



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي

سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان:

محددات الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الصحي المؤسسة الاستشفائية حمدان بختة - سعيدة -

تحت إشراف الأستاذ(ة)

د. خراف مختارية

من إعداد الطالبين:

❖ حاجي قادة

❖ مرسلي أحمد

لجنة المناقشة

د..... زواد رجاء..... رئيسا

د..... خراف مختارية..... مشرفا ومقررا

د..... بربار حفيظة..... عضو مناقشا

السنة الجامعية : 2022-2023



فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ
لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا ﴿٦٥﴾

صدق الله العظيم

كلمة الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد و على آله و صحبه و من تبعه بإحسان إلى يوم الدين , أما بعد

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

أول ذي بدء أحمد المولى تعالى وأشكره، أن وفقنا لإتمام هذا العمل، فهو ذو المن والفضل العظيم، وما توفيقنا إلا بالله.

ونثني بالشكر على أستاذتنا الدكتورة خراف مختارية على صبرها معنا طيلة إشرافها على إجراء هذا البحث، فلا تجد رأيا سديدا إلا وأشارت به علينا، ولا كلمة تشجيع إلا حثتنا بها، وفقها الله وأعانها وبارك فيها.

أسأل الله أن يجزيهم عنا خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

الإهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأنار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق النجاح.

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى أُمِّي الحنونة، فلا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي

ملحمة الحب وفرحة العمر ومثال التفاني والعطاء.

إلى منبت الخير والتضحية والإيثار، والدي الكريم، إلى كل أصدقائي وزملائي في الكلية، إلى

كل أساتذتي الذين مهدوا لي طريق العلم، إلى كل طالب علم، وإلى كل من تذكرهم القلب

ونسيتهم القلم.

أحمد

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي الى الذين قال فيهم الله عز وجل: "وقضى ربك إلا تعبدوا

إلا إياه وبالوالدين إحسان".

الى الوالدة، أمي

الى صاحب البر الجميل والخير العميم، والدي الغالي

كما أتقدم بالإهداء الى كل الأخوة والأصدقاء.

قادة

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر المحددات الأداء الوظيفي على أداء العاملين، حيث تتمثل المحددات الأداء الوظيفي في: الإنتاجية، الجودة، الحضور والانصراف، الإنجاز في المواعيد النهائية، السلوك الاجتماعي والتعاوني، التحمل والقدرة على التكيف، الإدارة الذاتية، والإنجازات الشخصية.

وحيث توصلت الدراسة الى انه يجب: توفير التدريب اللازم، وتحسين بيئة العمل، وتحديد الأهداف بشكل واضح، وتحسين الاتصال والتواصل، وتقييم الأداء بشكل دوري، وتعزيز الثقة والدعم لدى العاملين.

كلمات مفتاحية: محددات الأداء الوظيفي، أداء العاملين، التدريب اللازم، السلوك الاجتماعي والتعاوني.

Abstract :

This study aims to know the impact of job performance determinants on employees' performance. The determinants of job performance are: productivity, quality, attendance and separation, deadline delivery, social and cooperative behaviour, endurance and adaptability, self-management, and personal achievements.

Where the study found that it should: provide the necessary training, improve the working environment, clearly identify objectives, improve communication and communication, periodically evaluate performance, and enhance workers' confidence and support.

Keywords: performance determinants, employees' performance, training, social and cooperative behaviour.

فهرس المحتويات

I	البسمة
II	كلمة الشكر
III	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
أ	مقدمة عامة
ج	الدراسات السابقة

الفصل الأول: الجانب النظري

10	تمهيد:
11	المبحث الأول: الأداء ومحددات الأداء الوظيفي
11	أولاً: ماهية الأداء
12	ثانياً: خطوات تحديد معدلات الأداء
12	ثالثاً: خصائص معدلات الأداء
13	رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء
15	خامساً: ماهية الأداء الوظيفي
23	سادساً: إدارة وتقييم وتحسين الأداء الوظيفي
29	المبحث الثاني: مفاهيم حول أداء العاملين
29	أولاً: مفهوم أداء العاملين ومحدداته
30	ثانياً: عناصر تقييم أداء العاملين ومعايير
32	أهم خمس معايير تقييم الاداء الوظيفي وفي ميثاق الاداء الوظيفي:
33	ثالثاً: عوامل خاصة بالبيئة المحيطة
34	رابعاً: عوامل خاصة بالوظيفة

35	خامساً: تحسين أداء العاملين ومعوقاته
36	المبحث الثالث: علاقة الأداء الوظيفي بأداء العاملين
40	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة الاستشفائية 'حمدان بختة' سعيدة
41	تمهيد:
42	المبحث الاول: تقديم المؤسسة
42	أولاً: تعريف المؤسسة
43	ثانياً: هياكلها ومصالحها
45	ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
46	رابعاً: تسييرها
48	خامساً: أهم الهياكل والمنشأة الصحية
54	المبحث الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
55	أولاً: دراسة تطبيقية لمؤسسة الاستشفائية حمدان بختة ولاية سعيدة
59	ثانياً: تحليل ومناقشة نتائج المحاور
67	رابعاً: تحليل المؤسسة الاستشفائية حمدان بختة ولاية سعيدة
68	خلاصة الفصل التطبيقي
69	خاتمة عامة
72	قائمة المراجع والمصادر
78	الملاحق

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم
ح	يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية	01
55	الأوزان النسبية (الاهمية النسبية)	02
55	معاملات ثبات الأداة معاملات ثبات الأداة	03
56	خصائص أفراد عينة الدراسة	04
59	المحور الأول لمحددات الأداء الوظيفي	05
60	المحور الأول أداء العاملين	06
61	اختبار التوزيع الطبيعي	07
62	لعينتين مستقلتين Test T (الجنس)	08
63	لعينتين مستقلتين Test T (الفئة العمرية)	09
63	لعينتين مستقلتين Test T (المستوى التعليمي)	10
64	لعينتين مستقلتين Test T (سنوات الخبرة)	11
65	معامل الارتباط	12
66	معامل التحديد R^2	13
66	أحادي التباين ANOVA	14
66	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار	15

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم
16	المفاهيم المرتبطة بالأداء	01
22	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	02
34	تأثير بعض الممارسات على أداء العاملين	03
35	تأثير الإستثمار في رأس المال البشرى على أداء العاملين	04
45	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	05
57	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
58	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	07
58	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
59	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	09

مقدمة عامة

تعتبر محددات الأداء الوظيفي عوامل مهمة في تحديد مدى قدرة العاملين على تحقيق الأهداف المحددة لهم في العمل. تشمل هذه المحددات العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، مثل المهارات والخبرات والالتزام والاتصال والتواصل والقدرة على التعلم والتطوير والقيادة والإدارة.

تتأثر علاقة هذه المحددات بالأداء الوظيفي للعاملين بصورة متبادلة، حيث تؤثر المحددات على الأداء الوظيفي، وبالمقابل يؤثر الأداء الوظيفي على هذه المحددات. فعلى سبيل المثال، إذا كان العامل ماهراً ولديه خبرة كافية في مجال العمل، فسيكون قادراً على تحقيق أداء أفضل في العمل. وبالمثل، إذا كان العامل ملتزماً بالمهام التي يقوم بها، وقادراً على التواصل بشكل فعال مع زملائه والمرضى، فسيكون قادراً على تحقيق أداء أفضل في العمل.

بالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة والإدارة الفعالة يمكن أن تساهم في تحسين المحددات الأخرى، بما في ذلك تطوير مهارات العاملين وتعزيز قدرتهم على التواصل والتعلم والالتزام بالمهام. ومن خلال تحسين هذه المحددات، يمكن تحقيق أفضل النتائج في الأداء الوظيفي للعاملين وتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسات.

1. إشكالية الدراسة:

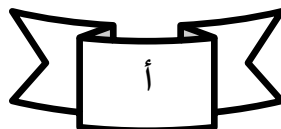
استناداً إلى ما ذكر يمكن تحديد إشكالية الدراسة الراهنة بصورة أدق في ضوءها نطرح التساؤل المحوري الآتي:

ما مدى تأثير محددات الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية حمدان بختة سعيدة؟

وقصد الإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

هل توجد علاقة بين محددات الأداء الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية حمدان بختة سعيدة؟

هل تؤثر محددات الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية حمدان بختة سعيدة؟



2. فرضيات الدراسة:

فرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر بين محددات الأداء الوظيفي وأداء العاملين لدى المؤسسة الاستشفائية حمدان بختة سعيدة.

ونشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

✓ توجد علاقة بين محددات الأداء الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية حمدان بختة سعيدة؟

✓ يوجد أثر محددات الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية حمدان بختة سعيدة؟

فرضية الرئيسية الثانية:

✓ يوجد أثر بين محددات الأداء الوظيفي وأداء العاملين لدى المؤسسة الاستشفائية حمدان بختة سعيدة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

3. أهداف الدراسة:

إن تحديد الأهداف هي الخطوة الأولى في بناء الخطة، بإعتبار البحث محدد الغاية، والأهداف هي انتاجات تعليمية مخططة على الباحث أن يكتسبها بشكل تلبي إحتياجاته وعليه سنحاول ترتيب أهداف الدراسة على النحو التالي:

(1) التطرق إلى مفاهيم الأداء الوظيفي وأداء العاملين والعلاقة بينهما.

(2) التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.

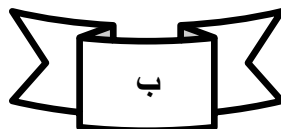
✓ السعي إلى تحديد طبيعة العلاقة وتأثير كل محددات الأداء الوظيفي لأداء العاملين لدى موظفي في المؤسسة الاستشفائية حمدان بختة سعيدة.

(3) تقديم التوصيات من أجل الاستفادة منها في معرفة محددات الأداء الوظيفي لموظفين مستقبلا.

4. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذا البحث في معرفة محددات الأداء الوظيفي للعاملين خاصة في القطاع الصحي

في المؤسسة الاستشفائية حمدان بختة سعيدة والذين غالبا ما يفترقون للرغبة والحماس في العمل، لذا



فإن هذه الدراسة وما سوف تقدمه من توصيات ومقترحات لمتخذي القرار لتفعيل الأداء الوظيفي الفعال ومن ثم رفع مستويات أداء العاملين، حيث مكنتهم من القيام بمهامهم بكل كفاءة وفعالية، وإمكانية أن تساهم هذه الدراسة في تحقيق الإضافة للمعرفة، ومن ثم تزويد المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع.

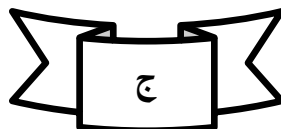
الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

بن العائب محمد، تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين، 2020، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، يهدف البحث إلي دراسة علاقة التأثير للتمكين النفسي للعاملين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بالقطاع المصرفي لولاية سعيدة و كذلك تأثير التمكين النفسي علي الرضا الوظيفي و تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي بالقطاع المصرفي بسعيدة ولتحقيق هذا الغرض قمنا بتوزيع استبيان لعينة عشوائية من مختلف أفراد مجتمع ،الدراسة ولقد تم اختيار طريقة اعتمادا على برنامج (PLS منهجية) النمذجة بالمعادلات الهيكلية لتحليل Smart PLS3 واختبار نموذج الدراسة، وتظهر النتائج التي تم الحصول عليها وجود تأثير مباشر موجب معنوي للتمكين النفسي على الرضا الوظيفي بالقطاع المصرفي بسعيدة، ووجود تأثير مباشر موجب معنوي للرضا الوظيفي على الأداء وعدم وجود تأثير للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

الدراسة الثانية:

زونية بوساق وعتيقة حرايرية، ضغوط العمل وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى الممرضين، 2019، مجلة الإبراهيمي للدراسات ل نفسية والتربوية، تهدف هذه الدراسة إلى إختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي من جهة (كمتغير مستقل) من خلال مجموعة من المحددات (الأجور والمكافآت، الترقية، محتوى وساعات العمل، نمط الاشراف، جماعة العمل، ظروف العمل)،

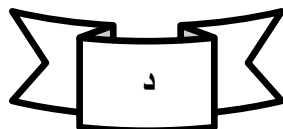


والأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة (كمتغير تابع) من جهة أخرى، وتضمنت عينة الدراسة فئات ثلاث من عمال المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية (أطباء، ممرضين، إداريين)، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية وقوية بين جميع محددات الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة وأدائهم الوظيفي، إلا محدد الأجر والمكافآت والترقية وجماعة العمل فكانت العلاقة إيجابية ولكن متوسطة.

الدراسة الثالثة:

زونية بوساق، عتيقة حرايرية، ضغوط العمل لدى الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية، 2020، دراسات اقتصادية، الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مصادر الإجهاد الوظيفي لدى العاملين وأثرها على أدائهم في شركة "الساورة للاسمنت" ببشار ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. إذ تم تطوير استبيان لجمع البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة. وقد شملت عينة الدراسة 64 عاملا. وقد كشفت الدراسة إلى أن كلا من المصادر: مطالب الوظيفة وعدم السيطرة كانتا مرتفعتين، مقابل ذلك كانت المصادر الأخرى (الدعم، التغيير، بيئة العمل، أدوار غامضة ومتضاربة، العلاقات في العمل) بمستوى منخفض. ووفقا لذلك كان مستوى الإجهاد الوظيفي لدى العاملين ككل متوسطا. في مقابل ذلك كان الأداء الوظيفي بمستوى مرتفع.

كما توصلت الدراسة أيضا إلى أنه لا أثر ذي دلالة إحصائية للإجهاد الوظيفي ومصادره على الأداء الوظيفي للعاملين. وأوصت الدراسة القائمين على إدارة الشركة بضرورة إيلاء الإجهاد أهمية بالغة، والعمل على تقليل عبء العمل من خلال إعادة تصميم العمل بشكل مناسب والإدارة الفعالة من خلال تخصيص الوظيفة بشكل مناسب، وتعزيز أكثر لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم المباشرة خصوصا.

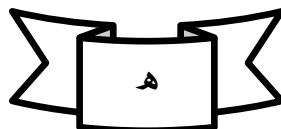


الدراسة الرابعة:

زونية بوساق، عتيقة حرايرية، مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، 2019، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص الواقع الفعلي حول تأثير الضغوط المهنية على المرضى في المؤسسة الصحية وعلاقتها بانتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي، حيث تم تطبيق منهج دراسة الحالة وتم اختيار عينة من المرضى بلغت 25 مريض من أصل 177 من عمال شبه طبيين بطريقة قصدية، كما تم استخدام أداة الاستمارة بالمقابلة كأداة رئيسية في البحث وأداة الملاحظة والمقابلة كأدوات ثانوية. وفي الأخير تم التوصل إلى أن المرضى شبه طبيين يعانون بنسبة عالية من الاحتراق الوظيفي، ويعود سبب ذلك إلى حجم الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتقهم والمتمثلة في الواجبات وزيادة المسؤوليات على الأشخاص والأدوات، مما يولد لديهم الشعور بالإرهاق والإنهاك النفسي والعاطفي والإحباط، حيث تتطلب أعمالهم التعامل مباشرة مع المرضى، وهذا ما يؤدي بهم إلى الشعور بالضجر والملل من وظائفهم التي تخلوا من فترات الراحة الجسمية والنفسية والخاضعة للأساليب التعسفية التي تولد لديهم الشعور بعدم الإنسانية، إضافة إلى العلاقات السلبية المتتالية والمتكررة والتي تحدث أثرا سلبيا في نفسيات المرضى وروحهم المعنوية ودافعيتهم للعمل.

الدراسة الخامسة:

بوعلالة عائشة، فودوا محمد، قويدري عبد الرحمان، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، 2021، مجلة البشائر الاقتصادية هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار أثر ضغوط العمل بأبعاده (ضغوط بيئة العمل، عبء العمل، صراع الدور، وغموض الدور) على الاستقرار الوظيفي لدى الأطباء المختصين العاملين في المستشفيات العمومية بمدينة بسكرة. طبقت الدراسة على كل من مستشفى "بشير بن ناصر" ومستشفى "الحكيم سعدان".



تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم جمع 32 استبيان .بعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة أن الأطباء المختصين العاملين بالمستشفيات العمومية بمدينة بسكرة يعانون من ضغوط عمل متوسطة المستوى، كما لهم مستوى متوسط من الاستقرار الوظيفي .كذلك أكدت الدراسة أن عبء العمل فقط يؤثر سلبا على الاستقرار الوظيفي.

الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى

عبد الحق مزياي ومهدي بوشطارة، محددات الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على بعض الشركات الاقتصادية الجزائرية، 2022، المجلة الجزائرية لعلوم التسيير (AJMS) وينعكس نجاح الشركة في أدائها التنظيمي في مواجهة التحديات والمنافسة في السياق الحالي للعولمة. وقد أبرزنا في هذا البحث مختلف محددات الأداء التنظيمي. أجرينا دراسة استقصائية كمية لـ 104 شركات اقتصادية جزائرية باستخدام استبيان. وجرى تجهيز البيانات المجمعة عن طريق تحليل العوامل في مكونات رئيسية. وتبين النتائج أن خمسة عوامل (البيئة الخارجية، والقيادة، وقياس الأداء، والابتكار والتنمية، وتكنولوجيا المعلومات) وثيقة الصلة بالأداء الكلي. وفي النهاية، يشكل الأداء التنظيمي عنصرا هاما في تعزيز النظام الإيكولوجي على نحو مستدام.

الدراسة الثانية:

غفار عبدالقادر الأمير ويحيوي سليمان ،التدريب والحوافز كمحددات للموظف تحسين الأداء في شركات الترام الجزائرية ، دليل تجريبي من شركة SETRAM الواقعة في مدينة "سيدي بلعباس"، 2021 ،وتهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في مساهمة التدريب والحوافز في تحسين أداء الموظفين باستخدام أدلة من شركة النقل الحضري التابعة لشركة

SETRAM الموجودة في مدينة سيدي بلعباس، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع 204 استبيانات منظمة على الموظفين الموجودين في موقع العمل، وتم إرجاع 185 استبياناً، ولم يكن هناك سوى 169 استبياناً مناسباً للتحليل الإحصائي. بدعم من SPSS، انتهى الأمر بالارتباط والانحدار لتحقيق النتائج. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة هامة وإيجابية بين التدريب والحوافز وأداء الموظفين. تم استنتاج أن دافع الموظفين له علاقة إيجابية كبيرة بأداء الموظفين في شركة SETRAM. على حد علم الباحثين، هذه هي الدراسة الأولى لتحديد مساهمة التدريب والحوافز على أداء الموظفين باستخدام أدلة من شركة SETRAM الواقعة في مدينة سيدي بلعباس منذ إطلاق النشاط في يوليو 2017.

ثالثاً: المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية:

بعد استعراضنا لدراسات السابقة التي تم تناولها نجد أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها في الجدول التالي:

أوجه تشابه بين الدراسات السابقة والحالية

1. تكمن أوجه التشابه في أن جميع الدراسات اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات واستخدمت المنهج الوصفي في الإطار النظري كما تم الاعتماد على برنامج spss

2. أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية الجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات التالية: (2021-2020-2019)	تمت الدراسة في ولاية سعيدة في سنة 2022 - 2023	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل أو أكثر من الدراسة الحالية	تناولت الدراسة 60 عاملا في المؤسسة (حمدان بختة - سعيدة-)	من حيث العينة
تناولت الدراسة متغيرات مختلفة منها المشاركة، جودة المعلومات	تناولت هذه الدراسة محددات أداء الوظيفي على أداء العاملين.	من حيث المتغيرات
أجريت الدراسة في عدة قطاعات	قطاع الصحة	من حيث القطاع المستهدف

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على دراسات السابقة

الفصل الأول: الجانب

النظري

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي وأداء العاملين من العوامل الحاسمة في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها وتشير محددات الأداء الوظيفي إلى العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة بشكل عام، بينما يتعلق أداء العاملين بكيفية أدائهم للمهام والواجبات التي تكلف بها في العمل.

ويمكن القول إن أداء العاملين يتأثر بالعديد من المحددات المختلفة، بما في ذلك المهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون، ومستوى الدافعية والإلهام، والبيئة العملية، والعلاقات الاجتماعية بين العاملين.

بالإضافة إلى ذلك، يؤثر التدريب والتطوير على أداء العاملين ويساعد في تحسين مستوى المهارات والخبرات الخاصة بهم، كما يمكن أن تؤثر الأنظمة والإجراءات الوظيفية على أداء العاملين وتحدد مستوى الفعالية والكفاءة في تنفيذ المهام.

أما بالنسبة لأداء المنظمة، فيتأثر بمحددات مثل الهيكل التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي وسياسات العمل والإدارة الفعالة والتحكم في العمليات وإدارة المخاطر والابتكار. وبالتالي، يمكن القول إن تحسين أداء العاملين يساعد في تحسين أداء المنظمة بشكل عام، وأن تحسين محددات الأداء الوظيفي يساعد في خلق بيئة عمل صحية وفعالة، وبالتالي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف المنشودة.

المبحث الأول: الأداء ومحددات الأداء الوظيفي

أولاً: ماهية الأداء

1- تعريف الأداء

يعبر الأداء عن البعد التطبيقي لمجمل نشاط المنظمة لأن هناك جهات نظر عدة تناولت مفهوم الأداء، فقد ذكر أن الأداء يعبر عن الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الاقتصادية مواردها وطريقة تفاعلها مع بيئتها، فهو يمثل انعكاساً لقدرة الوحدة الاقتصادية على تبني خيارها وتطبيقه، لذلك فهو الجوهر الذي تتجه صوبه عملية تقييم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، ويبرز الاختلاف في تحديد مفهوم للأداء من خلال المعايير وتنوع الأهداف المعتمدة في دراسته وقياسه من قبل الباحثين. ومنهم من يرى بأن الأداء ما هو إلا انعكاساً لكيفية استخدام الوحدة الاقتصادية للموارد البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد (رواية محمد حسن، 2001، صفحة 25) ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظميين ومديرين ومهندسين (وسيلة حمداوي، 2004، صفحة 143)، كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي "الفعالية" وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، "النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة.

بينما يتميز تعريف "طاهر محمود كلاله" بالشمولية حيث قال: الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل علة تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة (طاهر محمود كلاله، 2010، صفحة 242).

2- مكونات الأداء ومعدلاته

تتمثل محددات الأداء فيما يلي:

الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفاً.

القدرة على أداء العمل المعين : يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكلة إليه.

إدراك الدور والمكانة : يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة ، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهوداً فائقة ويكون مقبولا.

ثانياً: خطوات تحديد معدلات الأداء

يمكن حصر أهم الخطوات إتباعها لتحديد معدلات الأداء فيما يلي:

تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم وتتمثل في :

أهداف إستراتيجية : تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.

أهداف إدارية : تتعلق بالمكافأة والجزاء والترقيات.

أهداف تنموية : تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكانياته الشخصية التي تساعد في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته.

➤ تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة:

مثلا : جودة العمل ، السرعة في العمل ، الإتقان ، التعاون..... إلخ.

➤ تحديد عدة المعدلات وترشيدها استخدامها : يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس

الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة.

➤ تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة : وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية

كل منها.

➤ بيان منهجية التطبيق : من أجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالاعتماد على مقياس رقمي

أو وصفي أو نسبي أو أبجدي.

ثالثاً: خصائص معدلات الأداء

حتى يمكن تحديد معدلات القياس لابد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم استعمالها للقياس

، ومن أهم هذه الخصائص نذكر:

○ التوافق الإستراتيجي : يشير هذا المبدأ إلى مدى اهتمام معيار التقييم بإظهار الارتباط

الموجودة بين أداء الوظيفة وإستراتيجية المنظمة ورعايتها وثقافتها.

مثال : إذا كانت المنظمة تهتم وتؤكد على خدمة العملاء فإن معيار التقييم ستركز على قياس أداء العاملين عند قيامهم بخدمة العملاء.

○ الصدق : يشير هذا المفهوم إلى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجل قياسه،

وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعترضه النقص أو الغموض.

✓ الثبات:

يشير هذا المبدأ إلى مدى إمكانية الاعتماد على المعيار وتكرار استخدامه أي مدى الثبات في

وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها.

✓ القبول:

إن هذا المبدأ يعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر بها معدلات الأداء حيث أنه يوجد الكثير منها يتسم بالصدق والثبات ولكنها تستغرق وقتاً طويلاً في استخدامها، لذا فالعاملين والمديرين يميلون إلى رفض استخدامها ومن هنا يتضح أنه لا يكفي الصدق والثبات في معدلات الأداء ولكن القبول العام لها أيضاً وتعتبر هذه الأخيرة كخاصية جوهرية لمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء.

✓ الخصوصية:

تعني أن تعطى معدلات الأداء دلائل محدودة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعونه عن أدائهم وكيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات والخصوصية مهمة جداً لكل من الأهداف والإستراتيجية والتنموية للإدارة والأداء (فيساح وسام وعموري ميلود، 2006-2007).

رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية ، وإلى جانب تعدد وإختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

- **عوامل داخلية :** تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:
- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافعية X البيئة X الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه: الأداء = القدرة
- **الإدارة :**

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتهما فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

- **التنظيم :**

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليه وفق مهاراتهم وإمكاناتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون بأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

- **بيئة العمل:**

تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته ، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

طبيعة العمل: وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار الفرص النمو والترقية المتاحة حيث كل ما ا زدت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

- **العوامل الفنية :**

إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

خامساً: ماهية الأداء الوظيفي

إن الإهتمام بموضوع الأداء الوظيفي أخذ حيزاً كبيراً من تفكير أصحاب القرار لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة وإنتاجيتها، وسنقوم في هذا المبحث بتوضيح مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته.

1- مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

1-1- مفهوم الأداء الوظيفي

قبل التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي، يجب فهم وتعريف مصطلح الأداء:

لغة:

من فعل أدى أي عمل ما عليه وقام بما هو ملزم به، أي أدى الواجب قام بوفاء ما وجب أو استحق عليه، وفى، دفع وسدد.

إصطلاحاً:

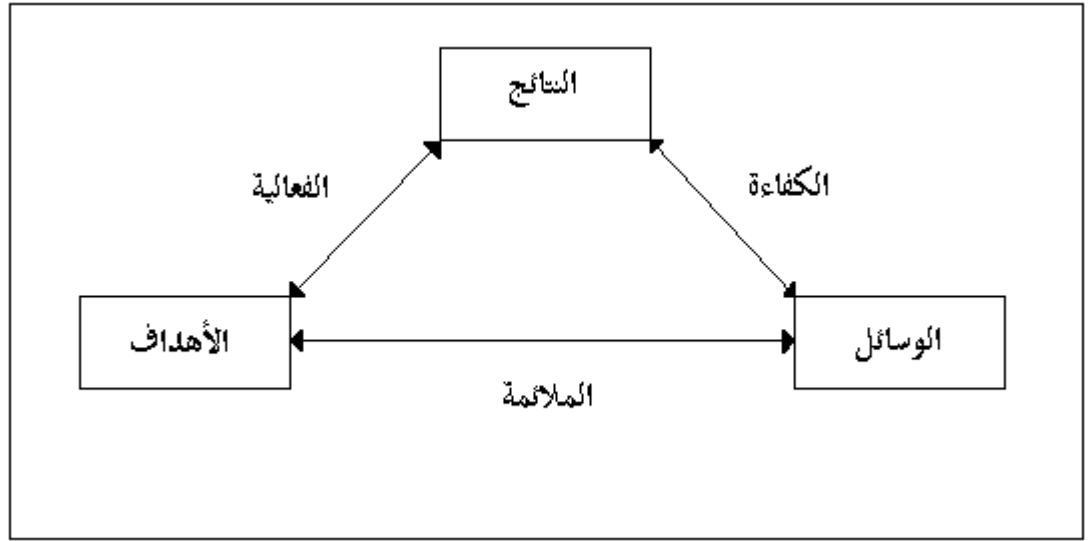
ظهر مصطلح الأداء في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسي (Performance)، إذ يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة بإعتباره نتيجة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة (مصطفى محمد ، 2018 ، صفحة 78)، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء نذكر منها ثلاثة:

عرف كوكينز الأداء في كتابه إدارة الأداء أنه: "عملية التفاعل بين السلوك والإنجاز أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا" (عذاري سعود الهاجري، 2011 ، صفحة 09).

ويقول إدريس والغالبي: "الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"

كما ربط الأستاذ Jacques Barreaux مفهوم الأداء بمفاهيم أخرى مرادفة له وهي الكفاءة والفعالية وضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): المفاهيم المرتبطة بالأداء



المصدر: حرايرية وعتيقة، أداء العاملين، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، العدد الخامس، جوان 2015 م، ص 62.

- الفعالية: تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف.
 - الكفاءة: يقول G.Leboterf أن الكفاءة هي نتيجة التوفيق بين الموارد.
 - الملائمة: أي قدرة الوسائل المتاحة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- يمكن القول أن الأداء هو: المحصلة النهائية التي تسعى المؤسسة الوصول إليها، أي تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد العاملين في المؤسسة وفقا لمعايير محددة مسبقا.

أما الأداء الوظيفي يمكن تعريفه على أنه قيام العاملين بالمهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة التي يشغلونها من خلال الحصول على بيانات وحقائق محددة، التي تساعد على تحليل وفهم العامل لعمله المنوط به (فايز عبد الرحمان الفروخ، 2010 ، صفحة 77).

حيث تعددت تعاريف الباحثين للأداء الوظيفي نذكر بعضا منها:

يعرف Good (كود) الأداء الوظيفي أنه : " الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته".

كما عرفه Wilson و Western أنه: "المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة" (حسين محمد الحراشة ، 2011 ، صفحة 90).

ويقول اللوزي: "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ، الخبرة، والاتصال مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية المنظمة لعمله، والسعي نحو الإستجابة لها" (وائل بشير عبد الكريم الحياصات، 2020م ، صفحة 229).

كما يعرفه يعرف هلال بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها" (أسعد أحمد محمد عكاشة ، 2008 ، صفحة 37).

ويقول المالكي: "تفاعل سلوك الموظف، حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته (سواء محمود أحمد سليمان، 2014).

يمكننا القول بأن هناك إجماع واضح من قبل الباحثين أن الأداء الوظيفي عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، ومن خلال هذه التعريفات يمكن إستخلاص عدة خصائص نذكر منها:

- الأداء الوظيفي = الجهد + القدرة.
- الأنشطة التي يقوم بها الموظف تترجم إلى مخرجات.
- وجوب تفاعل الموظف مع بقية الأعضاء من أجل تحقيق النتائج والمخرجات.

من خلال ما سبق ذكره يمكن وضع تعريف **إجرائي** شامل للأداء الوظيفي نذكره كالتالي:

➤ الأداء الوظيفي هو أثر الجهود المبذولة في حدود قدرة الفرد على القيام بالواجبات المنوطة به والمبينة من طرف الجهة التي ترتبط وظيفته بها خلال فترة زمنية محددة.

1-2- عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن الأداء الفعال، يمكن حصرها بصفة عامة إلى ثلاثة عناصر:

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وتحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منها.

- **الموقف:** ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به (سواء محمود أحمد سليمان، 2014، الصفحات 37-38).

وبالشكل المفصل الخاص يتكون الأداء الوظيفي من:

○ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :**

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، المهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها (علي داوود سليمان وسالم حميد عبيد ، 2020 ، صفحة 118).

○ **نوعية العمل:**

وتشمل الدقة، والنظام، والإتقان، والبراعة، والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء (عذاري سعود الهاجري، 2011 ، صفحة 35).

○ **كمية العمل :**

وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

○ **المثابرة والثوق :**

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه للأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (سواء محمود أحمد سليمان، 2014، صفحة 37).

2- أنواع الأداء الوظيفي ومحدداته وأبعاده

❖ أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية :

أ- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

1-الأداء الداخلي: أو ما يسمى بأداء الوحدة، أي ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا

مما يلي:

• الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن إعتبارهم المورد القادر على صنع القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

• الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثمارها بشكل فعال.

• الأداء المالي: ويكمن في فعالية، تهيئة، واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، لا تتسبب

المؤسسة في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، وهذا النوع من الأداء يفرض

على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها

وتحديد أثرها (عادل عشي، 2002، الصفحات 05-06).

ب-حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

1-الأداء الكلي: وهو مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة

الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في

هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية

والشمولية، الربح والنمو.

2-الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم إلى عدة أنواع

تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، فمثلا يمكن أن ينقسم حسب المعيار

الوظيفي على أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين... إلخ (مريم أرفيس،

2019، صفحة 485).

❖ محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد، وقدراته، وإدراكه لمهامه وأدواره، أي أن الأداء هو ناتج

العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد، لهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:

• الجهد المبذول من طرف الفرد.

• القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

• مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته (بو الشرش كمال، 2015، صفحة 87).

وهناك من وضع محددات الأداء الوظيفي على النحو التالي:

1- الدافعية الفردية:

يجب أن يكون عند كل فرد دافع العمل نوقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

2- مناخ أو بيئة العمل:

إذ يجب تهيئة بيئة العمل، سواء على مستوى الأقسام أو الإدارات أو على المستوى الكلي، حتى يتم إشباع حاجات الأفراد والتي تنعكس على المحدد الأول (دافعية العمل).

3- القدرة على أداء العمل:

أي أن يكون الفرد قادرا على أداء العمل المنوط به (فايز عبد الرحمان الفروخ، 2010 ، صفحة 45).

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء الوظيفي لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من هذه المكونات، فمثلا عندما يكون عند العامل دافعية لأداء عمله ويكون قادرا على ذلك مع عدم توفر مناخ ملائم لأدائه، لن يكون الأداء مقبولا من وجهة نظر الآخرين، لذا يجب أن يكون هناك توازن بين هذه المحددات (راوية محمد حسن، 2003، صفحة 210).

❖ أبعاد الأداء الوظيفي

بما أن الأداء مفهوم شامل هناك عدة أبعاد تمثله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد متمثلة في:

❖ كمية الجهد المبذول:

وهي الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة، فقياس السرعة الأداء وكميته خلال فترة زمنية معينة تعبر عن كمية الطاقة المبذولة.

❖ الجهد المبذول:

وتعني مستوى بعض الأنواع من الأعمال، وما يهم هنا هي جودة ونوعية الجهد المبذول، ومدى خلو الأداء من الأخطاء وكذا درجة الابتكار والإبداع فيه.

❖ نمط الأداء:

وهو الأسلوب والطريقة التي تبذل فيها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، وعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء الحركات والأنشطة المعينة، كما يمكن قياس الطريقة التي يمكن الوصول بها إلى حل أو إتخاذ قرار لمشكلة معينة (محمد سعيد أنور سلطان، 1993، صفحة 220).

3- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وأهميته

* العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يمكن حصر العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، وتحدد مستوى الأداء الفردي للموظف، وإن أهم هذه العوامل:

✓ المناخ التنظيمي:

هو مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين وأدائهم داخل التنظيم، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات والحوافز والمفاهيم الإدراكية وغيرها من العوامل والأبعاد، ويعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم.

كما يؤثر المناخ التنظيمي على العديد من الجوانب بشكل إيجابي مثل: التحفيز، الرضا الوظيفي للعاملين، وكذلك يرفع من مستوى الأداء في المنظمة.

✓ الروح المعنوية للموظف، وقدرته على أداء العمل:

إن مواقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين، إذ إتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر وبشكل كبير على الأداء الوظيفي.

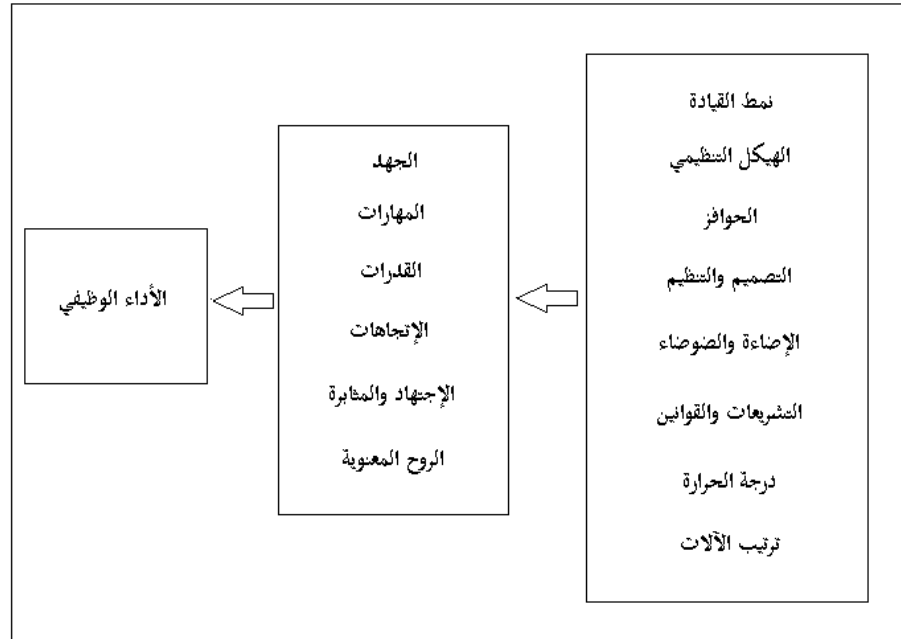
إذا نجحت المؤسسة في اختيار العاملين، وعملت على خلق روح معنوية قوية لديهم (روح الفريق) فإن ذلك يحافظ على النظام وإطاعة القوانين والأوامر واللوائح والضغط على أي فرد يحاول الخروج عليها.

كما أن كل موظف يقاس أولاً بالإجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف، والقدرات التي يمتلكها الموظفون يجب إستغلالها بالقدر الكافي، ويجب على العامل تجاوز كل العراقيل التي يواجهها

أثناء أداء عمله، ويحاول المستحيل للإستثمار في الفرص المتاحة له فيعمل ويتفاعل مع كل نتاج يكون في صالح العمل (حسين محمد الحراشة ، 2011 ، الصفحات 93-94).

والشكل الموالي يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب وسان زكرياء، أثر الإتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سعيدة الدكتور الطاهر مولاي، 2021-2022، ص46.

* أهمية الأداء الوظيفي

تتجلى الأهمية الكبيرة للأداء الوظيفي في المؤسسة فيما يلي:

- تبرز أهمية الأداء في أي مؤسسة وذلك بارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة التي تحدد بمرحلة الظهور، مرحلة البقاء والإستمرارية، مرحلة الإستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز ومرحلة الريادة، وبالتالي يلمس الأداء جميع تلك المراحل تصاعديا، ويساعد المؤسسة إلى تخطي أي مرحلة من مراحل النمو (أحلام محمد شواي، 2016، صفحة 3391).

- أي عملية من مراحل عدة حتى تخرج إلى الوجود وتنتج منتجات لتحقيق أهدافها سواء كانت ملموسة، كعمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة كعمليات تقديم الخدمات، تحتاج إلى موارد عدة لتتفاعل مع بعضها البعض، والأداء الذي يعتبر المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها وذلك لارتباطه بالموارد البشري الذي يحول المواد الخام إلى مواد مصنعة وإلى قيمة مادية يتم بيعها إلى المستهلك النهائي.
- يعد الأداء الوظيفي موضوعا مهما بالنسبة للمؤسسات، ويتجلى ذلك من خلال مناقشة هذه الأخيرة للأداء ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا، تجريبيا، وإداريا، نظريا نظرا لتركيزه على الإدارة الإستراتيجية، تجريبيا تكون أهمية الأداء الوظيفي واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمة، وكذا التحويلات التي تجري على نتائجه (موسى حمد محمد شيحان الدليمي، 2018/2017، الصفحات 39-40).
- وبسبب جوهرية الأهداف التي تحققها العملية، فإنها تعطي إهتماما خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، من أجل رفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم لتحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية: كالتوظيف، التدريب، والمتابعة (فايز عبد الرحمان الفروخ، 2010 ، صفحة 44).

سادساً: إدارة وتقييم وتحسين الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي طاقة تحتاج كغيرها من الطاقات إلى عملية تسيير وكذا تقييم لمعرفة النقائص ومحاولة تحسينها لتحقيق الأفضل و الإستثمار الأمثل للموارد البشرية.

1- إدارة الأداء الوظيفي

مفهوم إدارة الأداء

عرفت إدارة الأداء بأنها الجهود المبذولة من قبل المؤسسات والتي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع مقاييس ومعايير واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه (حسين محمد الحراشة ، 2011 ، صفحة 100).

وتعرف بأنها عملية تواصل مستمرة تتم بالإشراك بين الموظف ومشرفه المباشر، تهدف للتوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها، وتنفيذها بشكل جيد يعود بالفائدة على المديرين والموظفين والمؤسسة ككل (فايز عبد الرحمان الفروخ، 2010 ، صفحة 46).

كما عرفت أيضا أنها عملية مستمرة تنطوي على تحديد مستوى الأداء الوظيفي المطلوب الإلتزام به من الموظف، وقياسه، وتطويره، وذلك من خلال العمل على ربط أهداف الموظف بأهداف المؤسسة (عبد المحسن نعساني، 2020، صفحة 10).

وبناء على التعريفات السابقة فإن إدارة الأداء الوظيفي تتكون من أربعة عناصر رئيسية تتمثل في:

* **تخطيط الأداء:** ويقصد به الوصول إلى الأهداف بطرق منظمة ومرسومة حسب الإمكانيات والطاقات المتاحة.

* **تنظيم الأداء:** ويقصد به تنظيم العمل بحيث يتم تحديد المساحة لكل موظف مسموح له الحركة بها بحيث تكون مكملة لعمل موظف آخر لا متعارضة مع عمل الآخرين.

* **توجيه الأداء:** يهدف إلى متابعة نتائج الأداء من خلال التغذية الراجعة عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري مع الأطراف ذات العلاقة.

* **تقييم الأداء:** وسيتم التطرق إلى هذا العنصر بشيء من التفصيل في المبحث الموالي (حسين محمد الحراشة ، 2011 ، صفحة 101).

فوائد القيام بإدارة الأداء

يمكن القول بأن قيام المنظمات بتطبيق نظام فعال لإدارة الأداء الوظيفي يمكن أن يعود عليها بالعديد من الفوائد، نوضحها فيما يلي:

- زيادة الدافعية نحو الأداء المتميز، فحصول الموظف على تغذية عكسية حول مستوى أدائه، يزيد من دافعيته نحو الأداء المستقبلي.
- تعزيز مشاعر تقدير الذات لدى الموظف.
- زيادة معرفة الرؤساء المباشرين بمرؤوسيهـم.
- زيادة وضوح المهام الوظيفية التي يؤديها الفرد، ومعايير الأداء الخاصة بالوظيفة.
- زيادة معرفة الفرد بذاته، ومساعدته على عملية التطوير الذاتي.

- زيادة عدالة القرارات الفردية الخاصة بالموظفين، إذ أن نظام الأداء الفعال يقدم معلومات صادقة وحقيقة الأداء الفردي.
- زيادة وضوح الأهداف التنظيمية.
- زيادة كفاءة الموظفين.
- تحديد درجة التفاوت في أداء الموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب (عبد المحسن نعساني، 2020، الصفحات 14-17).

2- تقييم الأداء الوظيفي

• مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء لمعرفة مستوى أداء الأفراد والمنظمة والعمل على تطوير الأداء وتحسينه لأجل تحقيق الأهداف المرجوة، وعملية تقييم الأداء تراعي عنصرين أساسيين هما: مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل، وصفاتهم الشخصية (أحلام محمد شواي، 2016، صفحة 3392).

وقد قام الباحثون بتقديم تعاريف عديدة لتقييم الأداء:

تقديم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وهو نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من أجل القياس.

ومنهم من قام بتعريفه أنه عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة وبشكل دوري لتحديد كفاءة الموظفين في أداء أعمالهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويترتب على ذلك التقييم إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف أو ترقيته أو نقله أو الإستهغاء عن خدماته (موسى حمد محمد شيحان الدليمي، 2017/2018، صفحة 26)

ويرى البعض أن تقييم الأداء عملية تتابع مدى تقدم أي موظف قياساً على الواجبات والسلوكيات في فترة محددة لا تتجاوز السنة، ينتج عنها تقرير يقود إلى تغييرات إدارية وقانونية (الخزامي عبد الحكيم، 1999، صفحة 21).

وتتضمن عملية تقييم الأداء أربع خطوات أساسية هي:

- تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء.
- قياس الأداء الفعلي للأفراد.

- توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أداءهم.
- إدارة وتحسين الأداء (محمد عبد الوهاب حسن عشاوى، 2014، صفحة 51).

يمكن تقديم تعريف شامل لتقييم الأداء الوظيفي كالتالي:

هو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي من خلالها يمكن قياس الأداء الفعلي للأفراد وذلك بتغطية جوانب عدة (معارف، مهارات، وسلوكيات)، لإكتشاف نقاط الضعف في أداء الأفراد وتحسينها ومحاولة تفاديها مستقبلاً وكذا تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها وذلك في فترات زمنية محددة ودورية وبشكل موضوعي.

➤ فوائد تقييم الأداء الوظيفي

يحقق تقييم الأداء في المؤسسات العديد من المنافع والفوائد لكل من المنظمة والأفراد الذين يتم تقييم أداءهم وذلك على النحو التالي:

➤ فوائد تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة:

- يساعد تقييم أداء المنظمة في التعرف وإكتشاف الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بجودة أداءهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- يعتبر أساساً عادلاً لتوزيع الحوافز والمكافآت واتخاذ القرارات والترقية والتدريب وغيرها.
- يمكن أن يستخدم كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا إحتوى على معايير لقياس أداء الفريق ككل بالإضافة إلى معايير قياس الأداء الفردي.

➤ فوائد تقييم الأداء بالنسبة للفرد:

- يحتاج الفرد باستمرار إلى معلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف نقاط القوة والضعف فيما قام بإنجازه.
- إن تحسين الأداء المستقبلي للفرد لا يمكن أن يتم إلا من خلال قياس الأداء الحالي أو السابق له.
- تقييم أداء الفرد والاعتراف بجودته ومجهوده يزيد من دافعيته للعمل وكذلك الآخرين للوصول إلى مستويات أعلى للأداء (محمد عبد الوهاب حسن عشاوى، 2014، الصفحات 52-53).

➤ أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من جهة وعلى دقة البرامج والسياسيات من جهة أخرى، وسوف نعرض هذه الأهمية فيما يلي:

- تحديد مدى كفاءة الأفراد في إنجاز أعمالهم داخل المؤسسة.
- المعاملة العادلة للعمال في الحصول على المكافآت، والتحفيزات، والترقيات ...
- زيادة مستوى الرضا للعاملين.
- يقدم التقييم الأسس الموضوعية التي من خلالها يتم كشف تمايز الأفراد في أداءهم (المطيري رجا جحيلان و العلي أحمد ، 1996، صفحة 16).
- معرفة مدى التقدم الذي يحرزه الأفراد أو الجماعة نحو تحقيق هدف من أهداف المؤسسة (نشوان زكي محمود، 1992، صفحة 149).
- يستخدم التقييم كمعزز لأداء الأفراد وإيجاد الدافعية لمزيد من العمل والإنتاج بما يوفره من تغذية راجعة عن مدى التقدم في الأعمال واتجاه تحقي الأهداف المرغوبة (عبد الموجود محمد عزت وآخرون، 1981، صفحة 153).
- ومن خلال تقييم الأداء تستطيع المؤسسة أن تعيد النظر في سياساتها، وبرامجها، وإجراءاتها في مجال إستخدام الطاقات البشرية (منصور أحمد، 1997، صفحة 320).

3-تحسين الأداء الوظيفي

○ مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

فكرة تحسين الأداء تعتمد على معالجة القصور و الإنحراف في الأداء الفعلي المراد تحقيقه، فهو يحاول معالجة العيوب على المدى القصير والمتوسط وتحقيق مستويات عالية من الأداء من أجل إرضاء العملاء وغيرها من المتغيرات.

كما يعتمد تحسين الأداء على الإمكانيات الخاصة للقائمين به، ولا يستغرق وقتا طويلا، ولا تكلفة باهظة، ولا إستثمارات، ولا إستحداث تقنيات جديدة (عز الدين هروم ، 2007-2008، صفحة 132).

إذ أن تحسين الأداء هو إستخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، كما يتطلب تحسين الأداء توازن العناصر الأربع الآتية (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، والتكلفة) لأن توازن هذه

العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة في المؤسسة قد أخذت في الاعتبار (مريم أرفيس، 2019، صفحة 487).

1) مداخل تحسين الأداء الوظيفي:

هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء الوظيفي هي:

○ تحسين أداء الموظف:

يعتبر تحسين أداء الموظف أكثر المداخل صعوبة في التغيير نحو الأفضل، ونتائج الأداء تظهر مدى حاجة الموظف إلى التغيير والتحسين في أدائه (مرح طاهر شكري، 2016، صفحة 48).

○ تحسين الوظيفة:

التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء، فقد تركز الوظيفة مملة ومشبعة للهم أو حتى تفوق مهارات الموظف أو كونها مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، فإنها تؤدي إلى تدني مستويات الأداء.

○ تحسين الموقف:

تحسين الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير وتحسين أداء العاملين، فالطريقة التي تم بها تنظيم فرق العمل، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصالات، والمسؤولية، وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع المستفيدين من الخدمات و غيرها كلها تؤثر على مستويات الأداء للعاملين (مصطفى محمد، 2018، الصفحات 84-85).

2) أهداف تحسين الأداء الوظيفي

تهدف عملية تحسين الأداء الوظيفي إلى:

رفع كفاءات الأداء من خلال العمل على تحسن نقاط الضعف لدى العاملين وتطويرها من خلال أساليب وطرق مدروسة.

تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل.

التفوق على المنافسين وكذا مواكبة التطورات التقنية والتسويقية.

تهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع في ظل العلاقات التي تحفز العاملين لبذل قصارى جهدهم وإنجاز الأعمال بحرية.

المبحث الثاني: مفاهيم حول أداء العاملين

أولاً: مفهوم أداء العاملين ومحدداته

1- مفهوم أداء العاملين

اختلفت التعاريف العديدة المقدمة للأداء في نصوصها إلا أن في مضمونها تؤكد أن الأداء يعد بالغ الأهمية من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها، ونذكر فيما يلي بعض من هذه التعاريف:

أولاً: تعريف روية حسن: عرف الأداء على أنه تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالباً ما يحدث فيقاس على أساليب النتائج التي حققها الفرد، نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة (كيدر عمار ، 2015).

ثانياً: يقصد بإدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد، الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة قادرة على العمل وراغبة فيه، أو كونها نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة (ابراهيم محمد، 2009).

ثالثاً: كما يعرف أداء العاملين بأنه الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

رابعاً: يرى كل من (ناصر، 2004، ص (82)، 12) al. 57, Tinofirei, 2011, et Shahzad, (2013, p 3) بأنه عبارة عن تحقيق الفرد لمهمة معينة موكله إليه بالإتفاق مع صاحب العمل، في ضوء مجموعة من المعايير ومنها الدقة، التكلفة، الوقت الفعالية، الكفاءة، أدائها مكتملة تبعاً لظروف مناخ العمل، ورغبة وقدرة الفرد للقيام بتلك المهام (أحمد جمال غزالي، 2016، الصفحات 44-72).

خامساً: كما عرف كل من (ضامن، 2004، ص 45 ناصر، 2010، ص 68) al. 101 Maharani, et Al Kathairi, 2013, p & al., 2013, p 3) بأن أداء العامل يقصد به كمية وجودة نتائج العمل المحققة من خلال قيام العامل بالواجبات والمسؤوليات الخاصة به، إضافة إلى وجود ثلاث مكونات أساسية للأداء (أحمد جمال غزالي، 2016، الصفحات 44-72):

➤ الكمية: بمعنى الكمية المطلوب الإنتهاء منها.

➤ الجودة: يقصد بها جودة المخرجات.

➤ الفترة الزمنية: بمعنى الإلتزام بالوقت المحدد مسبقاً.

2- محددات أداء العاملين

إن أداء العاملين يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تتمثل في (قديري عائشة ، 2016)

الجهد: يشير إلى النتائج من حصول الفرد لأدائه ومهمته ويعبر عن درجة حماس الفرد لأدائه عمله وبقدر ما يزيد العامل من جهد بقدر ما يعبر ويعكس درجة واقعية أدائه؛

-القرارات: فهي تمثل الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير أو تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية.

-إدراك الدور أو المهمة: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقويم الأنشطة والذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور

الأداء = الدافعية × القدرة × الإدراك "حيث أن الدافعية هي: قوى تنشيط وتوجيه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد".

ثانياً: عناصر تقييم أداء العاملين ومعايير

1) عناصر تقييم أداء العاملين

❖ يقصد بالعناصر لتقييم أداء العاملين الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح وفاعلية عملية

تقييم الأداء ومنها (محمد حسين العجمي ، 2008):

❖ المشرف المباشر: الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات

والمسؤوليات ومن حيث تقييم قدراته وإنجازاته وسلوكاته، يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر

هو لأدري بجوانب القوة والضعف في الأداء، المرؤوس ولديه المعلومات الكافية عن كافة

الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه، ومع ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح هذا المرؤوس أو

ذلك، وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقويم نتيجة للعلاقات الشخصية والمحابة.

❖ تقييمات الأفراد: ويسمى أيضا بنظام التقييم المتبادل، حيث يقوم كل موظف بتقويم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس المباشر وتتم العملية بأسلوب سري، يتخذ هذا التقويم ثلاثة أشكال وهي (أحمد ماهر ، 1995):

1- طريقة الترتيب: وتتمثل بترتيب أفراد المجموعة من الأحسن إلى الأسوأ؛

2- طريقة التقديرات: وفيها يتم إعطاء درجات على سلم التقدير؛

3- طريقة التشريعات: حيث يقوم كل موظف في المجموعة باختيار وانتخاب عدد محدد من أعضاء المجموعة كأفضل موظفين بالنسبة لجانب الأداء أو لتلك الخاصة، وهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسر العلاقات الاجتماعية داخل العمل، ويمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإدارية وبغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

❖ من الصعب تحديد ووضع معايير محددة حول فترة وقت التقييم لأداء الأفراد العاملين ولكن من الممكن الاعتماد في هذا المجال على آراء المستشارين في مجال إدارة الأفراد وبصورة خاصة مستشاري التطوير للأفراد العاملين حيث يرى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك عندما يزود الأفراد العاملين بالتغذية العكسية على نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفاعلية أدائهم.

أما وجهة نظر الأفراد العاملين في التقييمات الدورية فإنهم يرون بضرورة وجود تقسيمات دورية هدفها تعديل الأداء وزيادة فعاليته وليس الهدف منها تعديل الرواتب والأجور أو الترقيات، كما وأنه من الضروري أن تكون هناك إلى جانب التقييمات الرسمية تقييمات غير رسمية هدفها المتابعة وتصحيح الأخطاء وتحديد القدرات التي يتمتع بها الأفراد العاملين (علي أحمد عبد الرحمن عياصرة محمد محمود العودة الفاضل ، 2007).

رابعاً: إجراءات التقييم: بعد تحديد المقيم والوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم إجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم (نظمي شحاده، 2000).

خامساً: المقيمون الخارجيون: يمكن أن يجري التقييم من قبل أشخاص من خارج المنظمة "خبراء" يجري استدعائهم للقيام بتقييم إمكانية شخص لغرض ترقيته في منظمة معينة، ولكن هنالك عيوب واضحة في هذا النوع من التقييم، إذ أن الشخص الخارجي لا يمكن أن يعرف جميع الحالات المهمة ضمن المنظمة إضافة إلى أن التقييمات الخارجية مكلفة (وليد حميد رشدي الأميري ، 2016).

(2) معايير تقييم أداء العاملين

أهم خمس معايير تقييم الاداء الوظيفي وفي ميثاق الاداء الوظيفي:

✓ جودة العمل:

من أهم المعايير في معايير تقييم الاداء الوظيفي هو الجودة للعمل، ويأخذ أيضا في عين الاعتبار عند وضع نموذج تقييم أداء الموظفين، حيث تشمل جودة العمل أكثر من جانب منها مهارات الاتصال والمهارات الإنتاجية وبالإضافة إلى العمل الجماعي وتفاصيل عن أهداف الموظف نفسه.

عند تقييم أداء الموظفين في جودة العمل فقم بتدوين أدق التفاصيل التي تتعلق بالمشروع الذي قام الموظف بعمله بشكل جيد أو تقديمه لإجتماع تحتاج مهاراته التقديمية فيه للتطوير وفي النهاية فكر في الصورة الكبيرة والصغيرة وقدم أمثلة على تقييمك ليكون التقييم الوظيفي على أحسن وجه.

✓ تحديد الأهداف وتحقيقها:

يجب أن تتضمن معايير تقييم الاداء في ميثاق الاداء الوظيفي عناصر كمية مثل أهدافهم وتحقيقها في حين أن الكثير من تقييم أداء الموظفين نوعي وذاتي، فإن الأهداف وعناصر الإنجاز موضوعية وقابلة للقياس بأرقام واضحة.

✓ فعالية العمل الجماعي والقيادة:

وهي من معايير تقييم الاداء ونموذج تقييم الأداء الوظيفي سواء كان الموظف يشغل منصبا قياديا أم لا، فإن المهارات القيادية مهمة تماشياً مع القيادة وهي من أهم معايير تقييم الاداء وميثاق الاداء الوظيفي، يحتاج الموظفون أيضاً إلى أن يكونوا قادرين على العمل الجماعي الفعال مع زملائهم في نموذج تقييم الاداء الوظيفي الخاص بهم، هل هم جيّدون في تولي

المسؤولية والحفاظ على فريقهم في المسار الصحيح؟ هل يشجعون أعضاء الفريق الآخرين على النجاح من خلال إلهامهم؟

✓ مهارة حل المشكلات:

بعيدا عن الوظيفة التي يشغلها الموظف فإن مهارة حل المشكلات بفعالية هي أمر ضروري، يحتاج الموظفون إلى اتخاذ قرار سليم في ما يجب عليهم فعله في المواقف الصعبة دون سؤال مدير أو موظف آخر ذات خبرة أعلى، لذلك من المهم حصول الموظفين على التدريب وتوفير الموارد التي يحتاجون إليها في حل مشاكل العمل في أدوارهم في نموذج تقييم الأداء الوظيفي وناقش تفاعلهم مع المواقف العصيبة ليكون التقييم الوظيفي فعال جدا.

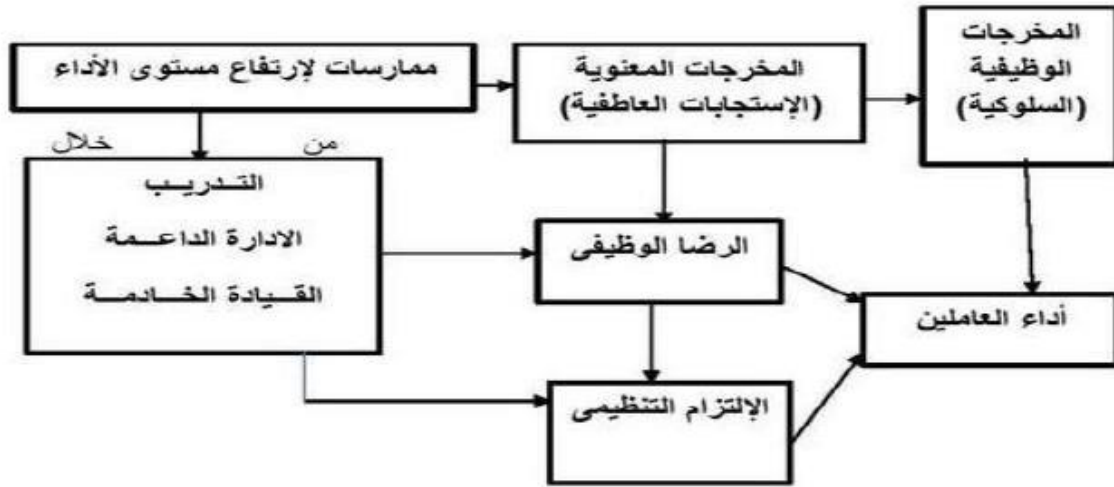
✓ طرق تقييم الاداء الوظيفي:

طرق تقييم الاداء هي عملية تقييم أداء الموظفين في فترة زمنية معينة لتقييم إنتاجيتهم وتحديد كيفية تحسين أدائهم، إنها مهمة للغاية لأنها لا تحدد فقط ما إذا كان يحق للموظف الحصول على ترقية أو زيادة في الراتب ولكن التقييم الوظيفي يساعدهم أيضًا على اكتشاف أعلى مستوياتهم وأدنى مستوياته في العمل.

ثالثاً: عوامل خاصة بالبيئة المحيطة

بعض القيود البيئية التي تؤثر على اتجاهات الأداء لدى العاملين، مثل: إمكانيات العائمة، دخل الفرد، محتوى التعليم الأساسي.

الشكل رقم (03): تأثير بعض الممارسات على أداء العاملين



Source: Tanya Gibbs and Nicholas J. Ashill, 2013, The effects of high performance work practices on job outcomes Evidence from frontline employees in Russia, International Journal of Bank Marketing, Vol. 31, No. 4, p 307.

بنظرة المجتمع للعامل، وللوظيفة ككل، الإلتواء الديموغرافي (الريفي أو الحضري)، البيئة الإجتماعية والثقافية الخارجية ومدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة (أحمد جمال غزالي، 2016، الصفحات 44-72).

رابعاً: عوامل خاصة بالوظيفة

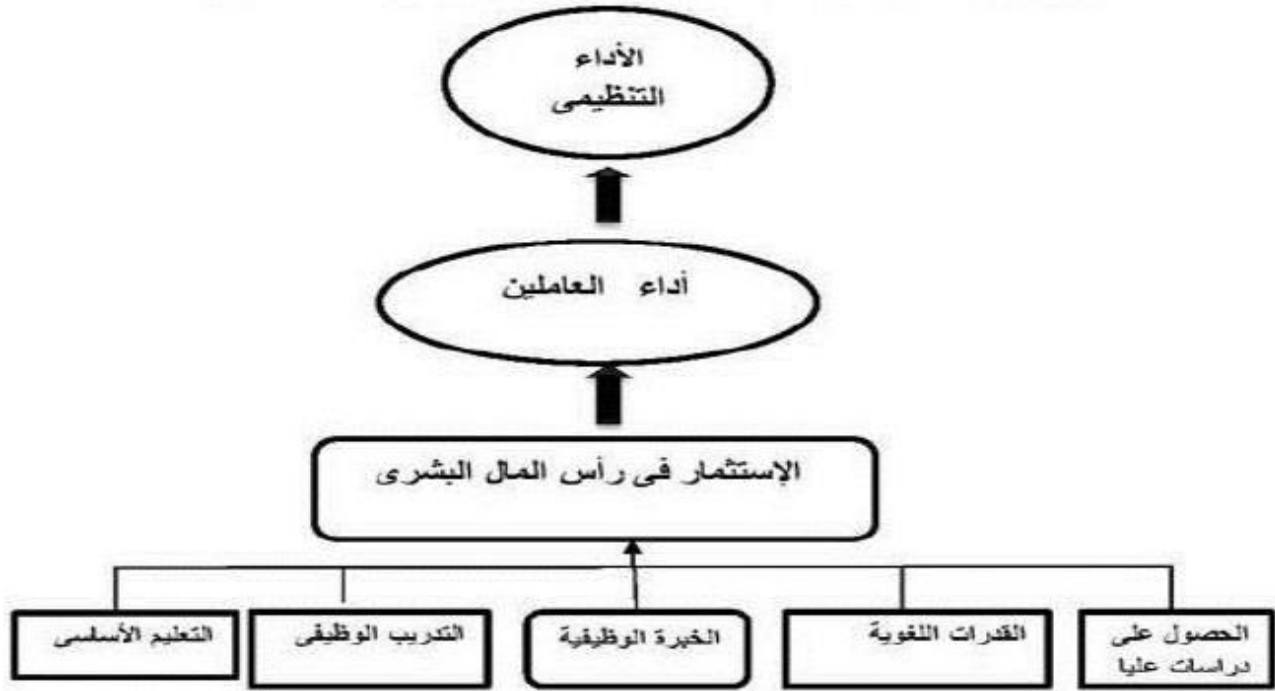
أ- التغييرات في المتطلبات الوظيفية مثل فيما بعد الترقية، النقل أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو أي تغيير في مهام الوظيفة، إعادة تصميم العمل، والتغيير في نماذج المهام، مما يؤدي للحاجة إلى مجموعات جديدة من القدرات والمهارات والمعارف.

ب- مدى تنوع المهارات المطلوبة، الإستقلالية، التعريف الجيد للوظيفة، والتغذية العكسية

ج- التعمق الوظيفي لدى العامل، ويقصد به عدة جوانب منها مدى جودة العلاقات بالأفراد أو الأنشطة الأخرى داخل وخارج المنظمة، مدى تناسب وظائفهم وبيئاتهم مع الجوانب الحياتية الأخرى "Life Spaces"، وماذا سيحدث إذا تخلوا عن الوضع الحالي الخاص بهم (التضحية)؟

د- طبيعة تصميم الوظيفة من حيث درجة إثراء الوظيفة، المشاركة في إتخاذ القرارات الوظيفية، السلامة المهنية، الشعور بالإنجاز.

شكل رقم (04) - تأثير الإستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين



Source: Seong-O Bae, Louise Patterson, 2013, The Effect Of Corporate Investment In Human Capital On Employee's Performance: Major Korean Financial Corporation Examined, Academy Of Strategic Management Journal, Vol. 12, No. 2, P 57.

خامساً: تحسين أداء العاملين ومعوقاته

1. تحسين أداء العاملين

- يعرف تحسين الأداء بأنه فكرة تقوم في أساسها على علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء الفعلي والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، ومن ثمة تتجه عمليا تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات، عمليات أو مخرجات نظام إدارة الأداء (قديري عائشة ، 2016).
- هي عملية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بينما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن.
- هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس مال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية "الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة" لأن توازن هذه العناصر

يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل، إدارة التحسين الشامل (قرماش وهيبة ، 2015).

2. معوقات أداء العاملين

من المعوقات التي تقف أمام إعطاء تقييم دقيق ما يلي (علي أحمد عبد الرحمن عياصرة محمد محمود العودة الفاضل ، 2007):

- **معوقات فردية:** وتتمثل هذه المعوقات بمجموعة من العوامل ذات العلاقة بالفرد أو الموظف ذاته كالقدرات والمهارات، والتركيبية النفسية له، والتركيبية الاجتماعية.
- **معوقات مؤسسية:** وتشمل كلاً من الواجبات والمهام الموكلة للأفراد، والتنظيم الاجتماعي، والموارد والإمكانيات المادية. غموض الأهداف المرجوة من نظام تقييم الأداء، حيث يعتبر غياب الوضوح في ذلك سبباً مباشراً في عرقلة سير عملية تقييم الأداء بشكلها الصحيح، وبالتالي الوصول إلى نتائج متناقضة تماماً مع أهداف المنشأة.
- **سرية التقييم:** افتقار بعض المقومين للموضوعية والدقة بالتقييم، والتأثر بعدد من العوامل المحيطة كالعلاقات الشخصية والتساهل أو التجبر في بعض الأحيان، والميل إلى فرض المركزية.

المبحث الثالث: علاقة الأداء الوظيفي بأداء العاملين

تشير الأبحاث إلى وجود علاقة إيجابية بين أداء العاملين وأدائهم الوظيفي. عندما يكون لدى العاملين مستوى عال من الأداء الوظيفي، فإنهم غالباً ما يكونون أكثر سعادة ورضاً عن عملهم، وبالتالي يعملون بجدية وانتقان لتحقيق المزيد من النجاح. وعلى العكس، عندما يكون الأداء الوظيفي ضعيفاً، فإن العاملين غالباً ما يشعرون بالإحباط. والتعب، ويميلون إلى القيام بأقل جهد ممكن في عملهم بالإضافة إلى ذلك، يمكن لأداء العاملين أن يؤثر على أداء الشركة بأكملها. فعندما يكون لدى العاملين أداء جيد، فإن الشركة تستفيد من زيادة الإنتاجية والجودة وتحسين الخدمة للعملاء وزيادة كفاءة العمليات وعلى العكس، عندما يكون أداء العاملين ضعيفاً ، فإن الشركة تعاني من تراجع الإنتاجية والجودة وتدهور الخدمة

للعلماء والإحباط في المكتب وبالتالي ، يعتبر الحفاظ على أداء العاملين عاليًا وتحسينه عنصرًا حاسمًا في نجاح الشركة ولتحقيق ذلك ، يجب على الشركات توفير بيئة عمل محفزة وداعمة ، وتقديم التدريب والتطوير المستمر للعاملين، وتوفير فرص لتحقيق النجاح والتقدم في العمل.

وقد دلت الدراسات على اختلاف في وجهات نظر الباحثين نحو العلاقة بين العمل والأداء العاملين كما يلي:

(1) بعض الباحثين أكدوا أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة سلبية فالباحثون في هذه الدراسات أكدوا أن ضغوط العمل عبارة عن عائق للسلوك الانساني وينعكس سلبيا على النتائج وعلى الحالة البدنية والنفسية للفرد ويجبر الفرد على بذل جهود كبيرة وتكريس اوقات كثيرة للتغلب على هذه الضغوط.

(2) يرى بعض الباحثين أن العلاقة بين ضغوط العمل والاداء علاقة ايجابية ويمثل نوعا من التحدي للسلوك الانساني وتعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات الفرد وتؤدي إلى تبني انماط ايجابية من سلوك وتعطي أداء أفضل (أحمد ماهر، 2003، صفحة 396).

ويرى هؤلاء الباحثون أن وجود مستوى منخفض من ضغوط العمل لا يحفز الأفراد ويجعلهم يواجهون مستوى محدد من التحدي ولكن في حالة زيادة مستوى الضغوط فإنها تؤدي الى اثار عكسية.

(3) الاتجاه الثالث يرى عدم وجود علاقة تذكر بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء وأصحاب هذا الرأي قلة، ويفترض هذا الرأي ان الفرد قد التزم ذاتيا بعقد م ع المنطقة التي يعمل بها، فيهيئ نفسه جسديا ونفسيا للعمل في هذه المنظمة وإنجاز واجباته، بغض النظر عما يحيط به من ضغوط ويفترض أصحاب هذا الاتجاه بأن الفرد

يتمتع بمستوى معين من الرشد، يساعده على إنجاز هذا العقد المبرم بينه وبين المنظمة.

أما التفسير الآخر لهذا الاتجاه فإنه يكمن في قدرة الفرد على التأقلم والتكيف مع جميع الظروف المستجدة، وبالتالي لن تحدث اثار نفسية أو عقلية على الفرد، وبالتالي عدم وجود اي تأثير على الأداء.

4) الاتجاه الرابع يري أن هناك علاقة خطية منحنية على شكل مقلوب حرف (U) بين الضغوط والأداء.

وهذا الاتجاه يفترض أن وجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي لتحفيز الأفراد للعمل، ووجود مستوى عال من الضغوط سوف يؤدي لامتناس قدرات الأفراد في محاولة مكافحته، وبالتالي استنفاد هذه القدرات وعدم توفره لإنجاز العمل (أحمد ماهر، 2003، صفحة 397).

لذلك يفترض أصحاب هذا الرأي أن وجود مستوى متوسط من ضغوط العمل، يساعد الفرد على ايجاد توازن في قواه لتوزيعها بين انجاز عملة ومكافحة هذه الضغوط، وهو الوضع الأمثل لإنجاز العمل

خلاصة الفصل:

يمكن القول إن الأداء الوظيفي وأداء العاملين لهما علاقة وثيقة ببعضهما البعض، إذ يتأثر أداء العاملين بمحددات الأداء الوظيفي، وبدوره يؤثر أداء العاملين على أداء المنظمة بشكل عام.

ويمكن أن تؤثر محددات الأداء الوظيفي، مثل الهيكل التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي وسياسات العمل والإدارة الفعالة، على أداء المنظمة بشكل مباشر، ويمكن أن تؤثر على أداء العاملين بشكل غير مباشر، من خلال توفير بيئة عمل صحية وفعالة.

وبالمثل، يتأثر أداء العاملين بمحددات مثل المهارات والخبرات، ومستوى الدافعية والإلهام، والبيئة العملية، والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، ويمكن أن يؤثر ذلك على أداء المنظمة بشكل مباشر، من خلال تحسين الإنتاجية والجودة وتحسين الأداء العام. وبالتالي، من المهم أن تعمل المنظمات على تحسين محددات الأداء الوظيفي وأداء العاملين بشكل متزامن، لتحقيق أهدافها وتحقيق النجاح في الأعمال التجارية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة عمل صحية وفعالة، وتقديم التدريب والتطوير المستمر للعاملين، وتحسين العلاقات الاجتماعية بينهم، وتحديث الأنظمة والإجراءات الوظيفية بشكل دوري.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية
لمؤسسة الاستشفائية 'حمدان بختة'
سعيدة

تمهيد:

بعد دراستنا لموضوع محددات الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي نظرياً، سنحاول في هذا الفصل الميداني التعرف على محددات الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية حمدان بختة ولاية سعيدة، وقد قمنا باختيار هذه المؤسسة لكونها تنشط في قطاع حساس وإستراتيجي ولما لها من أهمية لدى العاملين والمواطنين.

المبحث الاول: تقديم المؤسسة

أولاً: تعريف المؤسسة

النشأة: نشأت في البداية كعيادة ولادة منذ 1992 وأصبحت مؤسسة استشفائية متخصصة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-204 المؤرخ في 30-06-2007 المكمل لقائمة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة، الملحق بالمرسوم التنفيذي رقم 07-465 المؤرخ في 02/12/1997

الموقع: تقع بنهج 05 جويلية مقابل الصندوق الوطني للتقاعد ومدرسة صغار الصم والبكم.

المميزات العامة والخاصة المميزات العامة:

المساحة : 01 هكتار

البنائات : ذات طابقين ، علوي وسفلي يضم المصالح والوحدات

عدد المستخدمين ونسبة التأطير :

. الدائمين : 200

• المتعاقدين: 81

. في إطار الشبكة الاجتماعية والادماج المهني: 131

قدرة الاستقبال : 24000 مريض وكل سنة يزداد العدد

تعريف الاشخاص الأجانب

من جنسية صينية 06 أطباء (4 ممارسين مختصين في أمراض النساء والتوليد و 02

ممارسين مختصين في التخدير والإنعاش)

01 مترجم، 01 طباح

ثانيا: هياكلها ومصالحها

تشمل المؤسسة عدة مرافق تتمثل في :

أولا : مصالح ادارية خاصة بمديرية المؤسسة.

ثانيا: مصالح الاستشفائية.

ثالثا : مصالح الكشف والاستعمالات

رابعاً: مصالح تقنية والخدمات

1- المصالح الإدارية: تضم ثلاثة مديريات فرعية وهي

1. مديرية إدارة الوسائل: وهي مكلفة بتسيير الموارد البشرية.
2. المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشأة والتجهيزات والمكلفة بالمالية والوسائل.
3. المديرية الفرعية لمصالح الصحية وهي المكلفة بالأنشطة الصحية.

2-المصالح الاستشفائية : وتضم:

1. مصلحة طب الأطفال: وتضم وحدة حديثي الولادة، وحدة الرضع وحدة الاطفال حتى من سن السادسة عشر (16)
2. مصلحة توليد وامراض النساء وتضم وحدة ما بعد الولادة وحدة امراض النساء، وحدة الحمل فائق الخطورة.

3- مصلحة الكشف والاستعمالات : تضم:

1. وحدة الكشف الخاصة بطب الأطفال.
2. جناح الجراحة
1. 3 مخبر مصلحة الاشعة

2. 4 بنك الدم والصيدلية

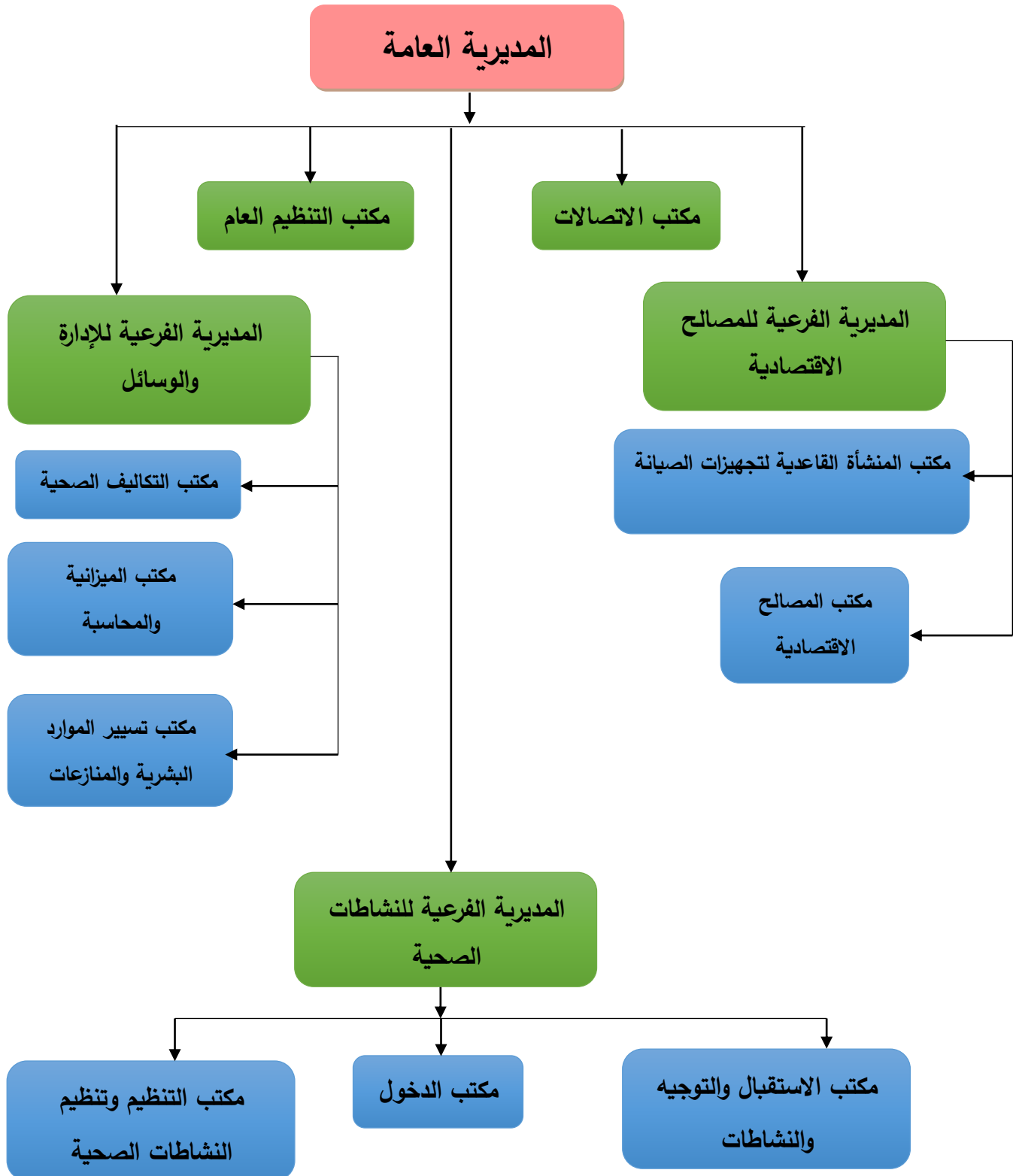
4. مصلحة الوقاية

4- المصلحة التقنية: وتضم:

المطبخ، حظيرة السيارات المخازن صيانة العتاد الطبي، والهياكل مصلحة حفظ الجثث

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة

رابعاً: تسييرها

إن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة تتبع نظاماً إدارياً من النظم المعتمدين في تسيير المؤسسات وهما النظام المركزي الذي يتبع الأوامر من وزارة الصحة نزولاً إلى القاطعات التابعة لإدارة المؤسسة العمومية المتخصصة

وتسيير وفقاً :

1. **المديرية العامة :** وتتمثل في المسؤول المباشر عن إدارة المؤسسة.
2. **المدير:** يرأس المؤسسة مدير عام وتحت تصرفه مباشرة عدة مديريات ومن أهم ما يقوم به السهر الجيد على السير الحسن لمختلف مصالح المؤسسة.
3. **الامانة العامة:** ومن أهم ما تقوم به:
 - معالجة البريد الصادر.
 - حفظ الملفات والسجلات.
 - تنظيم الاجتماعات.
 - ك ه الاستقبال والتوجيه.
4. **المصالح التابعة للمؤسسة:** وهي كتالي
 - نيابة المديرية المستخدمين (مصلحة الموارد البشرية)
 - أ- تعريفها : هي مصلحة ذات صلة مباشرة بالحياة المهنية للموظفين
 - ب-وظائفها: عمالها يسهرون على مايلي:
 - الترقية والترقية السليمة.
 - الادماج والتوظيف والتثبيت.
 - العقوبات الإدارية (المجلس التأديبي)
 - تنظيم الترقية عن طريق الامتحانات والمسابقات

- الإجازات والعطل المرضية (استقبال ملفات وطلبات العمال ودراساتها)

ج- أصناف المؤطرين :

- الاصناف المنسقون.
- أطباء مسؤولي الوحدات القاعدية.
- شبه طبي مراقب مصلحة الطب.
- قابلة رئيسية الوحدة.

ج (2) - الممارسين الطبيين:

- خاصون.
- عامون.

ج (3) - المستخدمين شبه طبيين:

- قابلات.
- شبه طبي رئيسي
- ممرض حاصل على شهادة دولة .
- ممرض مؤهل.
- مساعدي التمريض.

ج(4) - مستخدمي المصالح العامة والتقنية

- أخصائي في علم النفس العيادي.
- مهندس دولة في المخبر والصيانة.
- مهندس تطبيقي في المخبر والصيانة. عامل مهني خارج الصنف.
- العامل المهني من الصنف الثاني
- رئيس فرقة أمن ووقاية

• اعوان

• أمن للوقاية

د المسجلات الموجودة والوثائق الصادرة منها :

• سجل خاص برخصة الغياب.

• سجل خاص بالإنجازات السنوية.

• سجل خاص بالعقوبات الإدارية

• سجل خاص بالخصوصيات (عقوبات إدارية + شهادة طبية)

• سجل خاص بشهادة العمل

• سجل خاص بمقررات التوجيه الداخلي.

• سجل خاص بتعداد المستخدمين.

ملاحظة: أي سجل إداري يجب إن يكون مرقما ومختوما بختم المؤسسة مصادق عليه من طرف المدير.

مصلحة المالية: وهي المصلحة المتخصصة في الاتفاقيات والاستشارات والفواتير الخاصة بمقتنيات المؤسسة ولها سجل ومهمة القائمون على هذه المصلحة هو مراجعة الاتفاقيات والفواتير والاستشارات.

مصلحة الأجور والمحاسبة: وهي المصلحة التي يقوم الموظفون القائمون عليها بترتيب وتصفية الأجور لكافة الموظفين سواء بالمؤسسة أو القطاعات الفرعية لهذه المؤسسة.

المخازن العامة: وهي المخزن المتخصص في ادخال واخراج المعدات الخاصة بالمؤسسة.

مخازن الورق والادوات المكتبية: يسهر القائمون على تسيير هذا المخزن بتوفير جميع المتطلبات والمستلزمات المكتبية والسجلات والوثائق اللازمة لكل مصلحة مثل الوثائق والمطبوعات

خامساً: أهم الهياكل والمنشأة الصحية

1. مصلحة التكوين المتواصل : ضمان تكوين اضافي وتحسين العمال بكل ما وجد في مجال الصحة.

2. المخبر: ويتم فيه اجراء التحاليل الطبية حسب الوضعية المقدمة من طرف الطبيب المعاین.

3. الصيدلية ضمان مخزون كافي من الادوية لتغطية جميع المصالح وتزويدها حسب الاختيارات لكل مصلحة.

4. الارشيف: ويتم فيه حفظ السجلات والمستندات التي تم التعامل معها.

1- التنظيم الإداري للمؤسسة المتخصصة

مكتب القبول: يلعب هذا المكتب دوراً فعالاً في تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة من القبول إلى الخروج لاسيما وانه الإدارة الولية لتجسيد الاصلاحات المعلن عنها في المنظمة الوطنية للصحية وينقسم هذا المكتب إلى عدة أقسام :

قسم الاستقبال والقبول وفيه يتم مايلي:

- تسجيل المريض الذي قدم طلب الاستشفاء الممنوح له من طرف طبيب المستشفى في سجل خاص.
- ادراج كل معلومة خاصة بالمريض الاسم اللقب، تاريخ ومكان الازدياد.... إلخ.
- يسهر على استقبال وتوجيه الزائرين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة ولهذا نجدة مجند ليلاً ونهاراً ويمكن القول على أنه يعتبر أكثر المكاتب نشاطاً وحيوية.

- قسم حركة المرضى والاحصائيات

يهتم هذا القسم مجمع المعلومات والاحصائيات وتسجيلها آلياً ومن أهم التسجيلات نذكر مايلي:

- تسجيل دخول المرضى المقبولين في سجل الترقيم بعد 24 ساعة على دخول المرضى اعتماداً على بطاقة المتابعة المستلمة من مكتب الاستقبال
- تسجيل خروج المرضى في سجل حركة السكان حسب التسلسل الأبجدي من أجل تسهيل عملية البحث
- إعداد تقرير يومي لتعداد المرضى ويتم تحديد تحركات المرضى من الدخول والخروج.
- إعداد احصائيات مختلفة للمرضى المنقولين لأسباب الوفيات وغيرها
- جمع المعلومات حول نشاطات المصالح الطبية.

– قسم الحالة المدنية:

يقوم هذا القسم بتنسيق مع مكتب الحالة المدنية المتواجد على مستوى البلدية يشرف على تسجيل المواليد بتقديم تصريح بميلاد من طرف قابلة المستشفى كما يقوم بتسجيل الوفيات في سجل خاص وإرسال إثبات إلى البلدية من أجل التسجيل.

– قسم الارشيف

يسهر هذا القسم على الملفات والسجلات التي تخص المرضى وهذا من أجل ضمان تقديم المعلومات التي يطلبها المريض أو المؤسسة كما يعد خزان للمؤسسة يعد خزان للمعلومات ويتم اللجوء إليه في حالة المنازعات والتحقيقات القضائية.

2- مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها :

- تطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة والخاصة بتنظيم النشاط العمومي
- متابعة وتقييم النشاطات الصحية من خلال جمع المعلومات والاحصائيات حول حجم النشاط الصحي والسهر على مراقبة هذه المعلومات للتأكد منها.
- السهر على السير الحسن لنشاط المؤسسة وتنسيق عملها.
- . يقوم هذا المكتب يوميا بإعداد استمارة يومية وإرسالها لمديرية الصحة والسكان لأعلاها في حالة وقوع حادث استثنائي أو امراض ذات تصريح اجباري
- تنظيم عمليات جراحية والسهر على حسن سيرها.
- تسيير صيدلية المؤسسة ومتابعتها وتنظيمها ومراقبتها.

- المديرية الفرعية المالية والوسائل

تضم المديرية ثلاث مكاتب:

1. مكتب الميزانية والمحاسبة

- السهر على تنفيذ الميزانية ومراقبة احترام الاعتمادات الممنوحة.

- استلام الفواتير الموقعة من كرف المقتصد وإعداد حوالات الدفع الخاصة بها بعد مراقبتها والتأكد من مطابقة ارقام الميزانية.
- الاشراف على كل اعمال المحاسبة العمومية من خلال التسجيل في سجل النفقات المصنعة حسب ابواب الميزانية.
- اعداد وتنفيذ الميزانية لاستكمال السنة المالية واعداد الحالة لكل ثلاث اشهر.
- اعداد حوالات الدفع الخاصة بالإنفاق مثل حوالات دفع الاجور ورواتب الموظفين ، حوالات الدفع، الاوامر بمهمة، ويرسلها إلى قباضة الضرائب.

2. مكتب الصفقات العمومية.

3. مكتب الوسائل والهيكل.

- المديرية الفرعية للموارد البشرية

1- مكتب التسيير الموارد البشرية والمنازعات

يتكفل هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية للموظفين : التعيين ، الترقية، العزل الاحالة على التقاعد وهذا من خلال:

- السهر على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين.
 - إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي يضم مختلف دورات تكوينية لفائدة الموظفين.
 - عقد اجتماعات لجان متساوية الاعضاء لترتيب ملفات كاملة لكل مستخدمى المؤسسة.
 - استلام ملفات المترشحين لدى المؤسسة وتسطير برامج التبرصات ومتابعتها.
- اما فيما يتعلق بالمنازعات فالمكتب يتولى تسيير مختلف القضايا والتي تكون المؤسسة طرف فيها مدعى أو مدعى عليها كونها شخص معنوي ممثلة من طرف المدير كشخص وذلك بتعيين محامي يتولى المساعدة القضائية ومحضر قضائي يتولى التبليغ.

2- مكتب التكوين

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات

الصحية

- . مكتب صيانة التجهيزات الطبية.
- . مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

تسيير المؤسسة وتنظيمها :

مجلس الإدارة هذه الاخير يقوم بتخطيط والتسيير ودراسة المشاريع

- . تنمية مخطط المؤسسة على المدى القصيرة والطويل.
- . دراسة مشروع الميزانية ومشاريع الاستثمار.
- . القيام بمشاريع سنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية المرافقة وصيانتها.
- . ابرام الاتفاقيات.
- . دراسة العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة وهيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية
- . والتعاضدية والهيئات الأخرى.
- . دراسة الصفقات والعقود والاتفاقيات.

مهام مجلس الإدارة : يتداول مجلس الإدارة على الخصوص فيمايلي:

- . مخطط تنمية المؤسسة على المدين القصير والمتوسط.
- . مشروع ميزانية المؤسسة.
- . الحسابات التقديرية
- . الحساب الإداري
- . مشاريع الاستثمار
- . مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة.

- البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات المرافقة وصيانتها.
- الاتفاقيات المتعلقة بالتكوين.
- العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة لاسيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضديات والجامعات المحلية والمؤسسات والهيئات الاخرى.
- مشروع جدول تعداد المستخدمين.
- الصفقات والعقود والاتفاقيات طبقا لتنظيم المعمول به اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الايجار.
- الصفقات والعقود والاتفاقيات طبقا للتنظيم المعمول به.

المجلس الطبي :

يعتبر المجلس الطبي هيئة استشارية ويكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وابداء راية الطبي والتقني فيها واقتراح كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها ولا سميا فيما يلي:

- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئها

- برامج الصحة والسكان.
 - برامج التظاهرات العلمية والتقنية.
 - انشاء هياكل طبية أو إلغائها.
- يمكن لمدير المؤسسة العمومية الاستشفائية اخطار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي أو علمي أو تكويني.

تشكيلة المجلس الطبي

- مسؤولية المصالح الطبية.
- الصيدلي المسؤول عن الصيدلية.
- شبه طبي ينخبه نظرائه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين.
- ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين عند الاقتضاء.
- المجلس الطبي من بين اعضائه رئيسا ونائب رئيس لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد.

المبحث الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام الأساليب الإحصائية بشقيها: الإحصاء الوصفي والاستدلالي، كما تم الاعتماد الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v. 26 للحصول على نتائج بغرض إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي للإجابة عن التساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص الدراسة.
2. معامل ألفا كرومباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة.
3. المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
4. الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من محاور متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من العبارات إلى جانب المحاور، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركيز الاستجابات وعدم تشتتها أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات و تشتتها) علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.
5. اختبار التوزيع الطبيعي من خلال حساب معامل الالتواء (skweness) وذلك للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
6. اختبار الانحدار البسيط للدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
7. معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
8. تحليل التباين ANOVA بغرض اختبار فرضيتي الفروق، بمعنى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو محددات الأداء الوظيفي وأداء العاملين وكذا خصائص المستجوبين الآتية: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.
9. الوزن النسبي (الأهمية النسبية) والذي تم تحديده وفق مقياس الآتي:
 - طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات.
 - طول الفئة = $0.8 = 5 / (1 - 5)$. وبذلك تكون الأوزان النسبية كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الأوزان النسبية (الاهمية النسبية)

الاتجاه	الوسط الحسابي
موافق بشدة	من 1.00 الى 1.79
موافق	من 1.80 الى 2.59
محايد	من 2.60 الى 3.39
غير موافق	من 3.40 الى 4.19
غير موافق بشدة	من 4.20 الى 5

المصدر: (خراف ، 2016-2017، ص 134)

أولاً: دراسة تطبيقية لمؤسسة الاستشفائية حمدان بختة ولاية سعيدة

1- دلالة صدق الأداة وثباتها

اعتبرت الطريقة التي بنيت فيها الاستبانة دلالة صدق منطقي لها. ولغرض تحديد "ثبات الأداة" تم استخدام اختبار Cronbach's Alpha، بحيث يأخذ قيمة تتراوح بين [1.0] فإذا كانت قيمة المعامل تساوي الصفر يعني لا يوجد ثبات في البيانات وعلى العكس أي المجال المعمول به ما فوق 0.5 والجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): معاملات ثبات الأداة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha deCronbach	الصدق
محددات الأداء الوظيفي	12	0.719	0.608
أداء العاملين	12	0.719	0.164
الاستبانة ككل	24	0.741	0.772

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

يوضح الجدول معامل alphacranbach لمتغيرات الاستبانة التي نجدها مرتفعة وتعكس ثبات الاستبانة، كما نجد معامل الاستبانة ككل تقدر قيمته 0.741 وهي مرتفعة، وهذا ما يعزز وجود ثبات وصدق في أداة الدراسة.

1- اختبار الفرضيات:

1-1 تحليل خصائص البيانات الديموغرافية

سنتطرق في هذا الفصل الى تحليل خصائص البيانات الديموغرافية بما فيها توزيع عينة الدراسة حسب متغير (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). كما سنتناول تحليل اجابات المستجوبين حسب متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل "أداء الوظيفي" وكذلك نفس تحليل اجابات المستجوبين حسب متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير التابع "أداء العاملين" وأخيرا سنتطرق الى اختبار التوزيع الطبيعي واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، والخروج بالنتائج النهائية ومناقشتها.

جدول رقم(04): خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	30%
	أنثى	42	70%
الفئة العمرية	من 18 إلى 30	9	15%
	من 31 إلى 50	34	56.7%
	أكثر من 50	17	28.3%
المستوى التعليمي	ثانوي	17	28.3%
	جامعي	30	50%
	دراسات عليا	13	21.7%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	18.3%
	من 5 إلى 10 سنوات	28	46.7%
	أكثر من 10 سنوات	21	35%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

الجنس: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد العينة النساء أكثر من الذكور، حيث بلغت نسبتهم 70% أما باقي العينة ذكور وبلغت نسبتهم 30%.

الفئة العمرية: من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفئة العمرية (من 31 سنة إلى 50 سنة) احتلت أعلى نسبة والتي بلغت 56.7% تليها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) في المرتبة الثانية ونسبة 28.3% وفي الأخير نجد الفئة العمرية (من 18 سنة إلى 30 سنة) بنسبة 15% ومنه يمكن القول أن هذه المؤسسة لا تقوم بالتوظيف، نظرا لعملية الإدماج التي تمت في السنوات الأخيرة من طرف الدولية.

المستوى التعليمي: من الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى جامعي ونسبة 50% تليها نسبة 28.3% من أفراد العينة الذين لديهم مستوى ثانوي أما باقي أفراد العينة لديهم دراسات عليا ونسبة 21.7%، وهذا يعني أن هذه المؤسسة تعتمد على عمال ذوي كفاءات لتسيير مخططاتها وتحقيق إستراتيجياتها المسطرة.

سنوات الخبرة: من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 46.7% من أفراد العينة هم من لديهم خبرة مهنية (من 5 إلى 10)، في حين أن نسبة 35% لأفراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية (سنوات أكثر من 10 سنوات) وتأتي الفئة التي لها خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) قدرت بـ 18.3%

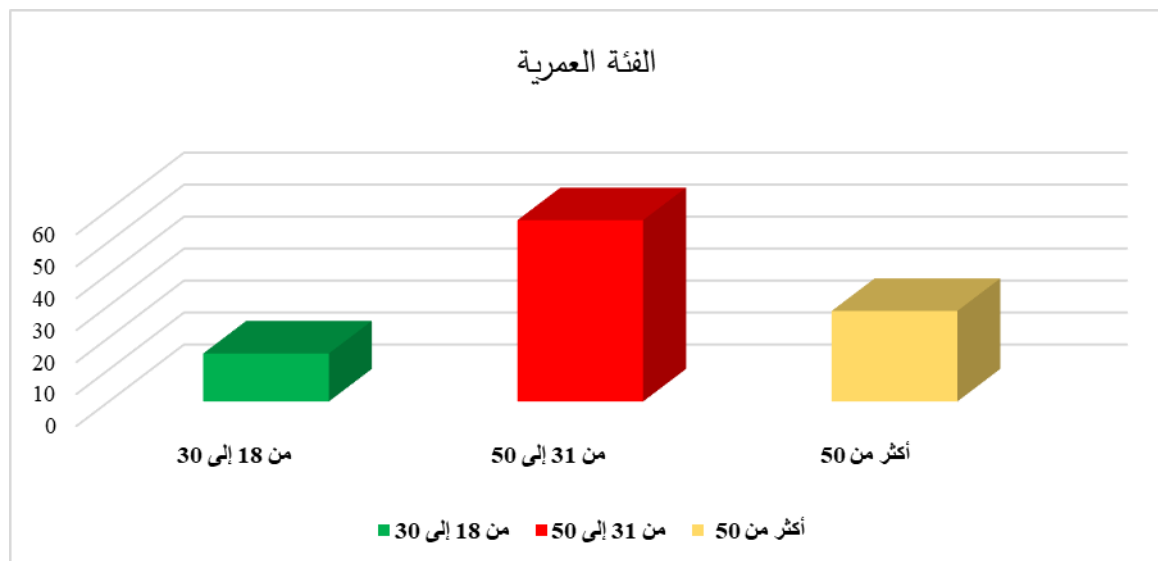
ويمكن توضيح النتائج السابقة بطريقة أكثر تلخيصا وشاملة من خلال الاشكال الموالية:

الشكل رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



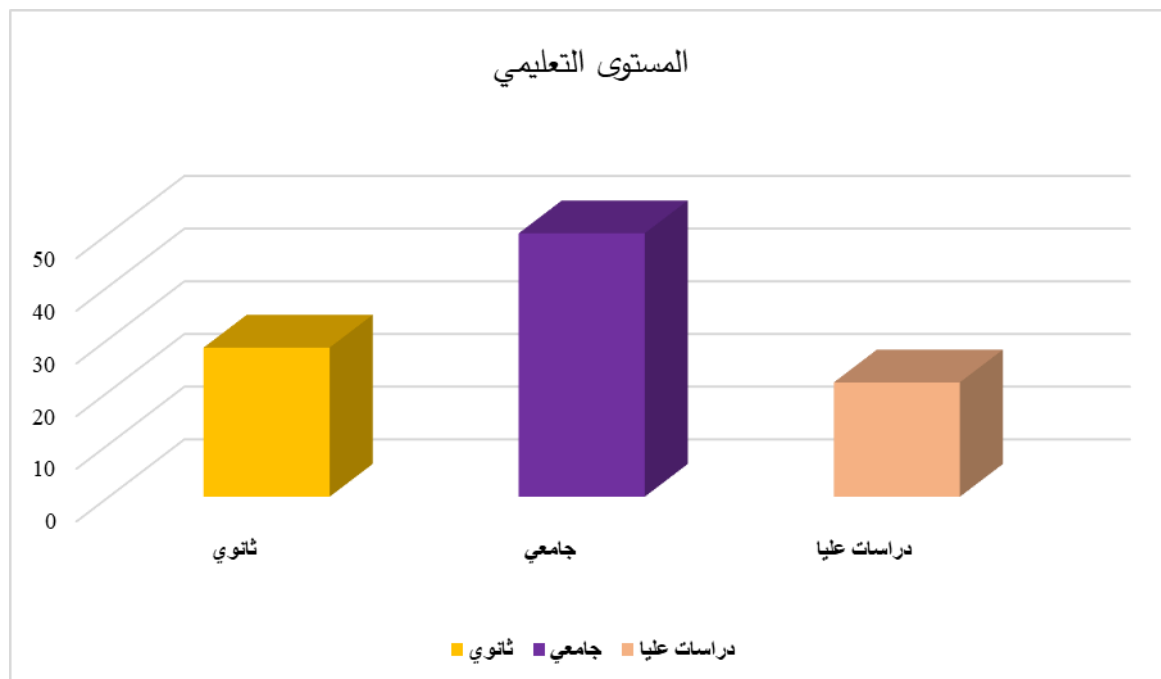
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v26

الشكل رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



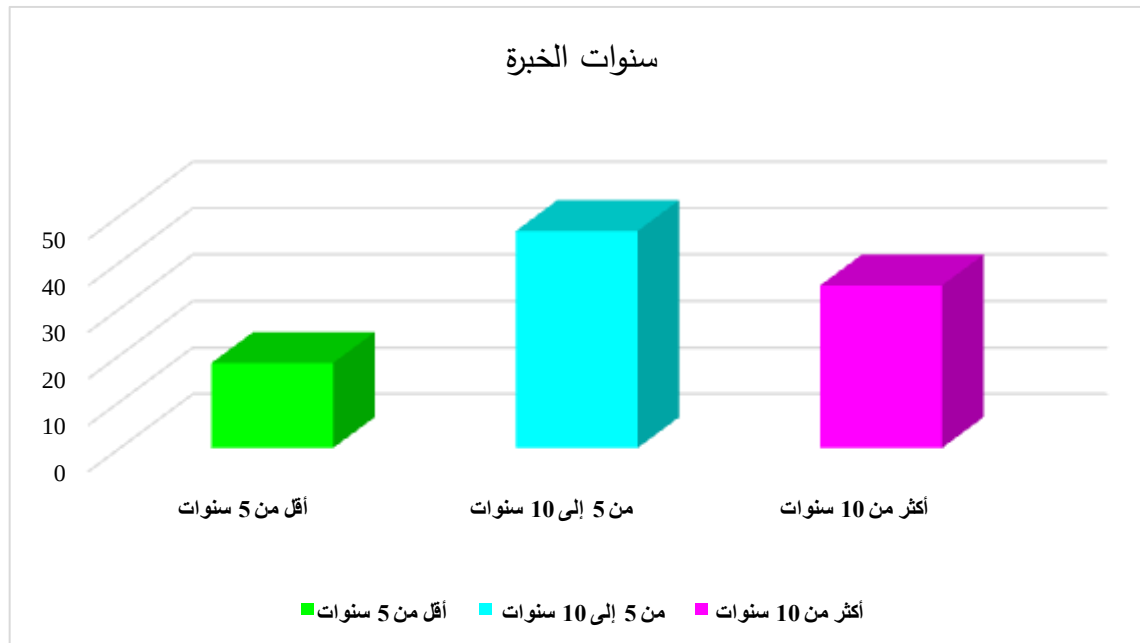
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v26

الشكل رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v26

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v26

ثانيا: تحليل ومناقشة نتائج المحاور

الجدول رقم (05): المحور الأول لمحددات الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقديرات
01	مدى مصداقية إدارة في التوزيع ومراقبة العمل	3.42	0.962	موافق
02	مدى مشاركة الجادة للعاملين في اتخاذ بعض القرارات خاصة بهم	2.78	1.121	موافق
03	مدى توافر مناخ الابتكار وتطوير الأداء	2.52	0.965	محايد
04	مدى توافر المعلومات وسهولة الحصول عليه عند الحاجة	2.72	1.010	غير موافق
05	تعرف الدافعية على أنها منبع سلوك والوقود للأداء	3.32	0.948	موافق
06	القدرات عبارة عن خصائص شخصية التي يستخدمها الفرد في أداء عمله	3.72	0.454	موافق
07	فاعلية الكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل	3.78	0.613	موافق
08	يتحمل أعضاء الفريق المسؤولية في تفعيل أداءهم في العمل	3.40	0.942	موافق
09	شعور الكامل بأخذ حقوق دون مطالبة	2.30	1.030	غير موافق
10	يسمح للعاملين بإبداء آرائهم نحو القرارات المتعلقة بوظيفتهم	2.10	0.986	غير موافق

11	اهتمام بترتيب وتحقيق أهداف الفردية	2.65	1.117	غير موافق
12	الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات استشفائية	3.32	1.033	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v26

من خلال الجدول أعلاه تميزت معظم الإجابات بموافق ما عدا العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي 2.52 وإنحراف معياري 0.965 حيث هذه الأخيرة تميزت بالحيادية، في حين نجد كل من العبارات (04) و(09) و(10) و(11) بغير موافق وهذا يدل على أنّ الإدارة ليست قريبة من العمال.

الجدول رقم (06): المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التقديرات
01	يعتبر الأداء الحجر الأساسي في تحقيق أهداف مؤسسة	3.93	0.516	موافق
02	تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين	2.45	0.964	غير موافق
03	تهتم الإدارة بتحفيز العاملين على المشاركة الإيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة	2.63	0.863	غير موافق
04	تقييم الأداء باتخاذ العديد من قرارات الإدارية	3.52	0.930	موافق
05	التعاون مع زملائي لمعالجة وحل مشاكل يساهم في تطوير أدائه للعمل	3	1.221	موافق
06	تفضل الأداء لعمل فرقي بدلا من أداء الفردي لرفع من المستوى	3.22	1.427	موافق
07	منحك لبعض الصلاحيات يعطيك القدرة والرغبة أكثر في أداء العمل	3.62	0.885	موافق
08	يكتسب أعضاء الفرقة العمل الخبرة والمهارة فيما بعضهم مما يحسن أداء العاملين	3.57	1.184	موافق
09	تطوير مهارة الأداء وتشجيع على تطوير الذاتي	3.47	1.171	موافق
10	اهتمام الاستشارات والتغذية العكسية بين الإدارة والعاملين	3.43	0.981	موافق
11	يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العاملين.	3.53	1.255	موافق
12	لدى العاملون القدرة على التصرف في المواقف الحرجة.	3.47	1.157	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v26

من خلال الجدول أعلاه نجد أنّ أغلبية الإجابات كانت بالموافق ما عدا عبارتين (02) و(03) تميزت بغير موافق حيث قدر متوسط حسابي لهما على الترتيب 2.45

و2.63 وإنحراف معياري لهما على التوالي بـ0.964 و0.863 وهذا يدل على أنَّ لا وجود الثقة بين الإدارة والعمال لهذه المؤسسة كما هو موضح لنا من خلال نتائج الاستبيان.

أما العبارة رقم (05) و(06) فكانا متوسط حسابي وإنحراف معياري على التوالي (3، 1.221)، (1.427، 3.22) حيث بينت هاتين العبارتين أنَّ هناك عمل جماعي منظم ومنسق بين أفراد عمال هذه المؤسسة وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف هذه الأخيرة.

2-4-1- اختبار الفرضيات

اختبار التوزيع الطبيعي لمفردات العينة: وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وبعد القيام بدراستها عن طريق اختبار كلوموغروف - سمنرنوف لمعرفة هل بيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع الطبيعي الذي يعد أحد الاختبارات اللامعلمية تحصلنا على الجدول التالي:

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \text{بيانات تتبع التوزيع الطبيعي.} \\ H_1: \text{بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.} \end{array} \right\}$$

الجدول رقم: (07) اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار Kolmogorov-Smirnov ^a	
مستوى الدلالة	
إجمالي الاستمارة	0.200

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال الجدول (07) تحصلنا على قيمة المعنوية الإحصائية (sig) في جميع أسئلة الدراسة أكبر من قيم $\alpha = 5\%$ وبالتالي نقبل الفرضية العدمية بأن مفردات العينة تتبع التوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة بأن مفردات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي حيث القاعدة المطبقة إذا كانت $P < 5\%$ value > نقبل الفرضية العدمية والعكس إذا كانت أصغر من 5.

2-4-2- الفرضية الرئيسية الأولى:

اختبار الفرضية الدراسة الرئيسية الأولى

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر محددات أداء الوظيفي وأداء العاملين تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر محددات أداء الوظيفي على أداء العاملين على الجنس:

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \text{لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الجنس (ذكر - أنثى)} \\ H_1: \text{توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الجنس (ذكر - أنثى)} \end{array} \right\}$$

الجدول رقم (08): لعينتين مستقلتين Test T (الجنس)

الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	محاور الاستمارة
ذكر	18	2.9074	0.38443	0.631	محددات أداء الوظيفي
أنثى	42	3.0417	0.41083		
ذكر	18	3.4722	0.19174	0.000	أداء العاملين
أنثى	42	3.2540	0.91896		

عند مستوى الدلالة $\alpha=0.005$

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال النتائج المتحصل في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الدلالة قدرت ب 0.631 وهي أكبر من 0.05 أي أنه نقبل الفرضية الصفرية لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط محاور الدراسة. أي لا يوجد اختلاف في محددات الأداء الوظيفي لمتغير الجنس.

في حين نجد قيمة الدلالة لمحور أداء العاملين هي 0.000 وهي قيمة أصغر من 0.05 إذن نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية ونقول أن يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط محور أداء العاملين ومتغير الجنس.

الجدول رقم (09): لعينتين مستقلتين Test T (الفئة العمرية)

ب-الفرضية الفرعية الثانية

محاو الاستمارة	Sig	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الفئة العمرية
محددات أداء الوظيفي	0.000	0.35136	3.0370	9	من 18 سنة إلى 30 سنة
		0.36398	3.1005	34	من 31 سنة إلى 50 سنة
		0.44396	2.7843	17	أكثر من 50 سنة
أداء العاملين	0.000	0.08784	3.4074	9	من 18 سنة إلى 30 سنة
		0.58139	3.6544	34	من 31 سنة إلى 50 سنة
		0.86679	2.6029	17	أكثر من 50 سنة

عند مستوى الدلالة $\alpha=0.005$

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال النتائج المتحصل في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمتا الدلالة متساوية حيث قدرت ب 0.000 وهي أصغر من 0.05 أي أنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط محاور الدراسة أي يوجد اختلاف في محددات الأداء الوظيفي لمتغير الفئة العمرية.

الجدول رقم(10): لعينتين مستقلتين Test T (المستوى التعليمي)

محاو الاستمارة	Sig	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المستوى التعليمي
محددات أداء الوظيفي	0.000	0.42275	2.8431	17	ثانوي
		0.41944	3.0917	30	جامعي
		0.29266	3	13	دراسات عليا
أداء العاملين	0.000	0.88777	2.6373	17	ثانوي
		0.32410	3.5667	30	جامعي
		0.87095	3.6410	13	دراسات عليا

عند مستوى الدلالة $\alpha=0.005$

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال النتائج المتحصل في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمتا الدلالة متساوية حيث قدرت ب 0.000 وهي أصغر من 0.05 أي أنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط محاور الدراسة أي يوجد اختلاف في محددات الأداء الوظيفي لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (11): لعينتين مستقلتين Test T (سنوات الخبرة)

محاور الاستمارة	Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	سنوات الخبرة
محددات أداء الوظيفي	0.000	0.12613	3.2424	11	أقل من 5 سنوات
		0.42435	3.0268	28	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
		0.41492	2.8413	21	أكثر من 10 سنوات
أداء العاملين	0.000	0.04204	3.6364	11	أقل من 5 سنوات
		0.48412	3.4375	28	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
		1.13605	2.9960	21	أكثر من 10 سنوات

عند مستوى الدلالة $\alpha=0.005$

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال النتائج المتحصل في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمتا الدلالة متساوية حيث قدرت ب 0.000 وهي أصغر من 0.05 أي أنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط محاور الدراسة أي يوجد اختلاف في محددات الأداء الوظيفي لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الفرعية الأولى:

هل يوجد ارتباط بين محددات الأداء الوظيفي وأداء العاملين

H_0 : لا يوجد ارتباط بين محددات الأداء الوظيفي وأداء العاملين
 H_1 : يوجد ارتباط بين محددات الأداء الوظيفي وأداء العاملين.

جدول رقم (12): معامل الارتباط

أداء العاملين	محددات أداء الوظيفي	
**0.719	1	محددات أداء الوظيفي
1	**0.719	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة مرتفعة بين محددات أداء الوظيفي وأداء العاملين حيث بلغت قيمتها ب 71.9%.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد تأثير بين محددات الأداء الوظيفي وأداء العاملين
 H_1 : يوجد تأثير بين محددات الأداء الوظيفي وأداء العاملين

جدول رقم (13): معامل التحديد R^2

Variable dépendante: أداء العاملين

Equation	R-deux	Récapitulatif des modèles				Estimations des paramètres	
		F	ddl1	ddl2	Sig.	Constante	b1
Linéaire	0,517	62,136	1	58	0,000	-0,839	1,385

La variable indépendante est محددات الأداء الوظيفي.

قدر معامل التحديد بـ 0.517 وبالتالي محددات الأداء الوظيفي تفسر ما قيمته 51.7% من المتغير التابع في أداء العاملين وبالباقى 48.3% تعود لعوامل أخرى لم يتم ذكرها في نموذج الدراسة.

الجدول رقم (14): أحادي التباين ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	31,011	7	4,430	47,610	0,000
Intragroupes	4,839	52	0,093		
Total	35,850	59			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال الجدول أعلاه نجد Sig 0.000 وهي قيم أصغر من 0.05، ونعتبر هذا نموذج معنوي قابل للدراسة.

الجدول رقم (15): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

Sig	أداء العاملين		محددات أداء الوظيفي		
	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	Beta	
0.144	-1.482	-0.467	0.315	-0.263	محددات أداء الوظيفي
0.494	-0.688	-0.112	0.163	-0.122	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V.26

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق نلاحظ أن قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات اذن نستنتج المتغير المستقل (محددات أداء الوظيفي) والمتغير التابع (أداء العاملين) لم يكن لها تأثير معنوي لنموذج الانحدار البسيط في حين نجد أن هناك تأثير معنوي لمتغير التعامل الإداري ما قيمته 0.144 و 0.494 أكبر من 0.05.

أ- نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى:

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحددات الأداء الوظيفي على أداء العاملين تعزى سنوات الخبرة بحيث توصلنا إلى أنه يوجد تجانس تباين مجموعات عامل سنوات الخبرة وعليه تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي LSD. الذي بين لنا وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية بين أراء العينة حول محددات الأداء الوظيفي على أداء العاملين تعزى سنوات الخبرة.

ب- نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية:

◀ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغير الأداء الوظيفي وأداء العاملين وبالتالي اعتبار النموذج معنوي.

◀ قدر معامل التحديد بـ 0.517 وبالتالي مجموع المتغير مستقل الأداء الوظيفي تعبر ما قيمته 51.7% من المتغير التابع لأداء العاملين.

رابعاً: تحليل المؤسسة الاستشفائية حمدان بختة ولاية سعيدة

من خلال نتائج المتحصل عليها في دراسة تطبيقية المؤسسة الاستشفائية حمدان بختة ولاية سعيدة في تحليل موضوع جد مهم والمتمثل في محددات الأداء الوظيفي للعاملين توصلنا الى ما يلي:

الأداء الوظيفي يختلف من إدارة الى أخرى وكيفية النظر إليه من طرف العاملين محل الدراسة، وكذلك كل إدارة ولها طريقة الأداء الوظيفي لعمالها الخاصة بها.

ومن خلال نتائج الاستبيان نستخلص أن الأداء الوظيفي له دور فعال في تفعيل أداء العاملين لهذه المؤسسة مما يؤدي إلى التنسيق والتفاهم بين العمال والإدارة حتى تستطيع المؤسسة بلوغ أهدافها الإستراتيجية.

خلاصة الفصل التطبيقي

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المؤسسة الاستشفائية حمدان بختة ولاية سعيدة حيث اعتمد التحليل على عينة عشوائية بحجم 70 عامل كعدد إجمالي للمؤسسة حيث تم توزيع (70) استبانة على مؤسسة وتم استرجاع منها (60) استبانة. وقمنا بتفريغ ومعالجة البيانات المتحصل عليها بالبرنامج الإحصائي SPSS ذي الإصدار 26 وتحليل النتائج من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

✚ حيث تتضمن الاستبانة مجموعة من المتغيرات وهي على التوالي **متغير المستقل** والمتمثل الأداء الوظيفي و**متغير التابع** والمتمثل في أداء العاملين. وكذا المتغيرات الضابطة والتي تمثلت في خصائص المستجوبين من حيث الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، الخبرة، من خلال الإجابة على الإشكالية (ما مدى تأثير محددات الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية حمدان بختة سعيدة؟)

خاتمة عامة

بناءً على ما تم ذكره، يمكننا القول بأن محددات الأداء الوظيفي تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الصحة وتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسات. ومن خلال تطوير مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على التواصل والالتزام بالمهام والتعلم والتطوير، يمكن تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتعزيز جودة الخدمات التي يقدمونها.

وبالمثل، فإن الأداء الوظيفي للعاملين يمكن أن يسهم في تحسين المحددات الأخرى، مثل تعزيز قدرتهم على التعلم والتطوير وتحسين مهاراتهم، وتحسين الاتصال والتواصل والالتزام بالمهام. وبالتالي، يمكن القول بأن هناك علاقة ترابطية بين محددات الأداء الوظيفي وأداء العاملين، حيث تؤثر كل منها على الآخر ويمكن أن يؤدي تحسين أي منها إلى تحسين الآخر.

وبالنهاية، يجب على المؤسسات الصحية أن تعزز هذه المحددات الأساسية وتوفر الدعم اللازم للعاملين لتحقيق أداء أفضل في العمل، وتعزيز جودة الخدمات التي تقدمها. ويمكن ذلك من خلال تقديم التدريب والتطوير المناسب وتوفير بيئة عمل تشجع على التواصل والتعلم والابتكار، وتعزيز الالتزام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.

○ النتائج:

تختلف نتائج دراسة محددات الأداء الوظيفي على أداء العاملين وفقاً للعديد من العوامل، بما في ذلك نوع الصناعة ونوع الوظيفة ومستوى الخبرة والعمر والجنس والثقافة والبيئة العامة للعمل. ومع ذلك يمكن حصرها فيما يلي:

○ تساعد محددات الأداء الوظيفي في تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء العاملين وتحسينها وبعض المحددات الشائعة للأداء الوظيفي تشمل مثلاً: الإنتاجية، الجودة، الحضور والانصراف، الإنجاز في المواعيد النهائية، السلوك الاجتماعي والتعاوني، التحمل والقدرة على التكيف، الإدارة الذاتية، والإنجازات الشخصية.

○ تتضمن محددات الأداء الوظيفي جمع البيانات من عدة مصادر، مثل الملاحظات الشخصية والتقييمات الموضوعية والإنتاجية والتقارير المالية والإحصائيات الأخرى.

○ محددات الأداء الوظيفي لا تعتبر مؤشراً مطلقاً لجودة العمل أو الإنتاجية. فهي تعتمد على سياق العمل والتحديات المحددة التي يواجهها العاملون، وبالتالي يجب تفسير النتائج بعناية وإجراء تحليل شامل للبيانات لتحديد العوامل التي تؤثر على الأداء العام.

○ التوصيات:

تعتمد على نتائج دراسة محددات الأداء الوظيفي التي تم إجراؤها، وتهدف إلى تحسين الأداء العام للعاملين. وفيما يلي بعض التوصيات الشائعة لتحسين الأداء الوظيفي وأداء العاملين:

1. توفير التدريب اللازم: يمكن أن يؤدي التدريب المستمر والخاص بالمهارات والمعرفة والاتجاهات اللازمة إلى تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية.
2. تحسين بيئة العمل: يجب توفير بيئة عمل مريحة وصحية وآمنة، وذلك لتحفيز العاملين على العمل بكفاءة.
3. تحديد الأهداف بشكل واضح: يجب تحديد الأهداف بشكل واضح وعملي من أجل توجيه العاملين نحو تحقيقها.
4. تحسين الاتصال والتواصل: يجب تحسين الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين وبين العاملين أنفسهم، وذلك لتحسين التنسيق والتعاون وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.
5. تقييم الأداء بشكل دوري: يجب تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بشكل دوري ومستمر، وذلك للتحقق من تحقيق الأهداف وتحديد المناطق التي يمكن تحسينها.
6. تعزيز الثقة والدعم: يمكن تحسين الأداء الوظيفي عن طريق تعزيز الثقة والدعم لدى العاملين، وذلك من خلال توفير بيئة عمل إيجابية والاهتمام بالاحتياجات

قائمة المراجع والمصادر

1. أحمد ماهر . (2003). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
2. ابراهيم محمد محمد . (2009). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
3. أحلام محمد شواي . (2016). الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه،. مجلة جامعة بابل، العدد 03.
4. أحمد جمال غزالي . (2016). اثر الولاء التنظيمي على اداء العاملين بالتعليم بالمنظمة المصرية . مصر: جامعة بنها.
5. أحمد ماهر . (1995). إدارة موارد البشرية. الإسكندرية مصر: دار الجامعية للطباعة والنشر وتوزيع.
6. أسعد أحمد محمد عكاشة . (2008) . أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستار ، تخصص إدارة أعمال . فلسطين ، الجامعة الإسلامية.
7. الخزامي عبد الحكيم . (1999). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين. الرياض: مكتبة الساعي للنشر والتوزيع.
8. المطيري رجا جحيلان و العلي أحمد . (1996). تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق، دراسة نظرية ميدانية. القاهرة : مركز الكتاب للنشر .
9. بو الشرش كمال . (2015). الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية . عمان : دار الأيام للنشر والتوزيع.

10. حسين محمد الحراحشة . (2011) . إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي . عمان : دار جليس الزمان، الطبعة الأولى.
11. راية محمد حسن . (2003). إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية. الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر.
12. راية محمد حسن . (2001). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
13. سناء محمود أحمد سليمان . (2014). أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة. جامعة عمان العربية.
14. طاهر محمود كلادة. (2010). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
15. عادل عشي. (2002). الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم . رسالة ماجستير. جامعة بسكرة، معهد الإقتصاد.
16. عبد المحسن نعساني. (2020). ، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية. الرياض : دار جامعة الملك سعود للنش، طبعة مطورة.
17. عبد الموجود محمد عزت وآخرون. (1981). تحليل أساسيات المنهج و تنظيمه. القاهرة : دار الممتاز للطباعة والنشر .
18. عذاري سعود الهاجري. (2011) . أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة أعمال. الكويت، جامعة الشرق الأوسط.

19. عز الدين هروم . (2007-2008). واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. قسنطينة .

20. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة محمد محمود العودة الفاضل . (2007). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان، الأردن: الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد.

21. علي داوود سليمان وسالم حميد عبيد . (2020). الوهن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمرشدين التربويين . مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية ، العدد الثالث .

22. فايز عبد الرحمان الفروخ. (2010). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان، الطبعة الأولى.

23. فيساح وسام وعموري ميلود. (2006-2007). الحوافز وأثرها على أداء العاملين. مذكرة لنيل شهادة ليسانس. المدينة، المركز الجامعي .

24. قديري عائشة . (2016). العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية و مستوى أداء العاملين. مذكرة ماستر. جامعة المسيلة، الجزائر، المسيلة: المسيلة، تخصص مراقبة التسيير.

25. قديري عائشة . (2016). العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية و مستوى أداء العاملين. مذكرة ماستر. المسيلة، الجزائر، تخصص مراقبة التسيير: جامعة المسيلة.

26. قرماش وهيبة . (2015). علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية. أطروحة دكتوراه. تخصص إدارة وتسيير رياضي، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
27. كيدر عمار . (2015). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. البويرة الجزائر، رسالة ماجستير تخصص إدارة اعمال: جامعة أكلي محند أولحاج،.
28. محمد حسين العجمي . (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان، الأردن: الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
29. محمد سعيد أنور سلطان. (1993). إدارة الموارد البشرية. بيروت : الدر الجامعية للطباعة والنشر.
30. محمد عبد الوهاب حسن عشاوى. (2014). دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية. مصر : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، الطبعة الأولى .
31. مرح طاهر شكري. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستار في الإدارة التربوية. فلسطين .
32. مريم أرفيس. (2019). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة. مجلة التغير الاجتماعي، العدد السادس. جامعة بسكرة.
33. مصطفى محمد . (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. الأردن : دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
34. مصطفى محمد. (2018). الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء. الأردن : دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .

35. منصور أحمد. (1997). المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة . الكويت : و كالة المطبوعات الكويتية.

36. موسى حمد محمد شيحان الدليمي. (2018/2017). أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال. العراق، جامعة آل البيت، .

37. نشوان زكي محمود. (1992). إدارة الموارد البشرية. الكويت : دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع.

38. نظمي شحاده. (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

39. وائل بشير عبد الكريم الحياصات. (2020 م). أثر البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي. المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال . الأردن ، جامعة البلقاء التطبيقية .

40. وسيلة حمداوي. (2004). إدارة الموارد البشرية . مديرية النشر الجامعية قائمة.

41. وليد حميد رشدي الأميري . (2016). تقييم تطوير نظام تقويم أداء العاملين. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الملاحق



استمارة استبيان

جامعة: دكتور مولاي الطاهر - سعيدة.

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم الاقتصادية

تخصص: ثانية ماستر (اقتصاد وتسيير مؤسسات)

الموضوع: استبيان

سيدي المحترم سيدي المحترمة

السلام عليكم وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة حول محددات الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع

الصحي - المؤسسة الإستشفائية حمدان بختة سعيدة -

قمنا بإعداد هذه الاستمارة من أجل جمع البيانات عن موضوع الدراسة لذا نرجو من سيادتكم

المحترمة التكرم بتعبئة الاستمارة، وإعطائها اهتمامكم والإجابة على الأسئلة، مع العلم أن إجاباتكم تمننا

بدرجة كبيرة لإثبات صحة هذا الاستبيان، وأن ردودكم سوف تستعمل في إطار البحث العلمي فقط،

وستكون موضوع السرية التامة.

2022-2023

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية

☐ من 18 سنة إلى 30 سنة ☐ من 31 سنة إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

4. سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: محاور الاستبيان

ضع علامة (x) في خانة المراد اختيارها للإجابة

المحور الأول: محددات الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
01	مدى مصداقية إدارة في التوزيع ومراقبة العمل					
02	مدى مشاركة الجادة للعاملين في اتخاذ بعض القرارات خاصة بهم					
03	مدى توافر مناخ الابتكار وتطوير الأداء					
04	مدى توافر المعلومات وسهولة الحصول عليه عند الحاجة					
05	تعرف الدافعية على أنها منبع سلوك والوقود للأداء					
06	القدرات عبارة عن خصائص شخصية التي يستخدمها الفرد في أداء عمله					
07	فاعلية الكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل					
08	يتحمل أعضاء الفريق المسؤولية في تفعيل أداءهم في العمل					
09	شعور الكامل بأخذ حقوق دون مطالبة					
10	يسمح للعاملين بإبداء آرائهم نحو القرارات المتعلقة بوظيفتهم					
11	اهتمام بترتيب وتحقيق أهداف الفردية					
12	الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات استشفائية					

المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
01	يعتبر الأداء الحجر الأساسي في تحقيق أهداف مؤسسة					
02	تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين					
03	تهتم الإدارة بتحفيز العاملين على المشاركة الإيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة					
04	تقيم الأداء باتخاذ العديد من قرارات الإدارية					
05	التعاون مع زملائي لمعالجة وحل مشاكل يساهم في تطوير أدائه للعمل					
06	تفضل الأداء لعمل فرقي بدلاً من أداء الفردي لرفع من المستوى					
07	منحك لبعض الصلاحيات يعطيك القدرة والرغبة أكثر في أداء العمل					
08	يكتسب أعضاء الفرقة العمل الخبرة والمهارة فيما بعضهم مما يحسن أداء العاملين					
09	تطوير مهارة الأداء وتشجيع على تطوير الذاتي					
10	اهتمام الاستشارات والتغذية العكسية بين الإدارة والعاملين					
11	يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العاملين.					
12	لدى العاملون القدرة على التصرف في المواقف الحرجة.					