



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM
جامعة عبد الحميد
بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير الهياكل الصحية

كفاءة الطاقم الشبه طبي و أثره على أداء المؤسسة - دراسة
حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية شيقيفارا مستغانم

مقدمة من طرف الطالبة:
سكحال حفصة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا	ودان بو عبد الله	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	قصاص زكية	أستاذة محاضرة	جامعة مستغانم
مناقشا	مقداد نادية	أستاذة محاضرة	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2020/2019



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

الحميد
بن باديس مستغانم
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير الهياكل الصحية

كفاءة الطاقم الشبه طبي و أثره على أداء المؤسسة - دراسة
حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية شيقيفارا مستغانم

مقدمة من طرف الطالبة:
سكحال حفصة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا	ودان بوعبد الله	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	قصاص زكية	أستاذة محاضرة	جامعة مستغانم
مناقشا	مقداد نادية	أستاذة محاضرة	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2020/2019

الإهداء

إن الهدية هي أجمل ما يحمله الإنسان ويقدمه إلى من يراه يستحق هذا الجمال
لذلك أجعل عملي هذا هدية إلى كل من أكن له الود والإحترام
عائتي كلها بدءا بوالدي الكريمين وأخي الذي أطلب من الله له الرحمة وأختي أمينة
كل أقاربي أخص بالذكر أختي سكحال مريم
صديقاتي منهم زعيطي سماح ، سعيد فضيلة
زملائي في الجامعة
إلى كل من يعرفني ولي عنده منزلة الود ولو بقدر قليل
لكم جميعا عملي هذا هدية لكم.

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله عزوجل حمدا كثيرا طيبا مباركا هلى هذه النعمة الطيبة ،

نعمة العلم وتوفيقنا لإنجاز هذا العمل .

الشكر للأستاذة قصاص زكية شكرا جزىلا على كل ما ساعدتني

به وأرشدتني إليه في خضم إنجاز هذا البحث وكل ما قدمته لنا من توجيهات

وملاحظات قيمة كأستاذة وكمشرفة.

وكذا زملائي في تخصص تسيير الهياكل الإستشفائية سنة ثانية ماستر.

نشكر كل من ساهم في حصولي على معلومات حول البحث في جزئه النظري

أو التطبيقي خاصة طاقم العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

شقيفارا وإطارات المكتبة وكل العمال بالجامعة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر و التقدير
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
(أ - ج)	المقدمة العامة
(05 - 24)	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي حول كفاءة المورد البشري
05	تمهيد
06	المبحث الأول : عموميات حول إدارة الموارد البشرية
06	المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية
07	المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية و أهدافها
09	المطلب الثالث : رأس المال البشري و أهميته
11	المبحث الثاني : مفاهيم حول كفاءة الموارد البشرية
11	المطلب الأول : مفاهيم حول كفاءات المورد البشري
15	المطلب الثاني : مميزات ومستويات الكفاءة
17	المطلب الثالث : أبعاد الكفاءة البشرية
18	المبحث الثالث : مجالات اختيار الكفاءات الفعالة
18	المطلب الأول : توظيف الكفاءات
21	المطلب الثاني : تنمية الكفاءات
22	المطلب الثالث : تقييم الكفاءات البشرية
24	خلاصة الفصل
(25 - 47)	الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي حول أثر كفاءة المورد البشري على أداء المؤسسة
25	تمهيد
27	المبحث الأول : الإطار العام لأداء المؤسسة
27	المطلب الأول : مفهوم الأداء
30	المطلب الثاني : أنواع أداء المؤسسة
32	المطلب الثالث : مجالات الأداء
34	المبحث الثاني : قياس و تقييم الأداء في المؤسسة
34	المطلب الأول : قياس أداء المؤسسة
35	المطلب الثاني : مؤشرات و مقاييس الأداء

فهرس المحتويات

36	المطلب الثالث : مؤشرات و مقاييس الأداء
40	المبحث الثالث : تقييم كفاءة الأداء و علاقتها بكفاءة الموارد البشرية
40	المطلب الأول : معايير تقييم كفاءة الأداء
42	المطلب الثاني : نماذج تقييم الأداء
45	المطلب الثالث : العلاقة بين كفاءة الموارد البشرية و أداء المؤسسة
47	خلاصة الفصل
(84-49)	الفصل الثالث : اثر الكفاءة على أداء المؤسسة . المؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقيفارا" بمستغانم . دراسة حالة
49	تمهيد
50	المبحث الأول : مدخل عام حول المؤسسة العمومية الإستشفائية شيقيفارا مستغانم
50	المطلب الأول : نشأة المؤسسة تعريفها ، مهامها
51	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمستشفى شيقيفارا مستغانم
52	المطلب الثالث : التنظيم الداخلي للمؤسسة
53	المطلب الرابع : تسيير الكفاءات في المؤسسة الإستشفائية " شيقيفارا "
55	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
55	المطلب الأول : مجال الدراسة
55	المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة
57	المطلب الثالث : أدوات جمع و تحليل البيانات
59	المطلب الرابع : النموذج النظري للدراسة
60	المبحث الثالث : تحليل البيانات و مناقشة النتائج
60	المطلب الأول : صدق أداة الدراسة
64	المطلب الثاني : ثبات أداة الدراسة
66	المطلب الثالث : مقاييس النزعة المركزية و التشتت
68	المطلب الرابع : اختبار الفرضيات
71	خلاصة الفصل
72	الخاتمة العامة
74	قائمة المراجع
79	الملاحق
84	الملخص

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	الكفاءات البشرية	(1 - I)
29	مصفوفة الفعالية و الكفاءة	(1 - II)
43	النماذج التقليدية لتقييم الأداء المؤسسي	(2 - II)
52	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بمستغانم	(1 - III)
59	النموذج النظري للدراسة	(2 - III)
70	النموذج النظري للدراسة بعد النتائج	(3 - III)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	فوائد و مضار التقييم الداخلي و الخارجي	(1 - II)
45	نتائج اختبار الارتباط الخطي لبيرسون	(2 - II)
51	تعداد المستخدمين بمستشفى شيغيفارا مستغانم	(1 - III)
55	توزيع الاستمارة على عينة الدراسة	(2 - III)
56	توزيع العينة حسب العمر	(3 - III)
56	توزيع العينة حسب الجنس	(4 - III)
57	توزيع العينة حسب الخبرة مهنية	(5 - III)
58	مقياس ليكارت الخماسي	(6 - III)
58	فقرات متغيرات الدراسة	(7 - III)
60	معاملات الارتباط لكل عبارات الاستثمار في المعارف	(8 - III)
62	معاملات الارتباط لكل عبارات العمل الجماعي	(9 - III)
62	معاملات الارتباط لكل عبارات الاتصال	(10 - III)
63	معامل ارتباط لبعده الأداء	(11 - III)
64	طريقة الفاكرومباخ لمحور الكفاءة	(12 - III)
65	طريقة التجزئة النصفية لمحور الكفاءة	(13 - III)
66	مستوى الأهمية	(14 - III)
66	انحراف المعياري و المتوسط الحسابي للبعده الأول الاستثمار في المعارف و المهارات	(15 - III)
67	انحراف المعياري و المتوسط الحسابي للبعده الثاني العمل الجماعي	(16 - III)
67	انحراف المعياري و المتوسط الحسابي للبعده الثالث الاتصال	(17 - III)
68	انحراف المعياري و المتوسط الحسابي للمحور الثاني الأداء	(18 - III)
68	معامل الارتباط بين الاستثمار في المعارف و أداء المؤسسة	(19 - III)
69	معامل الارتباط بين العمل الجماعي و أداء المؤسسة	(20 - III)
69	معامل الارتباط بين الاتصال و أداء المؤسسة	(21 - III)

المقدمة :

إدارة الموارد البشرية هي العلم الذي يركز على العنصر البشري في الإدارة أي العاملين داخل المؤسسة وذلك من أجل الاستفادة من خدماتهم وتحفيزهم لتطوير مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم والتأكد من أنهم يطبقون سياسات واستراتيجيات المؤسسة، أي أنها الإدارة المعنية بتحفيز العاملين للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بفاعلية و كفاءة و الجمع بين المؤسسة والعاملين بداخلها في الاتجاه والمساهمة في الوصول إلى الأهداف المرجوة لكل منهم . تعتبر الموارد البشرية ثروة المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمتية حيث حصلت في الآونة الأخيرة على اهتمام كبير من طرف المؤسسات، ثم سايرت الأمور التطورات الراهنة حيث أصبحت التوجهات تنصب حول الموارد البشرية ذات الكفاءة التي تملك قدرات ومهارات ومعارف تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة أي ما يطلق عليها مصطلح "الكفاءات البشرية" والتي تعتبر من أهم عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة وهنا لا يمكن القول أنها فقط مصدر نجاحها كونها تتميز بصفات خاصة وتمتلك قدرات باهرة، وإنما جوهرها يكمن في تسييرها وحسن استغلالها من طرف المؤسسة ولصالح هذه الأخيرة فكل مؤسسة اليوم لا تريد النجاح فقط وإنما تريد التميز ولا تكتفي بأي موظف وإنما موظف متميز ومبدع، ولكن يبقى لها دور كبير و مسؤولية على عاتقها كون أن كل كفاءة لا تحتاج إلى جلبها وتركها في الميدان وإنما عليها أن تنمي خبراتها و تسييرها بمبادئ و أسس علمية سوية و شروط خاصة.

حيث أضحى الاهتمام بهذه الكفاءات البشرية شرطا أساسيا لنجاح المؤسسة ، خاصة التي تحاول امتلاك و خلق ميزة تنافسية في تقديم خدماتها من خلال توفير الكفاءات البشرية ذات مهارات و قدرات عالية ، إن تواجد هذه الكفاءات البشرية ضروري في جميع المجالات خاصة في مجال الصحة ، بحيث يعتبر القطاع الصحي قطاعا حساسا لكونه يتعامل مع المريض أي أن أي خلل في التسيير سواء من طرف الإداريين أو الأطباء أو الممرضين ستكون النتيجة سلبية على أداء المؤسسة . فالمؤسسات الإستشفائية هي الأخرى تسعى إلى امتلاك و احتواء كفاءات بشرية و كوادر ذوي مهارات و خبرات عالية و متميزة ، ذلك لضمان توفير و تقديم خدمات و رعاية صحية جيدة و بغية الرفع في أداء المؤسسة ، وكذا طاقم إداري يسهر على تحقيق الانسجام و التناسق بين مختلف الأقسام لتوفير ظروف ملائمة لاستقبال المرضى وتحقيق رضاهم . فنجاح المؤسسة الإستشفائية وتفوقها و بلوغها مستويات عالية، يكون مرتبط و عن طريق اعتمادها على هذه الكفاءات البشرية.

❖ الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية :

إن معرفة كفاءة الطاقم الشبه الطبي من وجهة نظر المؤسسة سيمكنها من معرفة نقاط القوة التي يجب تحسينها و نقاط الضعف اللازم معرفة أسبابها و محاولة معالجتها من أجل الرفع و التحسين من كفاءة الطاقم شبه الطبي مما يترك انطباع جيد للمؤسسة و يمكنها من رفع في أدائها لهذا تهدف دراستنا إلى إيجاد علاقة الأثر بين كفاءة الطاقم الشبه الطبي و دورها في تحسين أداء المؤسسة و من هنا يمكننا صياغة مشكلة البحث على النحو التالي :

ما مدى تأثير كفاءة الطاقم الشبه الطبي على أداء المؤسسة ؟

هذا ما سيتم دراسته و الإجابة عليه من خلال دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية شيقيفارا و في ضوء هذه الإشكالية تبرز مجموعة من التساؤلات الفرعية نحاول الإجابة عليها بهدف توضيح جوانب الدراسة بشكل أفضل و هي ؟

1. ما هي الأبعاد التي تعكس كفاءة الطاقم شبه الطبي على أداء المؤسسة ؟
2. ما هي العلاقة بين أداء المؤسسة و كفاءة الطاقم شبه الطبي ؟
3. كيف تؤثر الكفاءة على أداء المؤسسة ؟

❖ فرضيات الدراسة :

.تعتبر الكفاءة العنصر الفعال و ذو أهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى الزيادة من أداء المؤسسة الصحية .

.إن الموارد البشرية هي العنصر الفعال في تسيير الهياكل الصحية فبفضله أداء المؤسسة الصحية يرتقي أو يتدهور

..يعتبر أداء المؤسسة السبيل الذي تسعى الموارد البشرية من أجل تحقيقه وفق كوادرو و كفاءات متمكنة

❖ أهداف الدراسة :

نسعى من خلال دراستنا للوصول لجمللة من الأهداف نذكرها فيما يلي :

- ✓ توضيح المفاهيم النظرية حول كفاءة المورد البشري
- ✓ توضيح المفاهيم النظرية حول أداء المؤسسة
- ✓ تسليط الضوء على واقع كفاءة الطاقم الشبه الطبي و أثرها على أداء المؤسسة العمومية الإستشفائية لولاية مستغانم ، و ذلك من خلال تقييم كفاءة الطاقم شبه الطبي

❖ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة من خلال :

- .الدور الذي تلعبه المؤسسات الصحية كقطاع خدمي حساس في إحداث التنمية الإقتصادية و الاجتماعية.
- .ضرورة القيام المؤسسات الصحية بتقييم كفاءة الطاقم الشبه الطبي ، بالإضافة الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات كل من الطاقم الشبه الطبي في الرفع من أداء المؤسسة ، و العمل على كشف المشاكل و الصعوبات قصد الرفع من صورة المؤسسة و تحقيق ميزة تنافسية كبير

❖ أسباب اختيار الموضوع :

تتمثل أسباب اختيار الموضوع فيما يلي :

- . الإهمال الذي يعرفه القطاع الخدمي في الجزائر .
- . أهمية المورد البشري و دوره الفعال من رفع أداء المؤسسة
- . نظرا للميول الشخصي للتعرف أكثر على أهمية كفاءة الطاقم شبه الطبي و أثره على أداء المؤسسة الصحية
- . اعتبار هذه الدراسة كخطوة مبدئية تحت على المزيد من البحوث و الدراسات مستقبلا في هذا المجال

❖ المنهج المتبع في الدراسة :

- اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي بغية دراسة واقع كفاءة الطاقم الشبه الطبي في المؤسسات الإستشفائية و أثرها على أداء المؤسسة ، أما بالنسبة لمصادر جمع المعلومات فاعتمدنا في الجانب النظري على مراجع متنوعة من كتب مجلات ، جريدة رسمية و مذكرات ، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد أجرينا دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية شيقيفارا بمستغانم

❖ خطة البحث :

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث خصصنا الفصلين الأول والثاني للجانب النظري ، بينما خصصنا الفصل الثالث للجانب التطبيقي ، فعملنا في الفصل الأول على توضيح الإطار العام لكفاءة الطاقم الشبه الطبي ، الذي تضمن ثلاثة مباحث ، حيث تطرقنا في المبحث الأول لعموميات حول إدارة الموارد البشرية ، و المبحث الثاني لمفاهيم حول كفاءة الموارد البشرية و في المبحث الثالث مجالات إختيار الكفاءات الفعالة . أما الفصل الثاني فقد تطرقنا من خلاله لتوضيح الإطار المفاهيمي حول أثر كفاءة المورد البشري على أداء المؤسسة فتضمن ثلاثة مباحث ، حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار العام لأداء المؤسسة و في المبحث الثاني قياس و تقييم الأداء في المؤسسة أما في المبحث الثالث كان حول تقييم كفاءة الأداء و أثرها على أداء المؤسسة. و بالنسبة للفصل الأخير فخصصناه لدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الإستشفائية شيقيفارا بمستغانم حيث عرفنا في المبحث الأول مدخل عام حول المؤسسة العمومية الإستشفائية بشيقيفارا مستغانم أما في المبحث الثاني منهجية الدراسة و في المبحث الثالث تحليل البيانات و مناقشة النتائج . أما الخاتمة فقد تضمنت إجابة مختصرة على الإشكالية المطروحة و النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات المقترحة .

❖ حدود الدراسة :

الحدود المكانية : المؤسسة العمومية للصحة الجوارية شيقيفارا بمستغانم

الحدود الزمنية : فترة التريص من إلى ؟

❖ صعوبات البحث :

تكمن الصعوبات بشكل عام في :

نقص المراجع المهمة بكفاءة المورد البشري

ضيق الوقت المرتبط بدراسة الميدانية

نقص توفر الكتب بالجامعة

الفصل الأول

تمهيد :

أصبح العنصر البشري في الوقت الراهن أهم مورد من بين موارد المؤسسة ، كما أن إدارة و تسيير الموارد البشرية أصبحت مهمة و مسؤولية جد صعبة ، هذا لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفير هذه الإدارة للعمال الأكفاء ، متكونين و متحمسين للعمل بجدية ، ومن الضروري أن تقوم المؤسسة بتصميم برامج لتوجيه و تكوين العمال و الاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار ، ومن واجب العمال إبداء الحمس و المبادرة في المشاركة في تحسين مستواهم و لتحقيق الاندماج في عصر المعرفة و العولمة ، فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة من خلال تطوير كفاءاته . و عليه سنتطرق في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي حول كفاءة الطاقم شبه الطبي . و الذي يتضمن ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: مفاهيم حول كفاءة الموارد البشرية

المبحث الثالث : مجالات اختيار الكفاءات الفعالة

المبحث الأول : عموميات حول إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة بالمنظمات ، و ذلك لكونها الوظيفة التي تضمن الحصول على أهم عامل من عوامل الإنتاج ، ألا و هو العامل البشري الذي صار يمثل رأس المال و الاستثمار مريح لجميع المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها

المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية

حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام الباحثين على مر الزمن ، و باختلاف توجهاتهم الفكرية ، مما أدى إلى ظهور تعريفات كثيرة لها ، قبل ذلك يجب التطرق إلى تعريف الموارد البشرية أولاً ، خاصة مع اختلاف الباحثين في تحديد تعريف موحد لها ، فمنهم من يرى أنها تشمل جميع الأشخاص القادرين على العمل ، سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها ، في حين يرى البعض أنها تعبر عن الأشخاص العاملين بالمنظمة فقط .

تمثل الموارد البشرية جميع الأفراد الذين يعملون بالمنظمة ، و على جميع المستويات الوظيفية ، في ظل ثقافتها التنظيمية ، و في سبيل تحقيق أهدافها مقابل الحصول على امتيازاتها المادية و المعنوية.¹¹

تعرف إدارة الموارد البشرية على انها إحدى الإدارات الأساسية و الرئيسية في كافة أنواع المنظمات ، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها ، و كل ما يتعلق بها من أمور وظيفية ، مند ساعة تعيينها في المنظمة حتى ساعة انتهاء خدمتها و عملها فيها ، و تؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة (وظائف و مهام) و الممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية ، و ذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها تخدم الرسالة الإستراتيجية للمنظمة.²

إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة وظيفية أساسية في المنظمات ، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها ، من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة ، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة و رسالتها و يساهم في تحقيقهما.³

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها التخطيط و التنظيم و التوجيه و رقابة الأنشطة المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و تنمية و مكافئة الأفراد و الحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.⁴

1 عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي ، الطبعة الثانية ، الأردن ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2009 ص 11 ، 13

2 عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، الطبعة الأولى ، جامعة حلب ، دار وائل للنشر ، 2005 ، ص 13

3 عمر وصفي العقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد إستراتيجي ، 2009 ، مرجع سبق ذكره ، ص 14

4 وليد يوسف صالح ، إدارة المستشفيات و الرعاية الصحية و الطبية ، الطبعة الأولى ، الأردن عمان ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2011 ، ص 88

المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها ،

1. وظائف إدارة الموارد البشرية .

تشتمل مهام إدارة الموارد البشرية على صنفين من الوظائف وفق ما يلي:

أولاً: الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية: تنقسم إلى :

أ. وظيفة التخطيط : تعني تخطيط احتياجات المنظمة من حيث القوى العاملة كما و نوعا التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة ، فالتخطيط يعني التحديد مقدما لبرنامج القوى العاملة ، و قد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية بكثير من الصعاب و المشاكل إذ لم يتم بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها في الفترات المستقبلية.¹

ب. وظيفة التنظيم : و يقصد بوظيفة التنظيم هي التنظيم داخل إدارة الموارد البشرية و تحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات ، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل ، الأفراد ، العوامل المادية في المنظمة .

ج. وظيفة التوجيه : و يقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة ، و قد تدرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل command motivation و تحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام و فعالية .

د. وظيفة الرقابة : إن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة و التنسيق بينها طبقا لخطة العمالة المحددة ، بناء على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم ، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية .

ثانيا: الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية :

تنقسم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى :

أ. وظيفة استقطاب العمالة : تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية و تهتم بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما و نوعا ، بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة ، و يتحقق نطاق هذه الوظيفة فيما يلي :

✓ تقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة

¹ وليد يوسف صالح ، إدارة المستشفيات و الرعاية الصحية و الطبية ، ص 88 مرجع سبق ذكره

- ✓ تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للمنظمة
- ✓ اختيار القوى العاملة وإجراء اختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المنظمة و ذلك عن طريق الاختبارات النفسية ، و المقابلات الشخصية و غيرها
- ✓ تعيين الأفراد

ب. وظيفة تنمية العاملين : بعد الحصول للمنظمة على القوى العاملة اللازمة كما و نوعا بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة و تحسين الأداء ، و هذا يتم من خلال التدريب المستمر ، و ذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل .

إن وظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المنظمة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل و أدوات الإنتاج مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات و مهارات متخصصة ، و هذا لا يتوافر للمنظمة إلا من خلال تدريب و تنمية القوى العاملة الحالية للمنظمة في جميع مستويات الإدارية

ج. وظيفة التعويض أو المكافأة : تعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية ، و تختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافأة بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المنظمة ، بمعنى أن مدير إدارة الموارد البشرية يركز على الجانب الاقتصادي ، و لضمان وضع نظام سليم للأجور لابد من تحديد نظام الحوافز ، تحديد لوائح الاجزاءات ، تقييم الوظائف و أخيرا تحديد نظم دفع الأجور¹

د. وظيفة رعاية و صيانة القوى البشرية : تهتم هذه الوظيفة برعاية و صيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية و الثقافية و الترفيهية و الاجتماعية و كذلك الرعاية عند ترك الخدمة.²

2. أهداف إدارة الموارد البشرية .

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي :

- أ. تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة :و ذلك من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات ، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها ، و على مستوى أدائه و كفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه المخرجات بالكميات و المواصفات المطلوبة و بأقل تكلفة ، فالعنصر البشري هو المسئول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية ، من خلال تعظيم المخرجات و تخفيض تكلفة المدخلات ، و هذا يبرز دور

1 حمود حيمر ، تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف 2017 2018 ص52

2 وليد يوسف صالح ، إدارة المستشفيات و الرعاية الصحية و الطبية ، 2011 ص 89 مرجع سبق ذكره

- إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف و ممارسات ، تجعل المورد البشري مؤهلا ، و لديه ولاء و انتماء للعمل و للمنظمة ، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.¹¹
- ب. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي : الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمنظمة فتحقيق المخرجات بكفاية عالية من خلال استخدام كفو للموارد يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة .
- ت. العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري : و ذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل و زيادة في رغبتهم في أداء العمل ، و ذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب و توفير مناخ العمل المناسب ماديا و نفسيا .
- ث. زيادة درجة الولاء و الانتماء : و ذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور و الحوافز و سياسات واضحة للترقية ، و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و العمل على تدعيمها من حين لآخر.²
- المطلب الثالث : رأس المال البشري وأهميته .

❖ تعريف رأس المال البشري :

تشير العديد من الكتابات أن " جاكوب مينسر " هو أول من استخدم عبارة " رأس المال البشري " في مقال نشره سنة 1958 و تلتها بعدها في سنة 1961 الاقتصادي الشهير كتابات شولتز ، ثم إسهامات بيكر سنة 1964 . يعرف " شولتز " رأس المال البشري على أنه " مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استغلال مجمل الموارد الإقتصادية ، و يمثل مجموع الكلي النوعي و الكمي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع ، فإن كان يمثل الكفاءات الذهنية و المستويات العلمية للسكان فيتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة و المعرفة ، أما إذا كان الكلي فيحتسب من خلال المجتمع الكلي للسكان " .

و يرى " بيكر " في كتابه رأس المال البشري الذي تم نشره عام 1964 ، أن المال البشري مماثل للوسائل المادية للإنتاج مثل المصانع و الآلات ، و يستطيع الفرد الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم التدريب و الرعاية الطبية ، و تعتمد المخرجات بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري .

و يرى أيضا رأس المال البشري على أنه :

. سلعة استهلاكية : و هي طويلة المدى بحيث يستطيع الفرد التعلم و التكوين في كل مكان و زمان .

¹ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، ص 29 مرجع سبق ذكره

² وليد يوسف صالح ، إدارة المستشفيات و الرعاية الصحية و الطبية ، 2011 ، ص 90 مرجع سبق ذكره

. سلعة خاصة : لكل فرد يمتلك كفاءته الخاصة به ، و التي تتحدد حسب قدرته العقلية و الجسمية و التي لا يمكن لا يمكن استغلالها من دون رضا مالكها .

. سلعة إنتاجية : حية أن هذه الكفاءة و المهارات تحدد إنتاجية الفرد ، و بالتالي يمكن اعتبارها عنصرا إنتاجيا مثلها مثل العناصر الإنتاجية الأخرى كالموارد المالية و المادية و الأرض .

رغم أن التعريفات السابقة غير موحدة ، إلا أن هذا لا ينفي وجود درجة عالية من التشابه فيما بينها ، و التي تنظر أغلبها أن رأس المال البشري هو مجموعة من المهارات و القدرات و الإمكانيات و الخبرات التي يكتسبها أو يرثها الفرد ، و تمكنه من المشاركة في الحياة الإقتصادية و اكتساب الدخل ، و التي يمكن تحسينها من خلال الاستثمار في التعليم و الرعاية الصحية و التدريب و غيرها من أشكال الاستثمار الأخرى.¹

❖ أهمية رأس المال البشري :

تكمن أهمية رأس المال البشري فيما يلي :

- يسهم بشكل مباشر في التقدم التقني حيث يعد من مصدرا مهم من مصادر النمو المستدام .
- لن يؤدي هذا العنصر دوره دون التعليم ، حيث يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري .
- يؤثر رأس المال البشري على الإنتاجية بشكل مباشر من خلال التأثير على الصحة ، فقد أثبتت الدراسات أن الأمية و الجهل يؤثران تأثيرا على مستويات الصحة الفردية و العامة
- يسهم بشكل مباشر في رفع معدل النمو المستديم عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية و الاستثمارات في الأصول الملموسة و غير الملموسة مثل الابتكار و التعليم و التدريب.²

1 منير عودة شبير ، دور أنظمة دكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في قطاع المصرفي الفلسطيني ، رسالة ماجستير ، جامعة إسلامية غزة كلية التجارة قسم إدارة الأعمال إدارة الموارد البشرية ، 2016/2015 ، ص 9 ، 11

2 منير عودة شبير ، دور أنظمة دكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في قطاع المصرفي الفلسطيني ، 2015 ، 2016 ، ص 49

المبحث الثاني: مفاهيم حول كفاءة الموارد البشرية .

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة و قوة مميزة و فريدة من نوعها ، خاصة الكفاءات المتميزة التي تسمح للمؤسسة من إنجاز مخرجات معينة بأقل مقدار من المدخلات المطلوبة ، و بذلك تمكن المؤسسة من خلق قيمة و الحفاظ على المزايا التنافسية الأمر الذي يعزز من قدرة المؤسسة التنافسية .

المطلب الأول: مفاهيم حول كفاءات المورد البشري

أولاً: تعريف الكفاءات البشرية .

إن مفهوم الكفاءات عموماً تعتبر من الإشكالات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد القدرات والكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع الكفاءات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة ، لذلك يجب على رجال الأعمال والمسيرين التفرقة بين المصطلحين، وذلك بالنظر لتعدد الآراء واختلافها أحياناً في التعريف خاصة عند مناقشة فعالية الإدارة ويتجلى ذلك في التالي:¹

1.الفعالية :

تعرف الفعالية على أنها "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة وبأنها أقل فعالية إذا لم تحقق أهدافها بالشكل المطلوب " ¹ كما تعرف أيضاً على أنها "جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح، ويقال أن المدير الناجح هو المدير الفعال، ويشترط لفظ الفعالية إلى ضرورة انجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح " ².

2. الكفاءة :

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد للكفاءات و لكن سوف نستعرض بعض التعريفات بهدف الوصول إلى مفهوم موحد و أكثر وضوحاً لها .

الكفاءة هي "القدرات على انجاز مجموعة من المهام المحددة الواضحة و القابلة للقياس في إطار النشاط ، و هي الاستخدام الأمثل للموارد و التكاليف و أخذ بالاعتبار الاحتياجات الأخرى ، كما عرفها :

ZARIFIAN PHELIPE (1999) بأنها تعني "أخذ زمام المبادرة و تحمل الفرد للمسؤولية اتجاه الحالة المهنية التي تواجهه" ³.

هناك بعض التعاريف الأخرى التي وردت لأجل مفهوم الكفاءة لمحاولة الوصول إلى الصورة التقريبية و هي:¹

¹ منال طلعت محمود . أساسيات الإدارة ، طبعة 1 ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2003 ، ص 2 ¹

² جلال إبراهيم العبد ، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرار وبناء مهارات الإدارة و المديرين .المهارات الإدارية ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2003، ص 43

³ مصطفى يوسف كافي . إدارة الخدمات الصحية . عمان الأردن . دار البصائر للنشر و التوزيع 2008 ص 157 .

عرفت الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية "AFNOR" الكفاءة على أنها "استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط".

أما "GUYLE BOTERF" فقد عرف الكفاءة على أنها "القدرة على تعبئة ، منج ، و تنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة و تكون معترف بها و قابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية .

في حين عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية *le medef* "الكفاءة هي مجموعة من المعارف النظرية و المعارف العملية و الخبرة الممارسة ، و الوضعية المهنية في الإطار الذي يسمح بملاحظتها و الاعتراف بها ، و على المؤسسة تقييمها و تطويرها .

كما تعرف الكفاءة البشرية على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة ، فهي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد ، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني ، و الذي يعطي لها صفة القبول ، و من ثم فإنه يرجع المؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها ، كما يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المالية و المادية و المعلومات المتاحة ، أما من وجهة نظر إستراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها مجموع المعارف العلمية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق .

¹ يوجد نوعين للكفاءة نذكر منها :

.الكفاءة الفردية : لأنها تتلاءم مع نوعية الشخصية كالشعور بالكفاءة

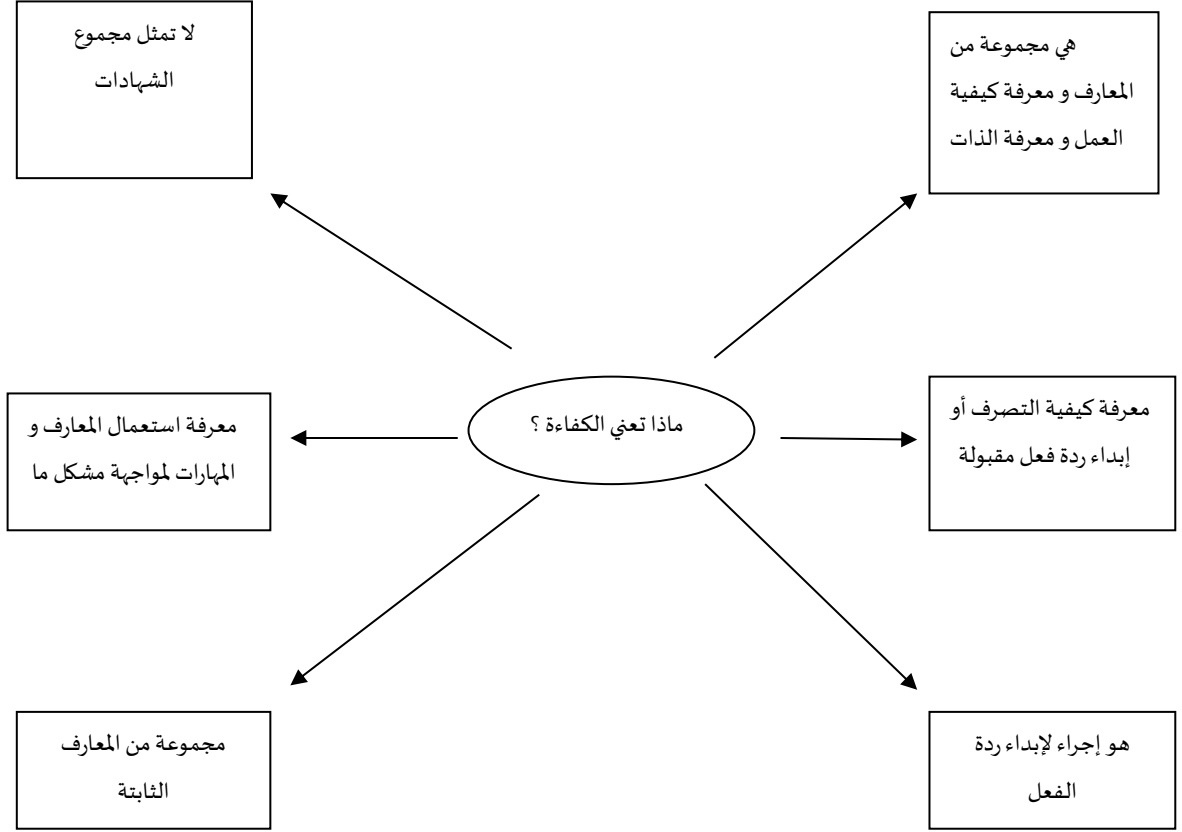
.الكفاءة متعارضة : لأنها تجمع الأبعاد الرسمية (معارف ، مهارات) و الأبعاد غير الرسمية (التحفيز) ²

¹ Alain Meignant: **Ressources Humaines Déployer la Stratégie**, édition. Liaison France, 2000, P. 11 0

² قرزيس محمود ، قايدى نميسي ، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ملتقى وطني حول : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة ، جامعة سعيدة الجزائر ، 2010/2009 ، ص 04

كما يمكن القول أن الكفاءات البشرية هي الطاقة الفكرية و القدرة العملية التي تتجسد في الوظيفة بشكل فعال و ايجابي. و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (1 - 01): الكفاءات البشرية



المصدر :

Cécile-Dejoux. *la compétence au cœur du succès de votre entreprise*, 2^{ème} édition : المصدر : d'organisation ,2000 , Paris France , p 22

ثانيا : تصنيفات الكفاءة

من الأبحاث حول موضوع الكفاءة الذي وجد بخصوص تصنيف الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن أداء أثناء العمل ، واعتبارها تتوزع على فئتين أو أبعاد حيث منها ما توصف بالكفاءات الأساسية والأخرى تندرج فيما يسمى بالكفاءات التفاضلية وتتمثل في الأتي :¹¹

(أ) الكفاءات الأساسية : حيث كل الأفراد بحاجة إليها حتي يكون فعالين في أعمالهم ، و يمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين و التطوير و منها :

المعارف : و هي المؤهلات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين مثل : التسويق ، البيع ، الموارد البشرية .
المؤهلات : أي التثبيت السلوكي عن خبرة ما مثل : المؤهلات المتعلقة بتنظيم العتاد أو ورشة بطريقة منظمة .

(ب) . الكفاءات التفاضلية :

حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع و الأداء المتوسط و تشمل ما يلي :

- ✓ إدراك الذات : تتعلق بالقيم و المواقف و صور الذات
- ✓ صفات العبقرية : أي الخصائص العامة التي تقود إلى سلوك بطريقة معينة كالمثابرة و المبادرة .
- ✓ الدوافع : هي القوى الداخلية التي تنشئ عنها السلوكيات فنظرا لاختلاف و تباين مفاهيم الكفاءات حددت مجموعة من الأنواع حسب تصنيفات مختلفة باختلاف الاستعمالات و المعايير المتمثلة فيما يلي :

❖ تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية : تحتاج كل منظمة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى 03 أنواع من بينها :²

. الكفاءات الفكرية أو التصورية : و تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال التدخلات لمختلف الوظائف ، و القدرة على إدراك علاقة المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره .
. الكفاءات الإنسانية : و هي تترجم بقدرة على الفهم ما يريد الأخرى .

. الكفاءات التقنية : تفرض التحكم في المعارف و تندرج ضمن نطاق التخصص و بعبارة أوضح تتضمن قدرة الفهم و الاستعمال الأمثل لمسار إجراء أو تقنية معينة ، مثل إجراء أو التدقيق الحسابات المالية .

❖ تصنيف الكفاءات من حيث مدى مزاوتها للمهام المختلفة ، و تميز نوعين من الكفاءات و هما :

الكفاءات الخصوصية : هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي مع هذا

المنصب لانجاز هذه المهام .

1 ، 2 بخضية سماليس ، "الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق التنافسية" . الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ' جامعة ورقلة 9 ، 10 ، مارس ، 2004 ، ص ص 157 - 158

الكفاءات المشتركة: هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز الكثير من المهام و هي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل .

- ❖ تصنيف الكفاءات حسب السعة ومستوى الحيازة: تصنف إلى فردية و جماعية لأنه يبرز له أهميته الفكرية و العملية ولاسيما عندما يتعلق الأمر بإعداد البرامج التكوينية و هي على النحو التالي:¹
- الكفاءات الفردية: و هي تعبر عن كل فرد من أفراد المؤسسة و يقصد بها أخذ المبادرة الفردية و تأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن عملياته المهنية .
- الكفاءات الجماعية: تنشئ هذه الكفاءات من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة و تسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة و تطورها أو انسحابها .

❖ تصنيف الكفاءات من حيث الدور: و تنقسم إلى

- الكفاءات المحورية: هي حزمة المهارات و القدرات التي تمكن المؤسسة من تقديم منفعة حقيقية للزبون .
- الكفاءات الإستراتيجية: فالكفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي ما لم تساهم في تكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية ، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاث عناصر و هي الموارد المادية مثل المعدات التكنولوجية و المباني، الموارد البشرية مثل القدرات المهارات ، المعرفة و غيرها و أخيرا الموارد التنظيمية مثل الهيكلية ، الرقابة ، نظام التنسيق² .

المطلب الثاني: مميزات ومستويات الكفاءة

تتميز الكفاءة البشرية بجملة من الخصائص كما أن لها مجموعة من المستويات

أولا: مميزات الكفاءة

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته تحديد مصطلح الكفاءة بسهولة ، اذن فمفهوم الكفاءة يحتاج إلى تحديد المميزات و التي أحدها فالتالي :

الكفاءة ذات غاية هادفة: حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد او تنفيذ نشاط معين ، فالشخص يكون كفو إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.²

¹ مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 22 ، 23 مارس 2012 ، صفحة 09

² حبيب ثابتي ، جلال بن عيو ، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية بالجزائر ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، تخصص ادارة الأعمال ، الجزائر 2007 / 2008 صفحة 110 ، 111

¹ موساوي زهية ، خالد خديجة ، " نظرية الموارد و التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات ، الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة 08 ، 09 مارس 2005 ص 177

² موساوي زهية ، خالد خديجة ، " نظرية الموارد و تجديد في تحليل الإستراتيجي للمنظمات ، الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز ، 09 مارس 2005 ، ص 177 ، مرجع سبق ذكره

الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة و غير مرئية ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة. و نتائج هذه الأنشطة ، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.²

الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفو لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه .

الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العنصر و المكونات المختلفة لها و ضمن أبعادها (المعارف ، المعارف العملية ، المعارف السلوكية) عبر الزمن.³

الكفاءة تمكن الفرد من تحول من وضعية عمل إلي أخرى: و هو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات ، و هما مستوى الإبداع و مستوى الإسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع ، أما إذا كانت مشابهة للوضعية السابقة فهو مطالب بمواجهة عمليات إسقاط باللجوء للقياس مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط.⁴

الكفاءة لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة ، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه و تطويره و من ثم الاستفادة منه.⁵

ثانيا: مستويات الكفاءة البشرية

يمكن تحديد مستويات الكفاءة البشرية حسب العناصر التالية:

كفاءة القاعدية: compétence de base.

هي مجموع نواتج التعلم المرتبطة بالوحدات التعليمية ، و توضح بدقة ما سيفعله المتعلم أو ما سيكون قادر على أدائه أو القيام به في ظروف محددة ، و لذا يجب على المتعلم أن يتحكم فيها ليتسنى له الدخول دون مشاكل في تعليمات جديدة و لاحقة ، فهي الأساس الذي يبني عليه التعلم .

الكفاءة المرحلية: compétence d'étape

تسمح هذه المرحلة بتوضيح الأهداف الختامية أو النهائية لجعلها أكثر قابلية للتجسيد ، تتعلق بشهر أو فصل أو مجال و هي مجموعة من الكفاءات القاعدية .

الكفاءة الختامية: compétence finale

تصنف عمل كليا منتهيا ، تتميز بطابع شامل و عام ، تعبر عن مفهوم إدماجي لمجموعة من الكفاءات المرحلية ، يتم بناؤها و تنميتها خلال سنة دراسية أو طور .

3 موساوي زهية - خالدي خديجة ، " نظرية الموارد و تجديد في تحليل الإستراتيجي للمنظمات ، الكفاءات كعوامل لتحسين الأداء المتميز . 09 مارس 2005 ص 178 مرجع سبق ذكره
4 أحمد بلاي ، " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بينها الخارجية" ، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2007 / 2008 ، ص 96

⁵ Jean. Brilman: Les Meilleurs Pratiques du Management, 3ème éd, 2001, p.382.

.الكفاءات العرضية (الأفقية) : compétence transversale

هي مجموعة المواقف و الخطوات الفكرية و المنهجية المشتركة بين مختلف المواد و التي يجب اكتسابها و توظيفها عند إعداد مختلف المعارف ، إن التحكم في الكفاءات العرضية يهدف إلي دفع المتعلمين نحو التمكن من التعلم في استقلالية متزايدة و الاهتمام بتطوير الكفاءات العرضية.¹

المطلب الثالث : أبعاد الكفاءة البشرية

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي .حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق للكفاءات الفردية .أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد. و قد استطاع Durand.T الجمع بين عدة دراسات وبحوث استخلص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

.المعرفة : savoir ou connaissance

تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة ، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة ، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة . كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من اجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

21

.المهارة : savoir faire

القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا .التي تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد .وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.الاستعداد : savoir être

قدرة الفرد على تنفيذ المهام و ممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع . فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة والاستعداد

1 بن سي سعود لبننة ، واقع التقييم في التعليم الابتدائي في ظل المقاربة بالكفاءات ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية قسم

علم النفس و العلوم التربوية جامعة قسنطينة ، 2007/2008 ص 59

1 اسماعيل حيجازي ، مصفوفة الإستشارات بيوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات ، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء

² المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة 2005 ، صفحة 120

²Jean Brillman: Les Meilleurs Pratique de Management, édition D'organisation, 6ème ed, 2006, p.508

المبحث الثالث : مجالات اختيار الكفاءات الفعالة

لما تريد المؤسسة توظيف الموارد البشرية و الكفاءات ، عليها بانتقاء هذه الموارد فقد تلجأ إلى توظيف الكفاءات و استقطابها و تنميتها من تم تقييمها ، و هذا من أجل وضع العنصر البشري الكفاء في المكان المناسب ، و هذا ما يجعل المؤسسة في طريق إلى تحقيق أهدافها .

المطلب الأول : توظيف الكفاءات

يعرف j.p citeam التوظيف بأنه مجموعة من القواعد والإرشادات الموجهة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات، قدرات، طموحات،...) ومتطلبات منصبه. وتتم عملية التوظيف في المنظمة عبر ثلاثة مراحل هي تخطيط الموارد والكفاءات البشرية، استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية.

❖ تخطيط الكفاءات .

يتمثل تخطيط الكفاءات في ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبلة ، وذلك من حيث الكم والنوع . فتخطيط الكفاءات البشرية يكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية و مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة ، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها، وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد . وتكمن أهمية تخطيط الموارد والكفاءات البشرية فيما يلي:

- ✓ يساعد المنظمة على توقع احتياجاتها من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع و بالتالي فهو يكشف للمنظمة ما إن كان سيقابلها نقص أو زيادة في اليد العاملة.
- ✓ تخطيط الكفاءات البشرية يعتبر وسيلة فعالة تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئهم الداخلية والخارجية، لأن هذه المتغيرات لها تأثير في تغيير طبيعة العرض والطلب على الموارد والكفاءات البشرية في سوق العمل
- ✓ يساعد المنظمة في إعداد الميزانية التقديرية للرواتب والأجور فيها
- ✓ يساعد المنظمة في توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية .

يمر تخطيط الكفاءات بأربعة مراحل هي :

- أ. التنبؤ باحتياجات المؤسسة من العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر في تخطيط الكفاءات البشرية وتشمل المتغيرات الخارجية مثل التطور التكنولوجي ، السكان و خصائص القوى العاملة ، القوانين و الأنظمة الحكومية (تنظيم ساعات العمل ، حماية العاملين) ، سياسات التي تتبعها الدولة في مجال التعليم و التوظيف و الهجرة .
- أما المتغيرات الداخلية فتتمثل في أهداف و خطط المنظمة (توسيع النشاط أو العكس)،التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنظمة (إضافة بعض الأنشطة ، أو استبعاد البعض)، إحالات التقاعد، الترقيات المتوقعة .

- ب. تقدير حجم و نوعية الطلب المتوقع على الكفاءات مستقبلا داخل المنظمة و يكون من خلال حصر عدد و أنواع العمل المطلوبة ، تقدير حجم و نوعية الكفاءات البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة
- ج. تحليل قوة العمل و المقارنة بين الحاجات المتاحة من الكفاءات البشرية
- د. معالجة نتائج تخطيط الكفاءات

❖ الاستقطاب

يعرف الاستقطاب بأنه "عملية جذب العمالة و هو جملة من المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة ، أما عن المصادر الاستقطاب فيمكن تمييز بين مصدرين أساسيين للاستقطاب من خلال ما يلي¹:

➤ المصادر الداخلية

1. الترقية : و تكون في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف القيادية فتقوم المؤسسة بوضع خطة متكاملة للترقية تبين فيها الطرق و الإجراءات التي يجب إتباعها للتقدم من الوظيفة الدنيا إلى العليا إذا لابد أن تركز الترقية على أسس موضوعية واعدة لنجاحها .
2. النقل و التحويل الوظيفي : يتم نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر قصد خلق التوازن في إدارة المنظمة من حيث عدد الأفراد .
3. الموظفون السابقون : إذ يتم توظيف الأفراد الذين سبق لهم العمل بالمنظمة خاصة الراغبين منهم في العمل مرة أخرى أو توظيف أبنائهم

➤ المصادر الخارجية و هي تلك التي تمتد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية ، و قد يقصد بها سوق العمل ، من أهمها :

1. المراكز المهنية و المعاهد الجامعات : و هي طريقة تقوم أساسا على الاتصال المباشر بالمدارس و المعاهد و الجامعات بهدف الحصول على خريجين بمواصفات محددة ، و الذين تنقصهم الخبرة العملية
2. التقدم المباشر للمؤسسة : تتمثل في الطلبات التي يرسلها طالب العمل لأي مؤسسة يعرض فيها رغبته و استعدادة للعمل و يذكر فيها مؤهلاته و قدراته ، و يتم إرسالها عن طريق البريد أو عن الطرق الشخصية.

1 بن جدو محمد الأمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز ، شهادة ماجستير في العلوم التسيير تخصص إدارة الإستراتيجية ، جامعة برج بوعريج ، الجزائر، 2012/2013، ص ، ص 37 - 38

3. المراكز الاستشارية: وهي وكالات خاصة تختص في المساعدة جلب الأفراد لشغل بعض الوظائف الفنية والإدارية التي تتطلب المهارات والقدرات الخاصة .
4. النقابات العمالية: والتي توفر إجراءات اللازمة ، حيث تلتزم النقابة بصلاحيته بالبحث عن العامل ذو كفاءات ، والتزامه ويخص المستويات الدنيا من الوظائف .
5. الإعلان والانترنت : حيث يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل استخداما لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف وتتوقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة للنشر والإعلان ، أما شبكة الانترنت فتحل صدارة المصادر الخارجية في الوقت الحاضر حيث أصبحت الأكثر أهمية وهو ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني .

❖ الاختيار:

تهدف عملية الاختيار إلى انتقاء الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلن عنها بعيدا عن المحسوبية والوساطة ومحاباة الأقارب ، وإتباع مبادئ القرابة ، وإتباع مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ فرص العمل أمام الجميع .

إن عملية الاختيار تعمل على مقابلة مؤهلات الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم مع تحليل الوظيفة والوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة ، وبذلك فوظيفة الاختيار السليم تساهم بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب مما ينعكس على أداء الفرد وأداء المنظمة في المستقبل .

في اختيار الفرد الغير السليم ووضعه في غير الوظيفة التي تناسبه قد يؤدي إلى عدم قيام الفرد بواجباته بالشكل المطلوب وهذا بدوره يؤدي إلى ازدياد معدلات التغيب عن العمل وزيادة الأخطاء ويرفع من معدلات دوران العمل في المنظمة¹.

❖ التعيين:

يعد التعيين هو ناتج عمليتي الاستقطاب والاختيار وهو المكمل لهما في عملية التوظيف ، فبعد استقطاب الأكفاء والاختيار الأنسب من التقديم للوظيفة تأتي عملية ضم المتقدم الذي تم اختياره إلى أعضاء المنظمة إن من أساسيا التعيين أن يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وأن يكون هناك تناسبا بين مؤهلات الفرد ومواصفات شاغل الوظيفة وفي هذه الحالة يمكن التنبؤ بأداء الموظف القادم إذا أحسن تدريبه وتحفيزه للعمل

12

¹ محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، الأردن عمان ، دار وائل للنشر ، 2010 ، ص 134

2 محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، ص 150

المطلب الثاني : تنمية الكفاءات

يمكن تنمية الكفاءات البشرية من خلال عدة عناصر ، و أهم عناصر هذه التنمية قد تكون عن طريق التكوين ، التحفيز ، الاتصال ، و ذلك من أجل تحقيق الهدف ألا و هو خلق الثروة ، و بالتالي الرفع من أداء المؤسسة أو تحسينه و كذا الرفع من نجاعتها .

- أ. التكوين : يعتبر التكوين الدرجة الأولى للحصول على الكفاءات ، إذ أنه يهدف إلى تطوير المهارات و القدرات المستخدمة في تقنيات الإنتاج و التسيير في ظل التغير التكنولوجي السريع الذي يؤدي إلى تقادم المهارات مما يزيد في حاجة الفرد إلى تحديث مهاراته الجديدة ، و لذلك من الضروري على المنظمة أن تقوم بإعداد و تصميم برنامج لتوجه الفرد به ، و تكوين العمال و الاهتمام بتطوير كفاءاته باستمرار لمواكبة التغيرات المحتملة .
- ب. التحفيز : توجد مجموعة من الإجراءات و السياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق فعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين ، حيث تشكل التعويضات و المكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات و الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة بما لها من انعكاسات واضحة ، فالتعويضات تشكل امتياز الدفع الرئيسي للأفراد داخل المؤسسات و المحفز الأهم لتحسين أدائهم .
- ت. الاتصال : هو إيصال مجموعة من المعلومات و الأفكار و المواقف بين الأشخاص أو المؤسسات أو بين الأشخاص و المؤسسات كذلك من هنا نستنتج أن الاتصال يلعب دور كبير وهام في نقل و إيصال الكفاءات بين الأفراد . و يمثل دور اتصال الكفاءات البشرية في بناء و تشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة ، حيث يشار للاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم البعض .
- ث. العمل الجماعي : أن تنمية الكفاءات الجماعية أو الفردية تقوم بتبني جملة من الخطوات ، لعل أهمها : تدريب أعضاء الفريق على مهارات الاتصال و التفاعلات التي تؤدي في الأخير إلى احترام كل عضو ، و تنمية روح التعاون بينهم ، و تدعيم مهارات و كفاءات و العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد ، إعداد برنامج تعليمي في رفع الروح المعنوية للأعضاء .¹¹

¹ ثابتي الحبيب ، بن عبوا لجلالي ، تطور و تنمية الكفاءات البشرية ، الجزائر ، جامعة معسكر ، مؤسسة الثقافة الجامعية 2009 ص 141

المطلب الثالث : تقييم الكفاءات البشرية

يرتكز تقييم الكفاءات على تقدير ما يمتلكه الفرد أو عدة أفراد فهو تحديد التوافق و التساوي ما بين الأداء و الأهداف ، كما يمكن القول أن التقييم هو كمسار مستمر يندرج في نظام التعلم الذي يخص العامل المكون من أجل المساعدة على تخزين و حفظ طريقة العمل ، بعبارة أخرى فإنه يركز بشكل رئيسي على معرفة مرتبطة بالنشاط المنجز ، معرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لشغل منصب من حيث السلوك و المهارات ، و بالتالي فإن مسؤولية تقييم الكفاءات تعود بشكل كبير إلى المسيرين المقربين بسبب قدرتهم على ملاحظة الكفاءات المطبقة فعلا من طرف الأفراد و بشكل يومي .

أثناء التقييم فإن المسير يقوم بتحديد ما يلي :

- ✓ الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح
- ✓ الكفاءات المطلوبة و التي يحوزها
- ✓ الكفاءات التي يملكها لكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله

هذا يعني أن هذا النوع من التقييم يسمح للمؤسسة بضمنان :

- ✓ أحسن ملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل و المطلوبة من طرف رب العمل
- ✓ أحسن تعريف لاحتياجات التكوين
- ✓ الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الأفراد أو العمال

. إذن هذه عبارة عن مجموعة من العمليات التي يقوم بها المسير لتسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الإقتصادية حيث يقوم باستقطاب و اكتساب عاملين مؤهلين و ذوي كفاءات ثم يسعى إلى توفير كل الوسائل الضرورية للمحافظة عليهم وذلك من خلال توزيع الكفاءات حسب التخصص بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، و تحفيزهم و تنمية روح التضامن فيما بينهم بخلق عملية اتصال فعالة داخل المؤسسة لكي تكون ما يسمى بالكفاءات الجامعية ، كما يقوم بتطوير العاملين و تنميتهم ليكتسبوا مهارات و خيرات جديدة تساهم في رفع مكانة المؤسسة¹.

¹ عبد القادر الهاملي ، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ، مذكرة ماجستير في التخصص كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية و علوم التسيير . قسم علوم التسيير ، جامعة تلمسان 2011/2012 ص 82

خلاصة الفصل :

أصبحت الكفاءات البشرية تحتل مكانة هامة في إستراتيجية المؤسسة باعتبارها مؤشرا عن الموارد الغير الملموسة و مصدرا عن امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية خاصة من ناحية الجودة و هي تمثل ذلك التفاعل بين المعارف و المهارات التي يجسدها عامل الخبرة مع مرور الزمن .

لذا إن البحث عن الكفاءات البشرية و العمل على استقطابها أصبح ضرورة ملحة في ظل المتطلبات المتغيرة التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها و تقييم درجة أداء عمالها ، و في حالة عدم قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية فهي تلجأ إلى عملية تنمية كفاءاتها عن طريق التكوين ، و كل هذا كفيل باكتساب المؤسسة يد بشرية ماهرة تتمتع بالكفاءة و الخبرة اللازمة بحيث ينعكس على المؤسسة إيجابي

الفصل الثاني

تمهيد

لا تزال الإدارات العليا في المؤسسات الإستشفائية منشغلة بموضوع الأداء لكونه مفهوم جوهري و عنصر مهم لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ، و كذلك لتوسع المجالات التي يتضمنها ، و هذا المفهوم يتغير بتغير مكونات المؤسسة و المجالات التي تتعامل معها ، و تتغير مقاييس الأداء باختلاف مفهوم الأداء للمؤسسة وفقا لما تحققه من نتائج ، كما أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على استخدام مواردها المالية و البشرية استخداما أمثلا ، نظرا لإدراك مسؤوليها لهذه الأهمية صار اهتمامهم ينصب على كيفية تحقيق هذه الغاية بشتى الوسائل ، و في جميع مجالات نشاطها ، فلم يعد الحديث عن استقطاب و توظيف الموارد البشرية عالية الكفاءة فحسب ، بل أصبح الحديث عن كيفية إنجازها لإعمالها ، و مدى استخدامها لكفاءتها في العمل ، و من هذا المنطلق برزت ضرورة متابعة نتائج عمل الموارد البشرية و إدارتها لضمان تحسينها باستمرار ، و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة و مواردها البشرية في ذات الوقت ، فظهر توجه إداري عرف بإدارة الأداء و هذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل الذي يتكون من ثلاثة مباحث رئيسية قسمت كما يلي :

المبحث الأول : الإطار العام لأداء المؤسسة

المبحث الثاني : قياس و تقييم الأداء في المؤسسة

المبحث الثالث : تقييم كفاءة الأداء و علاقتها بكفاءة الموارد البشرية

المبحث الأول : الإطار العام لأداء المؤسسة

إن تناول أداء المؤسسة بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانبه ، فالأداء يعتبر من أهم المواضيع التي التي تكتسي أهمية بالغة و متزايدة في المؤسسات الإقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال ، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها باستمرار ، لبناء مركز إستراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها البقاء و تحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها .

المطلب الأول : مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوم جوهرياً و مهماً بالنسبة للمنظمة بشكل عام ، و هو يمثل القاسم المشترك لاهتمام العلماء بالإدارة ، و على رغم كثرة البحوث و الدراسات التي تتناول الأداء إلا أنه لم يتوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له ، بالإضافة إلى اتساع الأبعاد و المنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء ، و استمرار المنظمات بالاهتمام و التركيز على مختلف جوانبه ، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث و الدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات و العوامل البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية ، فللأداء مفاهيم واسعة و محتوياته متجددة و متغيرة بتغير أي من مكونات المنظمة و على اختلاف أنواعها .

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء و قياسه و التي يستخدمها المدراء و المنظمات ، و يرى HOFER أن هذا الاختلاف يعود إلى تنوع الأهداف في دراسة الأداء ، و على الرغم من هذا الاختلاف فأن معظم الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح التي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها¹ وهناك عدة تعاريف منها :

الأداء هو "محاولة تحقيق المؤسسة الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة سواء كانت مادية أو بشرية لتحقيق تلك الأهداف و يشتمل مفهوم الفعالية : و هي الوصول إلى الأهداف المرجوة ، و النجاعة و هي تخفيض الموارد المستخدمة ، و يعرف أيضاً بأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها"² و حسب bourguignon فإن مفهوم الأداء يتخذ أحد المعاني : أما نشاط فهو يؤدي للوصول إلى نتائج أو أداء فهو نتيجة نشاط كونه يعتمد على تقييم النتائج التي تحققها المؤسسة كما يمكن أن يعبر عن الأداء بكونه انعكاس قدرة المؤسسة و قابليتها على تحقيق أهداف حسب Eccles² .

و على الرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تناولت مفهوم الأداء ، إلا أنه لم يتم التوصل لإجماع حول مفهوم محدد للأداء ، إلا أننا و حسب التعاريف السابقة الذكر فإن الأداء " فهو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى البعيد من خلال توظيفها لمختلف مواردها المادية و البشرية أخدين بعين الاعتبار التغيرات الخارجية .

1 طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، الطبعة 01 ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر ، 2007 ، ص ص 476 - 477

2 عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء ، مصر ، دار النهضة العربية مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة ، 1998 ، ص 03

² ECCLES Robert . the performance measurement manifesto . havard busines Review. University of Oxford . 1991 . vol 69 . p 01

تجدر الإشارة إلى أن هنالك عدة مفاهيم مرتبطة بمفهوم الأداء أهمها

➤ الفعالية : Effectiveness

و تعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة ، فالمستول الفعال هو الذي بإمكانه الوصول إلى الأهداف و تحقيقها في أجال محددة ، و عليه فإن الفاعلية تمثل القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك .

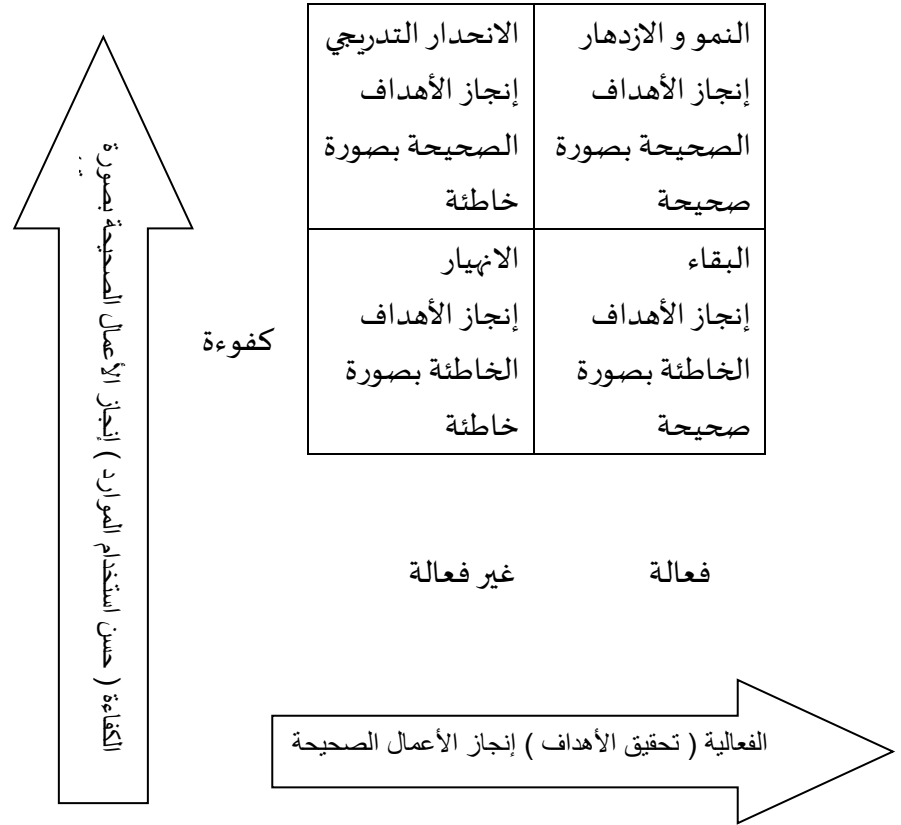
و هنا يتبين أن الفاعلية هي مسألة تحقيق النتائج مهما كانت المجهودات التي بدلت للوصول إليها ، فالمهم في الفعالية هو النتائج و ليس النشاطات أو الجهود المبذولة ، لذلك ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعية و ليس المواد المستخدمة ، فإذا حققت المؤسسة معدلات الأرباح التي سطرته كانت فعالة ، و إذا قام العامل بإنتاج عدد الوحدات المطلوبة منه أيضا كان فعالا ، و إذا حقق مدير التسويق خطة البيع و التسويق في الوقت المناسب كان فعالا ، لذا فإن مفهوم الفعالية يحاول الإجابة على السؤال التالي : هل المؤسسة تحقق أهدافها بطريقة مرضية سواء على المستوي الكمي أو النوعي ، أم لا ، و ينظر إلى قياس الفاعلية التنظيمية من وجهتين داخلية و خارجية ، فالفاعلية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المتعلقة بحجم المبيعات ، الحصص السوقية ، و الأرباح أما ضمن البيئة الخارجية فإن فاعلية المؤسسة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها و خدماتها ، و درجة استيعابها للتطور و الإبداع و الابتكار التكنولوجي ، و مدى تحسسها للتقلبات الإقتصادية و قدرتها على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها¹

➤ الكفاءة Efficiency

إن الكفاءة تعني القدرة على خفض و تقليص الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة ، و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجودة أي قدر من النتائج أو مخرجات في زمن محدد و الجودة و التكلفة ، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة و زيادتها بحسن استخدام الموارد المتاحة دون إهدارها .
و الشكل التالي يوضح مصفوفة الفاعلية و الكفاءة كما يلي :

قريشي محمد ، " التطور التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الإقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن" (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل
¹جنرال كابل بسكرة) ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2013 ، ص 44

شكل رقم (II - 01) : مصفوفة الفعالية و الكفاءة



المصدر : طاهر منصور محسن الغالي ، وائل صبيحي محمد إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل . طبعة 01 ، عمان ، دار وائل للنشر . 2007 ، ص 486 .

➤ الإنتاجية : Productivity

تطرح الوكالة الأوروبية للإنتاجية (EAA) مفهوماً يتمحور في اتجاهين الأول يشير إلى أن الإنتاجية تعبر عن درجة فعالية استخدام كل عنصر من عناصر الإنتاج ، و الاتجاه الثاني يعرف الإنتاجية بأنها موقف يقوم على البحث الدائم عن التطوير بقناعة راسخة من أن أداء اليوم أفضل من أداء الأمس ، و أداء الغد أفضل من أداء اليوم¹.

➤ التنافسية :

¹ قريشي محمد ، " التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن "، مرجع سابق ، ص 46

يعد مصطلح التنافسية خاصة في يومنا هذا من بين المصطلحات الأكثر تداولاً لدى المفكرين و الاقتصاديين و السياسيين بل أكثر ذلك بين مختلف الأفراد مهما اختلفت مهتهم ، و لا يوجد تعريف محدد و دقيق لتنافسية و تعرف على أنها " القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تستوفي شروط الأسواق و في الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية " ¹

➤ الربحية :

تقيس الربحية كفاءة المؤسسة في تشغيل أموالها ، و مدى تحقيق المستويات المتعلقة بأداء الأنشطة و هيكل التكلفة ، و ما يجب الإشارة إليه هو أن المؤسسة لما تركز على تحقيق الربحية ، فإن هدفها هنا ليس التركيز على الوفرة في النقود فقط ، وإنما أيضا التركيز على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين ، الأمر الذي بدوره يضمن المحافظة على الزبائن و استقطاب زبائن جدد ، و من تم تكون النتيجة بتحسين في الربحية مع التوسع في الفرص و النمو و مستقبل أكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد ²

المطلب الثاني : أنواع أداء المؤسسة .

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية ، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع ، و بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كما يلي :

أولاً: حسب معايير الشمولية . من خلال هذا المعيار فإنه يمكن تقسيم الأداء إلى : ³

أ. الأداء الكلي

و هو الأداء الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأقسام للمؤسسة في تحقيقها ، و لا يمكن نسب إنجازها لأي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسات أهدافها الشاملة كالاستمرارية ، الشمولية ، الأرباح ، النمو .

ب. الأداء الجزئي :

و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية ، أداء وظيفة الموارد البشرية ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة البيع .

ثانياً: حسب معيار المصدر . حيث يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي و أداء خارجي كما يلي : ⁴

أ. الأداء الداخلي :

¹ نوري منير ، " تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية " ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 4 ، 2006 ص 23
² قريشي محمد ، " التغير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن " ، مرجع سابق ، ص 47
³ عبد الملوك مزهودة ، " الأداء بين الكفاءة و الفعالية . مفهوم و تقييم . مجلة العلوم الإنسانية " ، جامعة بسكرة ، العدد 1 ، نوفمبر 2001 ، ص 89
⁴ محمد زرقون ، الحاج عرابية ، " أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية " ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 01 ديسمبر 2014

ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد ، فهو ينتج أساسا من الموارد التالية : من جهة الأداء البشري اي أداء الأفراد بالمؤسسة اضافة الى الأداء التقني و الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة . و كذلك الأداء المالي أي فعالية استخدام الموارد المالية المتاحة

ب. الأداء الخارجي

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة ، فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة ، و يمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة ، مثلا نتيجة ارتفاع في رقم أعمالها في ظروف معينة ، كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين ، فكل هذه التغيرات تنعكس ايجابيا أو سلبا ، و على المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس و تحليل هذا الأداء ، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها ، فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي

ثالثا: حسب معيار الطبيعة

و في الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين لا يمكن للمؤسسة أن تحسن من صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب ، بل إن الأداء الاجتماعي له الوزن الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج ، إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف و أنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي ، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة ، و الذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نتائجها و تدنيه مستويات استخدام مواردها ، أما الأهداف الاجتماعية و إن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة عليها يلزمها كل من مجتمعها الداخلي و الخارجي ، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها ، و بغض النظر عن كونها أهدافا أو قيودا ، فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن " الاجتماع مشروط بالاقتصاد " و بالتالي يتلزم الأداء الاقتصادي و الاجتماعي ، و المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا .

و إلى جانب الأداء الاقتصادي و الاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة ، و ذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل لأنها ترغب في السيطرة على جانب تكنولوجي معين ، أو تسعى لتكوين ثقافة معينة لها أو تأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة ، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها تمويل حملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار ، كما هو الشأن بالنسبة لشركات متعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث .¹

¹ بن خليفة حمزة ، " دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية " ، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة بسكرة . 2011 . 2015 ، ص 62

المطلب الثالث : مجالات الأداء

تتنوع وتختلف مجالات الأداء في منظمات الأعمال تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها ، ووفقاً لدرجات إدارتها في التركيز على تلك المجالات التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية ، و حتى تلك المجالات التي تقل أهميتها عن مجالات الأهداف الرئيسية ، تسعى المنظمات الناجحة إلى قياس أدائها للوصول إلى إطار عمل متكامل يعكس مستوى الأداء في المنظمة بشكل شامل ، وهذه المجالات (الميادين) هي :

أولاً: ميدان الأداء المالي

وهو الميدان المتعلق بالجانب المالي وهو وصف لوضع الوحدة الاقتصادية الآن وتحديد الاتجاهات التي استخدمتها للوصول إلى هذا الوضع من خلال نشاط المؤسسة لدراسة المبيعات والإيرادات والمطلوبات¹ ويعتقد Harrison & John أن مؤشرات ومقاييس الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة ، فضلاً عن ما يؤشره من نقاط قوة داخلية ويؤكد الكاتبان على أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بعوامل البيئة الخارجية ، إذا المنظمة ذات الأداء المالي العالي ، تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئة الجديدة ، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق ، مقارنة بغيرها من المنظمات والتي تعاني من الأداء المالي المتردي ، ويدعم هذا المنطق Waddock & Graves إذا يعتبران أن الأداء المالي يتيح للمنظمة الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة ، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافهم².

وتستخدم لقياسه النسب والمؤشرات المالية كنسب السيولة والربحية والسوق وغيرهما من النسب التي تتيح للوحدة الاقتصادية معرفة نقاط قوتها وضعفها فضلاً عن معرفة موقعها السوقي مقارنة مع الوحدات الاقتصادية المنافسة³.

ثانياً: ميدان الأداء المالي وغير المالي (عملياتي) :

يمثل الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المنظمات ، بالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على المقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية ، تقديم منتجات جديدة ، نوعية المنتوجات أو الخدمة المقدمة ، فاعلية العملية التسويقية ، الإنتاجية ، وغيرها من المقاييس التي تربط بمستوى أداء عمليات المنظمة ، ويرى Macmenamin أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة ، وضمن هذا التوجه يعتقد Ellsworth بأنه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة ، فإنه سيكون أكثر ميل لخلق التوازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية⁴

ثالثاً: ميدان الفاعلية التنظيمية

يمثل ميدان الفاعلية التنظيمية المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملياتي ، ويرى Cameron & Whetten أنه من المناسب الاعتماد على هذا الميدان بمفاهيمه و

¹ الحسيني فلاح حسن ، المؤيد دوري عبد الرحمن ، إدارة البنوك ، عمان الأردن ، دار وائل للنشر ، ص 234

² طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبيحي إدريس ، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" ، مرجع سابق ، ص 481

³ SRINIVASA Ramanujan . Measurement of business performance in strategy reseach . 3 ven . p 804 . A comparision of apperaeches . academy of management Review . VOL 11 . n 04 . France . 1986

⁴ طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبيحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 483 - 484

مقاييسه عند دراسة الأداء في مختلف المجالات الإدارية ، و خاصة في مجال البحوث الإدارة الإستراتيجية و نظرية المنظمة نظرا لما تتطلبه الطبيعة المتشابكة لأهداف التنظيمية و حاجات الأطراف المرتبطة بها من اهتمام ، إذ يغطي ميدان الفاعلية التنظيمية أهداف أصحاب المصالح في المنظمة ، و يجد القياسات المناسبة لأهداف مختلف الأطراف و يؤيد chakravarthy استخدام مدخل الفاعلية في قياس الأداء و بخاصة الجانب الإستراتيجي منه ، و يعتقد بأن الأداء الإستراتيجي ما هو إلا دراسة و بحث و قياس لفاعلية المنظمة .

المبحث الثاني : قياس و تقييم الأداء في المؤسسة

سنحاول من خلال المبحث التطرق إلى عملية قياس و تقييم أداء المؤسسة إلى جانب إبراز مختلف المقاربات الأكاديمية و البحثية حيث أن تقييم أداء يعبر عن تقييم وحدة نشاط اقتصادية ، أو مرحلة من مراحل العملية الإدارية عكس قياس الأداء يعتبر المرحلة الثانية بعد تقييم الأداء و ذلك بتوفر مجموعة من المعايير و ذلك من خلال :

المطلب الأول : قياس أداء المؤسسة

تقتضي عملية قيادة أداء المؤسسة و قياسه و توجيهه ، القيام بقياسه لأن عملية القيادة تتمثل في مجمل القرارات التي تم اتخاذها للوصول إلى مستوي الأداء المطلوب (تحويل و تنفيذ الأهداف الإستراتيجية إلى مستوى عملي في شكل مجموعة من التصرفات و السلوكات ، مقارنة مع ما تم تحديده من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، و هذا بهدف تحديد الانحرافات و العمل على تصحيحها و تدعيمها ، و في المقابل لا يمكن أن نعتبر أن قياس الأداء لوحده يمكننا من قيادة الأداء و توجيهه ، لأنه يرتبط بصفة دائمة و بمدى متابعة الأداء المحقق ، وإعادة ضبطه و توافقه مع الموارد المستخدمة ، و يعرف قياس الأداء المراقبة المستمرة لإنجاز برامج المؤسسة و توثيقها نحو تحقيق أهداف موضوعة مسبقاً¹ ، فعملية قياس الأداء من العمليات الهامة في عملية تنفيذ و تحويل إستراتيجية المؤسسة إلى مستوى عملي ، كما أن قياس الأداء يوجه أعمال و أنشطة مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للموارد ، و الوقوف على مدى تحقيق الأهداف المطلوبة أي من خلال تحديد مقدار نتائج المؤسسة أو ما توصلت إليه ، و تماشياً مع التوجه الإستراتيجي للأداء ، هناك عاملين أساسيين وراء التطوير في نظم قياس الأداء هما² :

العامل الأول : تزايد الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتكامل مع المقاييس المالية التقليدية

العامل الثاني : العلاقة بين عملية التخطيط الإستراتيجي و قياس الأداء أصبحت عملية هامة في كل مستويات المنظمة و أصبحت الرؤية و الإستراتيجية تعكس المقاييس المالية و غير المالية ، لذلك تم إعتبار بطاقة الأداء أشهر نظم قياس الأداء الإستراتيجي ، و إلى جانب عملية قياس الأداء و جب مقارنة المقاييس أو المؤشرات التي تحكم أداء المؤسسة و من تم الحكم عليه ،

¹ عبد المالك مزهودة ، "المقاربة الإستراتيجية للأداء ، مفهومها و قياسها" ، المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات و الحوكمات ، جامعة ورقلة ، 9/8 مارس 2005 ص 489 .

² عبد الرحيم محمد ، " قياس الأداء : النشأة و التطور التاريخي و الأهمية ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية" ، مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة مصر ، 2009 (أعمال المؤتمرات) ص 201

المطلب الثاني : تقييم أداء المؤسسة

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات لم تحظى باتفاق تام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع مراد تقييمه ، و هنا تتجلى أهمية تقييم الأداء و الوقوف عليه ، و على الرغم من استعمال المفردتين القياس و التقييم في العديد من الجوانب المرتبطة بالأداء ، إلا أنه هناك اختلاف فيما بينهما ، فتقييم الأداء يرتبط بتقديم حكم ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة ، و منهم ما يرى أن تقييم الأداء " هو خطوة رئيسية في عملية الرقابة ، و يكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقا و الوقوف على الانحرافات و تبريرها ، كما هناك من عرفه أنه " استقرار دلالات و مؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها ، و العمل على تدعيمها " أي الوصول إلى حكم بعد القياس ، في حين يرى آخرون أن تقييم الأداء هو قياس الأداء و هو خطوة أساسية للقيام بعملية التقييم ، و من ثمة مقارنته مع المؤشرات و المعايير المحددة و الحكم عليها ، لتشكل في مجملها الخطوات الأساسية في عملية الرقابة ، كما أن هناك من ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها " عملية تقصد الوصول إلى الحكم على درجة كفاءة و فعالية المؤسسة ككل ، و لكافة جوانب النشاطات و العلاقات المختلفة " ، كما يمكن أن نبين أن تقييم الأداء هو " مدى التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ، لتحقيق الأهداف المخططة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة مسارات الأنشطة بالمنظمة ، مما يحقق توجيه الأهداف المرجوة منها ، و تتجلى هنا مدى أهمية جودة مقاييس الأداء التي يتم من خلالها تقييم الأداء بعد قياسه ¹

¹ عمرو جامد ، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، ورقة عمل مقدمة في تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، أعمال المؤتمرات ، مصر يناير 2007 ، ص 121

أما تقييم أداء هناك داخلي و خارجي نذكر بعض الايجابيات و السلبيات لهما: ¹

جدول رقم (II – 01) : فوائد و مضار التقييم الداخلي و الخارجي

نوع التقييم	الايجابيات	السلبيات
التقييم الداخلي	<p>.مألوف من قبل المنظمة .ميل العاملين للتقييم الداخلي و ليس الخارجي .واضح و سهل و أقل خطورة من تقييم الخارجي .أقل تكلفة من التقييم الخارجي</p>	<p>.ميل الفريق الداخلي للتقييم الإيجابي دائما بينما يميل الفريق الخارجي للتقييم الموضوعي .لا يكون الفريق الداخلي مؤهلا في بعض الأحيان .بالرغم من تكلفته المنخفضة إلا أنه قد لا تكون النتائج المستخلصة مجدية بمفهوم تكاليف الفرص</p>
التقييم الخارجي	<p>.أكثر موضوعية ما دام الفريق لا مصلحة له بالعمل .عادة ما يكون للفريق الخارجي خبرة .ميل الموظفين و المستفيدين إلى التحدث بصراحة مع الفريق الخارجي دون الداخلي .تقييم الخارجي يعطي مصداقية أكثر للنتائج التي يتوصل إليها الفريق و خاصة الإيجابية منها</p>	<p>.عدم فهم بعض الفرق الخارجية ثقافة و طبيعة عمل المنظمة .التردد أو الخوف الذي يعتري بعض الفرق الخارجية في الكشف عن حقيقة الأمور في المنظمة .الفريق الخارجي مكلف جدا .عدم فهم الفريق الخارجي ماذا تريد منه المنظمة في بعض الأحيان</p>

المصدر: مجيد الكرخي، مهارات التخطيط، موسوعة مقالات مهارات النجاح، العدد 5، الرياض، 2017/03/25، ص 1

المطلب الثالث : مؤشرات و مقاييس الأداء

يتضمن نظام قياس الأداء معايير و مقاييس للأداء، و بدون مقياس واضح و متفق عليه ستتحول الأمور إلى التدخل الشخصي الانطباعي في الحكم على الأمور و تقييمها، فقياس الأداء و تقييمه مرهون على اختيار معايير و المقاييس و المؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه و يواجه المسيرون إشكالية اختيار المعايير و المؤشرات الموافقة بجوانب الأداء المراد قياسه .

أولا: تعريف المؤشر

¹ مجيد الكرخي، مهارات التخطيط، موسوعة مقالات مهارات النجاح، العدد 5، الرياض، 2017/03/25، ص 1

يعم المؤشر Indicateur كمصطلح ذو الدلالات و هو مأخوذ من الفعل اللاتيني indicare ، و الذي يعني دل و أشار و بين ، و حسب المعجم الاقتصادي فهو عبارة عن مفهوم عام يبين و يخصص أداة للقياس ، أو معيار لتحديد حالة ظاهرة في وقت محدد¹ ، و يرى آخرون المؤشر على أنه "عبارة عن معلومة تسمح و تساعد الفرد أو الجماعة على قيادة سيرورة العملية حول الوصول إلى الأهداف ، و بما يسمح بتقييم النتائج"² . من خلال هذا التعريفين يتبين أن للمؤشر دلالتين فهة يتعلق بالقيمة من أجل قياس ظاهرة ما كما ان المؤشر هو كأداة للقياس

و بذلك فإن المؤشر لا يعكس قياس موضوعي للظاهرة المراد قياسها ، و إنما يتم تحديده من خلال العملية التي يتم تبينها ، و الأهداف المراد الوصول إليها ، فهو بمثابة أداة للقياس تقدم ملاحظات مفيدة و يعرف في المجال الاقتصادي على أنه " رقم ذو دلالة لوضعية اقتصادية لبلد ما و لفترة معينة"³ . كالنتائج القومي الخام ، مؤشر السعر ، معدل البطالة ، تجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين المؤشرات و المعايير ، فعملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوافر مجموعة من المعايير ، التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات ، فالمعيار يعني الأساس أو الركيزة التي تستند عليها عملية تقييم الأداء ، أما المؤشر فهو أداة للقياس و تفسير المعيار ، و بهذا فإن المعيار يتم قياسه و تفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات ، كما أن هناك من عرف المقياس على أنه " المؤشر الذي يحدد العلاقة بين عوامل النجاح ، و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، فمن خلاله يمكننا الحكم على سير نشاط عملية محددة ، و تقدم هذه المؤشرات مرجعيات تسمح بقياس التقدم في تحقيق هدف الإستراتيجي ، وهي بذلك مهمة جدا في عملية تحويل الخطط الإستراتيجية إلى سلوكيات و تصرفات ، كما تقدم للمسؤولين دلالات و مؤشرات هامة تركز على قياس التقدم في العمليات ، و مدى تنفيذها و مقارنة النتائج مع المعايير ، لهذا أصبحت المؤشرات و مقاييس الأداء ذات أهمية في قياس الرؤية ، و تعد بطاقة لأداء متوازن من بين الأدوات الحديثة لقياس الأداء و متابعة من خلال قياس درجة تحقيق الأهداف الإستراتيجية و مدى جعل الرؤية و أهداف المنظمة قابلة للقياس ، إلى جانب كونها أداة للتفكير ، ، خاصة تلك المتعلقة بنماذج القيادة ، و ليس بالضروري ، أن يكون المؤشر في شكل رقمي و إنما يأخذ أي شكل للمعلومات التي من خلالها تستجيب إما لقيادة لعملية ما ، أو لتقييم النتائج كإشارة معينة ، حكم نوعي ، التعبير بالأشكال ، الألوان ، بذلك لا يمكن اعتبار المؤشر على أنه " معطيات بسيطة بل هو أداة للتفسير يتم إعداده بجمع العديد من المعلومات"⁴ .

ثانيا: تصنيف مقاييس الأداء

اختلفت تصنيفات مقاييس الأداء على حسب المعايير المعتمدة في التصنيف ، و تبعا لمستوياتها ، فنجد من الباحثين من صنفها إلى خمسة أنواع و هي :

1. مقاييس المدخلات : تستخدم هذه لفهم الموارد البشرية و المالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى

المخرجات و النتائج المطلوبة

2. مقاييس العمليات : لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة

¹ PHILIPPE Lorino . le control de gestion stratégique . édition Dunod . Paris 1991 . p 91

² PATRICK Jaulent . Marie – agnés Quarés . pilotez vos performance édition. Afnor 2ème. édition Paris 2008 . p 04

³ Le petite Larousse . édition Larousse . Paris . 2008 . p532

⁴ PHILIPPE Lorino . le control de gestion stratégique . op cit , p 148

3. مقاييس المخرجات : تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي توفرها المنظمة و يتم إيصالها للعملاء
 4. مقاييس المحصلات : تستخدم لتقييم النتائج المرغوبة أو الفعلية
 5. مقاييس التأثير : تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة
- كما نجد من الباحثين من صنف المقاييس إلى :

1. مقاييس الأسباب : تقيس هذه المقاييس الأداء المحقق بعد التنفيذ
 2. مقاييس النتائج : هذه المقاييس تنبأ بالأداء المستقبلي
 3. مقاييس سلوكية : هذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد و المنظمة كاستبيانات رضا العاملين
- بينما ذهب آخرون إلى تحديد و تصنيف المقاييس و المؤشرات عموماً إلى المؤشرات الآتية :

1. مؤشرات التكلفة : و التي تقيس قيمة الموارد المستهلكة
2. مؤشرات النتائج : و التي تحدد في شكل مؤشرات كمية أو نوعية ما تم تحقيقه من النتائج
3. مؤشرات النشاط : و التي تتضمن إنجاز الأنشطة بأقل التكاليف و في كيفية تنفيذ و نشر الإستراتيجية
4. مؤشر الإستراتيجية : و التي تحصر إنجاز و تنفيذ الإستراتيجية و أهدافها¹

ثالثاً: خصائص المؤشرات والمقاييس

أشار العديد من الباحثين إلى مجموعة من الخصائص بالنسبة للمؤشرات و يمكن إيضاها فيما يلي² :

- **الملائمة** : أي ارتباط المقاييس بطريقة مباشرة و منطقية بالأهداف الأساسية ، أو بعبارة أخرى مدى قابلية المؤشر لتفسير الهدف من المقاييس ، أي أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بصورة دقيقة الظاهرة المدروسة ، و لكي يكون المؤشر أكثر ملائمة و دلالة يجب أن يكون ذا موثوقية و لديه القدرة على الاستجابة ، أي أن المعلومات التي يعكسها المؤشر دقيقة وصالحة للاستخدام و تعكس الهدف من المقاييس .
- **الثبات** : أي أن استخدام المؤشر في مرات عديدة و في نفس الظروف و الشروط تكزن النتائج ثابتة (تخص أكثر الجوانب المادية)
- **الوضوح** : أي أن المقياس يعطي معلومات بطريقة يسهل على الجميع فهمها
- **المقارنة** : الهدف من إعداد المؤشرات بصفة عامة هو قابليتها للمقارنة بهدف الوقوف على ما تم التخطيط له و ما تم الوصول إليه فعلاً
- **الاستفادة** : أي إعطاء المؤشرات و المقاييس معلومات و نتائج ذات قيمة
- **التوافق** : أي المقياس متكامل و مغطياً للجوانب المختلفة في الأداء .

¹ عادل بومجان ، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية" ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة بسكرة 2015.2014 ، ص 60 – 61

² وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور العالي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، طبعة 1 الجزء 1 ، عمان الأردن ، دار وائل للنشر 2009 ، ص ص 87-88

أما فيما يتعلق بالفرق بين تقييم الأداء و قياس الأداء فان هذا الأخير يعني تحديد كمية من طاقة أو عنصر معين ، و غياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين استخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة¹ . كما إن عملية القياس تعد المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة .

و يقصد به أيضا عملية اكتشاف و تحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على الربحية للمنظمة و ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المنظمة في الماضي و المستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر .

أما تقييم الأداء فهو مهمة دورية تتكرر خلال فترات زمنية معينة ، تكون في نهاية تنفيذ العمل أو في مرحلة متقدمة منه تستهدف إجراء مسح لمستوى الأداء في تنفيذ فعالية أو نشاط أو برنامج أو هدف في الخطة الإستراتيجية أو الخطة برمتها من خلال معايير معينة.

¹ سعيد فرحات جمعة ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال ، الرياض ، دار المريخ للنشر ، 2000 ، ص 30

المبحث الثالث : تقييم كفاءة الأداء وعلاقتها بكفاءة الموارد البشرية

إن كفاءة أداء المؤسسة تعبر عنه إمكانياتها على تحقيق زيادة في الإنتاج وتقليل التكاليف بمعنى حسن استغلال الموارد المتاحة من مال و خدمات و قوى بشرية و تجهيزات الإنتاج و تهدف إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة من حيث المردود الكمي و النوعي و اختصار الوقت و التكلفة و الجهود عبر استخدام أساليب العلمية الحديثة و الوسائل التي توفرها العلوم و التكنولوجيا من أجل رفع مستوى الأداء و تمكين المؤسسة من الوصول إلى الأهداف محددة بأسلوب واعي

المطلب الأول : معايير تقييم كفاءة الأداء

تأتي أهم المعايير المستخدمة في تقييم كفاءة المستشفيات كالتالي :¹

■ المعايير التصميمية :

و هي المعايير الخاصة بموقع المستشفيات و حجمها و تصميمها التي لها دور كبير في أدائها ،

■ المعايير الإدارية :

من بين أهم المعايير الإدارية إنجاز المهام الوظيفية المطلوبة بدقة في الوقت المحدد ، المساهمة في تقديم المقترحات المناسبة لتطوير العمل ، الالتزام بالأنظمة و لوائح ، الالتزام بمواعيد الحضور و الانصراف الرسمية

■ المعايير و المؤشرات إحصائية

لتقييم أداء العامل في المستشفيات ومدى تأثير آلية الخدمات و استثمارها : إن هذه المعايير و المؤشرات عبارة عن قيم رقمية تصف متغير أو ظاهرة بعد معالجة المعلومات المتاحة باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسب و هي شائعة الاستخدام في مجال الخدمات الصحية و التقارير المتعلقة بالشؤون الصحية .

فالمؤشر يمكن المسؤولين عن الإدارة من مراقبة و تقييم البرامج و الخطط و قياس كفاءة الأداء و تستخدم في غالب الحال في مجال البحث فهي تحتاج إلى دراسة كاملة ، فكلما زاد عدد المؤشرات كانت النتائج أكثر دقة و قربية للواقع الفعلي و من أهم المؤشرات المستخدمة عالمياً :

1. معدل سرير/الطبيب :

تقترن جودة الطبيب و جودة الخدمات التي يتلقاها المرضى الراقدين في المستشفى بعدد الأسرة المتاحة و يعد المعدل المقبول عالمياً هو سرير للطبيب الواحد

$$\text{معدل السرير / الطبيب} = \frac{\text{مجموع أسرة المستشفى في فترة زمنية معينة}}{\text{عدد الأطباء العاملين في المستشفى خلال الفترة}}$$

¹ كامل بربر ، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي" ، المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان ، 2003 ، ص ص 137-139

2. معدل السرير/ الممرضة :

و هو أحد المؤشرات الصحية المعتمدة في قياس تغطية الخدمات التمريضية التي يتلقاها المريض الراقد في المستشفى و يقيس هذا المؤشر متوسط عدد الأسرة لكل ممرضة و ارتفاع و انخفاض قيمة المعدل عن المعايير الوطنية أو العالمية المتعارف عليها يبين عبئ العمل التمريضي و المؤثر على كفاءة أداء العمل فارتفاع العمل يشير إلى تدني كفاءة العمل و انخفاضه يدل على عدم استثمار أداء التمريضي .
و يستخدم المعدل وفق الصيغ التالية :

$$\text{معدل السرير / الممرضة : } \frac{\text{العدد الكلي للأسرة في المستشفى لفترة معينة}}{\text{إجمالي عدد الممرضات خلال الفترة نفسها .}}$$

3. معدل السرير/ أخصائي التحليل المختبر

و هو يعني عدد ما يمتلكه أخصائي التحليل المختبر من الأسرة في المستشفى و زيادة عدد الأسرة لأخصائي الواحد تعني تدني الخدمات الصحية و العكس صحيح .

4. معدل السرير/ أخصائي الخدمة الاجتماعي

نظرا لأهمية الخدمات الاجتماعية فقد خصصت معظم المستشفيات في العالم الاهتمام لهذا المعيار و إن المستوى المطلوب له هو (75) سرير لكل أخصائي خدمات اجتماعية .

5. معدل السرير/ موظف

و يعني هذا المعيار عدد جميع العاملين الذين ينجزون المهمات في المستشفى و المعيار القياسي هو عدد الموظفين يساوي عدد الأسرة في المستشفى ، فكلما زاد عدد الموظفين على عدد الأسرة يعكس ذلك تحسن الخدمات الصحية إذا حسن توزيعهم و إدارتهم

6. معدل إشغال الأسرة

يعكس هذا المؤشر كثافة المكوث (مدة بقاء المريض في المستشفى) فكلما كان المعدل مرتفعا فذلك يعني ازدحام المستشفى و قد يكون الازدحام موسميا أو شهريا كارتفاعه في فصل الصيف و هو من المؤشرات المهمة في إدارة المستشفى لمعرفة نسبة الارتفاع و الانخفاض و مقارنته مع المعدل المقبول و المتفق عليه و علما بأن المعدل القياسي (80) بالمائة

$$\text{معدل /إشغال الأسرة} = \frac{\text{مجموع الأيام الكوارث خلال سنة } 100X}{\text{عدد الأسرة } 360X}$$

7. نسبة الوفيات في العام

يؤشر هذا المعيار عدد المرضى الذين توفوا في المستشفى في مختلف الأعمار و الأسباب إذ إن ارتفاعه يدل على تدني في أداء المستشفى و انخفاضه يعني ارتفاع كفاءة في أداء المستشفى و إن المؤشر القياس هو 4.3 بالمائة

$$\text{نسبة وفيات العام} = \frac{\text{مجموع الوفيات في المستشفى خلال فترة زمنية } 100 \times}{\text{مجموع المرضى الراقدين في المستشفى خلال الفترة نفسها}}$$

8. معدل رقود المرضى

يرتبط هذا المقياس بأيام مكوث المرضى في المستشفى ، و يختلف هذا المعدل من مستشفى لآخر تبعاً لنوع المرض و سببه ، فإذا تجاوز هذا المعدل الرقم القياسي ، فيعني هذا أن هناك جهوداً تبذل و نفقات تصرف من دون مبرر و احتجاز سرير ممكن أن يستفيد منه مريض آخر كما أن قصر المدة عما هو متعارف عليه يعني ذلك أن تعرض صحة إلى أضرار لعدم إكمال مدة العلاج المطلوب و معدل القياسي المقبول هو 07 أيام .

أخذت بعين الاعتبار دراسة لمذكورة ماجستير ميساء فتحي عيد أبو حصيرة في تقييم جودة أداء المؤسسات الحكومية حسب معايير منظمة الصحة العالمية دراسة حالة مستشفى الولادة بمجمع شفاء الطبي الجامعة الإسلامية غزة سنة 2016 / 2017 الدراسة بعنوان : بعض مؤشرات تقييم أداء المستشفيات ، دراسة حالة في مستشفيات محافظة نينوي للفترة من 2003 . 2006 و قد هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية : توضيح مفهوم مؤشرات تقييم أداء المستشفى كما وردت في بعض الأدبيات النظرية ، و تحديد مستوى أداء المستشفيات قيد البحث حسب بعض المؤشرات التي تستخدمها المستشفيات ، بالإضافة إلى معرفة مدى التطور في أداء المستشفيات قيد البحث خلال فترة 2003 . 2006 ، افترضت الدراسة وجود تباين في مستوى أداء المستشفيات محافظة نينوي الواقعة شمال العراق ، و كانت النتائج التي توصل إليها الباحث :

تبين أثناء تحليل النتائج لوجود تباين في أداء المستشفيات ، كما أظهرت النتائج وجود تحدي أمام إدارة المستشفيات و العاملين فيها أنها تقدم خدمات صحية بجودة و كفاءة عالية¹ .

المطلب الثاني : نماذج تقييم الأداء

بناء على الاعتقاد أنه لا يوجد تنظيم أمثل يناسب جميع المؤسسات و الظروف بل إن لكل نوع من التنظيم نتائج فعالة وفقاً للمعطيات معينة (طبيعة نشاط ، و نوعية البيئة ، و مستوى الكفاءات التي تتوفر عليها) ، فإنه لا يمكن تقييم الأداء المؤسسي على أساس معيار واحد فقط ، و لهذا ظهرت مجموعة من المداخل لدراسة موضوع تتباين بتوجهاتها و تركيزها و درجة تعقيدها و مدى ملائمتها لأنواع المؤسسات الربحية و منها الخدمية ، و يمكن تصنيف هذه المداخل إلى مجموعتين :

أولاً : النماذج التقليدية لتقييم الأداء المؤسسي² :

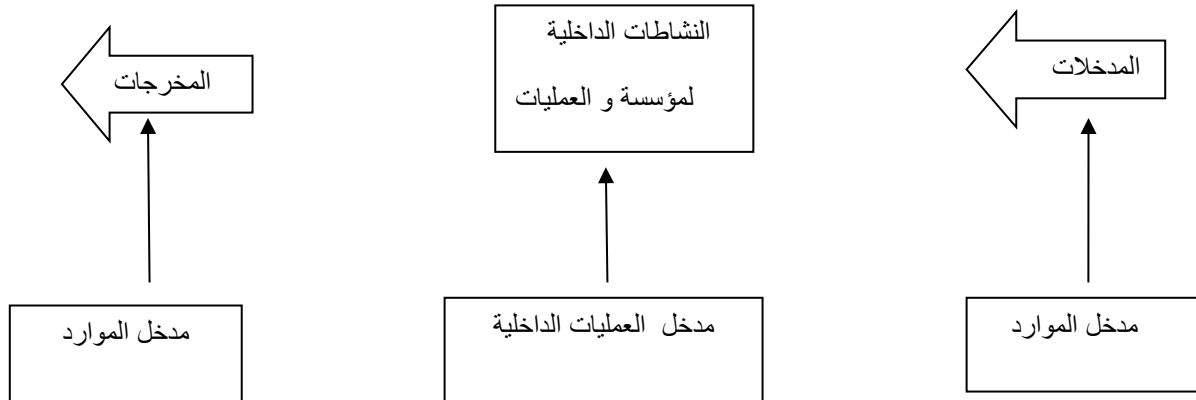
ركزت هذه المداخل على قدرة المؤسسة في قيامها بالعمليات التالية :

¹ ميساء فتحي عيد أبو حصيرة ، " تقييم جودة أداء المؤسسات الصحية الحكومية حسب المعايير الصحية العالمية " ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية . غزة ، 2016 . 2017 ، ص 116

² علي عبد الهادي مسلم ، تحليل وتصميم المنظمات ، الإسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية ، 2002 ، ص 170

- ✓ الحصول على مختلف المدخلات : الموارد الضرورية للعملية الإنتاجية
 - ✓ القيام بعملية المعالجة : التفاعل بين مختلف المدخلات
 - ✓ تحقيق المخرجات : و التي تتمثل في الأهداف المسطرة
- و يمكن توضيح هذه المكونات للنماذج التقليدية من خلال الشكل التالي

الشكل رقم (II - 02) : النماذج التقليدية لتقييم الأداء المؤسسي



المصدر : شاوي صباح ، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير . جامعة فرحات عباس . سطيف ، 2009 . 2010 ، ص

171

• مدخل الموارد :

يركز هذا المدخل على عنصر المدخلات و مدى قدرة المؤسسة على الحصول عليها و قدرتها على إدامة العمليات اليومية و يمكن النظر للأداء من هذه الزاوية بأنه القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة و الحصول على ما تحتاج إليه من مختلف المستلزمات العملية .

• مدخل العمليات الداخلية :

يقاس الأداء وفق هذا المدخل بالكفاءة و الصحة الداخلية للمؤسسة .

• مدخل الأهداف :

يهتم هذا المدخل أساسا بجانب المخرجات لتقييم أداء المؤسسة ، إذ أنه يرتكز أساسا على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة للمؤسسة ثم يقيس مدى قدرتها على تحقيق مستوى المرضي منها¹ .

ثانيا : النماذج الحديثة لتقييم الأداء المؤسسي

¹ كامل برير ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 206

نتيجة للقصور الذي ميز المداخل التقليدية و تركيزها على النظرة الجزئية اما الأهداف أو العمليات أو الموارد اتجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدها على دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الأداء يسمح بتحقيق تآزر ايجابي بين متغيرات الأداء المؤسسي و تتمثل في:¹

➤ مدخل النظم

بما أن نظام المؤسسة مفتوح يحتاج الى مدخلات تتحول إلى مخرجات عن طريق عمليات تحويلية فإن هذا المدخل يرى بأن تقييم أداء المؤسسة يجب أن يكون على أساس قدرتها على الحصول على المدخلات ، تحويلها إلى مخرجات و توزيع هذه المخرجات الى جانب مقدرتها على حفظ التوازن و الاستقرار

➤ مدخل أصحاب المصالح

يعرف هذا المدخل باسم مدخل العناصر الإستراتيجية و هو يرى أنه ما دامت المؤسسة نظام مفتوح فهي تؤثر و تتأثر بمحيطها الخارجي ، و بالتالي نجد مجموعة من أصحاب المصالح فالمؤسسة لهم أهداف فيما تشابك مع أهداف المؤسسات أخرى و من هنا جاءت فكرة أنه يمكن قياس أداء المؤسسة من خلال قياس أهداف أصحاب المصالح و الحقوق.

➤ مدخل القيم المتنافسة

و هو يأخذ في الحسبان المؤشرات المختلفة و المتنوعة التي قدمتها المداخل السابقة و يعتمد هذا المدخل على بعدين أساسيين هما توجهات المديرين ، و نوع الهيكل التنظيمي

➤ لوحة القياس

انطلاقاً من لوحة قيادة السيارة و الطائرة تم استنباط لوحة قياس أداء الشركات التي ظهرت في فرنسا كأحد أساليب تقييم الأداء و التي تحتوي على مؤشرات الأداء لمستوى العمليات كأحد أساليب تقييم الأداء و التي تحتوي على مؤشرات الأداء لمستوى العمليات الإنتاجية

➤ نموذج لجنة المعايير الإدارية الأمريكية

قامت هذه اللجنة بوضع نموذج شامل لتقييم الأداء أوصت المؤسسات باختيار مؤشر الأداء التي تناسب مع ظروفها و احتياجاتها و الإستراتيجية التي يتبعها

➤ القياس المقارن

يعتبر أسلوب القياس المقارن واحد من أهم الأساليب الحديثة التي يمكن استخدامها لوضع مقاييس واقعية للأداء بالإضافة إلى اكتساب أفكار جديدة و مجالات للتطبيق يمكن نقلها لمؤسسة تساعد على تعديل و تكميل و تحسين الأداء

¹ خالد محمد بني حمدان و آخرون ، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي ، طبعة 01 ، عمان .الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص ص 393 - 395

➤ نموذج فرع بطاقة الأداء المتوازن

قدم كل من " روبرت كابلان " و " دافيد نورتن " بطاقة الأداء المتوازن لتزويد المدراء بالأدوات المناسبة لقياس الأداء و الرؤية المستقبلية لمؤسساته و تستهدف هذه البطاقة وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق التوازن فيما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط ، و هي تمثل نظاما إداريا إلى جانب كونها نظاما قياسيا¹

المطلب الثالث : العلاقة بين كفاءة الموارد البشرية و أداء المؤسسة

أولا: الدراسة الاولى

حسب الدراسة التي قام بها حمود حيمر (2017.2018) حول تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الإقتصادية الجزائرية سنة 2017 / 2018 و التي كانت تهدف إلى الاهتمام برضا العنصر البشري داخل المنظمة أي إتاحة الفرص كالتدريب و اكتساب كفاءات جدد و عند ملاحظة تراجع في كفاءتهم فعلى المؤسسة تكثيف من البرامج التدريبية لرفع من كفاءتهم و قد خلصت النتائج و لخصت النتائج لعدم اهتمام المؤسسة بتنمية الكفاءات بالقدر الكافي و غياب إدارة الكفاءات لديها مما انعكس بالسلب على أداء المنظمة .

جدول رقم (II - 02) :نتائج اختبار الارتباط الخطي لبيرسون

معامل الارتباط pearson			المحاور
التحسين علي مستوى الموارد البشرية	الكفاءات الشخصية	الكفاءات التنظيمية	
0,481	0,754	01	الكفاءات التنظيمية
0,690	01	0,754	الكفاءات الشخصية
01	0,690	0,481	تحسن على مستوى الموارد البشرية

المصدر : من حمود حيمر ، تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة ، دكتوراه ، سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2017.2018 ، ص 170

خرخاش صباح ، الكفاءة التوزيعية و أثرها على الأداء في المؤسسة الإقتصادية ،رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2014.2015 ، ص 106¹

بين الجدول أن هناك ترابط بين محوري الكفاءات (التنظيمية و الشخصية) ، حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون بين هذا المحورين 0,754 ، بينما تبين بيانات الجدول وجود ارتباط متوسط القوة بين الكفاءات التنظيمية و التحسن على مستوى الموارد البشرية ، حيث لم يتعد معامل الارتباط بين الكفاءات الشخصية و التحسن على مستوى الموارد البشرية 0,690 ، و هذا دليل على وجود ارتباط قوي بينهما بناء على هذه النتائج يمكن القول أن يوجد علاقة ارتباط بين محوري الكفاءات و بين محور تحسن الأداء ، و بالتالي يمكن القول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 05 بالمائة بين مستويات كفاءة الموارد البشرية عينة الدراسة بين مستويات تحسن أدائها . من هنا يتضح أن كفاءة الموارد البشرية تعتبر عنصر فعال و مهم من أجل تحسين أداء المنظمة و كلما ارتفعت الكفاءات زاد التطور في أداء المنظمة و العكس صحيح¹

ثانيا: الدراسة الثانية

حسب دراسة أخرى قام بها عادل بومجان (2014. 2015) حول " تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية " و التي كانت تهدف إلى دور العنصر البشري في الرفع من أداء المؤسسة . و قد توصلت الدراسة الى أن مستوى أداء المؤسسة من وجهة نظر المسيرين هو مستوى متوسط و يكمن السبب في :

. عدم الاهتمام بمواردها البشرية كمورد و أصول فكرية و مدى مكانة منظور النمو و التعلم ، كما ركزت على النتائج المالية فقط دون مراعاة تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة و الممارسات الإدارية . عدم الثقة في الآخرين بسبب إما الشك في كفاءاتهم أو من خلال سلوكياتهم في المؤسسة² .

- و من هذه الدراسات أستنتج أن للموارد البشرية دور مهم في تحسين أداء المؤسسة و هو العنصر جد فعال في أي مؤسسة كانت و لا يمكن زيادة من أداء المؤسسة إلا بتوفر شرط مهم و هو الرفع من كفاءات العمال للتحصل المؤسسة على النتائج المرجوة .

¹ حمود حيمر ، " تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة " ، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف 01 ، سنة 2018/2017 ، ص.ص 170 . 172

² عادل بومجان ، " تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " ، 2014. 2015 ، مرجع سابق ، ص.ص 248 . 249

خلاصة الفصل

في خلاصة هذا الفصل اتضح لنا أن المؤسسة دائما ما تسعى إلى الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء من خلال استغلال الأمثل لكافة مواردها و استخدامها بشكل فعال و كفاء ، كما يعد العنصر البشري من أهم العناصر في أي مؤسسة ، أي من دونه لا تتمكن من تحقيق أهدافها حتى و إن امتلكت أضخم المعدات و الأجهزة ، لذا لا بد من تأهيلهم جيدا على مستوى عالي من الكفاءة و تدريبهم من أجل تحسين مستواهم و رفع من أداء المؤسسة ، و هذا بالاعتماد على مجموعة من المداخل و الأساليب مثل بطاقة الأداء المتوازن ، التحسين المستمر ، إذ يعتبر الأداء و عملية تحسينه من أهم الغايات التي تحرص أي مؤسسة التوصل إليها حيث تقوم بمقارنة أداء الفعلي بالأداء المرغوب لمعرفة الانحراف أو الفرق بينهما و العمل على تصحيح الانحرافات و تقليصها لتطوير أدائها .

الفصل الثالث

تمهيد :

لخصت نتائج الدراسة النظرية من خلال تحليل فكرة كفاءة الطاقم شبه الطبي و أثره على أداء المؤسسة و التي تعتبر أن أداء المؤسسة لا يتوفر إلا بتحقيق مستوى ملحوظ من الكفاءة ، و تشمل الكفاءة على كل ما يستفيد منه الطاقم شبه طبي من استثمار في المعارف و اتصال داخلي و العمل الجماعي لحظة تواجده في سيرورة عمله إلى آخر سنة من العمل

وحتى لا تبق الفكرة في إطارها النظري ، سنحاول إسقاط مفهومها على المؤسسة محل الدراسة و هي المؤسسة العمومية الإستشفائية لمستغانم ، لا شك أنه ستبرز وجهة النظر الطاقم الشبه طبي من الكفاءة المقدمة و أداء المؤسسة

و من خلال ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث لخصت كما يلي :

المبحث الأول : مدخل عام حول المؤسسة العمومية الإستشفائية شيقيفارا مستغانم

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

المبحث الثالث : تحليل البيانات و مناقشة النتائج

المبحث الأول : مدخل عام حول المؤسسة العمومية الإستشفائية شيقيفارا مستغانم

للقطاع الصحي دور هام و فعال ، لا يمكن الاستغناء عنه بل يجب العمل على تحسينه و تطويرها ، لذا قمنا بتحليل دراستنا الميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقيفارا " . مستغانم ، لذلك من خلال هذا البحث سنركز على تقديم عام للمؤسسة مهامها و هيكلها التنظيمي

المطلب الأول : نشأة المؤسسة تعريفها ، مهامها

أولا : نشأة و تعريف المؤسسة

من الباب التاريخي شيد مستشفى مستغانم في العهد الاستعماري و بالتحديد في سنة 1934 كمستشفى جهوي عسكري ثم تطور إلى مستشفى مختلط (عسكري و مدني) سنة 1936 ، و بعد انتهاء الفترة الاستعمارية تم تحويله على القطاع الصحي لمستغانم سنة 1962 . و تم تسميته " شيقيفارا " نسبة للرئيس الكوبي بعد زيارته للجزائر سنة 1969 .⁵¹

و حسب ما جاء في المادة 02 من هذا المرسوم التنفيذي فإن المؤسسة العمومية الإستشفائية هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و توضع تحت وصاية الوالي . و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07 الموافق ل 19 ماي 2007 و المتضمن إنشاء و تسيير و تنظيم المؤسسات العمومية الإستشفائية ، كما أنها مصنفة من الصنف (أ) إذ تحتوي على 527 سرير و 23 مصلحة ، 1310 عامل من أطباء و صيادلة و ممرضين و إداريين .

تتكون هذه المؤسسة العمومية الإستشفائية من هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء و إعادة التأهيل الطبي تغطي بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات (المادة 03 من المرسوم التنفيذي 140.07 المؤرخ في 19 / 05 / 2007)⁵²

ثانيا : مهامها

للمؤسسة العمومية الإستشفائية مهام محددة ، متدرجة وفقا لاحتياجات الصحية للمواطنين ، و في هذا المجال تحدد لها المهام الرسمية التالية :

تطبيق البرامج الوطنية

ضمان النظافة و الإجراءات ضد الأضرار و الانحرافات الاجتماعية

المؤسسة العمومية الإستشفائية تعمل على إتاحة كل الفرص للتكوين الشبه الطبي و التسيير الإستشفائي على أساس التعاقد مع مؤسسات التكوين .

ضمان تحسين مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم .

⁵¹ المؤسسة الإستشفائية العمومية شيقيفارا لولاية مستغانم ، مصلحة الموارد البشرية ، 03 ماي 2020 .

⁵² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . الجريدة الرسمية رقم 33 (المرسوم التنفيذي رقم 140.07 المؤرخ في 19 ماي 2007 و المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها ، ص 79

الفصل الثالث : اثر الكفاءة على أداء المؤسسة - المؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقيفارا " بمستغانم . دراسة حالة

حاليا المؤسسة العمومية بمستغانم تحتوي على ثلاثة وعشرون (23) مصلحة طبية ، تحتوي على الفندقية بقوة استيعاب محدد من طرف وزارة الصحة و السكان و أهم ما يميزها هي الخدمة الدائمة 24/24 ساعة و 7/7 أيام . كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية الإستشفائية ميدانا للتكوين الطبي و الشبه الطبي و التكوين في التسيير الإستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين ، أما المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الإستشفائية تتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات و قاعات العلاج ، تحدد المشتملات المادية و الحيز الجغرافي لها بقرار من الوزير المكلف بالصحة مستشفى شيقيفارا بمستغانم مقسم إلى مصالح إدارية و أخرى إستشفائية و في الجدول الآتي سنوضح تعداد المستخدمين داخل المستشفى حسب التخصص :

الجدول رقم (01. III) : تعداد المستخدمين بمستشفى شيقيفارا مستغانم .

العدد الموظفين	الصنف
340	الأطباء كل الرتب
590	الشبه طبيون
380	الموظفون الإداريون
1310	المجموع

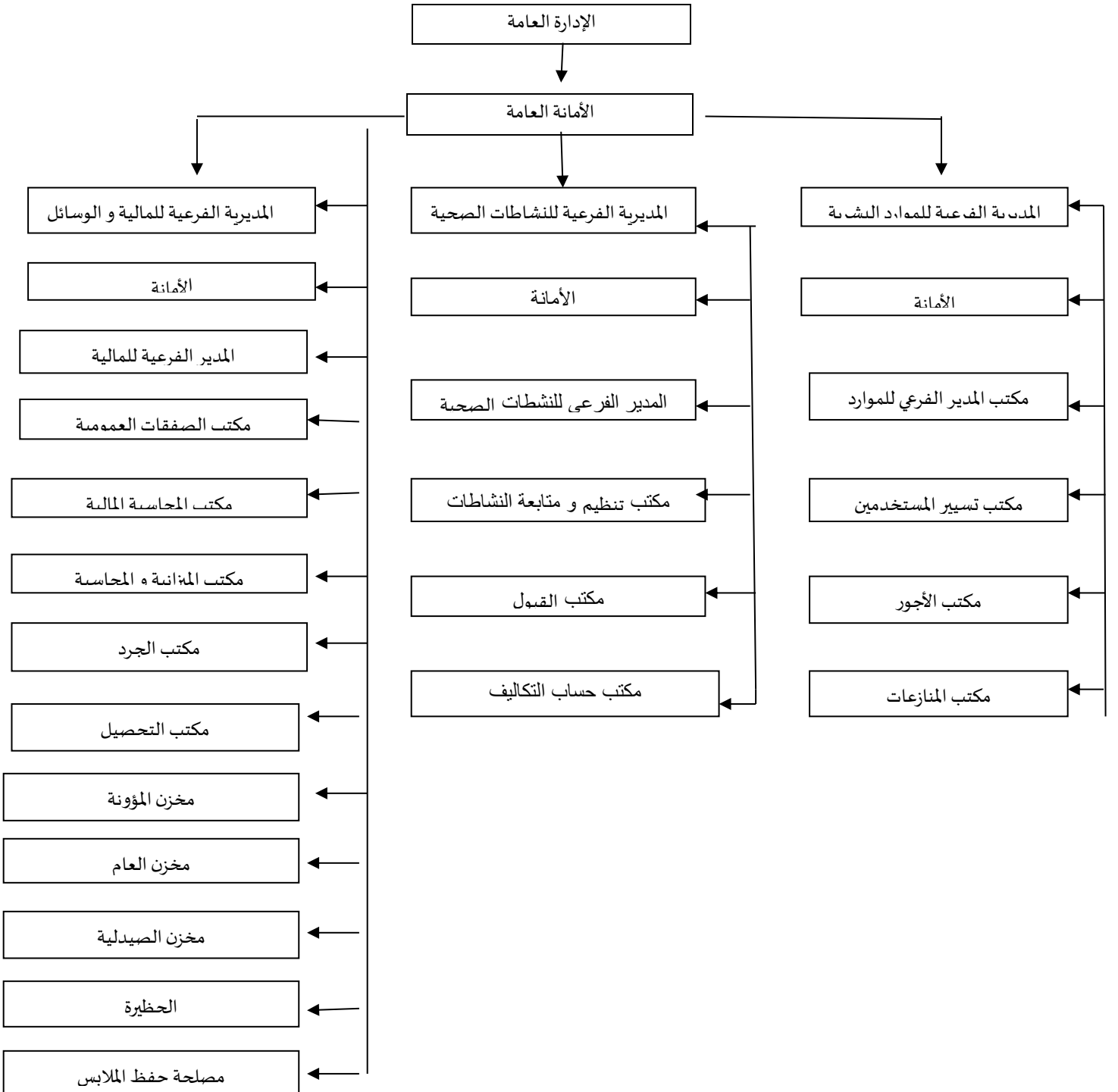
المصدر : مؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقيفارا " بمستغانم مصلحة الموارد البشرية (DRH)

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمستشفى شيقيفارا مستغانم

يمثل الهيكل التنظيمي بمستشفى شيقيفارا عن إطار يحدد مستويات الإدارة و الأجزاء الداخلية فيما كما يحدد خطوط السلطة و مواقع اتخاذ القرار ، و هو هيكل يوضح كيفية توزيع المهام و الواجبات اللازم إتباعها ، كما يبين درجة الرسمية التي تعكس مدى اعتماد هذه المؤسسة على الأنظمة و القواعد و القوانين و الإجراءات في توجيه و تحديد سلوك الأفراد داخل المؤسسة ، يشير هذا المخطط إلى مكان موقع اتخاذ القرار أو مراكز القوة في هذه المؤسسة فيعتمد عليه في تحديد درجة الحوكمة المتبعة و هذا من خلال الشكل الآتي :

الفصل الثالث : اثر الكفاءة على أداء المؤسسة - المؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقيفارا " بمستغانم . دراسة حالة

الشكل رقم (III - 01) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بمستغانم



المصدر: المؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقيفارا " بمستغانم . مصلحة الموارد البشرية (DRH)

مطلب الثالث : التنظيم الداخلي للمؤسسة

تسير المؤسسة العمومية الإستشفائية بمجلس إدارة يرأسه والي ولاية مستغانم و يسيره مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية هذه المؤسسة تستعين بهيكل استشاري الذي يشخص في المجلس الطبي .

1. المديرية العامة :

يتولى تسيير المديرية العامة الذي هو الممثل القانوني و الرسمي للمؤسسة ، و يساعده مكتبان مكتب التنظيم العام و مكتب الاتصال . يساعد هذان المكتبان في الأشغال اليومية و متابعة تنفيذ البرامج الصحية و التعليمات و الوصاية ، يرتكز المدير على ثلاثة مديريات فرعية و هي كالتالي :

2. المديرية الفرعية للمالية و الوسائل : و تنقسم بدورها إلى أربعة مكاتب و هما مكتب المدير الفرعي للمالية و

الوسائل ، مكتب المحاسبة المادية ، مكتب الميزانية و المحاسبة و أخيرا مكتب الصفقات العمومية

3. المديرية الفرعية للموارد البشرية : و التي بدورها تتكون من مكتب المدير الفرعي للموارد البشرية بمكتب

تسيير المستخدمين ، مكتب منازعات، مكتب الأجور و كذا مكتب التكوين

4. المديرية الفرعية للمصالح الصحية و تنقسم بدورها هي الأخرى إلى مكتب المدير الفرعية للمصالح الصحية

، مكتب الدخول ، مكتب تنظيم و تقييم النشاطات الصحية و مكتب حساب المداخل

المطلب الرابع : تسيير الكفاءات في المؤسسة الإستشفائية " شيقيفارا "

تتبع المؤسسة الإستشفائية شيقيفارا عدة خطوات لعملية تسيير كفاءات طاقم شبه الطبي من بين أهم مراحل المتبعة هي:

• عملية التوظيف :

تعتبر عملية التوظيف حسب ما أدلي به رئيس مصلحة المستخدمين من أهم العمليات الموجودة فيه و على هذا الأساس فإن المؤسسة تتولى أهمية كبيرة لهذه العملية نذكر منها ما يلي :

1. أسباب التوظيف : التقاعد .إنهاء عقود العمل .وجود مناصب شاغلة .الترقية .خلق مناصب عمل جديدة

2. مصادر التوظيف : لها مصدرين : مصادر داخلية .مصادر خارجية

مصادر داخلية : تتمثل في ترقية العمال يركز خاصة على هذا المصدر

مصادر خارجية : تلجأ إليه المؤسسة عندما تكون بحاجة إلى كفاءة لم تكن متوفرة في مواردها البشرية عن طريق :

الإعلانات في الجرائد و المجالات .التسجيل في مسابقات التوظيف

3. دراسة ملفات المترشحين : تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة ملفات المترشحين الذين فيهم الصفات و الميزات

المطلوبة من طرف الإدارة

4. المقابلة : بعد انتقاء المترشحين المتميزين و المطلوبين كما و نوعا فإن الإدارة للموارد البشرية هي التي تتولى هذه

العملية حسب رأي المسؤول عن مصلحة المستخدمين فإن المقابلة مهمة

الفصل الثالث : اثر الكفاءة على أداء المؤسسة - المؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقيفارا " بمستغانم . دراسة حالة

5. الإمضاء على عقد العمل : هو آخر خطوة في عملية التوظيف و التعيين و تتمثل في إمضاء عقد العمل بموجب قانون العمل و قانون الأساسي الخاص بالمؤسسة

- عملية التكوين : هو عملية التغيير النسبي في ميدان المعرفة عن طريق أساليب و تقنيات ترمى إلى استثمار مهارات الفرد العقلية و اليدوية و ترجمتها إلى كفاءات تتلاءم مع معايير مناصب العمل المتاحة .
الأفاق التكوينية للمؤسسة : تركز المؤسسة اهتماماتها على عملية التكوين الخاص و العام و استثمارها في مصالح أكثر مردودية كإنشاء مراكز تكوينية أخرى للقضاء على العجز التكويني الذي لا يشبع رغباتها 100 بالمائة من حيث الحالات المسجلة عبر كل المديرية و ذلك من أجل تحسين كفاءاتها
- عملية التدريب : تقوم المؤسسة في كل مرة مرتين في السنة بالقيام بالتدريب لعمالها و الهدف من ذلك تحسين مستواهم الذي يؤدي إلى إنتاجية أفضل ، و يهدف التدريب لتحقيق 03 أهداف رئيسية هما
تلبية احتياجات المؤسسة من يد عاملة مؤهلة
التكيف المستمر للعمال في مناصب عملهم من أجل الترقية الاجتماعية و المهنية للعمال
تنمية قدرات و مهارات الأفراد بشكل الذي يسمح لهم بالتأقلم و أداء مهامهم بفعالية

الفصل الثالث : اثر الكفاءة على أداء المؤسسة - المؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقيفارا " بمستغانم . دراسة حالة

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

من خلال موضوعنا نسعى لمعرفة مدى تأثير كفاءة الطاقم الشبه الطبي على أداء المؤسسة بمستشفى " شيقيفارا " بمستغانم ، فعلينا أن نعرض أهم العناصر التي استندنا إليها في دراستنا الميدانية حتى نتمكن من بلوغ أهداف الدراسة و يركز على وصف و تلخيص الأرقام المجمعة حول الموضوع المدروس و إستخدام الطرق الرياضية و إعطاء التفسيرات المنطقية المناسبة لها

المطلب الأول : مجال الدراسة

يعد مجال الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ، حيث أصبح تنمية الكفاءات في المؤسسات الصحية مطلباً أساسياً تحرص عليه جميع الدول ، والجزائر من بين الدول التي تسعى لتحسين و تطوير قطاعها الصحي ، حيث تعمل المؤسسات الصحية جاهدة علي تطوير و تنمية كفاءات طاقم الشبه الطبي من تدريب و تكوين و بالتالي العمل على تشجيعهم أكثر من خلال توفير لهم تحفيزات بغيت الرفع من أداء مؤسساتها ، و عليه تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية " شيقيفارا " لولاية مستغانم

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقيفارا " لولاية مستغانم و البالغ عددهم 1310 طقم ، أما عينة الدراسة فقد تم إختيارها بالطريقة العشوائية و التي كانت تمثل 76 عامل من الشبه الطبيين، و من أجل معرفة مدى تأثير كفاءة الطاقم الشبه الطبي على أداء المؤسسة قمنا بتوزيع 76 استبيان على أفراد العينة ، حيث تم استرجاع 60 استمارة استبيان أي بنسبة 78,95 و استبعد الباقي 16 استمارة لعدم صحتها للتحليل

الجدول رقم (III-2) : توزيع الاستمارة على عينة الدراسة

الاستبيانات الصالحة للتحليل	الاستبيانات الغير مكتملة	الاستبيانات الموزعة	
60	16	76	العدد
78,95	21,05	% 100	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث : اثر الكفاءة على أداء المؤسسة - المؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقيفارا "
بمستغانم . دراسة حالة

تتمثل المعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من الجنس ، العمر ، الخبرة مهنية

الجدول رقم (III - 3) : توزيع العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
70	42	أقل من 30 سنة
30	18	أكثر من 30 سنة
100 %	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

التعليق :

سجلت الفئة العمرية أقل من 30 سنة أعلى نسبة حيث بلغت 70 % ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 30 سنة بنسبة 30% و هذا يدل على أن أغلب أفراد العينة من فئة الشباب و الذي يتناسب و طبيعة المهام الموكلة للمطاقم الشبه الطبي و التي تستدعي قدرات بدنية عالية.

الجدول رقم (III - 4) : توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
33.33	20	ذكور
66,66	40	إناث
% 100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

التعليق :

تمثل نسبة الإناث في العينة المدروسة أعلى نسبة حيث قدرت ب 66,66 % ، في حين قدرت نسبة الذكور ب 33,33 % ، ، هذا ما يبرز أن فئة الإناث موجهة لمثل هذا النوع من المهام أثناء عملية التوظيف.

الجدول رقم (III - 5) توزيع العينة حسب الخبرة مهنية

النسبة	التكرار	
30	18	أقل من 05 سنوات
50	30	من 05 إلى 10 سنة
20	12	أكثر من 10 سنوات
%100	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

التعليق :

نلاحظ من الجدول أعلاه أعلى نسبة هي خاصة بفئة العمال الذين لديهم أعلى خبرة تتراوح أكثر من 05 سنوات بنسبة 70 % وهذا ما يؤكد أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون الخبرة الكافية التي تمكنهم من أداء عملهم على أحسن وجه نظرا لاكتسابهم معارف و مهارات متراكمة عبر الوقت.

المطلب الثالث : أدوات جمع وتحليل البيانات

للإمام بالموضوع و التأكد من صدق أو عدم ثبات فرضيات الدراسة تم الاستعانة بما يلي :

الملاحظة : تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات ، فتقوم بجمع البيانات عن طريق مقارنة عينة مجتمع الدراسة ، و ملاحظة مختلف السلوكيات ، دون إهمال أي عنصر أو إهماله ، حيث يتم من خلال هذه الأداة دراسة العينة دراسة شاملة و تحليلها للحصول على النتيجة التي يهدف البحث إلى معرفتها .

الاستبيان : تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات الأولية نظرا لإستعماله بكثرة و عليه نظمنا استمارة الاستبيان : مقدمة توضح موضوع الدراسة ، الأهداف و السرية التامة للمعلومات ، كما تم طرح أسئلة عامة حول خصائص الوصفية لعينة الدراسة المتعلقة بالجنس و السن و الخبرة المهنية أما فيما يخص الجزء الثاني للاستبيان فقد خصص لمتغيرات الدراسة و الذي قسم بدوره إلى محورين محور الأول لقياس الكفاءة . و الذي تضمن ثلاثة أبعاد و الذي خصص له عشرون فقرة ، 13 فقرة لاستثمار في المعارف ، 04 فقرات للعمل الجماعي ، 03 فقرات للاتصال) المكون من 20 فقرة ، قسم كما يلي : 13 عبارة للاستثمار في المعارف ، 04 عبارات للعمل الجماعي ، 03 عبارات للاتصال ، أما فيما يخص المحور الثاني الذي خصص بدوره لأداء المؤسسة قسم إلى 12 فقرة ، و الملاحظ في هذا الدليل أن الأسئلة جاءت مغلقة و قد تم إستخدام مقياس ليكارت " LIKERT " الخماسي

الفصل الثالث : اثر الكفاءة على أداء المؤسسة - المؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقفارا"
بمستغانم . دراسة حالة

(بخمس درجات) للإجابة على الفقرات و كانت الإجابة على كل عبارة مكونة من خمس اقتراحات وفق الجدول التالي :

الجدول رقم (III - 06) مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبة

و قد وضحنا الأجزاء المذكورة للتعبير عن المتغيرات في الجدول التالي :

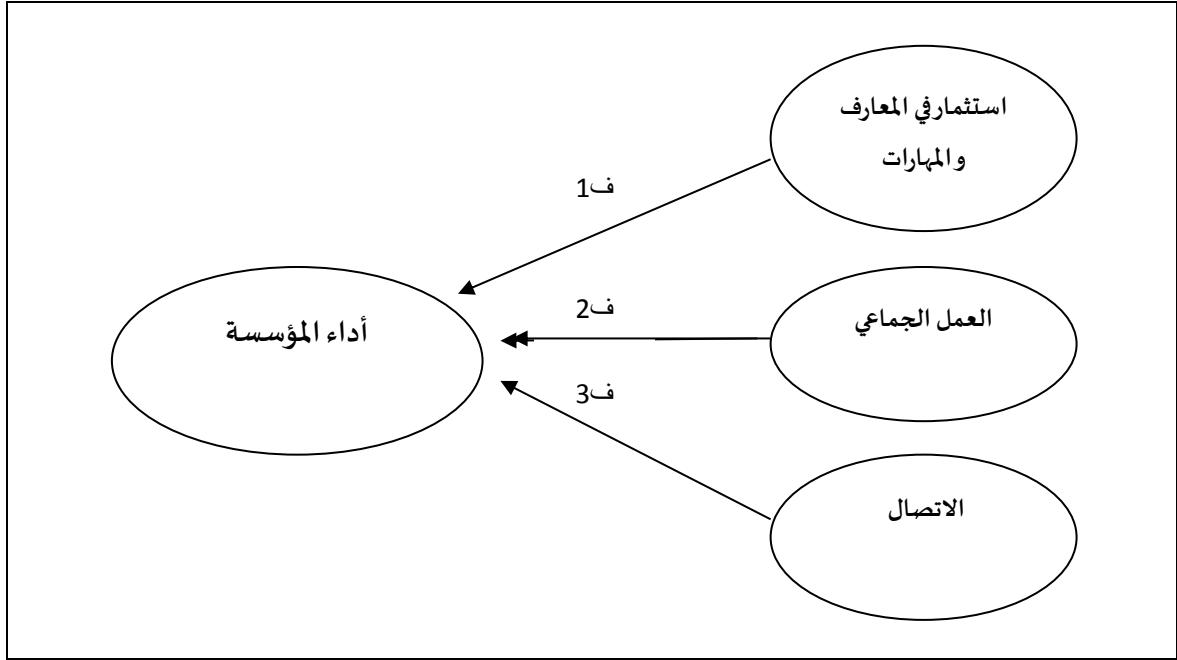
الجدول رقم (III - 07) : فقرات متغيرات الدراسة

الفقرات	الجزء الأول لكفاءة طاقم شبه الطبي
13 -1	بعد الاستثمار في المعارف و المهارات
17 - 14	بعد العمل الجماعي لكفاءة الطاقم شبه الطبي
20 - 18	بعد الاتصال لكفاءة الطاقم شبه الطبي
	الجزء لثاني لأداء المؤسسة
33 - 21	أبعاد لأداء المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع : النموذج النظري للدراسة

الشكل رقم (III-04) النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثالث : اثر الكفاءة على أداء المؤسسة - المؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقيفارا " بمستغانم . دراسة حالة

المبحث الثالث : التحليل الإحصائي للبيانات

سنتناول في هذا المبحث مختلف إجابات الطاقم الشبه طبي حول أسئلة الاستبيان و المتعلقة بمتغيرات الدراسة نستعرض فيما يلي ، تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة (طاقم شبه الطبي) حول المحور الأول حول الكفاءة ، و

المحور الثاني حول أداء المؤسسة

المطلب الأول : صدق أداة الدراسة

قمنا بدراسة صدق أداة الدراسة بطريقتين مختلفتين هما :

الطريقة الأولى : طريقة صدق المحكمين

عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين و ذلك لضبط متغيرات و فقرات الدراسة بعد استشارة مع أستاذة المشرفة حول ضبط المتغيرات

الطريقة الثانية : طريقة الإتساق الداخلي

1). معاملات الارتباط لكل عبارات البعد الأول (استثماري المعارف)

جدول رقم (III – 08) معاملات الارتباط لكل عبارات الاستثماري المعارف

رقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	اكتسبت كل معارفك من خلال برامج التكوين القبلي أو التكوين المستمر	- 0,007	0,956
02	تتوفر لديك معلومات نظرية و تطبيقية كافية للقيام بمهامك	+0,143	0,277
03	يمكنك استخدام المعرفة التقنية و تبادلها مع زملائك لتقديم خدمات أفضل	*+0.305	0,018
04	تضمن المؤسسة الإستشفائية سياسية التعويضات و المكافئات للموظفين	**+0,747	0.000
05	يتناسب نظام الأجور و الحوافز المتبع في المؤسسة مع رغبات و احتياجات الموظفين	**+0,797	0.000
06	تشعر بأن الأجر الذي تتلقاه مقبول يتوافق مع العمل الموكل إليك و كذا مسؤولية التي تتحملها	**+0,748	0.000
07	تضمن المؤسسة سياسة حوافز معنوية (الترقية، التكريم و	**+0,451	0,000

الفصل الثالث : اثر الكفاءة على أداء المؤسسة - المؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقيفارا " بمستغانم . دراسة حالة

		الاعتراف ، المشاركة في اتخاذ القرارات (...)	
0.000	**+0,686	تصمم المؤسسة الإستشفائية برامج تكوين /تدريب لتطوير المهارات و القدرات المستخدمة في المجال الطبي في ظل التغيير التكنولوجي	08
0.000	**+0,621	تشعر بأن التكوين / التدريب يساعد الموظفين على فهم دورهم في المنظمة	09
0.000	**+0,436	يتم اختيار العمال للتكوين/ التدريب على أساس كفاءاتهم و كذا احتياجات العمل	10
0,067	+0,238	المعايير التي يتحصل عليها العامل عن ترقية (كفاءة ، أدمية)	11
0,038	*+0,268	تشعر بأن قدرتك و مهاراتك يستفاد منها كما ينبغي و بالشكل المطلوب	12
0,568	+0,075	تمتلك القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا	13

المصدر: من اعتماد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25

التعليق :

يوضح الجدول رقم (III – 08) بان معاملات الارتباط بين كل العبارات و بعدها بنسب مقبولة عند دلالة إحصائية (**) 0.01 و (*) 0,05 باستثناء العبارة الاولى قدر معامل الارتباط 0,007 – أما العبارة الثانية قدر معامل الارتباط ب 0,143 و العبارة أحد عشر معامل ارتباط 0,238 ، و العبارة ثلاثة عشر قدر معامل الارتباط ب 0,075 و التي لم تكن دالة إحصائيا و عليه تعتبر أغلب عبارات بعد الاستثمار في المعارف صادقة لما وضعت لقياسه

الفصل الثالث : اثر الكفاءة على أداء المؤسسة - المؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقيفارا " بمستغانم . دراسة حالة

(2). معاملات الارتباط لكل عبارات البعد الثاني (العمل الجماعي)

جدول رقم (III – 09) معاملات الارتباط لكل عبارات العمل الجماعي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
14	تعمل المؤسسة على تنمية روح التعاون بين الموظفين	0.685+**	0.000
15	تتعاون و تشارك زملاءك في بعث العمل الجماعي فيما بينكم	+0,149	0,255
16	تعمل المؤسسة على تدعيم العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد	+**0,760	0.000
17	تعتمد المؤسسة برنامج تعليمي في رفع الروح المعنوية للأعضاء	+**0,690	0.000

المصدر: من اعتماد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25

التعليق :

من خلال الجدول رقم (III – 09) يتضح أن معاملات الارتباط بين كل العبارات و بعدها كانت بقيم مقبولة عند دلالة إحصائية (**) 0.01 و (*) 0,05 باستثناء العبارة الثانية قدر معامل الارتباط ب 0,149 و عليه تعتبر أغلب العبارات للعمل الجماعي صادقة لما وضعت لقياسه

(3). معاملات الارتباط لكل عبارات البعد الثالث (الاتصال)

جدول رقم (III – 10) معاملات الارتباط لكل عبارات الاتصال

رقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
22	يتم إيصال المعلومات و الأفكار و التعليمات و القرارات و المواقف داخل المؤسسة الإستشفائية	+**0,737	0.000
23	تضمن المؤسسة الإستشفائية قنوات اتصال فعالة بين الإدارة و الموظفين	**+0,749	0.000
24	تتوفر قنوات اتصال فعالة بين الموظفين فيما بينهم	+**0,386	0.000

المصدر: من اعتماد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25

التعليق :

نلاحظ من الجدول رقم (III – 10) بأن معاملات الارتباط بين كل العبارات و بعدها كانت بنسب مقبولة عند دلالة إحصائية (**) 0.01 و (*) 0,05 و عليه تعتبر كل عبارات بعد الاتصال صادقة لما وضعت لقياسه

الفصل الثالث : اثر الكفاءة على أداء المؤسسة - المؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقيفارا " بمستغانم . دراسة حالة

5. معاملات الارتباط لكل عبارات البعد الرابع (الأداء الموظف)

جدول رقم (III – 11) معامل ارتباط لبعد الأداء

رقم	العبارات	معامل الارتباط	معامل	مستوى معنوية
21	الإفناق المالي يغطي كل احتياجات المؤسسة الإستشفائية	0.258*+	0.047	
22	الأجهزة الطبية و الأدوية متوفرة و كافية في المستشفى لكل مرضى	+**0,647	0,000	
23	تتوفر المؤسسة الإستشفائية على قاعات علاج ، مكاتب، غرف مرضى و قاعات عمليات و إنعاش مجهزة	+ 0,210	0.107	
24	أسرة المرضى les lits du patient موجودة و كافية بالنسبة للطواقم الطبي و الشبه الطبي	0.601**+	0.000	
25	هناك ازدحام في المؤسسة الإستشفائية راجع إلى مكوث المريض لفترات طويلة	0.173-	0.187	
26	تتوافق فترة مكوث المريض داخل المؤسسة الإستشفائية مع المعدل القياسي المقبول (عموما 07 أيام)	0.797**+	0.000	
27	تراجع عدد الأخطاء الطبية المسجلة في هذه الفترة مقارنة مع فترات سابقة	0.725**+	0.000	
28	عدد وفيات المرضى في السنة الحالية أقل مقارنة مع السنة الماضية	0.632**+	0.000	
29	تضمن المؤسسة الإستشفائية خدمات ذات جودة تستجيب للمعايير الدولية	0.843**+	0.000	
30	عدد طواقم الطبي و شبه الطبي كافي لتلبية احتياجات كل المرضى	0.887**+	0.000	
31	نتائج المحققة في السنة الحالية ايجابية مقارنة مع السنوات الماضية	0.753**+	0.000	
32	تضمن المؤسسة الإستشفائية خدمات جيدة مقارنة مع المنافسين (مؤسسات عمومية أو خاصة)	+0.641**	0.000	

المصدر: من اعتماد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25

التعليق :

يوضح جدول رقم (III – 11) بأن معاملات الإرتباط و بعدها في معظم العبارات كانت بنسب مقبولة عند دلالة إحصائية (***) 0.01 و (*) 0,05 باستثناء العبارة الثالثة قدر معامل الإرتباط ب 0,210 ، و العبارة الخامسة قدر معامل الارتباط ب 0,173- و عليه تعتبر أغلب العبارات لبعد الأداء صادقة لما وضعت لقياسه .

الفصل الثالث : اثر الكفاءة على أداء المؤسسة - المؤسسة العمومية الإستشفائية " شقيفارا " بمستغانم . دراسة حالة

المطلب الثاني : ثبات أداة الدراسة

فيما يخص ثبات أداة الدراسة والذي يقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو كُرت الدراسة على نفس العينة وفي أوقات مختلفة . فقد تم الاعتماد على طريقتين هما الفا كرومباخ و التجزئة النصفية

أ. الطريقة الأولى : طريقة ألفا كرومباخ

1. الكفاءة : المحور الأول يحتوي على ثلاثة أبعاد تخص الكفاءة في البعد الأول لاستثمار المعارف و المهارات يحتوي على 13 عبارة بمعامل ثبات 0,696 تم حذف ستة و تبقى سبعة عبارات تمثلت في العبارة: 04/05/06/07/08/09/10 ليرتفع معامل الثبات إلى أعلى قيمة قدر ب 0.794 البعد الثاني للعمل الجماعي يحتوي على أربعة عبارات بمعامل ثبات 0,701 بعد الحذف بقي ثلاثة عبارات تمثلت في : 14/16/17 ليرتفع معامل الثبات إلى 0,868 أما البعد الثالث للاتصال كان يحتوي على 03 عبارات بمعامل ثبات 0,764 حذفنا عبارة واحد تبقي العبارة 18 /19 ليرتفع معامل الثبات إلى 0,886

2- الأداء : المحور الثاني يحتوي على 12 عبارة تخص الأداء بمعامل ثبات قدر ب 0,826، حذفنا 07 عبارات و تبقى 05 تتمثل فيما يلي : العبارة 06 / 07 / 09 / 10 / 11 ليرتفع معامل الثبات أعلى قدر سجل ب 0,912

جدول رقم (III - 12) طريقة الفا كرومباخ لمتغير الكفاءة و الأداء

البعد	محتوى البعد	عدد العبارات المحصلة	معامل ثبات قبل الحذف الفا كرومباخ	معامل الثبات بعد الحذف الفا كرومباخ
01	الاستثمار في المعارف و المهارات	07	+ 0,696	+ 0,794
02	العمل الجماعي	03	+ 0,701	+0,868
03	الاتصال	02	+ 0,764	+0,886
02	أداء المؤسسة	05	+ 0,826	+ 0,912

المصدر: من اعتماد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25

الفصل الثالث : اثر الكفاءة على أداء المؤسسة - المؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقيفارا"
بمستغانم . دراسة حالة

(ب). طريقة الثانية : طريقة التجزئة النصفية

في المحور الأول للكفاءة يحتوي على 03 أبعاد ، في البعد الأول الاستثمار في المعارف و المهارات بعد حذف العبارات لرفع نسبة ثبات تحصلنا على سبعة عبارات أربعة فردية و ثلاثة زوجية و بعد تصحيح بمعادلة "سبيرمن براون " تحصلنا على معامل ارتباط بين العبارات الفردية و الزوجية 0,865 و معامل ثبات 0,886

البعد الثاني للعمل الجماعي بعد حذف العبارات لرفع معامل الثبات تحصلنا على ثلاثة عبارات اثنان فردية و عبارة زوجية وبالتصحيح بمعادلة "سبيرمن براون " تحصلنا على معامل ارتباط بين العبارات الفردية و الزوجية +0,807 و معامل ثبات 0,863

البعد الثالث للاتصال بعد حذف العبارات لرفع معامل الثبات تحصلنا على عبارتان ، عبارة فردية و عبارة زوجية وبالتصحيح بمعادلة "سبيرمن براون " تحصلنا على معامل ارتباط بين العبارات الفردية و الزوجية +0,886 و معامل ثبات 0,886

أما المحور الثاني للأداء احتوى على 12 عبارة، و بعد حذف العبارات لرفع معامل ثبات تحصلنا على ثلاثة عبارات فردية ، و عبارتين زوجية و بعد تصحيح بمعادلة "سبيرمن براون " تحصلنا على معامل ارتباط بين العبارات الفردية و الزوجية 0,913 و معدل ثبات 0,933 و هذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة

جدول رقم (III – 13) طريقة التجزئة النصفية لمحور الكفاءة و الأداء

البعد	محتوى البعد	عدد العبارات المحصلة	معامل الارتباط بين العبارات الفردية و الزوجية	معامل الارتباط المصحح بمعادلة سبيرمن براون
01	استثمار في المعارف و المهارات	07	0,865	+0,886
02	العمل الجماعي	03	0,807	+0,863
03	الاتصال	02	0,886	+0,886
02	الأداء	05	0.913	+0,933

المصدر: من اعتماد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25

الفصل الثالث : اثر الكفاءة على أداء المؤسسة - المؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقيفارا "
بمستغانم . دراسة حالة

المطلب الثالث : مقاييس النزعة المركزية والتشتت

قبل اختبار فرضيات الدراسة نعرض في ما يلي مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي) ومقاييس التشتت

(الانحراف المعياري)، الخاصة باستجابات أفراد العينة لكل بعد من أبعاد الاستبيان

لحساب مستوى الأهمية علينا حساب طول الفئة بالطريقة الآتية: طول الفئة = $3/(1-5) = 1,33$

جدول رقم (III - 14) مستوى الأهمية

المجال	مستوى الأهمية
منخفض	2,33
متوسط	3,66
مرتفع	05

المصدر: من اعتماد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25

جدول (III - 15) انحراف المعياري والمتوسط الحسابي للبعد الأول الاستثمار في المعارف والمهارات

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
04	تضمن المؤسسة الإستشفائية سياسية التعويضات و المكافآت للموظفين	+3,616	0,922	متوسط
05	يتناسب نظام الأجور و الحوافز المتبع في المؤسسة مع رغبات و احتياجات الموظفين	+2,883	1,136	متوسط
06	تشعر بأن الأجر الذي تتلقاه مقبول يتوافق مع العمل الموكل إليك و كذا مسؤولية التي تتحملها	+2,500	1,383	متوسط
07	تضمن المؤسسة سياسة حوافز معنوية (الترقية، التكريم و الاعتراف ، المشاركة في اتخاذ القرارات...)	+3,383	1,165	متوسط
08	تصمم المؤسسة الإستشفائية برامج تكوين /تدريب لتطوير المهارات و القدرات المستخدمة في المجال الطبي في ظل التغير التكنولوجي	+3,133	1,156	متوسط
09	تشعر بأن التكوين / التدريب يساعد الموظفين على فهم دورهم في المنظمة	+3,900	1,160	مرتفع
10	يتم اختيار العمال للتكوين/ التدريب على أساس كفاءاتهم و كذا احتياجات العمل	+3,950	0,964	مرتفع

المصدر: من اعتماد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25

الفصل الثالث : اثر الكفاءة على أداء المؤسسة - المؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقيفارا"
بمستغانم . دراسة حالة

التعليق

يوضح الجدول رقم (III – 15) مستوى استجابة أفراد العينة لبعث الاستثمار في المعارف و كان مستوى أهمية العبارات متوسط ، وعليه تعتبر عبارات بعث الاستثمار في المعارف صادقة لما وضعت لقياسه

جدول (III – 16) انحراف المعياري والمتوسط الحسابي للبعث الثاني العمل الجماعي

رقم	العبارات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
14	تعمل المؤسسة على تنمية روح التعاون بين الموظفين	+3,600	1,122	مرتفع
16	تعمل المؤسسة على تدعيم العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد	+3,483	1,255	متوسط
17	تعتمد المؤسسة برنامج تعليمي في رفع الروح المعنوية للأعضاء	+3,533	1,336	متوسط

المصدر: من اعتماد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25

التعليق :

يوضح الجدول رقم (III – 16) مستوى استجابة أفراد العينة لبعث العمل الجماعي، و كان مستوى أهمية العبارات متوسط ، وعليه تعتبر عبارات بعث العمل الجماعي صادقة لما وضعت لقياسه

جدول (III – 17) انحراف المعياري والمتوسط الحسابي للبعث الثالث الاتصال

رقم	العبارات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
18	يتم إيصال المعلومات و الأفكار و التعليمات و القرارات و المواقف داخل المؤسسة الإستشفائية	+3,400	1,152	متوسط
19	تضمن المؤسسة الإستشفائية قنوات اتصال فعالة بين الإدارة و الموظفين	+3,416	1,109	متوسط

المصدر: من اعتماد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25

التعليق :

يوضح الجدول رقم (III – 17) مستوى استجابة أفراد العينة لبعث الاتصال، و كان مستوى أهمية العبارات متوسط ، وعليه تعتبر عبارات بعث الاتصال صادقة لما وضعت لقياسه

الفصل الثالث : اثر الكفاءة على أداء المؤسسة - المؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقيفارا " بمستغانم . دراسة حالة

جدول (III – 18) مقاييس النزعة المركزية والتشتت للأداء

رقم	العبارات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
25	تتوافق فترة مكوث المريض داخل المؤسسة الإستشفائية مع المعدل القياسي المقبول (عموما 07 أيام	+2,950	1,489	مرتفع
26	تراجع عدد الأخطاء الطبية المسجلة في هذه الفترة مقارنة مع فترات سابقة	+3,233	1,240	منخفض
28	تضمن المؤسسة الإستشفائية خدمات ذات جودة تستجيب للمعايير الدولية	+2,916	1,543	مرتفع
29	عدد طاقم الطبي و شبه الطبي كافي لتلبية احتياجات كل المرضى	+2,733	1,436	مرتفع
30	نتائج المحققة في السنة الحالية ايجابية مقارنة مع السنوات الماضية	+1,183	1,420	منخفض

المصدر: من اعتماد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25

التعليق

يوضح الجدول رقم (III – 18) مستوى استجابة أفراد العينة لبعد أداء المؤسسة و كان مستوى الأهمية لأغلب العبارات مرتفعا ، وعليه تعتبر عبارات بعد أداء المؤسسة صادقة لما وضعت لقياسه
المطلب الرابع : اختبار الفرضيات

أ- اثر الاستثمار في المعارف على تحسين أداء المؤسسة

جدول (III – 19) معامل الارتباط بين الاستثمار في المعارف وأداء المؤسسة

الإحصاءات	أداء المؤسسة	الاستثمار في المعارف
حجم العينة	60	
معامل الارتباط	+0.498 **	
مستوى المعنوية	0,000	

المصدر: من اعتماد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25

الفصل الثالث : اثر الكفاءة على أداء المؤسسة - المؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقيفارا " بمستغانم . دراسة حالة

التعليق

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الاستثمار في المعارف و أداء المؤسسة لأن معامل الارتباط قدر ب (+0.498) و هو دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0,01) و يرجع السبب إلى أن الطاقم الشبه الطبي غير مؤهل لعدم امتلاكه لمهارات أكثر و النقص الكبير لجانب المعرفة و ذلك بسبب عدم إتاحة الفرصة لأغلب أفراد العينة لتكوين ، كما أن سياسات التحفيز المتبعة من قبل المؤسسة غير مشجعة لرفع من كفاءة طاقم شبه الطبي و بالتالي زيادة أداء المؤسسة في حين أن المعارف التي تحصلوا عليها من مراكز تكوين شبه الطبي كافية للقيام الموكلة إليه ، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى

ب- اثر العمل الجماعي على تحسين أداء المؤسسة

جدول (III – 20) معامل الارتباط بين العمل الجماعي و أداء المؤسسة

أداء المؤسسة	الإحصاءات	العمل الجماعي
60	حجم العينة	
+ 0.691 **	معامل الارتباط	
0,000	مستوى المعنوية	

المصدر: من اعتماد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25

التعليق :

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية طردية و قوية بين العمل الجماعي و أداء المؤسسة لأن معامل الارتباط قدر ب (+0.691) و هو دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0,01) و يرجع السبب إلى أن تعاون عمال الطاقم شبه طبي و تقديم أفضل ما لديهم للمؤسسة بالإتحاد و العمل الجماعي و أخذ برامج تعليمية للرفع من الروح المعنوية و تدعيم العلاقات بين مختلف أعضاء الفريق يؤدي إلى تحسين من أداء المؤسسة باعتبار أن المهام الموكلة لطاقم الطبي أو الشبه الطبي تستدعي العمل المشترك فيما بينهم و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية

ت- اثر الاتصال على تحسين أداء المؤسسة

جدول (III – 21) معامل الارتباط بين الاتصال و أداء المؤسسة

أداء المؤسسة	الإحصاءات	الاتصال
60	حجم العينة	
+ 0.610 **	معامل الارتباط	
0,000	مستوى المعنوية	

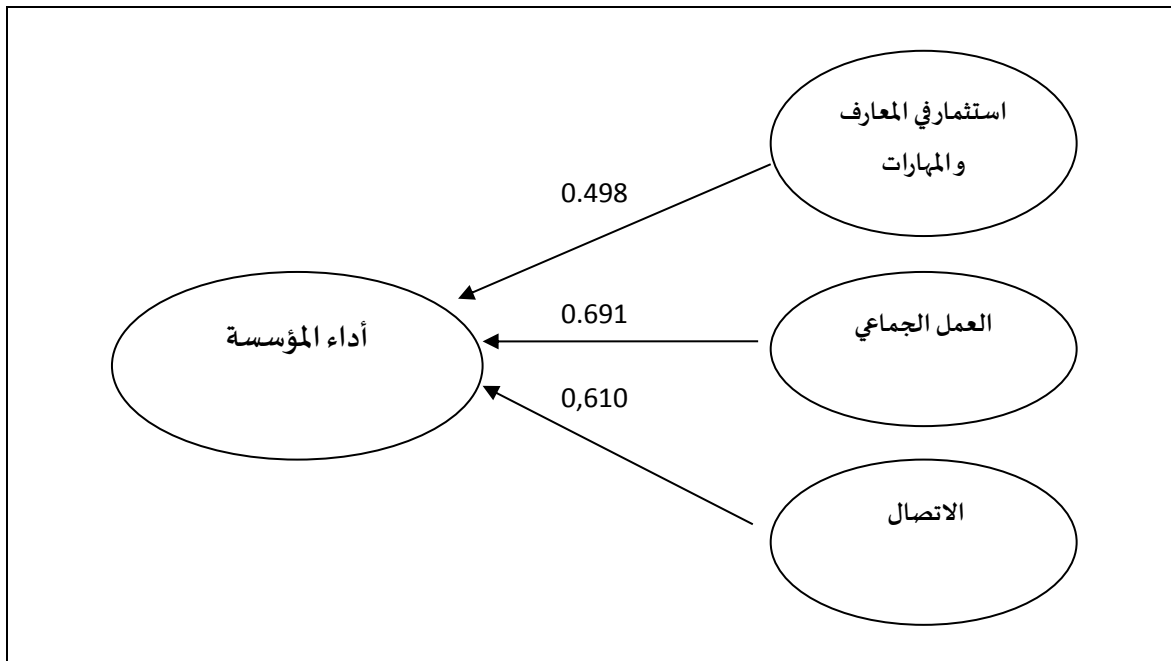
المصدر: من اعتماد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25

التعليق :

الفصل الثالث : اثر الكفاءة على أداء المؤسسة - المؤسسة العمومية الإستشفائية " شقيفارا "
بمستغانم . دراسة حالة

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الاتصال و أداء المؤسسة لأن معامل الارتباط قدر ب (+0.610) و هو دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0,01) و يرجع السبب إلى أن المؤسسة تسهل عملية الاتصال بين الطاقم الشبه الطبي فيما بينهم و بين الطاقم و الإدارة لإيصال المعلومات و القرارات في الوقت المناسب بهدف الرفع من أداء المؤسسة و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة و عليه الشكل الموالي يوضح علاقة الارتباط بين المتغيرات و بعدها

الشكل رقم (III- 05) النموذج النظري لنتائج للدراسة



المصدر: من اعتماد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V 25

الفصل الثالث : اثر الكفاءة على أداء المؤسسة - المؤسسة العمومية الإستشفائية " شيقيفارا " بمستغانم . دراسة حالة

خلاصة الفصل :

قمنا في هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها و المتعلقة بدور كفاءة الطاقم الشبه الطبي في مؤسسة شيقيفارا بمستغانم و أثره في تحسين أداء المؤسسة . و قد خلصت الدراسة الميدانية إلى إثبات فرضيات الثلاث ، و التي تؤكد أن الرفع من أداء المؤسسة الإستشفائية مرتبط أساسا بتطوير المعارف و المهارات لدى العمال هذا من جهة بالإضافة إلى الدور المهم للعمل الجماعي في بث الروح الجماعية و المصلحة المشتركة داخل المؤسسة و كذا دور المهم الاتصال بين الطاقم الشبه طبي داخل المؤسسة

أصبح العنصر البشري في الوقت الراهن أهم مورد من بين موارد المؤسسة ، كونه بدوره يعتبر عنصرا فعالا فيها ، و البحت عن الكفاءات البشرية و العمل على استقطابها أصبح ضرورة ملحة في ظل المتطلبات المتغيرة التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها و كل هذا كفيل باكتساب المؤسسة يد بشرية ماهرة تتمتع بالكفاءة و الخبرة اللازمة و هذا من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء

و من خلال الدراسة الحالية و بالاعتماد على الإطار النظري و التطبيقي معا تبين لنا أن لكفاءة المورد البشري دور فعال في تحسين أداء المؤسسة . حيث أن الكفاءة المتمثلة في الاستثمار في المعارف و المهارات، العمل الجماعي و كذا الاتصال من شأنها أن تزيد من أداء المؤسسة الإستشفائية و بالتالي تحقيق اعلي مستوى من الأداء وأيضا مستوى عال من جودة الخدمة الصحية.

نتائج الدراسة

من خلال دراستنا هذه توصلنا الى مجموعة من الاستنتاجات و المتمثلة فيما يلي:

- ✓ إن الكفاءة البشرية تحتل مكانة هامة في إستراتيجية المؤسسة
- ✓ تبحث المؤسسات عن كفاءات بشرية لرفع من أدائها
- ✓ في حالة عدم قدرة المؤسسة على استقطاب كفاءات جديدة تلجأ لتنمية كفاءاتها الداخلية
- ✓ تسعى المؤسسة للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء لاستغلال الأمثل لمواردها
- ✓ من دون العنصر البشري لا تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها حتى إن كان لديها أضخم المعدات
- ✓ إن المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب (تحديد الانحرافات) هو مفتاح أي مؤسسة لتطوير أدائها
- ✓ للاتصال دور كبير في تسهيل العمل بين الموظفين و اتخاذ القرارات في الوقت المناسب

التوصيات

في الأخير تحصلنا على مجموعة من الاقتراحات لتحسين أكثر في هذا القطاع و من خلال هذا المنطق تمكنا من الوصول إلى رؤية حول كفاءة الطاقم الشبه طبي و أثره على أداء المؤسسة و هذا من خلال دراستنا لحالة المؤسسة العمومية الإستشفائية لولاية مستغانم

- ✓ الاهتمام بالطاقم الطبي و الشبه الطبي بهدف التقديم أفضل ما لديهم
- ✓ على المؤسسة توفير برامج تكوينية للطواقم شبه الطبي حول تقديم الخدمة للمريض و ذلك بصورة دورية و بفرص عادلة للجميع و حسب احتياجاتهم .

- ✓ وضع برامج تدريبية لزيادة مهارة العاملين في انجاز العمل من خلال الجدارة و الكياسة و المصداقية
- ✓ تحفيز الموظفين من خلال الحوافز المالية و المعنوية
- ✓ زيادة التفاعل بين الطاقم الشبه الطبي و العاملين و المرضى من خلال تحسين الفهم المشترك بين الطرفين.
- ✓ رفع الروح المعنوية للعمال و توجيه استعداداتهم نحو أداء أفضل.
- ✓ توفير الأجهزة الطبية و الأدوية لكافة المرضى حتى تضمن السير الحسن لكل نشاطات العلاج، التشخيص و المتابعة الطبية.
- ✓ إعادة النظر في ساعات العمل و كذا عدد العاملين بالمؤسسة و توفير ظروف عمل جيدة لهم.
- ✓ يجب على المؤسسة أن تهتم أكثر بجانب النظام الرقابي لكل قسم .

آفاق الدراسة

- ظروف العامل و دورها في تحسي أداء المؤسسة الإستشفائية
- ضغوط العمال و أثرها على أداء العمال داخل المؤسسة الإستشفائية

قائمة المراجع

باللغة العربية:

- الكتب :

- 1- إدريس وائل محمد صبحي إ ، طاهر محسن منصور العالي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، طبعة 1 الجزء 1 ، عمان الأردن ، دار وائل للنشر
2. أحمد محفوظ جودة ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، الأردن عمان ، دار وائل للنشر ، 2010
3. جلال إبراهيم العبد ، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرار و بناء مهارات الإدارة و المديرين.المهارات الإدارية ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2003
4. حسن الحسيني فلاح ، المؤيد دوري عبد الرحمن ، إدارة البنوك ، عمان الأردن ، دار وائل للنشر ،
- 5 منال طلعت محمود ، أساسيات الإدارة ، طبعة 1 ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2003
- 6- مصطفى يوسف الكافي ، إدارة الخدمات الصحية ، عمان الأردن ، دار البصائر للنشر و التوزيع ، 2008
- 7- محسن طاهر منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، الطبعة 01 ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر ،
- 8- محمد عبد المحسن توفيق ، تقييم الأداء ، مصر ، دار النهضة العربية مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة ،
9. كامل برير ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان،
- 10 - سعيد فرحات جمعة ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال ، الرياض ، دار المريخ للنشر ، 2000
- 11 - علي عبد الهادي مسلم ، تحليل وتصميم المنظمات ، الإسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية
12. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى ، جامعة حلب ، دار وائل للنشر ، 2005
13. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد إستراتيجي، الطبعة الثانية ، جامعة حلب ، دار وائل للنشر ، 2009
- 14 - خالد محمد بني حمدان و آخرون ، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي ، طبعة 01 ، عمان.الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع

- الرسائل الجامعية :

- 1- أحمد بلابي الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية ، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، كلية علوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2007 / 2008
- 2- جلالي بن عبو ثابتي الحبيب، تطور و تنمية الكفاءات البشرية ، الجزائر ، جامعة معسكر ، مؤسسة الثقافة الجامعية

قائمة المراجع

- 3- حمزة بن خليفة ، دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية ، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة بسكرة ، 2015.2011
4. حمود حيمر ، تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف 2017 2018
5. لبنة بن سي سعود لبنة ، واقع التقييم في التعليم الابتدائي في ظل المقاربة بالكفاءات ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية قسم علم النفس و العلوم التربوية جامعة قسنطينة ، 2008/2007
6. ميساء فتحي عيد أبو حصيرة ، تقييم جودة أداء المؤسسات الصحية الحكومية حسب المعايير الصحية العالمية ، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية. غزة ، 2016.2017
- 7- محمد قريشي ، التطور التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل جنرال كابل بسكرة) ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2014.2013
- 8- محمد الأمين بن جدو ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز ، شهادة ماجستير في العلوم التسيير تخصص إدارة الإستراتيجية ، جامعة برج بوعريج ، الجزائر، 2013 /2012
- 9 - منير عودة شبير ، دور أنظمة دكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في قطاع المصرفي الفلسطيني ، رسالة ماجستير ، جامعة إسلامية غزة كلية التجارة قسم إدارة الأعمال إدارة الموارد البشرية ، 2016 / 2015
- 10- عبد القادر الهاملي ، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ، مذكرة ماجستير في التخصص كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة تلمسان 2012/2011
11. عادل بومجان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة بسكرة 2015.2014
12. صباح خرخاش ، الكفاءة التوزيعية و أثرها على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2014.
- المجالات :
- 1- محمد زرقون ، الحاج عرابة ، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية" ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 01 ديسمبر 2014
2. نوري منير ، " تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية " ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 4 ، 2006
3. عبد المليك مزهودة ، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية. مفهوم و تقييم. مجلة العلوم الإنسانية" ، جامعة بسكرة ، العدد 1 ، نوفمبر 2001

قائمة المراجع

- المداخلات :

1. اسماعيل حيجازي ، مصفوفة الاستشارات بيوستن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات ، مداخلات ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة 2005
 - 2- مجيد الكرخي ،مهارات التخطيط ، موسوعة مقالات مهارات النجاح ، العدد 5 ، الرياض ، 2017/03/25
 - 3- موساوي زهية ، خالد خديجة ، "نظرية الموارد و التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات ، الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز ، المؤتمر
 - 4 . محمود قرزيس ، قايدي نميسي ، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ملتقى وطني حول : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة ، جامعة سعيدة الجزائر ، 2009 /
العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة 08 ، 09 مارس 2005
 5. عبد الرحيم محمد ، " قياس الأداء : النشأة و التطور التاريخي و الأهمية ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية" ، مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة مصر ، 2009 (أعمال المؤتمرات)
 - 6- عمرو جامد ، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحوكمية ، ورقة عمل مقدمة في تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، أعمال المؤتمرات ، مصر يناير 2007
 - 7- عبد المالك مزهودة ، "المقاربة الإستراتيجية للأداء ، مفهومها و قياسها" ، المؤتمر العلمي الدولي حول " الأداء المتميز للمنظمات و الحوكمات ، جامعة ورقلة ، 9/8 مارس 2005
 - 8- مداخلات في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 22 ، 23 مارس 2012
 - 9- بسملالس بخضية ، "الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق التنافسية" ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ' جامعة ورقلة 9 ، 10 ، مارس ، 2004
- تقارير ووثائق أخرى :
- 1- لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .الجريدة الرسمية رقم 33 (المرسوم تنفيذي رقم 140.07 المؤرخ في 19 ماي 2007 و المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها

قائمة المراجع

باللغة الفرنسية :

الكتب :

- 1 – Alain Meignant: Ressources Humaines Déployer la Stratégie, édition. Liaison France, 2000
- 2 - Brilman Jean : Les Meilleurs Pratique de Management, édition D'organisation, 6ème ed 2006
- 3 —Birlman Jean.: Les Meilleurs Pratiques du Management, 3ème éd, 2001
- 4 — Cécile-Dejoux. la compétence au cœur du succès de votre entreprise, 2ème édition , 2000 , Paris France
- 5 -Le petite Larousse . édition larousse . Paris . 2008
- 6 — Lorino PHILIPPE . **le control de gestion stratégique** . édition Dunod . Paris 1991
- 7 - PATRICK Jaulent . Marie – agnés Quarés . pilotez vos performance édition. Afnor 2ème. édition Paris 2008

الرسائل الجامعية :

- 1 - ECCLES Robert . **the performance measurement manifesto** . havard busines Review. University of Oxford . 1991 . vol 69 .

مجلة :

- 1 - SRINIVASA Ramanujan . Measurement of business performance in strategy reseach . 3 ven . p 804 . A comparsion of apperaeches . academy of management Review . VOL 11 . n 04 . France

الملاحق

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

تخصص : تسيير الهياكل الإستشفائية

قسم علوم التسيير

سنة ثانية ماستر

استمارة استبيان

خاص بالطاقم الشبه الطبي

في مجال تحضير رسالة ماستر تخصص " كفاءة الطاقم شبه الطبي وأثره على أداء المؤسسة الإستشفائية " نقدم لكم نسخة من الاستبيان المتضمنة جملة من العبارات يرجى منكم قراءتها و اختيار الإجابة التي تجسد الواقع بعد أن نأكد لكم أن الأجوبة توظف في مجال البحث العلمي لا أكثر كما نضمن أن إجاباتكم تكون في سرية تامة ، أشكركم على حسن فهمكم و تعاونكم معنا من أجل الارتقاء في البحث العلمي

ملاحظة : الرجاء وضع العلامة (x) على الإجابة الصحيحة

معلومات شخصية

الجنس : ذكر أنثى :

السن : أقل من 30 أكثر من 30 (30.50)

الخبرة : أقل من 05 سنوات : أكثر من 05 سنوات من (30.05) سنة أسئلة 2

المحور الأول: الكفاءة : هي مجموعة من المعارف النظرية و المعارف العملية و الخبرة ، الممارسة ، و الوضعية المهنية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					اكتسبت كل معارفك من خلال برامج التكوين القبلي أو التكوين المستمر	المعرفة
					تتوفر لديك معلومات نظرية و تطبيقية كافية للقيام بمهامك	
					يمكنك استخدام المعرفة التقنية و تبادلها مع زملائك لتقديم خدمات أفضل	
					تضمن المؤسسة الإستشفائية سياسية التعويضات و المكافآت للموظفين	التحفيز
					يتناسب نظام الأجور و الحوافز المتبع في المؤسسة مع رغبات و احتياجات الموظفين	
					تشعر بأن الأجر الذي تتلقاه مقبول يتوافق مع العمل الموكل إليك و كذا مسؤولية التي تتحملها	
					تضمن المؤسسة سياسة حوافز معنوية (الترقية، التكريم و الاعتراف ، المشاركة في اتخاذ القرارات....)	
					تصمم المؤسسة الإستشفائية برامج تكوين /تدريب لتطوير المهارات و القدرات المستخدمة في المجال الطبي في ظل التغير التكنولوجي	التكوين
					تشعر بأن التكوين / التدريب يساعد الموظفين على فهم دورهم في المنظمة	
					يتم اختيار العمال للتكوين/ التدريب على أساس كفاءاتهم و كذا احتياجات العمل	
					المعايير التي يتحصل عليها العامل عن ترقية (كفاءة ، أقدمية)	المهارة
					تشعر بأن قدرتك و مهاراتك يستفاد منها كما ينبغي و بالشكل المطلوب	
					تمتلك القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا	
					تعمل المؤسسة على تنمية روح التعاون بين الموظفين	العمل الجماعي
					تتعاون و تشارك زملاءك في بعث العمل الجماعي فيما بينكم	
					تعمل المؤسسة على تدعيم العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد	

					تعتمد المؤسسة برنامج تعليمي في رفع الروح المعنوية للأعضاء	
					يتم إيصال المعلومات و الأفكار و التعليمات و القرارات و المواقف داخل المؤسسة الإستشفائية	الاتصال
					تضمن المؤسسة الإستشفائية قنوات اتصال فعالة بين الإدارة و الموظفين	
					تتوفر قنوات اتصال فعالة بين الموظفين فيما بينهم	

المحور الثاني أداء المؤسسة "هو تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد ، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني".

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					الإنفاق المالي يغطي كل احتياجات المؤسسة الإستشفائية
					الأجهزة الطبية و الأدوية متوفرة و كافية في المستشفى لكل مرضى
					تتوفر المؤسسة الإستشفائية على قاعات علاج ، مكاتب، غرف مرضى و قاعات عمليات و إنعاش مجهزة
					أسرة المرضى les lits du patient موجودة و كافية بالنسبة للطاقم الطبي و الشبه الطبي
					هناك ازدحام في المؤسسة الإستشفائية راجع إلى مكوث المريض لفترات طويلة
					تتوافق فترة مكوث المريض داخل المؤسسة الإستشفائية مع المعدل القياسي المقبول(عموما 07 أيام)
					تراجع عدد الأخطاء الطبية المسجلة في هذه الفترة مقارنة مع فترات سابقة
					عدد وفيات المرضى في السنة الحالية أقل مقارنة مع السنة الماضية
					تضمن المؤسسة الإستشفائية خدمات ذات جودة تستجيب للمعايير الدولية
					عدد طاقم الطبي و شبه الطبي كافي لتلبية احتياجات كل المرضى
					نتائج المحققة في السنة الحالية ايجابية مقارنة مع السنوات الماضية
					تضمن المؤسسة الإستشفائية خدمات جيدة مقارنة مع المنافسين (مؤسسات عمومية أو خاصة)

الملخص:

إن مصطلح الكفاءة يعتبر بعدا جديدا فرضته المتغيرات الاقتصادية ، التنظيمية و هو القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة و الواضحة و القابلة للقياس ، فهو يرتبط ارتباطا وثيقا بالعنصر البشري، الذي يعتبر عنصر مهم بالنسبة للمؤسسة، فالمؤسسات الإستشفائية تعمل جاهدة للحصول على كفاءات بشرية ذات خبرة و مهارات عالية، لما لها من تأثير كبير على أداءها، تهدف الدراسة إلى إبراز العلاقة بين كفاءة الطاقم الشبه طبي و أداء المؤسسة الإستشفائية . و قد تم الاستعانة باستبيان موزعة على 60 فرد من الطاقم الشبه طبي على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية "شيغيفار" بمستغانم ، و قد توصلت الدراسة إلى أن الاستثمار الجيد للمعارف و المهارات الخاصة بالموظفين و العمل على تطوير قدراتهم من خلال الدورات التكوينية و التحفيز ، و توفير لهم كل متطلبات العمل من شأنه أن يدفع بالموظفين الى تقديم الأفضل ، مما يؤدي بدوره إلى الرفع من أداء المؤسسة، إضافة إلى دور كل من العمل كفريق و الاتصال الفعال داخل المؤسسة الإستشفائية

الكلمات المفتاحية: الكفاءة، الاستثمار في المعارف و المهارات ، العمل الجماعي ، الاتصال الفعال ، أداء المؤسسة الإستشفائية

Abstract : Le temps efficacité est une nouvelle dimension imposée par les variables économique et organisationnelles , c'est capacité d'accomplir un ensemble de taches spécifique claires et mesurables , car il est étroitement lié à la composante humaine qui est un élément important pour l'institution car les institutions hospitalières travaillent dur pour obtenir des compétences humaines avec l'expérience et compétences élevées , en raison de son grand impact sur ses performances , et l'étude vise à mettre en évidence la relation entre l'efficacité du personnel paramédical et la performance de l'établissement hospitalier et un formulaire de questionnaire distribué 60 personnes du personnel paramédical au niveau de l'hôpital public « shigevara » à Mostaganem a été utilisé l'étude a conclu qu'un bon investissement des connaissances et des compétence des employés et du travail pour développer leurs capacités à travers des cours de formation et de motivation et leur fournir toutes les exigences de travail pousserait les employés à fournir le meilleure ce qui entrainerait à son tour une augmentation des performances de l'institution en plus du rôles de travail en équipe et d'une communication efficace au sein de l'hôpital

les mots clés :

- *compétence / * investissement dans les connaissance et les compétences ,
- * travail d'équipe / * performance hospitalière
- * communication efficace