيرة التي تتعدد فيها وحدات العمل، وفي هذا النوع من المؤسسات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي:
  - قسم التوظيف: يتخصص هذا القسم بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المؤسسة والتي تتضمن الاستقطاب والاختيار والتعيين. فمهمة هذا القسم ليس اتخاذ قرار التوظيف وإنما تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية. علاوة على ذلك فإن القسم يجمع معلومات من الأقسام الوظيفية الأخرى في المؤسسة وبالتالي يحدد إجراءات التوظيف التي يعتمدها<sup>3</sup>.
  - قسم التدريب والتطوير: يركز هذا القسم على النشاطات المتعلقة بنقل المهارات للعاملين أو تطوير المهارات القائمة لغرض إعداد الفرد لمواقع إدارية أعلى، فقسم التدريب والتطوير يكون المسؤول عن إرشاد العاملين ومساعدتهم في المفاضلة بين الخيارات المتاحة أمامهم وتوجيههم في إيجاد الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافهم. ويعرف هذا القسم بوكالة التغيير الداخلي.
  - قسم المزايا والمكافآت: يتمثل العمل في هذا القسم بكونه يتعامل مع نشاطات موضوعية لحقل ذاتي. فإن عمله يتمثل في تحديد أجور ومكافآت ومزايا العاملين وإدارتها. ومثل هذه النشاطات لا تعتبر سهلة وذلك لأن تحديد الأجر أو مستوى الدفع يعتمد على نتائج تحليل وتقويم العمل، لذا فإن مستوى الدفع يجب أن يكون عادلاً ومقبولاً وقائماً على أساس الفروق الوظيفية بين عمل وعمل آخر.
  - قسم العلاقات: تشتمل نشاطات هذا القسم على نوعين من العلاقات هما:

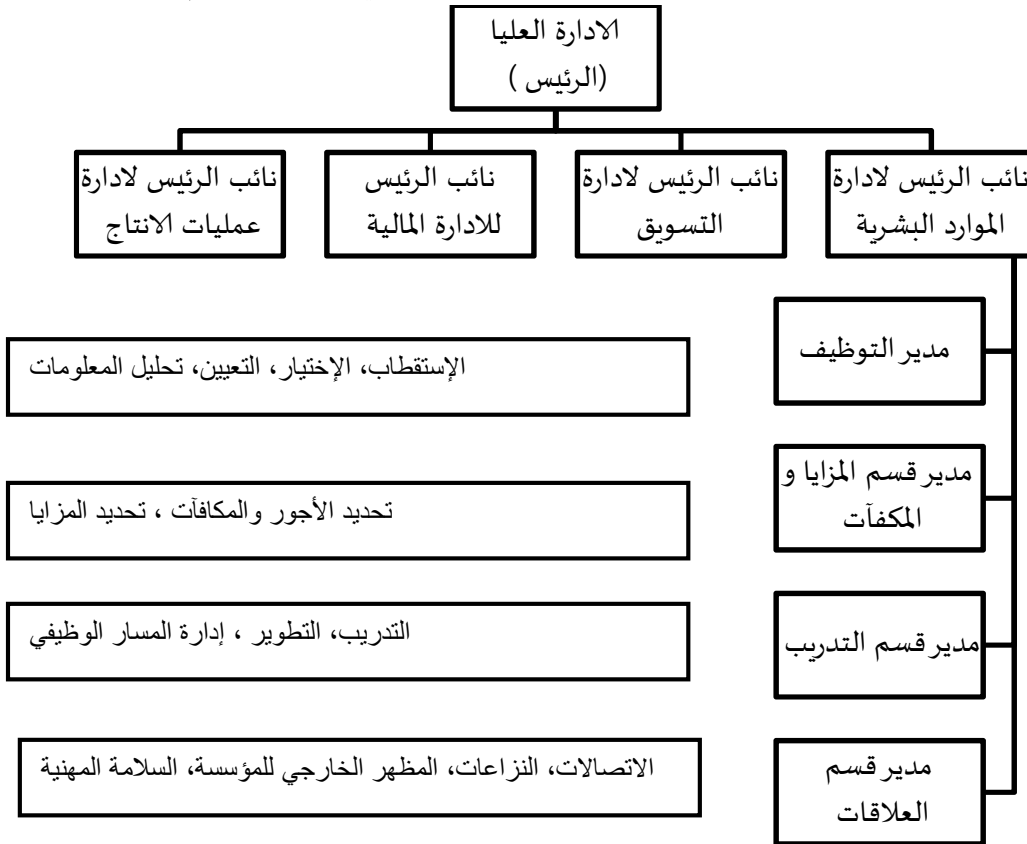
<sup>1</sup> عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، ص 07.

<sup>2</sup> <http://formation.dz.ahlamontada.com>، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2023/01/10، علماً الساعة 17:00.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي، الطبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010، ص 50.

- علاقات العمل التي تغطي علاقة المؤسسة بالإتحادات والنقابات العمالية وفيها يكون القسم مسؤولاً عن تحديد وضع المؤسسة أمام نقابات العمال ومتابعة النزاعات والشكاوي التي تنتج عن علاقة المؤسسة بالنقابة<sup>1</sup>.
- علاقات العاملين وتشتمل نشاطات هذه الشعبة في قسم العلاقات على متابعة حركة العاملين داخل المؤسسة ، إذ تتضمن التأكد من أن قنوات الإتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل .

يظهر موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي للمؤسسة كما هو موضح في الشكل .  
الشكل رقم (04.01) : إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام .



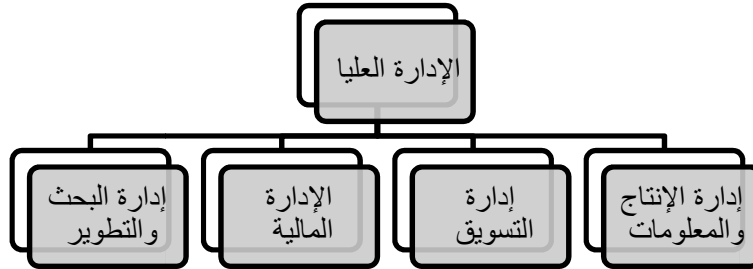
المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 53

2. الشكل القائم على المركزية : يعتمد اتجاه المؤسسة للمركزية واللامركزية على فلسفتها وكفاءتها وكفاءة الوظيفة الاستراتيجية فيها ، وفي الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجوهرية وصناعة الاستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة ، ولما كانت إدارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من القرارات الاستراتيجية ، ونظرا لمكانتها فإن سلطة اتخاذها تستند

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، المرجع نفسه ، ص 51 .

إلى الإدارة العليا للمؤسسة كما تنوع بقية القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى ، كما يشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المؤسسات التي تتميز بكثافة رأس المال<sup>1</sup>.

الشكل رقم (05.01): إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 5

### خلاصة الفصل:

<sup>1</sup> مقدار إسمهان ، ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي ، مذكرة ماجستير تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2016 ، ص 20\_21.

نستنتج من هذا الفصل أن المورد البشري هو العنصر البشري والمبدع والمفكر الحقيقي في أي مؤسسة وهو يشكل القاعدة الأساسية لنجاح المؤسسات ، كما أن للمورد البشري دور في تطوير الهيكل التنظيمي لمختلف الإدارات والمؤسسات . ومنه فإن إدارة الموارد البشرية تسعى لإعطائه مكانة خاصة والتوجه إلى إدارته وتسييره بطريقة علمية فعالة .

لذلك نجد إدارة الموارد البشرية كمصلحة مهمة في المؤسسة تقوم بمجموعة من الوظائف الأساسية ، كما أنه لا يمكن الاستغناء عنه ومحاولة تخصيص له هيئات وأجهزة تسهر على راحته ، حيث يعتبر التخطيط والتنظيم لإدارة الموارد البشرية ثروة حقيقية لا بد الحفاظ عليها ، تستند إليه المؤسسات لزيادة مستويات إنتاجها ومردوديتها وتحقيق الميزة التنافسية والبقاء والاستمرار.



## الفصل الثاني

---

### المفاهيم الأساسية لتسيير الأداء الوظيفي

- المبحث الأول : ماهية الأداء؛
- المبحث الثاني : مفهوم الأداء الوظيفي؛
- المبحث الثالث : تسيير الأداء الوظيفي.

تمهيد :

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه ، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها ، كما يرتبط الأداء بكل من سلوك الموظف والمؤسسة والدولة ويحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة.

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام ، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص . وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة أخرى ، إذ أنه يعد بمثابة الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل .

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية حول تسيير الأداء الوظيفي من خلال التطرق إلى

ما يلي :

- المبحث الأول : ماهية الأداء ؛
- المبحث الثاني : مفهوم الأداء الوظيفي ؛
- المبحث الثالث : تسيير الأداء الوظيفي.

## المبحث الأول : ماهية الأداء

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال ، ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض لإختلاف اتجاهات المفكرين .

## المطلب الأول : تعريف الأداء

— لغويا : أصل كلمة الأداء هو الترجمة للكلمة الإنجليزية "To Performe" ، الذي اشتق بدوره من الفرنسية "Performance" ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل<sup>1</sup> .

— اصطلاحا : يمكن تعريف الأداء على أنه : " الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة . "

ويعرف الأداء على أنه : " نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال . فالأداء سلوك يحدث نتيجة . ويعرف حسن رواية الأداء بأنه : " يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، في هذا التعريف يشير الأداء ضمنيا بأنه هناك معايير توضع مسبقا لإنجاز الأعمال ، وكلما ساهم الفرد في إنجاز مهامه وفق المعايير الموضوعة مسبقا يكون قد ساهم في تحقيق أهداف المنظمة"<sup>2</sup> .

كما عرف الأداء بأنه : " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين "

فالأداء هو : " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال "<sup>3</sup> .

مما سبق يمكن القول أن الأداء يمثل النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة المنظمة من خلال التوفيق بين مختلف مواردها خلال فترة زمنية محددة ، تعكس مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة .

## المطلب الثاني : خصائص الأداء

للأداء مجموعة من الخصائص ، ارتأينا إجمالها لتوضيح معناه أكثر فيما يلي :

1. الأداء مسألة إدراك<sup>4</sup> : يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمؤسسات ، فبنسبة للأفراد يعني لهم الأجر الجيدة أو مناخ العمل الملائم ، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة ، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة . كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير .

2. الأداء مفهوم متطور عبر الزمن : إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها ، سواء كانت الداخلية أو البيئية الخارجية للمؤسسة تكون متغيرة مع حياة المؤسسة ومع تغير المواقف أو الظروف ، إذ أن توليفات العوامل البشرية التقنية ، المالية والتنظيمية ، تجعل الأداء مرتفعا من موقف لآخر ، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع .

<sup>1</sup> يوسف عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ، ص 37 .

<sup>2</sup> بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية ، جامعة عباس لغرور ، خنشلة ، 2013 ، ص 58

<sup>3</sup> بوقطف محمود ، المرجع نفسه ، ص 59

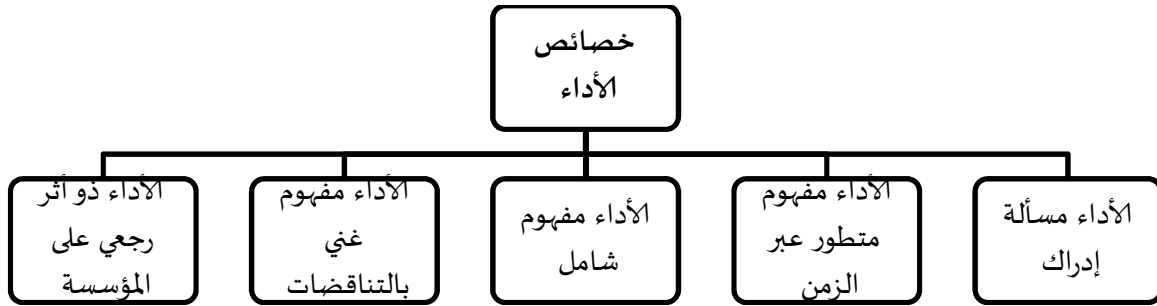
<sup>4</sup> يوسف عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ، ص 48 .

3. الأداء مفهوم شامل : هو يتضمن التفوق والتميز على كل المستويات ، بينما باقي المصطلحات فهي تخص جزء من الأداء ، حيث أن الكفاءة ، الفعالية ، الإنتاجية ، المرودية والتنافسية بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحظى المؤسسة بمستوى أداء متميز وشامل لكل وظائفها .

4. الأداء مفهوم غني بالتناقضات : إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل ، منها المكملة بعضها البعض ، ومنها المتناقضة وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلا عند السعي وراء تحقيق هدف تدنية تكاليف الإنتاج والعمل في الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات .

5. الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة : إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف ، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية.

الشكل رقم (02 .01): خصائص الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المصادر السابقة.

### المطلب الثالث : أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الإقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يكمن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع وتمثل في :

#### 1. حسب معيار الشمولية :

— الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، الأرباح، والنمو<sup>1</sup>.

— الأداء الجزئي : وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الوظيفي إلى أداء وظيفية مالية، أداء وظيفية الأفراد، أداء وظيفية التموين، أداء وظيفية الإنتاج، أداء وظيفية التسويق<sup>2</sup>.

#### 2. حسب معيار المصدر :

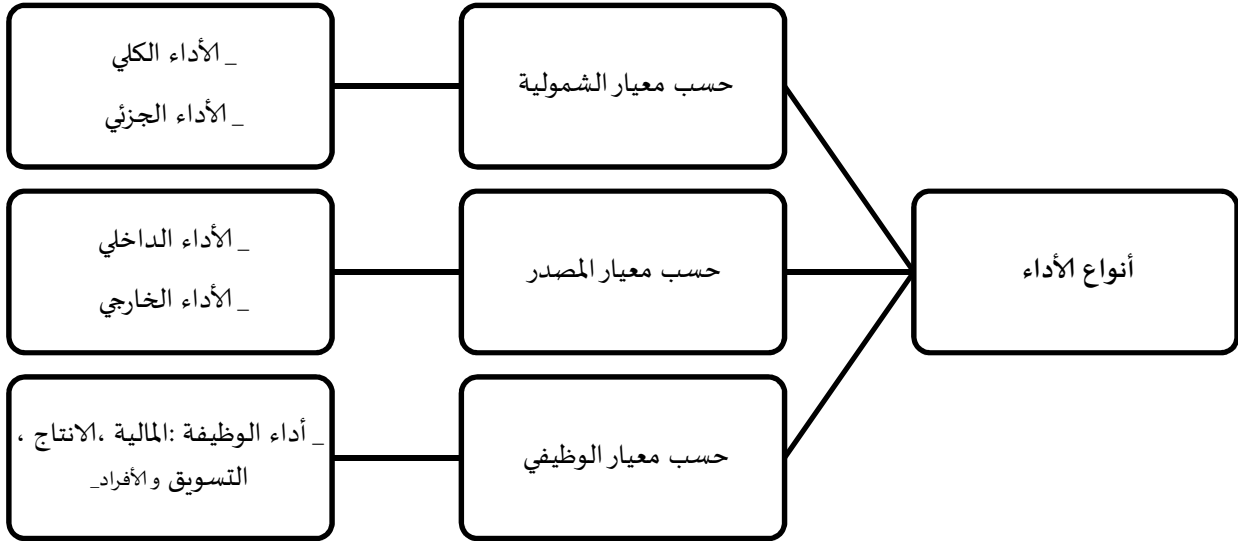
<sup>1</sup> بغالية مليكة ، خيرات عائشة ، تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي ، مذكرة ماستر في علم الإجتماع تخصص العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة عبد الرحمن ابن خلدون ، تيارت ، 2019 ، ص 91 .

<sup>2</sup> خولة رغيص ، الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، أم البواقي ، 2021 ، ص 41

- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة ، أي أن ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مما يلي :
- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق القيمة التنافسية من خلال تسيير مهارتهم .
  - الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .
  - الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .
- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع .
- وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب ، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها<sup>1</sup>.
3. حسب المعيار الوظيفي :
- الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي: الإنتاج ، المالية ، التسويق ووظيفة الأفراد ، ويتم تقسيم الأداء إلى :
- أداء الوظيفة المالية: تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتحقيق المردودية الربح العائد على الإستثمار باعتباره أحداً أهم أهداف المؤسسة .
  - أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات ، الحصة السوقية ، رضا العملاء ومدى تموقعها .
  - أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسة الأخرى من خلال إنتاج بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة .
  - أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب

<sup>1</sup> بوغيط جلال الدين ، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة منتوري محمود ، قسنطينة ، 2009 ، ص 76 .

الشكل رقم (02.02) : أنواع الأداء



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المصادر السابقة .

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء .

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي :

1. غياب الأهداف المحددة<sup>1</sup>: المؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها ، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائها لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك ، فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد ، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف .
2. عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات ، يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا ، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة .
3. اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على الأداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه ، كلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين .
4. مشكلات الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين ، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل ، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ، أما العوامل الشخصية مثل : السن ، المؤهل التعليمي ..... وغيرها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد الكردي ، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال ، دار النشر والتوزيع ، أمريكا ، 2015 ، ص 12 .

<sup>2</sup> جهاد أحمد عبد الرزاق نعيات ، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة ، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات ، العدد 01 ، المملكة العربية السعودية ، 2012 ، ص 16 .

5. التسيير الإداري: يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين<sup>1</sup>، وقد ينشأ التسيير الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

### المبحث الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي

حظي مفهوم الأداء الوظيفي بالإهتمام والدراسة لدى كثير من المعنيين في الأمر، وذلك لكون المؤسسات تواجه تطورا هائلا في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وكذا أيضا الكثير من التحديات، فكان لزاما على إدارات تلك المؤسسات أن توجه موظفيها إلى أداء ومستوى معين حتى تنجح وتستمر وتتطور في ظل التغيرات الكثيرة في عالم العمل والأعمال. وهنا تطرقنا إلى توضيح مفهوم الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته.

### المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "السلوك الإنساني في مجال العمل، أي الإنجاز المتحقق نتيجة بذلك الفرد لجهد سواء كان جهدا فكريا أو بدنيا.

ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشيع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>2</sup>.

كما أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يتبع الفرد متطلبات الوظيفة التي يؤديها، فهي بعد توصيف الإدارة لهذه الوظيفة ورضاه على تأدية هذه الوظيفة، ومنه يمكن أن نستخلص هذه النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي وهي:

— الأداء هو خلاصة إنجاز الموظف لمهامه الموكلة له؛

— هو عملية تحويل كل الحوافز والخبرات والكفاءة والوعي إلى مخرجات وهي إنجاز المهام بدون أخطاء وبالجودة المطلوبة<sup>3</sup>؛

— هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية + الجهد + الخبرات + الكفاءة؛

— ويمكن أن نقول بأنه سلوك موجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ومنه نستنتج أن: "الأداء الوظيفي هو نوع من السلوك الذي يقوم به العامل في إطار الجماعة التي يعمل فيها، بحيث يكون هذا السلوك له هدف معين يسعى لتحقيقه من خلال العمليات الإدارية المتفق عليها، إضافة إلى ذلك يرتبط هذا المفهوم بالفعالية والكفاءة مؤشرين للأداء الفعال والملموس واقعي"<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:

<sup>1</sup> أحمد الكردي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

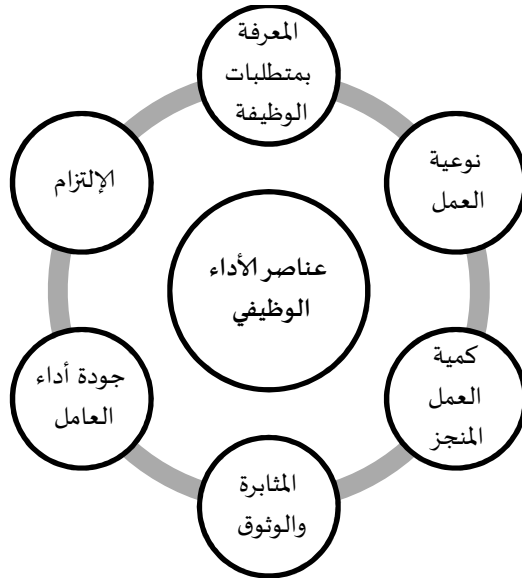
<sup>2</sup> ضحوي سارة، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021، ص 26.

<sup>3</sup> فيصل خريشي، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، ص 06.

<sup>4</sup> ضحوي سارة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة<sup>1</sup>: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والذهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- نوعية العمل : وتتمثل فيما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .
- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازَه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز<sup>2</sup> .
- المثابرة والثوق : وتشتمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتهم المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله .
- جودة أداء العامل: يشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء .
- الإلتزام: المواظبة على مسار العمل وتحقيق التواصل للنشاطات وتحقيق الإنجازات والأهداف<sup>3</sup> .

الشكل رقم (02.03) : عناصر الأداء الوظيفي .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المصادر السابقة .

### المطلب الثالث : محددات الأداء الوظيفي .

تتضح محددات الأداء الوظيفي فيما يلي :

- الجهد : وهو يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> ياسمينة بودويرة ، مريم بوزردوم ، الإتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال ، مذكرة ماستري في علوم الإتصال والإعلام ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل ، 2017 ، ص 84 .

<sup>2</sup> فيصل خرشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 08 .

<sup>3</sup> بغالية مليكة ، خيرات عائشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 95 .



- القدرات: تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه .
- نمط الإشراف : هو الطريقة التي يبذل الجهد الفعلي أساس نمط الأداء يمكن قياس التدريب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة .
- مناخ العمل : يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعها<sup>2</sup> .
- ويمكن صياغة محددات الأداء الوظيفي في المعادلة التالية :
- محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × نمط الإشراف × مناخ العمل .
- من خلال كل هذا يمكننا القول أن : محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبدول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المؤسسة التي ينتمي إليها<sup>3</sup> .
- المطلب الرابع : معوقات الأداء الوظيفي**
- لكي يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب لا بد من توفر مجموعة من العوامل المساعدة والمكملة لأداء جهد وبذل طاقة منها ما هو متعلق بالفرد وما هو متعلق بالمؤسسة التي يشتغل بها ، ولكن غالبا ما تصادفه معوقات تحول دون وصوله إلى المستوى المطلوب والتي نوجزها فيما يلي :
- الظروف الفيزيائية للعمل : وتمثل في الرطوبة ، الحرارة ، التهوية ، الضوضاء ، بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل ويغنيه عن أداء عمله بشكل سريع وغيرها من الظروف التي تعرقل العامل والتي ينجر عنها تشتت في تركيز الفرد .
- عدم وضوح السياسات والمهام : وهنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم<sup>4</sup> .
- التغيب : هذا الاصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل مما يؤدي إلى ارتباك في جدول الأعمال اليومي نتيجة النقص في الموارد البشرية .
- حوادث العمل : وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه ، وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات منها ما هو تقني تكنولوجي ناتج عن الإعطاب ، ومنها ما هو فني إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة ، بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم .

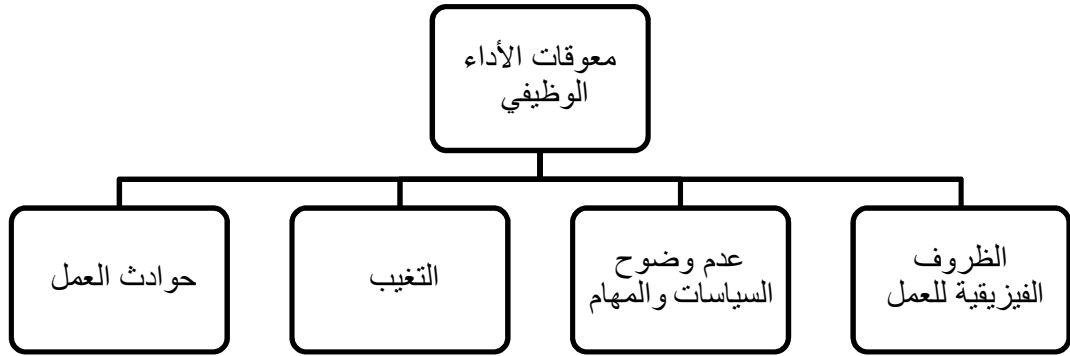
<sup>1</sup> حنيني الزهراء ، زنقي خديجة ، تسيير الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العمال ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية ، جامعة أحمد دراية ، ادرار ، 2018 ، ص 60 .

<sup>2</sup> بغالية مليكة ، خيرات عائشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 93 .

<sup>3</sup> بوعطيط جلال الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 75 .

<sup>4</sup> ياسمينة بودويرة ، مريم بوزردوم ، مرجع سبق ذكره ، ص 95 .

## الشكل رقم ( 04.02 ) : معوقات الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المصادر السابقة .

## المبحث الثالث : تسيير الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم أو عملية تسيير الأداء الامتداد الطبيعي لتطور مفهوم أو عملية تقييم الأداء ، لذلك يتعين علينا التطرق في هذا العنصر إلى تسيير الأداء وكذا إبراز الأهداف التي تنشدها هذه العملية والمبادئ التي تقوم عليها .

المطلب الأول : ظهور مصطلح تسيير الأداء الوظيفي وتعريفه .

## 1. ظهور مصطلح تسيير الأداء الوظيفي :

يمثل مفهوم تسيير الأداء الوظيفي أحد التطورات المهمة والإيجابية في مجال تسيير الموارد البشرية في السنوات الأخيرة. استعملت العبارة لأول مرة من قبل " مايكل بير Mickael Beer " و " روبرت روه. Robert A. Ruh " سنة 1976، في مقالة منشورة عنهما بعنوان " تطور العامل من خلال تسيير الأداء "، لكنه ما أصبح معترفاً به كمقاربة متميزة سوى منتصف الثمانينات نشأ عن الإدراك بالحاجة إلى مقاربة أكثر استمرارية وتكاملاً لإدارة ومكافأة الأداء . كما كان نتيجة لإخفاق مختلف أنظمة التقييم في تسليم النتائج المتوقعة منها<sup>1</sup>. فقد كونت العمليات المستعملة حسب العادة في إجراء عملية التقييم ، اعتماداً راسخاً لدى المقيمين أو الأفراد الخاضعين للتقييم بعدم فعاليتها ، وقد ذكرت في هذا الصدد مجموعة من الأسباب منها ما يلي :

- خشية العاملين من أن يتم الحكم عليها بسوء ، ونفور المقيمين من لعب هذا الدور؛
- عدم الثقة في الوسائل المستعملة<sup>2</sup>؛
- نقص الإتصال؛
- انخفاض المكافآت المرافقة للمستويات العليا للأداء .

هذا ما جعل من هذه العملية في نظرهم مجرد إجراء إداري شكلي لا يرضي أي طرف، وبالتالي فلن تسمح بتحسين أداء العاملين ولا المؤسسة. ويأتي "تسيير الأداء" كمفهوم يستند على مجموعة من المقاربات والممارسات التي تسعى للتغلب على هذه السلبيات.

<sup>1</sup> عز الدين هروم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008 ، ص 63 .

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمخ ، عز الدين هروم ، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الإقتصاد والمجتمع ، العدد 06 ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010 ، ص 58 .

## 2. تعريف تسيير الأداء الوظيفي :

وردت العديد من المحاولات لإعطاء تعريف لهذا المصطلح الحديث نسبيا، نذكر منها ما يلي :

— تسيير الأداء الوظيفي يمثل عملية لتهيئة بيئة العمل بالشكل الذي يحتاجه الأفراد لأداء عملهم، وحيث يتلقون تغذية مرتدة مستمرة حول أدائهم، ويكون تقييم الأداء مجرد جزء من نظام تسيير للأداء الوظيفي أكثر شمولاً؛

— تسيير الأداء الوظيفي هو مقارنة إستراتيجية ومتكاملة من أجل الحصول على نجاح مستمر للمؤسسة، عن طريق تحسين أداء الأفراد والفرق وتطوير قدراتهم؛

— تسيير الأداء الوظيفي عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين العامل ورئيسه المباشر، وتهدف للتوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العامل تأديتها<sup>1</sup>.
- كيف يسهم عمله في تحقيق أهداف المؤسسة .

▪ كيف سيعمل العامل والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه والبناء عليه .  
ومنه نستنتج أن: " تسيير الأداء الوظيفي هو عملية مستمرة يتم فيها الاشتراك بين المشرف والعامل، بغية تخطيط، مراقبة، وفحص أهداف العمل ومساهمته الإجمالية نحو المؤسسة ".  
المطلب الثاني : مبادئ وأهداف تسيير الأداء الوظيفي

## 1. مبادئ تسيير الأداء الوظيفي :

يرتكز تسيير الأداء الوظيفي على المبادئ التالية :

- يعمل كعملية تشاركية تطويرية؛
- يتعلق بما يمارسه الرؤساء لتسيير أداء مرؤوسهم، فهو يشكل عملية طبيعية للإدارة؛
- يخلق فهما مشتركا حول ما يتطلب عمله لتحسين الأداء وتطوير المهارات؛
- يترجم أهداف المؤسسة إلى أهداف فردية<sup>2</sup>؛
- يعتمد على الإجماع والتعاون بدلا من الإجبار؛
- يمنح الدعم بالإضافة إلى الاتجاه؛
- يرتكز حول الاتفاق، التغذية المرتدة، والحوار؛
- يهتم أيضا بتقييم السلوك الذي يدعم القيم الرئيسية للمؤسسة؛
- يركز على تقييم الأداء مقابل الأهداف المتفق عليها؛
- يتطلب أسلوب إدارة مفتوح، وصريح لتسهيل الإتصال المزدوج؛
- يركز على الأشياء المهمة في العمل، والتي بإمكانها تحقيق تحسن ملموس للمؤسسة .

## 2. أهداف تسيير الأداء الوظيفي :

يمكن تلخيص أهم أهداف تسيير الأداء في أربع نقاط كما يلي :

<sup>1</sup> عز الدين هروم ، مرجع سبق ذكره ، ص 65 .

<sup>2</sup> عز الدين هروم ، مرجع سبق ذكره ، ص 67 .

— زيادة أداء المؤسسة: لو نفذ تسيير الأداء بشكل منظم واستمر تطبيقه على المدى البعيد ، فإنه سيرفع من مستوى تفوق المؤسسة ويحسن من أداء كل الأفراد؛

— زيادة المواءمة بين جهود العاملين وأهداف المؤسسة<sup>1</sup>: حين يعلم العاملون ما تصبوا إليه المؤسسة وكيف يساعد عملهم على تحقيق ذلك، فإنه يكون بمقدورهم تقديم الأفضل، فبيان واضح لأهداف الشركة بإمكانه أن يساعد الرؤساء على ضمان تركيز جهود العاملين على الأنشطة التي بإمكانها خلق الفارق في أداء المؤسسة؛

— زيادة استبقاء والتزام العاملين: تسيير الأداء عنصر أساسي في خلق مناخ جذاب للعاملين، وهو ما يسمح باستبقاء العاملين وزيادة التزامهم، من خلال توضيح التوقعات، تعزيز شعور العاملين بأنهم جزء من وحدة متكاملة أكبر، تطوير قدراتهم بالتدريب، ومنح مكافآت وفق الأداء؛

— زيادة كفاءة العاملين: العنصر الأساسي في تسيير الأداء يتمثل في معالجة فجوات الأداء، والتزويد بالتغذية المرتدة والتوجيه التطويري لتحسين مقدره وأداء العامل .

زيادة على هذه الأهداف فإن الدور الأساسي لتسيير الأداء الوظيفي يتمثل في تطوير " ثقافة الأداء "، التي ينظر من خلالها على أن النتائج أكثر أهمية من أعراف السلوك التقليدية داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: مقاربات تسيير الأداء الوظيفي:

يمكن النظر إلى تسيير الأداء من ثلاث زوايا: كعملية طبيعية في الإدارة، كدورة مشكلة من مجموعة من العمليات المتسلسلة أو كنظام متكامل .

— تسيير الأداء كعملية إدارية طبيعية: إن النظر إلى تسيير الأداء باعتباره عملية طبيعية (عادية) في الإدارة، معناه ممارسة عناصر الإدارة الأربعة المعروفة على أداء الأفراد: التخطيط، التنظيم، القيادة(التوجيه) ، والرقابة . حيث يمثل تسيير الأداء :

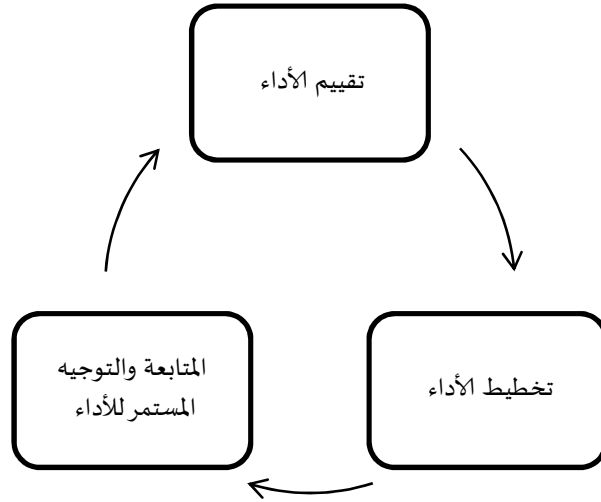
- أداة تخطيطية: من خلال التنبؤ وتحديد الأهداف ، رسم السياسات والبرامج ودراسة الإمكانيات .
- أداة تنظيمية: من خلال توزيع الأهداف على الوحدات ، تحديد العلاقات وتحديد السلطات والمسؤوليات .
- أداة قيادية: من خلال نمط ديمقراطي قائم على المشاركة في الإدارة ، تحفيز العاملين في اتجاه تحقيق الأهداف وتنمية للقدرات بالمشاركة في حل المشكلات .
- أداة رقابية: من خلال تحديد المعايير بالاتفاق ، التركيز على النتائج وليس على الخطوات أو الأنشطة والرقابة الذاتية .

— تسيير الأداء كدورة: يمكن أن يوصف تسيير الأداء الوظيفي كدورة متجددة ذاتيا بشكل مستمر، تتسلسل فيها مجموعة من الأنشطة أو المكونات المترابطة في شكل حلقة مغلقة .

تحديد طبيعة وعدد هذه المكونات، والتي اخترنا من بينها عملية تسيير الأداء المشكلة من ثلاثة مكونات هي: تخطيط الأداء ، المتابعة، والتوجيه المستمر للأداء وتقييم الأداء، وذلك وفق ما هو موضح في الشكل :

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخم ، عز الدين هروم ، مرجع سبق ذكره ، ص 59 .

الشكل رقم (05.02): دورة تسيير الأداء



المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، عز الدين هروم ، مرجع سبق ذكره ، ص 61.

– تسيير الأداء كعملية متكاملة : إن أحد عوامل نجاح عملية تسيير الأداء هو النظر إليها باعتبارها عملية متكاملة ، أي أنها تشكل في حد ذاتها نظام، وفي نفس الوقت هي جزء من بين أجزاء أخرى لنظام أشمل، يتكون من الأنشطة الهامة الأخرى ضمن المؤسسة، حيث أن إغفال أحد الأجزاء أو بعضها يؤدي إلى عدم نجاح النظام ككل .

#### المطلب الرابع : فعالية تسيير الأداء الوظيفي

ترتبط فعالية تسيير الأداء الوظيفي بمدى تحقيقه للنتائج المرغوبة منه، حيث يفترض في تسيير الأداء

أن يقدم :

- وسيلة لتنسيق العمل بحيث تسيير أهداف وغايات كل من المؤسسة، الوحدات والعاملين في نفس الاتجاه؛
- طريقة لتوثيق مشكلات الأداء لمساعدة المؤسسة على التقيد بالقوانين والأنظمة، ولتثبيت همة العاملين عن إقامة دعاوي قانونية تنطوي على التلاعب والإزعاج، واستخدام هذا التوثيق كدليل عند اللزوم<sup>1</sup>؛
- طريقة للتعرف على المشكلات، ضمن العمليات التي تحول دون كون المؤسسة أكثر فعالية؛
- المعلومات اللازمة للخروج بقرارات حول كل من الترقيات، استراتيجيات تطوير العاملين والتدريب؛
- طريقة تمكن الرؤساء من العمل مع المرؤوسين للتعرف على المواطن الذي تظهر فيها المشكلات وتحديد أسبابها، وعمل اللازم لعلاجها وإنهاءها؛
- وسيلة لتنسيق أعمال جميع العاملين الذين يقعون تحت إشراف نفس الرئيس المباشر؛
- وسيلة لتوفير تغذية مرتدة منتظمة، ومتواصلة للعاملين بطريقة تعزز من حماسهم وتحفيزهم؛
- وسيلة لتخطيط فعاليات لتطوير وتدريب العامل.

<sup>1</sup> عز الدين هروم ، مرجع سبق ذكره، ص 83 .

## خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن للأداء دورا أساسيا في تسيير التنظيمات الإدارية، فهو النشاط المبدول من طرف الفرد العامل لبلوغ الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، إلا أن للأداء عوامل مؤثرة تتمثل في: الأداء وصاحب العمل وكذا الأداء وتدخل الدولة وغيرها من العوامل المؤثرة، من ناحية أخرى فإن الأداء الوظيفي يساهم في قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة بهم.

كما ظهر مفهوم تسيير الأداء الوظيفي الذي يضم مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسين أداء الأفراد

## الفصل الثالث

---

### واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة المركز الإستشفائي الجامعي خروبة بمستغانم

- المبحث الأول : تقديم مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة ؛
- المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي؛
- المبحث الثالث : عرض الاستبيان و منهجية الدراسة الميدانية .

تمهيد :

من أجل تكامل خطوات الدراسة وتناسقها، ننتقل إلى الجانب التطبيقي لها إذ تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن يتوصل إلى الحقائق وجمع المعلومات من أرض الواقع، لذا سنحاول في هذا الفصل إبراز الخطوات التي تم الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية والتي كانت بمؤسسة المركز الإستشفائي الجامعي خروبة بمصلحة الموارد البشرية، وذلك من أجل دراسة واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإستشفائية على أرض الواقع.

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول: تقديم مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي \_خروبة .

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي.

المبحث الثالث : عرض منهجية الدراسة الميدانية .



المبحث الأول : تقديم مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة

المطلب الأول : نشأة مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي

تاريخ إنشاء مستشفى مستغانم منذ استعمار مستغانم من طرف القوات الفرنسية، بدأ التفكير في إنشاء مستشفى عسكري من طرف المصالح من طرف المصالح الصحية الإستعمارية، كان هذا الخيار أولاً خيار عسكري وثانياً من أجل السياسة العامة لتعمير المستعمرة من أجل استقبال وفود الكبيرة من الكولون. من قام ببناء مستشفى مستغانم هذه البناية التي تحدث الزمن ؟ لم يتم الإجابة عن هذا السؤال وكل البحوث توقفت عن النخبة العسكرية التي وكل إليها إنشاء المنازل، الإدارات، المدارس، الثكنات، المستشفيات، والعيادات الصحية من أجل الكولون في الفترة الممتدة من 1833 إلى 1853 . تم تحويل المستشفى العسكري إلى مستشفى مدني تدريجيا في الحقبة الإستعمارية . بعد الإستقلال تم تسمية المستشفى بتشي غيفارا الذي قتل سنة 1967 من قبل القوات البوليفية.

يعتبر تشي غيفارا رمز المقاومة ضد المستعمر عامة والفرنسي خاصة بالنسبة للثورة الجزائرية والتي كانت تؤيد مبدأ تقرير المصير للشعوب المضطهدة. جاءت هذه التسمية للتقرب والصدقة بين الشعب الجزائري والشعب الكوبي المقاوم والدكتور إرستوتشي غيفارا الذي تجد اسمه على اللوحة البرونزية التي تحمل عبارة "asta la victoria siempre" التي وضعت في فيفري سنة 1970 من طرف اللجنة الجزائرية الكوبية<sup>1</sup>.

مستشفى مستغانم شاهد عبر التاريخ على عدة أحداث :

- وباء كوليرا 1847\_1849 و 1851 :
- موجة الجفاف والجوع بين نوفمبر 1867 وجوان 1968 وتسجيل أكثر من 215603 ميت أكثرهم جزائريين؛
- وباء التيفيس عام 1868 بتسجيل 90% موتى من المرضى الذين دخلوا المستشفى؛
- فيضانات 1927 بتسجيل عدد كبير للموتى وعدد لا يحصى للمفقودين؛
- زلزال عام 1939؛
- تجديد الكبير للمستشفى 1945\_1948؛
- حرب التحرير المجيدة 1954\_1962؛
- أحداث أكتوبر 1988؛
- العشرية السوداء 1990\_2000؛
- كورونا 19 .

مع دخول سنة 2001 تعزز القطاع الصحي باستعجالات طبية جراحية تضم إليها كذلك وحدة تصفية الدم وإنشاء وحدات أخرى لاحقاً من طب العمل ووحدة المساعدة الطبية SAMU<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مكتب الإعلام والاتصال .

<sup>2</sup> الاعتماد على وثائق المؤسسة .

تم تحويل قطاع صحي بمستغانم إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية سنة 2008 في إطار الإصلاحات الوزارية للتقسيمات الجديدة مع فتح وحدة المستشفى اليومي للأورام السرطانية وكذا وحدة طب العيون ووحدة العلاج الفيزيائي والتدليك.

بحلول سنة 2022 تم افتتاح مستشفى 240 سرير خروبة وتسميته مستشفى المجاهد الدكتور بن إسماعين بومدين وبهذا تحولت المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة العمومية إلى المركز الإستشفائي الجامعي.

**المطلب الثاني: تعريف مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي.**

المركز الاستشفائي الجامعي لمستغانم هو مؤسسة عمومية متخصصة حديثة النشأة، ولدت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 21 / 397 المؤرخ في 18 أكتوبر 2021، وهو في الواقع الوريث الشرعي للمؤسسة العمومية الإستشفائية مستغانم سابقا بعد دمجها مع مستشفى 240 سرير الجديد، ويتكون من 06 ستة هياكل عقارية متباعدة جغرافيا، ووحدين قانونيتين هما : وحدة مستشفى شي غيفارا، ووحدة المجاهد الدكتور سماعين بومدين.

**المطلب الثالث : مهام مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي .**

– ترتقي المؤسسة إلى العلاج من المستوى 3. أما المستويات 1 و 2 فهي قاعدية ونجدها في المؤسسات العمومية؛

– كما تقوم المؤسسة على التكوين الطبي والتأطير وكذا تقوم على العلاج؛

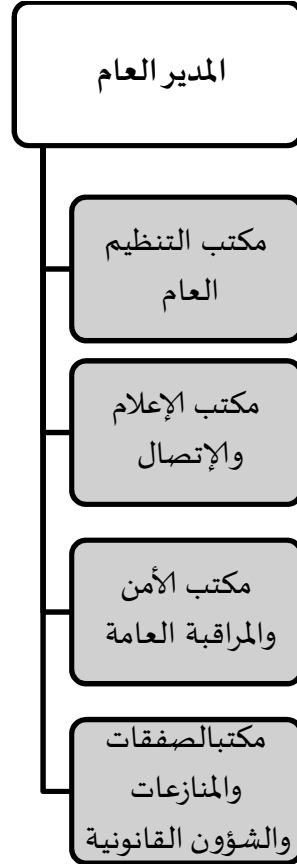
– تساهم المؤسسة في تحقيق الأهداف المحددة في مجال السياسة الصحية والتي تنص عليها الدولة؛

– ضمان النظافة وإجراءات ضد الأضرار والانحرافات الإجتماعية.

**المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي – خروبة –**

تسير مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة بمجلس إدارة يرأسه والي الولاية ويسيره مدير مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي، وهذه المؤسسة تستعين بهيكل استشاري الذي يتشخص في المجلس الطبي.  
**المطلب الأول : المدير العام**

الشكل رقم (03 . 01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي



المصدر: بناء على وثائق المؤسسة

المدير العام: ويعين من طرف وزير الصحة ويقوم بالمهام التالية :

– تسيير المؤسسة وكذا تسيير الميزانية ؛

– الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة ؛

– المصادقة على مختلف الوثائق في حدود صلاحياته.

يقسم المدير العام إلى مجموعة من المكاتب والمتمثلة في :

مكتب التنظيم العام: يضم هذا المكتب : مكتب الأمانة ومكتب التنظيم.

تعتبر أمانة المدير السلطة التنفيذية الأولى لاستقبال المواطنين وتنظيمهم وقد يكون هذا الإستقبال

داخلي أو خارجي أو الشخصي .

أما مكتب التنظيم فهو ذات صلة مباشرة بالمدير فهو الذي يلتقى جميع المراسلات ويقوم بمراقبة

العمليات الصادرة والواردة.

مكتب الإعلام والإتصال: هو عبارة عن وسيط بين إدارة المؤسسة و وزارة الصحة والسكان وكذا مختلف الإدارات الأخرى وهذا يكون بواسطة الأنترنت (شبكة داخلية) <sup>1</sup>.  
مكتب الأمن والمراقبة العامة: من مهامه :

– المحافظة على سلامة وأمن الأفراد من موظفين ومراجعين وزوار؛

– المحافظة على سلامة المباني والممتلكات في المستشفى الجامعي؛

– تحقيق الأمن والمراقبة العامة في جميع أقسام المستشفى؛

– تحقيق بيئة آمنة للعمل خالية من المخاطر ومحصنة من مصادر المخاطر <sup>2</sup>.

مكتب الصفقات والمنازعات والشؤون القانونية: يتمثل في التكفل بالقضايا المتعلقة بالصفقات والمتنازع فيها سواء المستخدمين مع المؤسسة كالإختلاس والشكاوي أو بين المؤسسة وأشخاص من خارج المؤسسة مثل شكوى مقدمة من طرف مريض . كما يقوم مكتب الشؤون القانونية في المشاركة في إعداد ومراجعة مشاريع القوانين واللوائح ذات العلاقة بعمل العمل <sup>3</sup>.

المطلب الثاني: مديرية الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي

– المديرية الفرعية للتكوين والوثائق: وتنقسم إلى : مكتب التكوين ومكتب الوثائق .

مكتب التكوين: يتمثل في التكوين المتواصل ولديه برنامج محلي وبرنامج وطني

مكتب الوثائق: يقوم بتزويد العمال بالكتب والمراجع .

– المديرية الفرعية للمستخدمين : وتنقسم إلى : مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الإداريين والتقنيين ومستخدمي المصالح، مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين سلك الطبيين والشبه الطبيين والأخصائيين في علم النفس ، وكذا مكتب العمال وتنظيم الأجور .

مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الإداريين والتقنيين ومستخدمي المصالح: يهتم هذا المكتب بمسيري العمال ومنهم : الأسلاك المشتركة : الإداريين مثل (متصرف محلل ، متصرف ، متصرف رئيسي وغيرها .....). وكذا العمال المهنيين مثل : المرسمين والمتعاقدين .

مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين سلك الطبيين والشبه الطبيين الأخصائيين في علم النفس: ويهتم ب : مكتب سلك الطبيين: " مكتب تنظيم النشاطات الطبية وتقييمها ، مكتب المناوبات وكذا مكتب البرمجة ومتابعة الطلبة". ومكتب سلك الشبه الطبيين: " مكتب تنظيم النشاطات الشبه الطبية وتقييمها ، العلاجات التمريضية ، ومكتب البرمجة ومتابعة الطلبة " .

مكتب العمال وتنظيم الأجور: يتمثل في :

مكتب العمال: المتمثل في الأسلاك المشتركة وكذا التكفل برتبة العمال وغيرها .

<sup>1</sup> دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المختصة في طب العيون \_بسكرة، على الموقع الإلكتروني، archives.univ-biskra.dz ، تم الإطلاع عليه بتاريخ

2023/03/24

<sup>2</sup> وحدة الأمن ، على الموقع الإلكتروني، dentalh.kau.edu.sak ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2023/03/24.

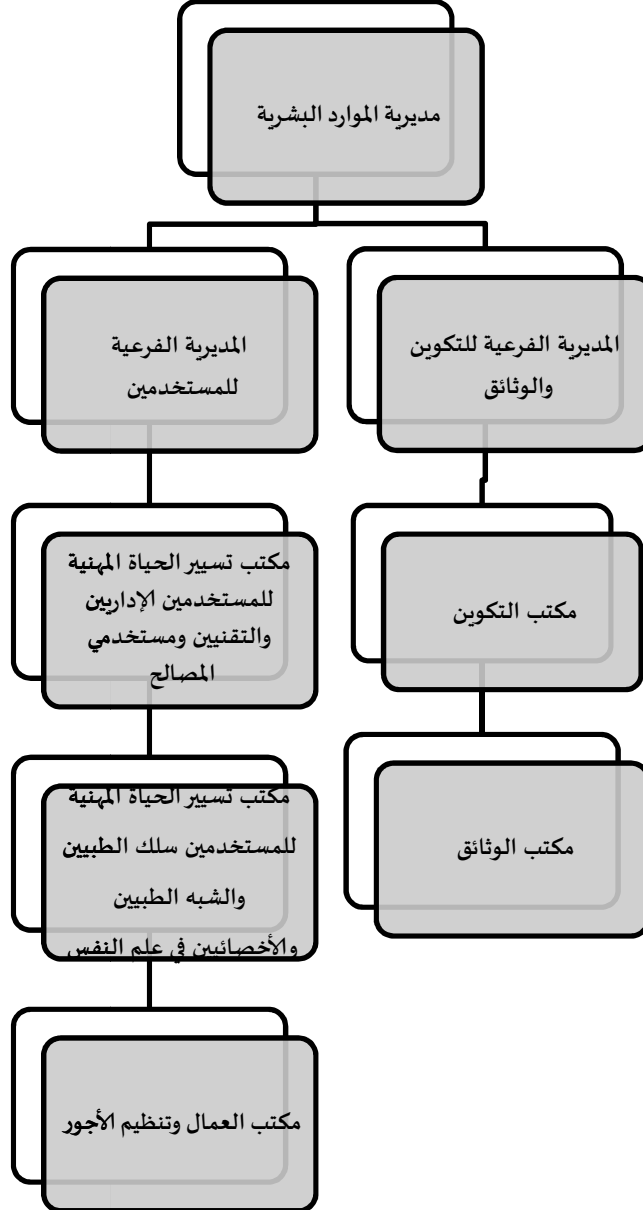
<sup>3</sup> مكتب الشؤون القانونية \_ وزارة الصحة ، على الموقع الإلكتروني، 2-Uncategorised<www.health.gov.ly> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ

2023/03/24

## الفصل الثالث واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة

مكتب الأجور : الأجر هو ما يحصل عليه الموظف ويحصل عليه شهريا ، فمصلحة الأجور تقوم بإعداد الكشوف الأصلية والمرتببات التقاعد ، وكشف الراتب .

الشكل رقم (02\_03): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.



المصدر: بناء على وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث: مديرية النشاطات الطبية والشبه الطبية :

– المديرية الفرعية للتسيير الإداري للمريض: وتتمثل في : مكتب دخول المرضى، ومكتب الإستقبال والتوجيه والنشاطات الإجتماعية العلاجية .

– المديرية الفرعية للنشاطات الشبه الطبية: وتتمثل في : مكتب تنظيم النشاطات الشبه الطبية وتقييمها، ومكتب العلاجات التمريضية ومكتب البرمجة ومتابعة الطلبة .

## الفصل الثالث واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة

– المديرية الفرعية للنشاطات الطبية: تنقسم إلى : مكتب تنظيم النشاطات الطبية وتقييمها ، مكتب المناوبات الإستعجالات ، وكذا مكتب البرمجة ومتابعة الطلبة .

المطلب الرابع : مديرية الوسائل المادية والمالية والمراقبة:

1. مديرية الوسائل المادية :

– المديرية الفرعية للمنشآت القاعدية والتجهيزات والصيانة: تتمثل في مكتب المنشآت القاعدية ، مكتب التجهيزات ، و مكتب الصيانة .

– المديرية الفرعية للمصالح الإقتصادية: تتمثل في : مكتب التموينات ، مكتب تسيير المخازن والجرد والإصلاحات ، و مكتب الإطعام والفندقة .

– المديرية الفرعية للمنتوجات الصيدلانية والمستهلكات: تتمثل في : مكتب المنتوجات الصيدلانية ، و مكتب الأدوات والمستهلكات .

2. مديرية المالية والمراقبة: تتمثل في:

– المديرية الفرعية لتحليل التكاليف وتقييمها: تنقسم إلى : مكتب تحليل التكاليف والتحكم فيها، و مكتب الفوترة.

– المديرية الفرعية للمالية: تنقسم إلى : مكتب الميزانية والمحاسبة ، و مكتب الإيرادات والصناديق .

المبحث الثالث: عرض الاستبيان ومنهجية الدراسة التطبيقية

المطلب الأول : مجال الدراسة التطبيقية

ونعني بمجال الدراسة النطاق الذي أجريت فيه الدراسة بأبعاده المكانية، الزمانية وأبعاده البشرية .

المجال المكاني: تم إجراء هذه الدراسة كما هو محدد في عنوان البحث على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي – خروبة - مستغانم ، حيث سبق التعريف بها وتفصيل هيكلها التنظيمي والتطرق إلى خدماتها .

المجال الزمني: ويتمثل المجال الزمني للدراسة في الفترة الكافية لإجراء البحث ، وتمتد هذه الفترة من جانفي 2023 إلى فيفري 2023 .

وقبل البدء بالدراسة الميدانية قمنا بدراسة استطلاعية من أجل الحصول على بيانات عامة حول المؤسسة ومعايشة واقع المؤسسة ، وتمكننا من إجراء المقابلة مع مدير المؤسسة لأخذ الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية .

المجال الدشري: ويشمل مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة .

يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي \_ خروبة ، والبالغ

عددهم 1104 موزعين على فئات مختلفة حسب الأسلاك والأسلاك المشتركة الموضحة في الجدولين التاليين :

الجدول رقم (03.01): توزيع موظفي المركز الاستشفائي حسب الأسلاك :

النسبة%	عدد الموظفين	الأسلاك
12,11	92	الممارسين الطبيين المتخصصين
9,34	71	الممارسين الطبيين العاميين
0,53	04	الصيدلة العاميين في الصحة العمومية
2,24	17	النفسانيين العياديين للصحة العمومية

## الفصل الثالث واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة

3,55	27	البيولوجيين في الصحة العمومية
0,13	01	الفيزيائيين الطبيين في الصحة العمومية
3,03	23	الأعوان في التخدير والإنعاش في الصحة العمومية
69,07	525	الشبه الطبيين
%100	760	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة .

### التحليل:

يبدو لنا من خلال الجدول أن سلك الشبه الطبي يحتل الصدارة في عدد الموظفين بنسبة %69,07، يليه الممارسين الطبيين الخاصين وبعدها العاميين، ثم البيولوجيين بنسبة %3,55 وبعدها الأعوان في التخدير والإنعاش بنسبة %3,03، ثم النفسانيين بنسبة %2,24، أما سلك الفيزيائيين الطبيين وسلك الصيادلة العاميين فيحتل الترتيب الأخير بنسبة %0,13 و %0,53.

### الجدول رقم (02.03): توزيع موظفي المركز الاستشفائي حسب الأسلاك المشتركة :

النسبة %	عدد الموظفين	الأسلاك
37,21	128	سلك العمال الإداريين
12,5	43	سلك العمال المهنيين المرسمين
50,29	173	سلك العمال المهنيين المتعاقدين
%100	344	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة .

### التحليل :

من خلال الجدول يظهر لنا أن السلك الغالب هو سلك العمال المهنيين والمتعاقدين بنسبة %50,29 ، ثم يليه سلك العمال الإداريين المتضمن للمتصرف ، متصرف محلل ، متصرف رئيسي ، والأعوان وغيرها وهذا بنسبة %37,21. والسلك الأدنى هو سلك العمال المهنيين المرسمين بنسبة %12,5.

### المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات .

1. المقابلة<sup>1</sup>: لقد استعملنا المقابلة من خلال اللقاءات التي أجريت في فترة الدراسة الميدانية . حيث تمت مقابلة مدير الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية من أجل توضيح أهداف الدراسة والحصول على بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة، كما تمت مقابلة مسيري الموظفين على مستوى المؤسسة .

2. الوثائق<sup>2</sup> : تمثلت هذه البيانات في، البيانات المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة لإعداد التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي. وكذا البيانات الخاصة بالنظام الداخلي للمؤسسة.

<sup>1</sup> هي مواجهة شخصية بين شخص أو مجموعة أشخاص بهدف التعرف على المعلومات والبيانات حول موضوع محدد. فمزايها المقابلة أنها تعطي للمتدربين فرصة لإبداء الآراء والاقتراحات، ولها عيوب كذلك والتي تتمثل في أنها تتطلب وقتا طويلا وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها.  
<sup>2</sup> تعتبر بيانات جاهزة يسهل تبويبها وعرضها بأسلوب واضح، حيث تم الإطلاع على بعض الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة للحصول على بعض البيانات الضرورية للبحث.

## الفصل الثالث واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة

3. الاستبيان<sup>1</sup>: وقد تم إعداد أسئلة الاستبيان في بحثنا من خلال فرضيات الدراسة بغرض معرفة مدى صدقها للوصول إلى النتائج المرجوة، وتتكون استمارة الاستبيان من أسئلة مغلقة، حيث مرت بعدة مراحل حتى إنجازها في شكلها النهائي، كما تمت مناقشتها وتصحيحها مع الأستاذ المشرف، وبعد التصحيح قمنا بتوزيع استمارات على عدد من موظفي مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي \_ خروبة ، وهذا من أجل التأكد من مدى توافق أسئلة الاستمارة مع واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة، كما تحتوي الاستمارة على 21 سؤالاً موزعة على أربعة محاور . بعدها قمنا بتوزيعها على أفراد العينة ، حيث تم توزيع 35 استبياناً واسترجاع 20 منها ، أما 15 المتبقية فلم تسترجع.

### المطلب الثالث: تحليل الاستبيان

سنقوم بتحليل محاور الاستبيان بالاعتماد على ما يتضمنه من أدوات إحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على الأسئلة المرتبطة بكل محور على النحو التالي :

**المحور الأول:** البيانات الشخصية لأفراد العينة حسب المتغيرات التالية، (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، والفرع الذي تنتمي إليه).

الجدول رقم (03.03): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البيانات الشخصية .

الرقم	البيانات الشخصية	التكرارات	المجموع	النسبة المئوية %	المجموع	
01	الجنس	ذكر	20	40%	100%	
		أنثى		12		60%
02	السن	من [25_35 سنة]	20	30%	100%	
		من [36_40 سنة]		45%		
		من [41_ فما فوق]		25%		
03	المستوى التعليمي	متوسط	20	00%	100%	
		تكوين مهني أو تقني		03		15%
		ابتدائي		00		00%
		ثانوي		04		20%
		جامعي		13		65%
		من		40%		

<sup>1</sup> يتمثل في استمارة تتضمن عدداً من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها، فمن مزايا الاستبيان أنه يمكن الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير وقليل التكاليف ويقدم بيانات مركزة وواضحة، ولكن من عيوبه ضعف قدرته في الوصول إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة.



## الفصل الثالث واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة

100%		20	[5_1 سنوات]	الأقدمية في العمل	04	
	30%		06			من [6_10 سنوات]
	10%		02			من [11_20 سنة]
	10%		02			من [16_20 سنة]
	10%		02			أكثر من 20 سنة
%100	00%	20	00	الفرع الذي تنتمي إليه	05	
	00%		00			التصنيع والصيانة
	00%		00			التجارة والتمويل
	75%		00			التقني
	20%		15			الموارد البشرية والإدارة
	5%		04			المالية
			01	التنظيم والإعلام الآلي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

### التحليل :

- من حيث الجنس: من خلال الجدول نرى أن غالبية أفراد العينة من جنس أنثى، حيث بلغ عددهم 12 فردا أي بنسبة 60% من العينة، أما بالنسبة لجنس ذكر بلغ عددهم 08 أفرادا بنسبة 40% من العينة.
- من حيث السن: إن الملاحظ في الجدول أن السن [من 36\_40] هي الغالبة على أفراد العينة إذ تضم 09 أفرادا بنسبة 45% ، ثم تليها الفئة العمرية من [25\_35] بنسبة 30% ، وأخيرا الفئة العمرية من [41\_ فما فوق] بنسبة 25%. يظهر لنا أن مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي\_ خروبة أغلب موظفيها في مرحلة عمرية تتميز بالنضج الفكري والجسدي مما يسمح لهم بأداء وظائفهم بأحسن وجه.
- المستوى التعليمي: يلاحظ أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى الجامعي بنسبة 65% أي ما يعادل 13 فردا، بينما يمثل مستوى ثانوي نسبة 20% ، ويليه المستوى التكويني المهني أو التقني بنسبة 15% ، أما أصحاب المستوى الابتدائي والمتوسط فهم لا يوجدون.

## الفصل الثالث واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة

– الأقدمية في العمل: يظهر لنا في الجدول أن النسبة الأكبر من الموظفين في المؤسسة أقدميتهم من [ 1\_5 سنوات ] بعدد 08 فردا بنسبة 40% ، بينما الموظفون الذين أقدميتهم من [ 06\_10 سنوات ] بنسبة 30% ، أما الموظفون الذين أقدميتهم [ من 11\_15 سنوات ] ومن [ 16\_20 سنة ] فهم الأقل بنسبة 10% .

– الفرع الذي تنتمي إليه: يظهر من خلال الجدول أن نسبة 75% من إجابات أفراد العينة فرعهم هو الموارد البشرية والإدارة، بينما فرع المالية فكان بنسبة 20% ، يليها التنظيم والإعلام الآلي بنسبة 5% ، أما فرع التصنيع والصيانة وكذا التجارة والتمويل والتقني فلم تكن لهم نسب في هذا الفرع.

المحور الثاني: سيتم في هذا المحور التعرف على الموارد البشرية في مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة.

الجدول رقم (03\_04): يمثل توزيع مفردات الدراسة على أي أساس تم توظيفك؟

النسبة	التكرار	أساس توظيفك
70%	14	على أساس شهادة علمية
20%	04	على أساس كفاءات مهنية
10%	02	على أساس خبرتك في الميدان وقدراتك
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

### التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة نجدها عند الذين تم توظيفهم على أساس شهادة علمية بنسبة 70%، ويلها 20% تم توظيفهم على أساس كفاءات مهنية ، أما 10% تم توظيفهم على أساس خبرتهم في الميدان وقدراتهم. ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على التوظيف على أساس الشهادات العلمية بصفة كبيرة بخلاف التوظيف على أساس الخبرة في الميدان والقدرات الذي هو قليل في المؤسسة.

الجدول رقم(03\_05): يمثل توزيع على كيف هي علاقتك مع الإدارة؟

النسبة	التكرارات	الاختيارات
100%	20	جيدة
00%	00	سيئة
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

### التحليل :

من خلال الجدول نرى أن كل أفراد العينة علاقتهم مع الإدارة جيدة ، ومنه نستنتج أن المؤسسة جيدة في تعاملاتها مع موظفيها.

الجدول رقم (03\_05): هل ترى أن زملائك في العمل ملتزمون بأوامر الإدارة؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة
دائما	06	30%
أحيانا	14	70%
أبدا	00	00%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التحليل :

بإطلاعنا على الجدول نلاحظ أن 70% من العمال أحيانا ما يلتزمون بأوامر الإدارة، ويليها 30% من العمال يلتزمون بأوامر الإدارة، وأخيرا الذين لا يلتزمون بأوامر الإدارة نسبة مقدرة ب 00%.

الجدول رقم (03\_07): هل تحافظ على علاقتك مع زملائك ورؤسائك في العمل ؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	20	100%
لا	00	00%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التحليل :

يتضح لنا من خلال الجدول أن كل أفراد العينة يحافظون على علاقتهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل، ومنه نلخص أن الجو السائد داخل المؤسسة يغلب عليه الإنسانية في التعامل والتعاون والتقارب فيما بينهم.

الجدول رقم(03\_08): هل الإدارة في مؤسستك تقوم بالرقابة على العمل ؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	18	90%
لا	02	10%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن 90% من أفراد العينة أن إدارة المؤسسة تقوم بالرقابة على العمل، بينما 10% من أفراد العينة يقولون العكس. أي أن إدارة المؤسسة لا تقوم بالرقابة على العمل.

الجدول رقم(03\_09): هل عملك يتناسب مع مؤهلك العلمي؟

## الفصل الثالث واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	14	70%
لا	06	30%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

### التحليل :

نلاحظ في الجدول 70% من أفراد العينة عملهم يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، بينما 30% لا يتناسب عملهم مع المؤهلات العلمية.

المحور الثالث: في هذا المحور سوف نتعرف على الأداء في مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة.

الجدول رقم (03\_10): هل تعمل المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	16	80%
لا	01	5%
أحيانا	03	15%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

### التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تعمل على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين بنسبة 80% بمعدل 16 فردا، بينما 15% يرون أفراد العينة أن المؤسسة أحيانا ماتعمل على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين. لكن قليل جدا أي بنسبة 5% من أفراد العينة ما يرون أن المؤسسة تعمل على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين.

الجدول رقم (03\_11): هل تقوم المؤسسة بتحفيز العامل المجتهد في عمله؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	10	50%
لا	10	50%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

### التحليل :

يتضح لنا من الجدول أن نصف أفراد العينة أي بنسبة 50% حسب رأيهم أن المؤسسة تقوم بتحفيز العامل المجتهد في عمله، أما النصف الآخر من أفراد العينة فيرون أن المؤسسة لا تقوم بتحفيز العامل المجتهد في عمله بنسبة 50%.

الجدول رقم (03\_12): هل أسلوب رئيسك في العمل فعال؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	17	85%
لا	03	15%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان .

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يرون أن أسلوب رئيسهم في العمل فعال، لكن 15% منهم يرون أن أسلوب رئيسهم في العمل غير فعال.

الجدول رقم (03\_13): هل تقدم كل ما تملك من مهارات وقدرات عند قيامك بمهامك؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	20	100%
لا	00	00%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن كل أفراد العينة يقدمون كل ما يملكون من مهارات وقدرات عند قيامهم بمهامهم.

الجدول رقم (03\_14): هل تعطي المؤسسة الحق في ابتكار أساليب أخرى في العمل ؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	14	70%
لا	06	30%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

التحليل :

يتضح لنا في الجدول أن 70% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعطي الحق في ابتكار أساليب أخرى في العمل، بينما 30% يرون العكس أي أن المؤسسة لا تعطي الحق في ابتكار أساليب أخرى في العمل. المحور الرابع: في هذا المحور نتعرف على الأداء الوظيفي في مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة.

الجدول رقم (03\_15): أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة
موافق جدا	10	50%
موافق	08	40%

## الفصل الثالث واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة

10%	02	محايد
00%	00	غير موافق
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

### التحليل :

يبين الجدول أن 50% من أفراد العينة موافقون جدا على إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد، بينما 40% موافقون على إنجاز العمل في الوقت المحدد، أما 10% فهم محايدون . لكن لا يوجد من لا ينجزون العمل المطلوب في الوقت المحدد.

### الجدول رقم (03\_16): ألتزم بأنظمة وقوانين العمل ؟

النسبة	التكرارات	الاختيارات
55%	11	موافق جدا
40%	08	موافق
00%	00	محايد
5%	01	غير موافق
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

### التحليل :

من خلال الجدول نرى أن 55% من أفراد العينة موافقون جدا على أنهم ملتزمون بأنظمة وقوانين العمل، بينما 40% فهم موافقون على أنهم ملتزمون بأنظمة وقوانين العمل ، لكن 5% من أفراد العينة لا يلتزمون بأنظمة وقوانين العمل.

### الجدول رقم (03\_17): أنسق وأتعاون مع زمائي في أداء العمل ؟

النسبة	التكرارات	الاختيارات
45%	09	موافق جدا
55%	11	موافق
00%	00	محايد
00%	00	غير موافق
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

### التحليل :

## الفصل الثالث واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة

نلاحظ من خلال الجدول أن 55% من أفراد العينة هم موافقون على أن ينسقوا ويتعاونوا مع زملائهم في أداء العمل، أما 45% المتبقية فهم موافقون جدا على التنسيق والتعاون مع زملائهم في أداء العمل، بينما لا يوجد من هم غير موافقون ومحايدين من أجل التنسيق والتعاون مع زملائهم في أداء العمل.

### الجدول رقم (03\_18): ألتزم بأوقات العمل الرسمية؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	07	35%
لا	01	5%
أحيانا	12	60%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

### التحليل :

يتضح لنا في الجدول أن أغلبية أفراد العينة أحيانا ما يلتزمون بأوقات العمل الرسمية أي بنسبة 60%، بينما 35% يلتزمون بأوقات العمل الرسمية، وقليل جدا أي بنسبة 5% من هم لا يلتزمون بأوقات العمل الرسمية .

### الجدول رقم (03\_19): أ بذل الجهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة
موافق جدا	10	50%
موافق	10	50%
غير موافق	00	00%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

### التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن نصف أفراد العينة موافقون جدا على أن يبذلوا الوقت والجهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة، بينما 50% موافقون على أن يبذلوا الوقت والجهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة، لكن لا يوجد من هم غير موافقون على أن يبذلوا الوقت والجهد في إنجاز العمل بطريقة صحيحة.

### المطلب الرابع: نتائج الدراسة

من خلال تحليلنا لمحاور الاستبيان، بناء على إجابات المبحوثين، يمكن أن نستنتج ما يلي :

– يمثل التنوع في البيانات الشخصية لموظفي المؤسسة (من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، والفرع الذي تنتمي إليه كل موظف)، أهمية كبيرة تنعكس على مدى أداء المؤسسة لخدماتها وتحقيق أهدافها؛

## الفصل الثالث واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة

- مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة جيدة في تعاملاتها مع موظفيها من أجل تحسين ظروف العمل؛
- إدارة مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي تقوم بعملية الرقابة على موظفيها للدقة التي يتطلبها هذا العمل في المؤسسة؛
- المؤسسة تعتمد على التوظيف على أساس الشهادة العلمية؛
- تعمل مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين؛
- مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة تقوم بعملية تحفيز العمال المجتهدين في عملهم كباقي المؤسسات العمومية الأخرى؛
- موظفوا المؤسسة متفاهمين فيما بينهم وعملهم متجانس؛
- قيام موظفوا بأعمالهم في الوقت المحدد وكذا إلتزامهم بأوقات العمل.



#### خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية في معرفة واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي بخروبة، ولقد استخلصنا من خلال هذه الدراسة على أن الأداء الوظيفي للمورد البشري يعتبر من أهم العوامل التي تلعب دورا مهما في حياة الموظف والمؤسسة ، كما أنه يوجد علاقة بين المورد البشري والأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية .حيث الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية له دور فعال في تحقيق التميز للموظف ومؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة .

خاتمة عامة

من خلال دراسة للموضوع المتضمن واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاستشفائية، اتضح لنا أن الموارد البشرية في الوقت الحالي تعتبر من أهم الموارد في المؤسسة، كما تعتبر إدارة الموارد البشرية الوسيلة الناجعة لتحقيق وضمان استمرارية وجود أي مؤسسة وكذلك أن نجاح أي مؤسسة يرتبط بمدى قدرة الموارد البشرية على تسيير الأداء الوظيفي في المؤسسات. حاولنا معرفة واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري من خلال الدراسة الميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي خروبة. تتوزع خاتمتنا إلى نتائج البحث واختيار الفرضيات وتوصيات وآفاق البحث.

#### 1. اختيار الفرضيات:

من خلال دراستنا للنتائج توصلنا إلى ما يلي :

**صحة الفرضية الأولى:** فقد اختبارنا تم تأكيد صحة الفرضية الأولى في الفصل الثاني من الدراسة، وذلك من خلال توصل الباحث إلى أنه يوجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي. **صحة الفرضية الثانية:** بعد اختبارها تم تأكيد صحة الفرضية الثانية في الفصل الثالث، والتي تؤكد على أن إدارة الموارد البشرية تعد من بين أهم الإدارات الوظيفية التي لها أثر على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية.

#### 2. النتائج :

##### ■ النتائج النظرية :

- إدارة الموارد البشرية ما هي إلا وضع واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الموارد البشرية العاملة؛
- تخطيط الموارد البشرية يقوم بجمع واستخدام المعلومات لإتخاذ القرارات، أما تنظيم إدارة الموارد البشرية ما هو إلا تخطيط استراتيجي؛
- تسيير الأداء الوظيفي هدفه تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسين أداء الأفراد؛
- المورد البشري هو الحلقة الأساسية لنجاح أي مؤسسة ؛
- الأداء ما هو إلا التزام الموظف بواجباته وقيامه بمهامه ؛
- التدريب والتطوير يعتبران من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لأنه يعود بالفائدة على الموظف والمؤسسة؛
- الهيكل التنظيمي للموارد البشرية ما هو إلا تحديد للتنظيم الداخلي لممارسات المؤسسة في تنظيم إدارة الموارد البشرية ؛
- يعد الأداء الوظيفي للموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة ؛
- يعتبر المورد البشري نقطة القوة في المؤسسة الاستشفائية .

##### ■ النتائج التطبيقية:

- وجود صعوبات في العمل لدى الموظفين في مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة؛
- ظروف العمل في مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي متذبذبة حسب ظروف الموظفين؛
- بيئة العمل تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي ؛
- إدارة الموارد البشرية تسعى لتوفير جميع الظروف والعوامل المساعدة على العمل في المؤسسة ؛

- عدم التزام الموظفين بقوانين وأوقات العمل بمؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي ؛
  - تسيير الأداء الوظيفي عملية صعبة التحقق في مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة .
3. التوصيات:

- بناء على ما سبق نقترح التوصيات التالية:
  - يجب توفير بيئة عمل متوازنة بين الموظف والمؤسسة ؛
  - الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة؛
  - يجب على الموظفين أداء عملهم حسب الظروف التي تساعدهم؛
  - الالتزام بالنزاهة والموضوعية في أداء الموظفين؛
  - معالجة مشاكل ظروف العمل بالمؤسسة؛
  - ينصح مؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي الاهتمام بالموارد البشري لما له دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة؛
  - تدريب الموظفين على الأداء بشكل صحيح وضبط مواعيد العمل ؛
  - تحسين أداء الموظفين والعاملين بمؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة .
4. آفاق الدراسة :

- رغم كل الجهود المبذولة في إطار هذه الدراسة سيبقى موضوع الدراسة واسعا يحتاج إلى دراسات أعمق مستقبلا، إلا أنه يمكننا طرح بعض المواضيع التي يمكن تناولها مستقبلا، وعليه نذكر:
- أثر الأداء الوظيفي على أداء إدارة الموارد البشرية؛
  - دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

### ▪ الكتب :

1. أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، دار النشر والتوزيع، أمريكا، 2015.
2. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
3. خالد عبد الرحيم، الهيئي، إدارة الموارد البشرية\_مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
4. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية\_مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2006.
5. صفوان محمد الميضي ، عائض بن شافي الأكلبي ، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، 2012.
6. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
7. محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية\_عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2004.
8. محمد عقوني، الموارد البشرية HR، دار النشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2019.
9. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية\_مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2006.
10. مصطفى الجريوة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
11. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية\_نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة، دار النشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، المحمدية، 2015.
12. كامل برب، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، دار النشر والطباعة، بيروت، 1997.
13. ياسين كاسب الخرشنة، خضير كامل حمود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

### ▪ المجلات :

14. جهاد أحمد عبد الرزاق نعيير، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات ، العدد 01، المملكة العربية السعودية ، 2012.
15. عمار شرعان ، تنمية الموارد البشرية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، العدد 02، جامعة سوق أهراس، الجزائر، أكتوبر 2018.
16. عبد الفتاح بوخمخ ، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2010.

17. محامدية إيمان ،بولشرس نور الدين ، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد 27، جامعة باجي مختار، عنابة ، الجزائر، ديسمبر 2016.
- المذكرات:
18. بودواية خديجة، دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة ماستر تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية ، جامعة الدكتور الطاهر مولاي ، سعيدة ، 2018.
19. بلخضر ناصيرة، الإستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ودوره في بناء اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراة علوم في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2017.
20. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2013.
21. بغالية مليكة، خيرات عائشة، تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص العمل والتنظيم ، جامعة عبد الرحمن ابن خلدون ، تيارت ، 2019.
22. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري محمود ، قسنطينة، 2009.
23. حنيني الزهراء ، زنقي خديجة ، تسيير الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العمال، مذكرة ماستر في علم الاجتماع ، جامعة أحمد دراية، أدرار ، 2018.
24. خولة رغيص، الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، أم البواقي، 2021.
25. سعيد سمير أبو جليلة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
26. عمائرية إكرام فاطمة الزهراء، عريبة شيماء، التكوين في المؤسسة دراسة حالة المستشفى الجامعي، مذكرة ليسانس تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2018.
27. ضحوي سارة، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2021.
28. فيصل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.
29. ليلى مقراني، أثر التدقيق الإجتماعي على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
30. مقداد إسمهان، ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي، مذكرة ماستر تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة ، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016.
31. يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014.
32. ياسمينة بودويرة، مريم بوزردوم، الإتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة ماستر في علوم الاتصال والإعلام، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل ، 2017.

33. عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- المحاضرات :
34. تحانوت خيرة، إدارة الكفاءات، محاضرة إدارة الكفاءات ، السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة لونيبي علي، البليدة 02 ، 2020.
- الأنترنت :
35. <http://www.scribd.com> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2022/12/20.
36. أهم أهداف الموارد البشرية ، على الموقع الالكتروني، <https://www.edarabia.com> ، تم الإطلاع بتاريخ 2023/01/01.
37. عليه ما هي الموارد البشرية، على الموقع الالكتروني، <https://Rouwwad.com> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2022/12/27.
38. ما هي أقسام الموارد البشرية ، على الموقع الالكتروني ، <https://Sotor.com> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2023/01/01.
39. النجاح نت \_ دليلك الموثوق لتطوير نفسك، على الموقع الالكتروني، [www.google.com](http://www.google.com) ، تم الاطلاع عليه بتاريخ ، 2023/01/01.
40. ما هي أقسام الموارد البشرية وأهدافها وخصائصها ، على الموقع الالكتروني، <https://mhtwyat.com>، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2023/01/01.
41. Media <Uomus tansiriyoh .com ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/01/15.
42. <https://formation.dz.ahlamontada.com> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2023/01/10.



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس \_ مستغانم \_

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسة

استمارة استبيان بعنوان :

واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاستشفائية

دراسة ميدانية بمؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي خروبة بمستغانم.

تحية طيبة وبعد:

في إطار لإعداد مذكرة ماستر ، تحت عنوان " واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاستشفائية " نرجوا منكم الإجابة على أسئلة هذه الإستمارة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة ونحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لغرض علمي فقط.

تحت إشراف :

أ. بلهادف

رحمة

إعداد الطالبة :

\_ مرسلي شيماء

– البيانات الشخصية :

(1) الجنس :

 أنثى ذكر

(2) السن :

من [ 41 _ فما فوق ]	من [ 40 _ 36 ] سنة	من [ 35 _ 25 ] سنة

(3) المستوى التعليمي :

دون مستوى	متوسط	تكوين مهني أو تقني	ابتدائي	ثانوي	جامعي

(4) الأقدمية في العمل :

من [ 5 _ 1 ] سنوات	من [ 10 _ 6 ] سنوات	من [ 15 _ 11 ] سنة	من [ 20 _ 16 ] سنة	أكثر من 20 سنة

(5) الفرع الذي تنتمي إليه:

التصنيع والصيانة	التجارة والتمويل	التقني	الموارد البشرية والإدارة	المالية	التنظيم والإعلام الآلي

– المحور الأول : الموارد البشرية

(6) على أي أساس تم توظيفك ؟

• على أساس شهادة علمية

• على أساس كفاءات مهنية

• على أساس خبرتك في الميدان وقدراتك

(7) كيف هي علاقتك مع الإدارة ؟

سيئة

جيدة

(8) كيف ترى أن زملائك في العمل ملتزمون بأوامر الإدارة ؟

أبدا

أحيانا

دائما

(9) هل تحافظ على علاقتك مع زملائك ورؤسائك في العمل ؟

لا

نعم

(10) هل الإدارة في مؤسستك تقوم بالرقابة على العمل ؟

لا

نعم

(11) هل عملك يتناسب مع مؤهلك العلمي ؟

لا

نعم

\_ المحور الثاني : الأداء

(12) هل تعمل المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين ؟

أحيانا

لا

نعم

(13) هل تقوم المؤسسة بتحفيز العامل المجتهد في عمله ؟

لا

نعم

(14) هل أسلوب رئيسك في العمل فعال ؟

لا

نعم

15) هل تقدم كل ما تملك من مهارات وقدرات عند قيامك بمهامك ؟

لا

نعم

16) هل تعطي المؤسسة الحق في ابتكار أساليب أخرى في العمل ؟

لا

نعم

\_ المحور الثالث : الأداء الوظيفي

17) أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد ؟

محايد	غير موافق	موافق	موافق جدا

18) ألتزم بأنظمة وقوانين العمل ؟

محايد	غير موافق	موافق	موافق جدا

19) أنسق وأتعاون مع زملائي في أداء العمل ؟

محايد	غير موافق	موافق	موافق جدا

20) ألتزم بأوقات العمل الرسمية ؟

لا

أحيانا

نعم

21) أبذل الوقت والجهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة ؟

غير موافق

موافق

موافق جدا

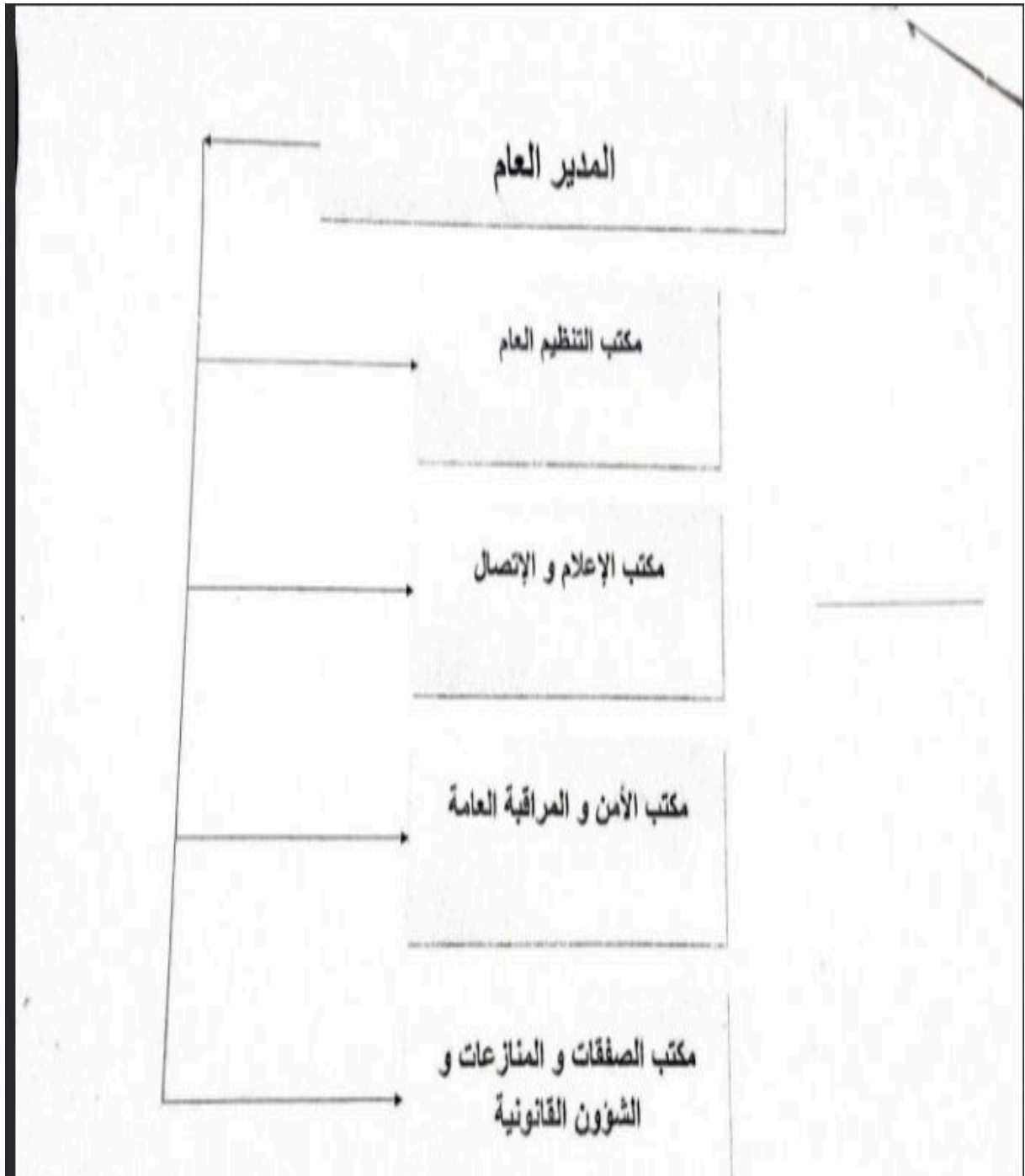
## الجدول المتعلق بإعادة ترتيب الموظفين

الرتبة: تقني سالي في الإعلام الآلي

الصفحة: 10

الملاحظات	إعادة الترتيب في الوظيفة الجديدة		الرقم الاستدلالي الأدنى الجديد	الرقم الاستدلالي الأدنى الحالي	الرقم الاستدلالي للدرجة الحالية	الترتيب في الوظيفة الحالية		الرقم التسلسلي
	الرقم الاستدلالي الجديد	الرقم الاستدلالي الأدنى الجديد				الرقم الاستدلالي الأدنى الحالي	تاريخ آخر تعيين في الرتبة الحالية	
	50	503	45	453				1
	00	503	00	453				2
	26	503	23	453				3
	26	503	23	453				4
	26	503	23	453				5
	252	503	227	453				6

# المخطط التنظيمي للمركز الإستشفائي الجامعي مستغانم











## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات الاستشفائية، باعتبار أن المورد البشري هو المحور الرئيسي لأي مؤسسة اقتصادية مهما كان نوعها، وبالتالي لإثراء الإطار النظري تم التطرق إلى دراسة حالة على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي خروبة بولاية مستغانم، حيث استهدفنا عينة من الإطارات والموظفين وقمنا بتوزيع عليهم الاستبيان باعتبارها أداة رئيسية في جمع المعلومات والبيانات إلى جانب دعمه بالمقابلة لتكون نتائج الدراسة أكثر دقة، وقد اعتمدنا على المنهجين الوصفي والتحليلي، وذلك لمعرفة دور المورد البشري وكيفية تعزيز هذا الدور من خلال عملية تسيير الأداء الوظيفي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة،

ولقد خلصت الدراسة في الأخير إلى عدة نتائج لعل أبرزها أنه يوجد علاقة ارتباط موجبة بين عملية تسيير الأداء الوظيفي وبين كفاءات ومهارات الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

## الكلمات المفتاحية:

المورد البشري، الأداء الوظيفي، تسيير الأداء الوظيفي، المركز الاستشفائي الجامعي خروبة.

## Abstract:

This study aims to try to know the reality of the management of the functional performance of the human resource in the hospital institutions, given that the human resource is the main axis of any economic institution of any kind, and therefore to enrich the theoretical framework, a case study was addressed at the level of the University Hospital Center Kharouba in the state of Mostaganem, where we targeted A sample of executives and employees, and we distributed the questionnaire to them as a main tool in collecting information and data, in addition to supporting it with an interview, so that the results of the study would be more accurate. The objectives of the institution under study.

The study finally concluded several results, perhaps the most significant of which is that there is a positive correlation between the process of managing job performance and the competencies and skills of human resources at the level of the institution under study.

## key words:

Human resource, job performance, job performance management, Kharouba University Hospital Center.