



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة، علم اجتماع  
تخصص، علم اجتماع التنظيم والعمل

استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء  
الوظيفي للعاملين  
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية  
-مجانية-

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

- بن رامي مصطفى

من إعداد الطالبات:

- قطاب مروى

- دوابي دلال

السنة الجامعية، 2023/2022

# شكر و عرفان

الحمد لله ما ضاق أمر ثم هان، الحمد لله مبدل العسر باليسر،  
والحمد لله حمداً يملأ الميزان.

اللهم صلي وسلم وبارك على نبينا محمد عدد ما ذكره الذاكرون وغفل عن ذكره  
الغافلون.

نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع،  
جزاكم الله عنا أفضل ما جزى العاملين المخلصين وبارك الله لكم وأسعدكم أينما  
حطت بكم الرحال. ونخص بالذكر المشرف للدكتور " بن رامي مصطفى " على  
ما قدمه لنا من توجيهات ونصائح ومعلومات قيمة من بداية العمل حتى نهايته.

# إهداء

لله الشكر كله أن وفقني لهذه اللحظة، فالحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه  
الكريم

ها هي السنين قد انطوت وتعب الأيام قد زال وها أمام أنا اليوم أمام حلمي أقف وأعبر  
بإنجازي وفخري لنفسي لما أنا عليه، أهدي ثواب هذا الجهد المتواضع إلى

من علمني العطاء بدون انتظار...، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...، كم تمنيت من الله  
أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار والدي العزيز. رحمه الله

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة متعها  
الله بالصحة والعافية

لأخوتي ولرفاق السنين، ولكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق ممتنة لكم جميعاً ما كنت  
لأصل لولا فضلكم من بعد الله.



# إهداء

اشكر الله العلي القدير واحمده على توفيقه لي لاتمام هذا العمل الذي أهديه الى  
الذي يرشدني بنصائحه وغرس فيا مبادئ الدين والتربية الذي كان قدوتي في  
الحياة أبي الحنون اطال الله في عمره وحفظه لي.

الى من اخص الله الجنة تحت قدميها وكم تمنيت ان تكون معي وتشاركني  
فرحتي في هذا اليوم امي الغالية رحمها الله

إلى اعلی ما املك اخوتي قرّة عيني عبدالله، ايمن، اكرام، حنان حفظهم الله وسدد  
خطاياهم

الى من ساكمل معه مشوار حياتي زوجي رفيق دربي وسندي في الحياة حفظه  
الله الى جميع الاهل و الاقارب والاصدقاء والزملاء في العمل الى صديقتي ورفيقة  
دربي في هذا العمل مروة

الى استاذي الذي لم يبخل بعلمه لي الى لجنة المناقشة ولهم مني كامل الاحترام  
والتقدير وفي الاخير اسأل الله ان يبقى هذا العمل مرجعا نافعا للجميع ويجعله  
خالصا لوجه الله.

دلال

## ملخص الدراسة بالعربية

تهدف دراستنا الى التعرف على استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، وذلك من خلال التعرف على هاته الاستراتيجيات والمتمثلة في استراتيجية الصحة والسلامة المهنية، واستراتيجية التدريب، واستراتيجية تطوير المسار الوظيفي ودورهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، ولتحقيق اهداف الدراسة اتبعنا خطوات المنهج الوصفي مستخدمين في ذلك استمارة استبيان كأداة رئيسية، تضمنت ثلاثة محاور، كل محور يصب في فكرة فرضيات الدراسة. وتم تطبيقها على عينة من مجتمع الدراسة متمثلة في 40 عامل بالمؤسسة، كما اعتمدنا في تحليل بيانات الإستبيانات على الجداول المركبة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تولي أهمية كبيرة لتنمية مواردها البشرية وذلك من خلال توفيرها لبيئة عمل آمنة وصحية، وتوفير مستلزمات الوقاية وحماية العاملين من المخاطر التي يمكن أن تواجههم

✓ تقوم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على وضع البرامج التدريبية، ومنح التدريب أهمية بالغة في حياة العامل وتلبية احتياجاته والعمل على تحسين أدائه ومهاراته مما يساهم في تنمية الجوانب الإبداعية لديه ورفع مستوى الأداء الوظيفي .

✓ تعمل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على تطوير المسار الوظيفي للعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في القرارات مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعودة إليها بالربح والإنتاجية.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، الصحة والسلامة المهنية، التدريب، تطوير المسار الوظيفي.

### ملخص الدراسة بالأجنبية،

Our study aims to identify the human resources development strategy and its impact on the job performance of the employees of the public institution of neighborhood health, through identifying these strategies represented in the occupational health and safety strategy, the training strategy, the career path development strategy and their role in influencing the job performance of the workers, and to achieve the goals. The study followed the steps of the descriptive approach, using a questionnaire form as a main tool, which included three axes, each axis pours into the idea of the study hypotheses. It was applied to a sample of the study community represented by 40 workers in the institution, and we also relied in analyzing the questionnaire data on the statistical package for social sciences program.

The study reached the following results:

- ✓ The public institution of neighborhood health attaches great importance to the development of its human resources, by providing a safe and healthy work environment, and providing prevention requirements and protecting workers from the risks that they may face.
- ✓ The public institution of neighborhood health is based on setting up training programs, granting training great importance in the life of the worker, meeting his needs, and working to improve his performance and skills, which contributes to the development of his creative aspects and raising the level of job performance.
- ✓ The public institution for neighborhood health works to develop the career path of workers, motivate them and participate in decisions, which leads to achieving the objectives of the institution and returning to it with profit and productivity.

**Keywords** human resource development strategy, job performance, occupational health and safety, training, career development.



فهرس  
المحتويات

الصفحة	العناوين
	شكر و عرفان
	إهداء
	الملخص
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
5	1- أسباب اختيار الموضوع
5	2- أهمية الدراسة
5	3- أهداف الدراسة
6	4- الإشكالية
7	5- فرضيات الدراسة
8	6- تحديد المفاهيم
10	7- الدراسات السابقة
11	8- التعقيب على الدراسات السابقة
11	9- المقاربة النظرية للدراسة
<b>الفصل الثاني: استراتيجية تنمية الموارد البشرية</b>	
14	تمهيد
15	المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية
16	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
19	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
19	المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية
20	المبحث الثاني: استراتيجية تنمية الموارد البشرية
20	المطلب الأول: مفهوم استراتيجية الموارد البشرية
21	المطلب الثاني: أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية
21	المطلب الثالث: أساليب وسياسات تنمية الموارد البشرية
22	المطلب الرابع: الآليات الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

28	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الأداء الوظيفي</b>	
30	تمهيد
31	المبحث الأول، ماهية الأداء الوظيفي
32	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
33	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
33	المطلب الثالث: عناصر وخصائص الأداء الوظيفي
35	المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي
36	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وطرق تحسينه،
37	المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي
39	المطلب الثاني: معايير ومكونات الأداء الوظيفي
42	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
44	المطلب الرابع: طرق تحسين الأداء الوظيفي
46	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
48	تمهيد
49	1. منهج الدراسة
49	2. عينة الدراسة
50	3. أدوات جمع البيانات
51	4. أساليب تحليل البيانات
51	5. مجالات الدراسة
53	خلاصة
55	<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج</b>
86	_عرض وتحليل نتائج الدراسة.
89	_مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
90	_مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
86	الخاتمة
88	المصادر والمراجع

الصفحة	العنوان	الصفحة
55	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	-1
55	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	-2
56	يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	-3
56	يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى المهني	-4
57	يوضح العلاقة بين المستوى المهني ووجود نظام فعال خاص بالصحة والسلامة المهنية	-5
58	يوضح العلاقة بين الجنس والرضا عن برامج الصحة والسلامة المهنية	-6
59	يبين العلاقة بين السن والاجراءات التي تعتمدها المؤسسة للتقليل من حوادث العمل	-7
60	يمثل العلاقة بين الجنس والجهات المختصة بالرقابة على أعمال الصحة والسلامة المهنية	-8
61	يمثل العلاقة بين الجنس لتشجيع إدارة الصحة والسلامة المهنية على القرارات التي تؤثر على سلامتهم	-9
62	يمثل العلاقة بين الجنس والإعلانات الخاصة بالصحة والسلامة المهنية	-10
63	يمثل العلاقة بين المستوى المهني وعمل المؤسسة على تحسين ظروف العمل	-11
64	يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي وحرص المؤسسة على توفير وسائل الصحة والسلامة المهنية	-12
65	يمثل العلاقة بين الجنس والتغيرات الايجابية التي تحدث داخل المؤسسة	-13
66	يمثل العلاقة بين المستوى المهني و البرامج التدريبية للمؤسسة	-14
67	يبين العلاقة بين المستوى المهني ومكان عملية التدريب	-15
68	يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وتحسين الأداء بالرجوع للعملية التدريبية	-16
69	يمثل العلاقة بين الجنس ومدة التدريب	-17
70	يمثل العلاقة بين السن ومدة التدريب لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة	-18
71	يمثل العلاقة بين الجنس والرضا عن برامج التدريب	-19

72	يمثل العلاقة بين المستوى المهني ومساهمة التدريب في التنمية المهنية	-20
73	يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي وطبيعة المنصب إذا كان يتطلب تدريب	-21
74	يمثل العلاقة بين الجنس وتغيير السلوك من خلال البرامج التدريبية	-22
75	يبين العلاقة بين الجنس ومتابعة المؤسسة بالتقييم المستمر للمتدربين	-23
76	يمثل العلاقة بين الجنس والأهداف المتعلقة بالمسار الوظيفي	-24
77	يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي وصعوبة تأدية العمل	-25
78	يبين العلاقة بين الجنس والاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي للمسار الوظيفي	-26
79	يمثل العلاقة بين المستوى المهني وتقييم المسار الوظيفي في رفع قدرات الموظفين	-27
81	يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي وحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميولاته	-28
82	يمثل العلاقة بين الجنس والتخطيط للمسار الوظيفي	-29
83	يمثل العلاقة بين المستوى المهني واختيار الإدارة للأفراد المؤهلين لتولي المناصب العليا	-30
84	يمثل العلاقة بين الجنس وإثراء مناصب الموظفين	-31
85	يمثل العلاقة بين الجنس والمرونة التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	-32

# مقدمة

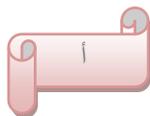
تتفاعل كل مؤسسة مع البيئة المحيطة بها آخذة في الاعتبار إمكاناتها المادية والبشرية ومراعيةً لمتطلبات بيئتها الداخلية مما يتطلب منها السعي للتكيف والتكامل مع النسق الكلي والأنساق الفرعية المكونة له، في سبيل تجسيد رسالتها في الواقع وتحقيق أهدافها لذلك فهي تجد نفسها أمام أوضاع مختلفة تدفع بالمؤسسة إلى تبني استراتيجية من أجل المحافظة على وجودها والتي من ضمنها استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

فتتمية الموارد البشرية تعد من الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة حيث تقوم على مجموعة من البرامج والسياسات التي تهدف إلى الرفع من مستوى قدرات ومعارف الموارد البشرية وإتاحة الفرص أمامهم للإبداع في العمل وحل المشكلات ومواكبة التطورات المتسارعة في كافة المجالات، فهي تعد اليوم من أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الأداء الأمر الذي جعل الاهتمام بها من أولويات المؤسسات.

ويعتبر الأداء الوظيفي المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمؤسسة كونه الجزء الحي منها، لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية، حيث تكمن أهميته في عدم الوقوف على مستوى المؤسسة بل تتعدى ذلك إلى إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويعد هذا الأمر جانباً هاماً في تنمية الموارد البشرية.

كما أنه لا يمكن تحقيق الأداء الوظيفي الجيد للمؤسسة دون اللجوء إلى استراتيجيات مناسبة لإدارة مواردها البشرية فهي تتطلب أداء مميز يتميز بالسرعة والدقة، مما يدفعها إلى الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته كونه يمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، وتستطيع من خلال هذا المورد أن تتميز عن باقي المؤسسات وتحقيق النجاح عن طريق تحسين الأداء، ويتطلب ذلك بتوفير استراتيجيات تهتم باحتياجات هذا المورد وتهيئة البيئة المناسبة له للعمل، وتحفيزه ليبدل أقصى مجهوده مما يساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

فمن خلال تنفيذ استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ينتج عنها تحقيق أعمال المؤسسة بصورة جيدة وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين، من خلال التركيز على كافة طاقاتها البشرية وبالتالي تحسين أدائها الوظيفي وتطوير قدرات العاملين وتعزيز مهاراتهم ورضاهم الوظيفي وتقويم أفعالها استجابة للتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة .



وعليه ركزت هذه الدراسة على استراتيجية تنمية الموارد البشرية و تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية والتي تم تقسيمها إلى ثلاث إطارات " الإطار المنهجي، الإطار النظري، الإطار التطبيقي."

• بالنسبة للإطار المنهجي فقد تم فيه ضبط الإشكالية بالإضافة إلى بناء فرضيات، كما اشترنا كذلك إلى أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها والدراسات السابقة التي لها علاقة لدراستنا كما قمنا بتحديد بعض المفاهيم.

• أما الإطار النظري فقد تم تقسيمه إلى فصلين .

الفصل الأول يندرج تحت عنوان استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذي يضم مبحثين المبحث الأول يضم مدخل لإدارة الموارد البشرية أما المبحث الثاني يضم مدخل لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني يندرج تحت عنوان الأداء الوظيفي والذي يشمل مبحثين المبحث الأول تطرقنا فيه لماهية الأداء الوظيفي بالإضافة إلى المبحث الثاني الذي كان بعنوان العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

أما الإطار التطبيقي فقد ضم فصلان مرتبطان ببعضهم البعض، حيث تطرقنا في الفصل الرابع لأهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما الفصل الخامس فقد احتوى على عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج.

# الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

- 1-الإشكالية
- 2-فرضيات الدراسة
- 3-أسباب اختيار الموضوع
- 4-أهمية الدراسة
- 5-أهداف الدراسة
- 6-تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
- 7-الدراسات السابقة
- 8-التعقيب على الدراسات السابقة
- 9-المقاربة النظرية للدراسة

### 1- أسباب اختيار الموضوع

- ✓ كون الموضوع خصب وقابل للدراسة الميدانية.
- ✓ ميولنا في الاستطلاع والبحث في المواضيع التي تعنى بالموارد البشرية .
- ✓ اعتبار أن الموضوع يمس مؤسسة ذات أهمية في المجال الصحي
- ✓ تحسيس المؤسسات بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به وتوفير نظام جيد يساهم في رفع مستوى أدائه الوظيفي
- ✓ يعد موضوع البحث من المواضيع التي لم تستوف حضاها من الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

### 2- أهمية الدراسة:

- ✓ تكمن أهمية هذه الدراسة في تحليل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وعرضها بصفة مبسطة وتحليل أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
- ✓ تسليط الضوء على المورد البشري في المؤسسة باعتباره عنصراً هاماً، حيث يساهم هذا الأخير في تحقيق فعالية المؤسسة.
- ✓ محاولة معرفة مدى فعالية هاته الاستراتيجيات في تنمية الموارد البشرية وتحديد أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين.
- ✓ محاولة معرفة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وطرق تحسينه.

### 3- أهداف الدراسة

- ✓ التعرف على مدى تأثير استراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين .
- ✓ التعرف على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال الاعتماد على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية.
- ✓ التعرف على دور استراتيجية الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة.

✓ التعرف على دور استراتيجية التدريب في المؤسسة.

✓ التعرف على دور استراتيجية تطوير المسار الوظيفي في المؤسسة.

### 4- الإشكالية

يعتبر الأداء عملية تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحديد نوعية العناصر البشرية لديها وشكل أداها ويمثل الوسيلة الفعالة للحصول على حقائق وبيانات لتحليل وفهم أداء الموظفين في ممارسة مهامهم الوظيفية وإعطاء تقدير لمستوى هذا الأداء ومن ثمة العمل على تنميته وتطويره، حيث أن إشكالية الأداء تعتبر من أصعب المشاكل التي تواجه المؤسسات، ويتجسد ذلك في الأهمية البالغة للموظف وللمؤسسة، حيث يوفر للمؤسسة القدرة على تصحيح سياساتها وبرامجها المتعلقة بتسيير مواردها البشرية .

كما تحظى الموارد البشرية باهتمام كبير لدى الإدارات والشركات والمؤسسات الحكومية والأهلية في الوقت الحاضر نظرا لما تحمله من تأثير على نجاح تلك الجهات في مختلف الأصعدة وعلى رأسها إنتاجيتها ومستقبلها واستقرارها وحياء وديمومة القوى العاملة فيها، حيث يعتبر المورد البشري من أهم عوامل نجاح المؤسسات فهو يعتبر بمثابة القلب النابض للمؤسسة ، لأنه يقوم بوظائف ومهام تعزز مكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعله وسيلة بقاء وديمومة في النشاط والنجاح وذلك عن طريق مجموعة من العمليات والاستراتيجيات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث تتمثل هذه العمليات في التدريب، التوجيه، والأداء، كما يمثل الأداء الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يتطلب إنجازها والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة وبالتالي يمثل تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .

فإن تزايد الاهتمام بالمورد البشري والأداء جعل من تنمية هذا المورد أمر ضروري لنجاح المؤسسات وتحسينها إلى أفضل وضع عن طريق استغلال الطاقات المختلفة التي تتوفر لدى أفراد المجتمع، وبالتالي يبقى الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق مستويات عالية من الأداء الذي يمكنها من النجاح وضمن استمراريته وبقائها في ضل بيئة شديدة التغيير وبطبيعة الحال حتى تكتسي هذه التنمية الطابع الاستراتيجي لا بد ان تكون لها استراتيجية توضح معالمها وترسم طريقها في اتجاه ما تصبو اليه المؤسسة واستراتيجيتها العامة .

فتحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها ، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة الى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة، فالتكنولوجيات الحديثة الجديدة وما رافقها من تعديل أو تغيير في إنتاج وتسويق السلع، الخدمات، والابتكارات قائمة على تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية العاملة وفرضت بالتالي على المؤسسات برامج تأهيلية وتدريبية تواكب سد النقص الحاصل في المهارات واكتساب الأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا والمعرفة .

وعليه ارتأينا بأن نبحث في هذا الموضوع من خلال سؤال الإشكالية الرئيسي والذي صيغ على النحو الآتي:

إلى أي مدى يمكن لاستراتيجية الموارد البشرية أن تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

كما يتفرع سؤال الإشكالية الرئيسي إلى تساؤلات فرعية تتمثل في:

✓كيف تساهم استراتيجية الصحة والسلامة المهنية في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية للصحة؟

✓كيف تساهم استراتيجية التدريب في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

✓كيف تساهم استراتيجية تطوير المسار الوظيفي في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

### 5- فرضيات الدراسة

#### الفرضية العامة

تساهم استراتيجية تنمية الموارد البشرية في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية .

وتنقسم هذه الفرضية إلى فرضيات جزئية الآتية:

✓ تساهم استراتيجية الصحة والسلامة المهنية في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

✓ تساهم استراتيجية التدريب في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

✓ تساهم استراتيجية تطوير المسار الوظيفي في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

### 6- تحديد المفاهيم

#### 1-الاستراتيجية:

**لغة:** إن كلمة استراتيجية ذات أصل يوناني stratos -agos ومنشأها عسكري فهي مركبة من كلمتين stratos تعني جيش و agos تعني فن القيادة وبذلك تعني فن قيادة الجيش .

**اصطلاحا:** يعرفها شندلر: بأنها تحديد الأهداف طويلة المدى، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف . كما يعرفها فلدي بأن الاستراتيجية تتمثل في إعداد الغايات والأهداف الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطة عمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات .

وكتعريف إجرائي للاستراتيجية هي وسيلة تساعد المؤسسة على إحداث توافق بين إمكانياتها الداخلية والخارجية بما يساعدها على ضمان الاستمرارية والتطور والنمو.

#### 2- تنمية الموارد البشرية :

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق مع إحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور إستغلاله للموارد الطبيعية فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده .

أما الدكتور أحمد منصور فقد عرفها بأنها "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بالمعارف والمعلومات ونظريات أو مبادئ تزيد من طاقته على الإنتاج والعمل .

على ضوء ما سبق نستنتج بأن تنمية الموارد البشرية هي عملية الزيادة في قدرات ومعارف ومهارات العامل وتوجيه سلوكياته وميولاته وفق متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

### -3 الأداء الوظيفي:

#### -1-3 مفهوم الأداء :

**لغة:** يعني تنفيذ الشيء، أي تأديته، ودفعه للتنفيذ أي هو بلوغ الشيء ويقال أداه بمعنى تمت تأديته وتنفيذه، وللأداء مرادفات لغوية منها (إتمام وإنجاز وتحقيق وتنفيذ العمل).

**إصطلاحاً:** وفقاً لمعجم مصطلحات العلوم الإدارية يعرف الأداء بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفاوض أدائه من العامل الكفاء .

أما Nicolas فقد عرف الأداء بأنه "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك .

فمن خلال التعاريف المقدمة حول الأداء يمكن أن نعرفه إجرائياً بأن الأداء يعبر عن درجة إنجاز وإتمام العمال داخل المؤسسة للمهام الموكلة لهم.

#### -2-3 الأداء الوظيفي:

هناك العديد من التعريفات الخاصة بالأداء الوظيفي، حيث عرف بأنه درجة تحقيق وإتمام للمهام المكونة للوظيفة، حيث يمكن للفرد إشباع متطلبات هذه الوظيفة .

ويعرفه عبد القادر سعيد على أنه " قدرة العامل للقيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له، بأقل وقت وأقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل أيضاً مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي الذي يأخذ بالاعتبار كافة المتغيرات المحيطة".

ومن هنا يمكن استنتاج مفهوم الأداء الوظيفي بأنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنطوية بهم وفقاً لما جاءت به القوانين والمراسيم التنظيمية المحددة لكل وظيفة وواجباتها، ومسؤولياتها لتحقيق أهداف الوظائف الجزئية.

### 7- الدراسات السابقة

#### الدراسة الأجنبية:

دراسة " **saleem and khurshid** ممارسات الموارد البشرية تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بثلاث بنوك في مدينة لاهور الباكستانية، حيث تهدف هذه الدراسة للإجابة عن الإشكال التالي هل ممارسات الموارد البشرية مرتبطة بشكل مباشر بأبعاد جودة الحياة الوظيفية تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين؟ ودراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والحوافز وشفافية الاختيار عند التعيين وبرامج التدريب والتطوير، وبين تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود علاقة ارتباط قوية بين برامج التدريب والتطوير وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، كذلك وجود علاقة ارتباط بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي ووجود علاقة ارتباط بين الشفافية في توظيف العاملين واختيارهم وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

#### الدراسة العربية

دراسة **محمد تركي بطاينة** بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى بيان اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للمديرين على جميع المستويات في البنوك، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من استراتيجية التوظيف واستراتيجية التطوير واستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي، وعدم وجود علاقة ارتباط بين استراتيجية التعويض والأداء الوظيفي وعليه يوصي الباحث بالاهتمام والتركيز على استراتيجية التعويض والاهتمام بتقديم المعلومات الكاملة حول المؤسسة للمتقدمين والراغبين في العمل بها، ووضع معايير للترقية مبنية على أسس الخبرات والمؤهلات العلمية.

#### الدراسة المحلية

دراسة **مساعدية عماد** ، بعنوان " دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، حيث تم فيها طرح الإشكالية التالية، ما هو دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ حيث توصلت إلى

جملة من النتائج أهمها، يجب على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية والعمل على تنميتها باتباع استراتيجيات مختلفة، وتهيئتها وجعلها أكثر استعدادا لمواجهة أي تغيير في بيئة الأعمال، وكذا خلق ثقافة للتعلم داخل المؤسسة وتوفير بيئة عمل مناسبة وملائمة تساعد على أداء الأعمال.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تم ذكرها يمكننا القول بأننا تقاطعنا كثيراً مع هاته الدراسات في بعض الجوانب، وذلك من خلال وجود تشابه بين الدراسات فكلاهم اهتم بدراسة موضوع استراتيجية تنمية الموارد البشرية، والتركيز على العنصر البشري وأدائه، كما أنه يوجد اشتراك في بعض الأبعاد بين الدراسات خاصة فيما يتعلق بالأداء الوظيفي وفي دراستنا نجد أن الأداء الوظيفي للعاملين هو أحد الأبعاد التي نهتم بدراستها، وبالتالي نستطيع القول باننا استفدنا من هذه الدراسات سواء من الناحية النظرية أو فيما يتعلق بإجراءات الدراسة الميدانية .

### 8- المقاربة النظرية للدراسة:

إن راس المال البشري أصبح متغيرا مهما ذو تأثير كبير على نجاح أو فشل المؤسسة ومنظمة الأعمال وخاصة المعرفية منها إذ ينعكس ذلك على قيمة الشركة السوقية، لهذا كان الاهتمام يتزايد براس المال البشري ويتجلى جانب من هذا الاهتمام في دراسة مكوناته وقد تجلت تصنيفات عديدة قدمها باحثون ومختصون في هذا المجال رأس المال البشري .

ففي سنة 1776 أشار آدم سميث في كتابه الشهير ثروة الأمم إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات وطالب بأن تحدد الاجور وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم مشيرا ان العمل البشري هو مصدر القيمة، ووضح ان موهبة الفرد لا تعود عليه فقط وإنما تعود أيضا على المجتمع الذي ينتمي اليه وان المهارة الفائقة للعامل تعمل كأداة ثمينة لإثراء الاقتصاد وأن هذه المهارة تعطي عائدا يغطي تكاليف الإعداد لها بالإضافة الى قيمة هذه المهارة في حد ذاتها<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> فاروق عبد الله، مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2007، ص 23.

فإن الاهتمام الجاد برأس المال البشري نشأ كرد فعل للمبالغة في أهمية دور رأس المال المادي في التنمية الاقتصادية وفي النظام الاقتصادي ككل وذلك فيما قبل الستينات من القرن العشرين عندما القي شولتز محاضراته الشهيرة في ديسمبر 1960 امام الجمعية الاقتصادية الامريكية، حيث يعد كل من شولتز وبيكر ابرز مؤسسي مدرسة رأس المال البشري في الادب الاقتصادي المعاصر، شولتز على المستوى التجميعي وبيكر على المستوى الجزئي وقد اخذ مبدأ رأس المال البشري في الازدهار والتوسع في بعض النتائج التي توصلت اليها الابحاث والدراسات التي اكتشفت ان الزيادة في الانتاج القومي في الدول الصناعية المتقدمة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية تعد كبيرة جدا بالمقارنة بالزيادة في عوامل الإنتاج فقد اثبتت هذه الدراسات والابحاث ان عائد الاستثمار في رأس المال البشري اكبر بكثير من عائد الاستثمار في رأس المال المادي.

ويمكن تعريف رأس المال البشري بأنه مجموعة من السمات التي تمثل كل المعرفة والمواهب والمهارات والقدرات والخبرات والاستخبارات والتدريب والحكم والحكمة التي يمتلكها بشكل فردي وجماعي حيث تمثل هذه الموارد الكلية للشعب الذي يمثل شكل من اشكال الثروة التي يمكن توجيهها لتحقيق اهداف الامة او الدولة او جزء من تلك الاهداف.

وتتمثل اهمية رأس المال البشري في ان يكون رأس المال البشري وتنميته سواء على مستوى المؤسسات او المستوى الكلي بات ضرورة حتمية تفرضها طبيعة ومتطلبات العصر وان زيادة التأهيل والاعداد في قدرات وخبرات رأس المال البشري في المؤسسة يساعد على رفع الأداء وتميزه وخلق التفاهم بين الافراد وتقليل نطاق الرقابة كذلك تكمن اهميته في رفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين.

ولهذا اعتمدنا هاته المقاربة في دراستنا لأنها تقوم على طرح استراتيجي مرتبط بتنمية الموارد البشرية وأنها توجد علاقة جوهرية بين النظرية المتبناة موضوع دراستنا الذي يهدف إلى تطوير أداء الموظفين من خلال توفير فرص التطوير المهني، انشاء خطط خاصة بالتنمية الفردية، تحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم وذلك لزيادة مستوى المعرفة لديهم حيث تعتبر استراتيجية تنمية الموارد البشرية وسيلة لتحسين وتطوير رأس المال البشري في المؤسسة وبالتالي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

# الفصل الثاني: استراتيجية تنمية الموارد البشرية

## تمهيد

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: استراتيجية تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية الموارد البشرية

المطلب الثاني: أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية

المطلب الثالث: أساليب وسياسات تنمية الموارد البشرية

المطلب الرابع: الآليات الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

خلاصة

### تمهيد

تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية في عمل المؤسسات لكونها تساهم في رفع القدرات الإنتاجية وتخفيض التكاليف الغير ضرورية، وتمكن الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية لذا أصبح على هذه المؤسسات الحفاظ على هذه الموارد وتنميتها وحسن إدارتها لكي تتماشى مع استراتيجية المؤسسة كلها.

ومن هنا أصبحت استراتيجية تنمية الموارد البشرية من أهم الاتجاهات الحديثة للمؤسسات وللتعرف أكثر على استراتيجية الموارد البشرية نتطرق في هذا الفصل لكل من إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها كمبحث أول ثم التعرف على استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

هناك اختلافات عديدة بين التعريفات المقدمة لإدارة الموارد البشرية فبعضها يضيق مجالاتها فيقصرها على نشاطات محدودة، حيث يعتبرها مجرد نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية مثل الملفات وسجلات العاملين وضبط أوقات حضورهم<sup>1</sup>.

والبعض الآخر يتوسع في تحديد مجالات تلك الإدارة ويحدد أنشطة متعددة لها وفيما يلي نستشعر البعض منها:

هي "ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العامة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالإعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية"<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.<sup>3</sup>

كما تعرف أيضاً على أنها سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها.<sup>4</sup>

فنتلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة العمليات التي تهتم بأمور العاملين في المؤسسة باعتبارهم الأساس، وتنميتهم وتدريبهم وتحفيزهم لتحقيق مجموعة من الأهداف.

<sup>1</sup> حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت. دار النهضة العربية. د.س. ص 17

<sup>2</sup> عبد الباري ابراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع 2008، ص 18

<sup>3</sup> سعاد نايف برونوطي. إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن. 2001، ص 17

<sup>4</sup> عادل صالح حوحوش. مؤيد معيد سالم. إدارة الموارد البشرية، دار حامل، الأردن، ط3، 2009. ص 05

### المطلب الثاني، التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة إعداد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الأفراد، ومن المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي،

#### المرحلة الأولى: تطور الصناعة بعد الثورة الصناعية

كانت قبل ذلك محصورة في نظام حرفي متخصص أو صناعات يدوية تمارس في المنازل بأدوات بسيطة، وبعد ظهور إختراعات صناعية كبيرة تطلب ذلك أيدي عاملة كثيرة للإنجاز الأعمال وتجمع عدد كبير من العمال في مكان واحد هو المصنع، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من إعتمادها على العامل.

#### المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي إنتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:<sup>1</sup>

1- **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد تاييلور بذلك إستبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنطقية وتقييم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة إعتماً على المواد والمعدات المستخدمة.

2- **الإختيار العلمي للعمال:** ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، بعد أن تأكد من قدرة العمال ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبئ الوظيفة يتم اختيارهم على هذا الأساس.

<sup>1</sup> محفوظ ابو جودة. إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان. الأردن. ط1، 2011، ص 28.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتدريبها: حيث يؤكد تاييلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه الا بعد ان يكون له استعداد للعمل وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لإرتفاع معدل إنتاجيته.

### المرحلة الثالثة: ظهور المنظمات العمالية

ظهرت في بداية القرن العشرين في الدول الأوروبية في مجال المواصلات والمواد الثقيلة وقد حاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت إستغلال العامل لمصلحة رب العمل من عوامل ظهور النقابات.

### المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى إستخدام طرق جديدة لإختيار المجندين من قبل تعيينهم ، كما طبقت بنجاح على العمال تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنظمات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية، وهكذا إعتبر هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام الموارد البشرية و كان معظم العاملين بهذه الاقسام من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية.

### المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هاوثورن بفضل التون مايو، واقتنع الكثيرين بأهمية رضا العمال بعملهم وتوفير الظروف المناسبة لهم.

### المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق العمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب العمال وتنميتهم ووضع برامج لتحفيزهم و ترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المؤسسات الصغيرة أو الكبيرة وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيراً على مجالات عديدة وتشمل هذه الأنشطة ما يلي:<sup>2</sup>

- **تصميم وتحليل العمل:** وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات والملفات على عاتقها.
- **الاختيار والتعيين:** تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية.
- **وضع هيكل الأجور:** تقضي هذه الوظيفة تحديد الأجور والدرجات الأجرية للوظائف ووضع سياسة أجرية فاعلة تشمل جميع العاملين.
- **وضع أنظمة الحوافز:** تتطلب هذه الوظيفة منح الموظف المتميز في الإدارة ما يقابل ذلك بشكل عادل للأداء المتميز.
- **تقييم أداء العاملين:** تقتضي هذه المهمة وضع مقياس لقياس أداء الموظفين مثل طريقة المقارنة بين العاملين طريقة الترتيب البسيط.<sup>3</sup>
- **التخطيط لحركة الوظائف:** ويراد بها وضع خطة لحركة الوظائف في المنظمة تشمل النقل والتدريب والترقية.

<sup>1</sup> قصي قطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، دار المعتر للنشر والتوزيع. الأردن، 2014، ص 75

<sup>2</sup> ماهر أحمد " إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 ص 29-30

<sup>3</sup> علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية" دار غريب، مصر، د. ت. ن. ص. ص 231-232

### المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية

تجتمع أهداف الموارد البشرية على كونها تسعى لتحقيق:<sup>1</sup>

- استقطاب المؤهلين من طالبي الوظيفة وترغيبهم الانضمام إلى العاملين فيها
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة.
- وضع نظام حوافز فعال ومشجع.
- الحفاظ على العاملين الجدد من البقاء في المؤسسة.
- الأخذ في الحسبان شكاوي العاملين والعمل على تقييم الموضوعي لها.

---

<sup>1</sup> عادل صالح حوحوش. مؤيد سعيد سالم. إدارة الموارد البشرية. دار حامل. الأردن. ط2، ص 05

المبحث الثاني: استراتيجية تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية الموارد البشرية

أصبحت تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، نظراً للاهتمام الكبير من قبل المؤسسات في ظل المنافسة والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال فسنستعرض بعض التعاريف وهي كالاتي:

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها "العملية التي تهدف إلى تنظيم وتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم، التدريب، التأهيل... إلخ بهدف تحسين أدائها.<sup>1</sup>

كما عرفها الدكتور أحمد منصور بأنها "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بالمعارف والمعلومات ونظريات أو مبادئ تزيد من طاقته على الإنتاج والعمل.<sup>2</sup>

إذن فتنمية الموارد البشرية هي الإطار المساعد للموظفين في تطوير مهاراتهم الشخصية والتنظيمية من خلال اتباع طرق وأساليب منهجية واعية.

حسب هاريسون (harrison2000) فيعرف استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأنها التنمية التي تنشأ من رؤية واضحة عن قدرات الأفراد وتعمل في إطار الاستراتيجية العامة للعمال.<sup>3</sup>

ومع زيادة وضوح حدود المفهوم هناك من اعتبر استراتيجية تنمية الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة المخططة والمنتظمة التي يتم تصميمها من قبل إدارة الموارد البشرية وتعمل وفق الاستراتيجية العامة المؤسسة لتزويد أعضائها بالفرص اللازمة لتعليم المهارات الضرورية بغرض مواكبة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع. ط1، عمان الأردن 2008 ص 126

<sup>2</sup> احمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات. الكويت. 1975

<sup>3</sup> Michael armstrong. or cit pp 175-176

<sup>4</sup> جون وارنر راندي دي سيمون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة عبد المحسن نعساني. ج1. جامعة الملك سعود. النشر

العلمي والمطابع. السعودية. الرياض. 2012 ص 07

### المطلب الثاني: أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية

تهدف استراتيجية تنمية الموارد البشرية لإنتاج إطار متماسك وشامل لتطوير الأفراد من خلال خلق ثقافة التعليم وتكوين استراتيجية ، والهدف من ذلك هو زيادة قدرة الأفراد العاملين لأن الموارد البشرية في المؤسسة تعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية وبالتالي فالتوجه الحقيقي الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية هو توفير بيئة مشجعة على تعليم والتطور وفيما يلي المكاسب الحقيقية من استراتيجية تنمية الموارد البشرية.<sup>1</sup>

- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد
- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالشركة
- وضع قادة محتملين لمستقبل الشركة
- توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة
- توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل. وذلك عن طريق امدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم .

### المطلب الثالث: أساليب وسياسات تنمية الموارد البشرية

تتركز على مجموعة من السياسات والأساليب وهي:<sup>2</sup>

- تخطيط وجذب القوى العاملة ذات الكفاءة
- أجور ومرتبوات مرتفعة بالنسبة للمنافسين خاصة

<sup>1</sup> عماد مساعدي ، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة سطيف1. الجزائر 2014. ص 23-24

<sup>2</sup> صبوع عبد الحفيظ، واقع و آفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية، فرع السيارات الصناعية بالروبية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص، تسيير المنظمات، الجزائر 2015، ص 54-55

- وضع حزمة من برامج للحوافز والكفاءة
- خلق وظائف جديدة
- تقييم الأداء والاهتمام بالنتائج طويلة الأجل
- تنمية الانتماء التنظيمي وثقافة المؤسسة
- التوسع في التدريب والتكوين

### المطلب الرابع: الآليات الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

#### أولاً: الصحة والسلامة المهنية

- تعرف بأنها توفير بيئة عمل آمنة وصحية للحفاظ على ثلاث من المقومات الأساسية لعنصر الإنتاج، الإنسان. الآلة. المادة. ضمن خلق جو من السلامة والطمأنينة لحماية العنصر البشري من الحوادث والأمراض المهنية.<sup>1</sup>
- كما تعرف أيضا بأنها مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى المحافظة على سلامة العنصر البشري والمعدات التي تمتلكها المنظمة.<sup>2</sup>
- وبناء على ما سبق يمكن تعريفها الصحة والسلامة المهنية بأنها الإدارة التي تهدف إلى حماية العنصر البشري من أخطار وحوادث العمل والأمراض المهنية. وذلك بهدف تمكينه من أداء عمله في بيئة آمنة وسليمة.

#### 1- أهداف برامج الصحة والسلامة المهنية

- التشجيع على تهيئة بيئة العمل المناسبة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وفيه أحمد الهنداوي، سياسات الأمن والسلامة المهنية، الواقع ومقترحات التطوير، عدد 82 مجلة الإدارة العامة. معهد الإدارة

<sup>2</sup> christine vidal gomel. (2006) training To safety rules use some reflections study. Safety science. Vol ، 93 less 11

<sup>3</sup> hogstod christer. pieris Bodbi (2000) "occupational safety & health indeveloping countries Review of strageties. «case stadies a bibliography "

- حماية العنصر البشري من خلال إمكانية السيطرة على مسببات المخاطر المهنية.
- تطبيق كافة تعليمات الصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل بهدف الحفاظ على الممتلكات المادية للأفراد العاملين ضمن بيئة العمل.
- ضمان استمرار الإنتاج دون توقف.
- بث روح الاندفاع في قلوب العاملين أثناء قيامها بأعمالهم والحد من حالات القلق والفرع.

### 2- عناصر برامج الصحة والسلامة المهنية

تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ الاجتماعات اليومية والأسبوعية في مكان العمل لمن له علاقة بالموضوع
- ✓ الإعلانات التحذيرية
- ✓ الشرائح والافلام والإعلانات الإرشادية
- ✓ الإجراءات التدريبية في حالة التقصير
- ✓ أشرطة الفيديو المسجلة حول الحوادث وأسبابها

ثانيا: استراتيجية التدريب

### 1- مفهوم التدريب

هو نشاط منظم على أسس علمية يهدف لاكتساب وزيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، وتعميم معرفتهم بأهداف المؤسسة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن عنتر. إدارة الموارد البشرية. المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية. دار البازوري للنشر والتوزيع عمان. الأردن. 2010، ص 78-79

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلاكلة، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية. دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص

هو العملية التي يتم من خلالها زيادة المعارف والدافعية وتغيير السلوكيات من أجل تحسين عملية التوافق بين الخصائص والقدرات وبين المتطلبات الوظيفية.<sup>1</sup>

ومنه نستنتج أن التدريب هو نشاط منظم يستهدف تغيير بعض اتجاهات المتدرب واكسابه بعض المهارات والمعارف والتي يفترض ان تؤدي إلى تحسين الأداء وإلقائه في المجالات التي حصل فيها التدريب.

### 2- أنواع التدريب

يمكن تقسيم التدريب وفقا للاعتبارات التالية:

#### 1-2- التدريب حسب المرحلة

- توجيه الموظف الجديد (تأهيلي): يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي يقدمها إلى عمله الجديد وأهمها، معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، ساعات العمل، ملابس العمل، الترتيبات. الحوافز.

- التدريب أثناء العمل : عندما ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب مع العمل و ليس في مكان آخر.

- التدريب بغرض تجديد المعرفي والمهارة : ويكون هذا النوع عندما تتقدم المعارف والمهارات للأفراد وخاصة عندما تكون تكنولوجيا وأنظمة جديدة.

#### 2-2- التدريب حسب نوع الوظائف

- تدريب مهني: وهو يتعلق بالمهارات اليدوية والميكانيكية مثل أعمال البناء، التجارة... إلخ وهنا نجد أن الأسلوب المتبع هو تعيين بعض العمال مساعدين للعمال القدامى.

- تدريب التخصصي : يشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثل ذلك المحاسبين المهندسين، الأطباء، ويهدف التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات.

<sup>1</sup> francis léonard. stratégies de marketing in dustreil. ED polytechniques 1er ed. France. 1994. p 224

## الفصل الثاني.....استراتيجية تنمية الموارد البشرية

-التدريب الإداري: يهدف إلى تزويد المتدرب بكل ما هو جديد في الفكر الإداري ويهدف إلى تنمية المهارات<sup>1</sup>.

### أ- حسب المكان

- التدريب داخل المؤسسة: تدريب الشخص داخل المؤسسة ويكون المدرب في الأغلب هو المسؤول في المؤسسة.

- التدريب خارج المؤسسة: بعد انقطاع الشخص عن عمله لفترة زمنية محددة ليلتحق بأحد المراكز التدريبية المتخصصة ولكن ليس في المؤسسة التي يعمل فيها<sup>2</sup>.

### 3- أهداف التدريب

تتمثل في<sup>3</sup>:

رفع الكفاءة الإنتاجية ويتم ذلك عن طريق زيادة مقدرة العاملين على العمل وتخفيض التكاليف وزيادة الدخل.

يساعد التدريب على حماية أرواح العاملين من الخطر إذ أن التدريب يؤدي إلى خفض حوادث وإصابات العمل وذلك من خلال إدراك الفرد المخاطر واتخاذ كافة الاحتياطات اللازمة للوقاية.

تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وذلك بإمدادهم بالمعلومات التي تتعلق بأهداف المشروع وسياساته.

يساعد على تنميط وتوحيد الأداء إذ أن تعلم العاملين للطريقة المثلى للأداء أثناء التدريب يؤدي إلى إتباع كل فرد الطريقة التي يتعلموها بالتجربة والخطأ.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر. 2000، ص 115

<sup>2</sup> مريم يحيوي، تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التكوينية، حوليات جامعة قلمة، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية. 2009 ص 231

<sup>3</sup> بكري الطيب موسى. إدارة الأفراد. ط4، الخرطوم، حي تاون، 2002، ص 170-171

ثالثا: استراتيجية تطوير المسار الوظيفي

### 1- مفهوم تطوير المسار الوظيفي:

هي عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرز في عمله والذي يرافقه للحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل<sup>1</sup>.

كما يعرف بأنه مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه أو اتجاهات مهنته مختلفة حتى يصل إلى هدفه المنشود.

### 2- أهمية تطوير المسار الوظيفي:

تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة فإذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح و تخطيط المسار الوظيفي<sup>2</sup>.

تخفيف القيود على حركة العمالة: فإن وجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكنها من أن تطلق إمكانيات الأفراد وتشجعهم على ذلك.

التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين ونقلهم أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم حتى تقادم مهاراتهم وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين وتجديدها.

تحسين سمعة المؤسسة: إذا أدرك الأفراد أن متطلباتهم تعتنى بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها.

<sup>1</sup> عبد القادر عواريب، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر. 2015، ص3.

<sup>2</sup> محمد قريقة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د. تخصص علم اجتماع التنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي. الجزائر 2022. ص

## الفصل الثاني.....استراتيجية تنمية الموارد البشرية

---

اكتشاف القيادات الإدارية: تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة على إكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب.

### خلاصة

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية ووجدنا انها وظيفة حيوية في مؤسسة لها وظائف وأهداف تخدم المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها .

كذلك أدركت الأهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية من أجل الارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز للعاملين وهذا بغرض الحفاظ عليها ونموها، ولتنمية هذه الموارد تتبنى المؤسسة استراتيجية تقوم على توجيه وتزويد الأفراد بالمهارات والمعارف، ومن الآليات الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية نجد استراتيجية الصحة والسلامة المهنية. واستراتيجية التدريب وتطوير المسار الوظيفي، وتوصلنا إلى حقيقة أن التحكم في هذه الاستراتيجيات ينتج عنه أفراد أكفاء ويخلق لديهم الدوافع والرغبة في العمل.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول، ماهية الأداء الوظيفي،

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: عناصر وخصائص الأداء الوظيفي،

المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وطرق تحسينه،

المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: معايير ومكونات الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

المطلب الرابع: طرق تحسين الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل،

### تمهيد:

يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تنبثق عن مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات والميولات والاهتمامات وغيرها من العوامل، فالأداء المتميز يتركز على خلفية علمية وتأهيل عملي يوضح متطلبات العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، حيث تساهم القدرات والخبرات السابقة للعاملين في تقديم أداء جيد يعكس صورة المؤسسة الناجحة، وعلى ذلك فإن تقييم أداء المؤسسة بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة، من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، والتحقق من سلوكه أثناء العمل والتحسين الذي طرأ على أدائه، بغرض تحديد كفاءة العامل وفعاليته ومدى مساهمته في نجاح المؤسسة.

المبحث الأول، ماهية الأداء الوظيفي،

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

يعرفه حسن "الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته".

ويعرفه عاشور على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".<sup>1</sup>

ويعرف الأداء الوظيفي أيضا للسلطان على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>2</sup>

يعرفه أيضا العريان وعسكرهو تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته.<sup>3</sup>

إن الأداء الوظيفي يشير إلى الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته، أي أنه مقياس يظهر مدى فعالية الموظف في إنجاز عمله ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد المجيد اونيس وآخرون، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار البازوري، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 256.

<sup>2</sup> أسعد أحمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات، فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008، ص 33

<sup>3</sup> قرماش وهيبية، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد الثامن، جوان 2014، جامعة الجزائر، ص 14

### المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي مؤسسة وتتجلى فيما يلي:

- 1- ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء
- 2- يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين
- 3- إستغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة وإستغلالها احسن إستغلال.<sup>1</sup>
- 4- إستثمار الوقت وذلك بانضباط الموظف لساعات العمل
- 5- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا ما يؤدي الى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.<sup>2</sup>
- 6- يساعد في إتخاذ قرارات النقل والترقية
- 7- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي فإذا كان الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك الى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة .

<sup>1</sup> بغالية مليكة، خيرات عائشة، تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز تيارت مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عبد الرحمن ابن خلدون تيارت، 2019 ص 93 . 94

<sup>2</sup> فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2010 ص 45

### المطلب الثالث: عناصر وخصائص الأداء الوظيفي

#### أولاً: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر هي:

**المعرفة الإجرائية:** وهي مجموعة الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز عمل ما، وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الإتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، ومع أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد ونظم وتعليمات الا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين. وهذا لا ينافي عمليات الإبتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الإتفاق والتفاهم بين المرؤوس ورئيسه قبل إعتقاد أي أسلوب أمر إيجابي في إنجاز العمل، ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.<sup>1</sup>

**العمل ومتطلباته:** وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة، والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.<sup>2</sup>

**نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارة فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

**كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

<sup>1</sup> مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد 6 ص 482 متاح على الموقع <https://www.asjp.cerist.dz> يوم 1 افريل 2023 على الساعة 19:37.

<sup>2</sup> بين عواطة محمد الصالح ، اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نورالدين (الانتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية الغير المجمعة) مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 47

المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.<sup>1</sup>

### ثانيا: خصائص الأداء الوظيفي

الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت ويتمثل الأداء في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين" هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخصائص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:

- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال، حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات).
- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته، لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا .
- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد المجيد اونيس، مرجع سابق، ص 263.

<sup>2</sup> ياسمينة بودويرة، مريم بوزردوم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي، مذكرة ماستر تخصص علوم الاعلام. والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2016 2017، ص 83. 84.

### المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي

بعد التعرف على الأداء والتطرق الى محدداته يمكننا الانتقال الى عرض انواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية يمكن تقييم انواع الأداء بغرض اختبار معيار التقسيم لذلك فإن انواع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء الى انواع حسب معيار المصدر اضافة الى معيار الشمولية.

#### 1- حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين الأداء الذاتي او الأداء الداخلي والأداء الخارجي

أ- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة اي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج اساساً مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب او بالسلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم اذا تعلق الامر بمتغيرات كمية اين يمكن قياسها وتحديد اثرها .

#### 2- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين كلي وجزئي

أ- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى اي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هاذ النوع من الأداء يمكن الحديث على مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة

كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية .

ب-الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة أفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سارة مرابط، زينب برحومة، الصورة الاجتماعية للمعلم وانعكاساتها على انه أدائه الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من اساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار بالوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2015،ص 42،43.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وطرق تحسينه،

### المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، ويمكن أن تصنف هذه القوى في عوامل أساسية وأخرى جزئية حيث يشير الكثير من الباحثين ان مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما:

المقدرة على العمل والرغبة في العمل وتتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.<sup>1</sup> وقد اختلف تحديد محددات الأداء الوظيفي باختلاف وجهات الباحثين والدارسين للأداء الوظيفي وتتمثل فيما يلي:

**الجهد:** يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.<sup>2</sup>

**القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة للأداء الوظيفية وتسمى أحيانا بالكفاءات أو بالسمات الشخصية، القدرة والتحمل والسرعة البديهية، أي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء.

**إدراك الدور:** يعني أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، عزالدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية، بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة -، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد 6، 2010، ص 57. متاح على الموقع [https:// www.asjp.cerist.dz](https://www.asjp.cerist.dz)، يوم 1 افريل 2023 على الساعة 14:50.

<sup>2</sup> بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 57.

الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناءً على هذا الفهم، التي تشكل بالنسبة للعامل جراً عملاً أو وظيفته.<sup>1</sup>

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات التي يمتلكها الفرد لإدراكه لمهامه ودوره، فكل عامل يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وتفاعله مع العاملين الآخرين.

وهناك باحثين آخرين يميزون محددات الأداء الوظيفي في ما يلي:

**الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد من أداء يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكشف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل.

**قدرات الفرد وخبراته السابقة:** هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

**ادراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة، يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وما يمتلكه من قدرات وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

ويرى البعض الآخر أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في:

**الرغبة:** وهي الحاجة الناقصة للإشباع تدفع الفرد ليلسك في اتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وهي تتألف من محصلة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

**القدرة:** وتعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء.

**بيئة العمل:** وتتمثل في الملامح المادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، تجهيزات، والأدوات المستخدمة، واللامح المعنوية مثل، العلاقة بالرؤساء والزملاء.

<sup>1</sup>كسيرة مريم، قرواز نبيلة، الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2018.... 2019 ص 32.

يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل قدرة الفرد ودافعيته في بيئة عمل مناسبة وتفاعل هذه المحددات يرتفع الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: معايير ومكونات الأداء الوظيفي

#### أولاً: معايير الأداء الوظيفي

تعرف هذه المعايير بأنها المقاييس التي يتم على أساسها تقدير مستوى إنجاز العمل من قبل الموظف، وهذه المعايير تنتج من خلال عملية تحليل الوظيفة حيث يتم توضيح جميع النشاطات والمهام المرتبطة بمنصب العمل والمسؤوليات كذلك، كما يجب أن يتوفر في العامل المهارات اللازمة لأدائها وتنقسم معايير الأداء إلى الأنواع التالية،

➤ معايير انسانية

➤ معايير شخصية

➤ معايير مهنية

➤ معايير الجودة

➤ معايير كمية

**معايير إنسانية:** وتطور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظف وزملائه في محيط العمل، وعلاقته مع رؤسائه والأفراد الذين يكون تحت إشرافهم ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسيه من خلال تشجيعهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل والعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لإشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى وبهذا يمكن القول أن علاقات الفرد مع من يتعامل معهم في محيط عمله تعد مقياساً هاماً ومؤشراً لمدى نجاح هذا الفرد أو فشله في أداء مهامه الوظيفية.

<sup>1</sup>بوسبة ذهبية، دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية دراسة ميدانية، بمؤسسة محاجر الغرب، دائرة سيدي لخضر، مستغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2020. 2021. ص 49. 50.

**معايير شخصية:** هي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل والنتائج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا العامل سواء كانت بيولوجية، عقلية، بدنية، أسرية، حضارية أو اجتماعية، ومدى إصراره على بلوغه أهدافه المسطرة بمعنى قدرته على العطاء وتحقيق الذات في عمله ومدى إبداعه وتجديده في الطرق والأساليب التي يتعامل بها مع غيره لإنجاز مهامه المختلفة.

**معايير مهنية:** تتمثل في رغبة وقدرة الفرد في أداء عمله على أكمل وجه دون إحداث أي خلل أو ضرر ومدى قدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض مهامه بهدف الوصول إلى الفعالية المطلوبة سواء تعلق الأمر بمستوى أدائه أو بتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها وتشمل المعايير المهنية كذلك قدرته على تفويض السلطة لمن هم أقل منه رتبة من أجل ضمان السير الحسن للعمل وإتمام الأعمال وأدائها في الوقت المحدد وبالفعالية المطلوبة مع ضمان التوفيق بين متطلبات العمل وحياته الشخصية بالإضافة إلى معيار التدريب على إنجاز المهام في الوقت المحدد قبل تراكمها والاستعداد للمواقف الطارئة والمهام المستعجلة.

**معايير الجودة:** وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتفاق وجودته، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين، للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة، والأهداف والتوقعات.

**معايير كمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعدها فلا يكلف الله نفسا إلا وسعها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلقوسة شيماء، شقرون حفصة، دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية "مديرية اتصالات الجزائر" بمستغانم -نموذجاً-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-، 2020. 2021. ص 43

### ثانيا: مكونات الأداء الوظيفي

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، اي ان المؤسسة تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه سنقوم بتعرف لهذين المصطلحين الهامين:

**الفعالية:** ينظر الباحثين في علم التسيير الى مصطلح الفعالية على انه أداة من أدوات التسيير في المؤسسة وهذا من منطلق ان الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الاهداف المسطرة وتجدر الاشارة من جهة اخرى الى انه توجد اسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكيون الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثمة حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.<sup>1</sup>

يربط البعض بين الفعالية وتحقيق الاهداف فينظر للفعالية على انها بلوغ الأهداف المتوقعة.<sup>2</sup>

حيث يمكن تعريف الفعالية هي عبارة عن درجة قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما:

➤ مستوى الاقسام

➤ ومستوى المؤسسة

**الكفاءة:** تعرف انها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها اعوان المؤسسة .

وتعني ايضا العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك.<sup>3</sup>

كذلك هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفاء هو اقل كلفة حيث نستنتج من هذا التعريف ان الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات اي استعمال مدخلات أقل .

<sup>1</sup> يوسف مصطفى، ادارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016، ص 23

<sup>2</sup> جلبي علي عبد الرزاق وآخرون، البحث العلمي الاجتماعي (لغته، ومداخله، ومناهجه، وطرائقه)، دار المعرفة الجامعية 1989، ص 129.

<sup>3</sup> بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014، ص 69.

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية فمن المهم جدا التمييز بين المفهومين فعلى الرغم من الارتباط الكبير بينهما فالمؤسسات يمكن ان تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة حيث تشير الفعالية الى الدرجة التي تحقق بها الاهداف المحددة مسبقا أما الكفاءة فهي تشير الى الطريقة الاقتصادية التي تتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف .

كما يعتبر مفهوم الفعالية اوسع من الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

قد يتأثر مستوى أداء العامل برغبته وقدرته ودوافعه في تأدية عمله، وقد يتأثر بالوظيفة في حد ذاتها في حال عدم ملائمتها لقدرات واتجاهات العامل، وقد يتأثر بالبيئة التنظيمية للمؤسسة، فإذا كان مناخ العمل غير ملائم فإن ذلك لا يساعد على أداء جيد ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربعة مجموعات:

➤ العوامل المتعلقة بالعامل

➤ العوامل المتعلقة بالوظيفة

➤ عوامل متعلقة بالمؤسسة

➤ عوامل متعلقة بالبيئة

➤ **العوامل المتعلقة بالعامل:** هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال فئات العمر، والحالة التعليمية، والخبرة في العمل، ونوع الجنس، وأهمية العمل بالنسبة

<sup>1</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، جامعة امجد بوقرة، بومرداس 2010، ص 63.

للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

➤ **العوامل المتعلقة بالوظيفة:** يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

1- عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة: تتمثل في التكبير الوظيفي (التوسع الوظيفي) ودرجة اثرء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.

2- عوامل ترتبط بإنجاز العمل للوظيفة: يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.

➤ **عوامل متعلقة بالمؤسسة:** مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الاطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل:

- مدة وتوقيت العمل الرسمي.

- ظروف العمل ونظم الاتصال .

- التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة .

- الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل .

كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها او مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من اتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفعاليته الذاتية كلما كان سببا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

➤ **عوامل متعلقة بالبيئة:** أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المؤسسة وكذا الإنماء (الديمغرافي، الريفي، او الحضري) والاختلاف في الجنسية بين العمال.

ومنه فإن المؤسسة تعمل على إزالة هذه العوامل السلبية التي تؤثر في الأداء الوظيفي وذلك من خلال الاستفادة من مجموعة من الطرق والاساليب التي تعمل على تحسين الأداء.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: طرق تحسين الأداء الوظيفي

ترى عباس أن هناك بعض الإجراءات التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء من خلال:

تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: حيث يميل تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وعما إذا كان قد تمت بموضوعية من عدمه.

الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين: يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين، سواء بسبب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، حيث تتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور، والحوافز الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتميز بها العاملون كما تتأثر العوامل الموقفية بالكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة. تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول: وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.

الاتصالات المباشرة: الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء لذا يجب تحديد محتوى الاتصال واسلوبه وانماطه المناسبة، كما يتضمن العناصر التالية:

\* مستوى الأداء المطلوب: وهو المستوى المستهدف للأداء والذي تسعى الإدارة إلى الوصول إليه باستغلال جميع الموارد المتاحة والانشطة المختلفة .

\* مستوى الأداء الفعلي: وهو الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا نتيجة للجهود والانشطة المبذولة خلال فترة زمنية محددة .

<sup>1</sup>فاضل فايزة وآخرون، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة روافد العدد 1 جوان 2017 ص

\* فجوة الأداء: وتظهر عند اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف بالسلب ويجب على الإدارة معالجة هذه الفجوة للارتقاء بمستوى الأداء الفعلي والوصول به الى الأداء المستهدف، ومن خلال تحليل الفجوة بين الاداء الفعلي والاداء المستهدف والتعرف على اسبابها ومن ثمة اختيار الطريقة المثلى لعلاجها.

\* برامج العمل لتحسين الأداء: يوضح المدخل العلاجي موضع التطبيق فإن نجحت مساعي النجاح وارتفع مستوى الأداء الوظيفي الى المستوى المستهدف يجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن او تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> احمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2017 ص ص 41- 42.

### خلاصة الفصل،

من خلال عرضنا هذا يمكننا ان نقول ان العنصر البشري يشكل اهتماماً كبيراً في المؤسسة حيث تتوقف كفاءة أدائه في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به فالأداء المتميز للفرد يعود بصفة آلية على أداء المؤسسة ككل لذلك يستخدم الرؤساء المباشرون تقارير دورية للأداء يجمعون فيها المعلومات المناسبة ويتم مراجعة هذه التقارير من قبل المديرين او لجنة مختصة تتكون من أعضاء يستطيعون الحكم على كفاءة الموظفين وبذلك يتمكن المسؤول من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة.

# الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. منهج الدراسة
2. عينة الدراسة
3. أدوات جمع البيانات
4. أساليب جمع البيانات
5. مجالات الدراسة

خلاصة

### تمهيد

يحتوي هذا الفصل على مختلف الاجراءات المنهجية التطبيقية والتي من خلالها يمكن أن تتعامل مع الجانب الميداني في هذه الدراسة. حيث يعد خطوة هامة في الدراسة لأنه يساعد في الوصول إلى إجابات علمية عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويشمل هذا الفصل عدة خطوات منها اختيار المنهج المناسب للدراسة. تحديد مجالات الدراسة الميدانية أي المجال المكاني والزمني وكذلك المجال البشري وطريقة اختيار العينة بالإضافة إلى تحديد أدوات جمع البيانات والتي تسمح بتحليل وتفسير البيانات.

### 1- منهج الدراسة

إن اختيار منهج الدراسة في البحوث الاجتماعية والانسانية يتم وفق الاهداف التي يريد الباحث الوصول اليها، وهذا انطلاقاً من طبيعة الموضوع، فالمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة لمشكلة ما لاكتشاف الحقيقة، وهو يختلف باختلاف المواضيع ولكل منهج وظيفة وخصائص يستخدمها كل باحث في ميدان تخصصه وحسب طبيعة مشكلته.<sup>1</sup>

وفي دراستنا التي تتمحور حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين ارتأينا استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً

فالمنهج الوصفي "يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة."<sup>2</sup>

### 2- عينة الدراسة

-اعتمدنا في اختيارنا على العينة القصدية، وهي العينة التي يتم انتقاء افرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظر لتوافر بعض الخصائص في اولئك الافراد دون غيرهم، ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الاصيلي.<sup>3</sup>

وقد قمنا باختيار العينة القصدية حيث تمثل الفئة المستهدفة وهي العمال الإداريين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بلدية مجانة حيث قدرت بحوالي ( 40 ) استمارة .

<sup>1</sup> نوال محمد عهد، مناهج البحث الاجتماعي والإعلام، عالم المكتبة الأنجلو-مصرية، القاهرة 1982، ص 19.

<sup>2</sup> عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2007، ص 228.

<sup>3</sup> محمد عيدات، محمد ابو نصار، منهجية البحث العلمي، القواعد والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن 1999 ص 96.

### 3- أدوات جمع البيانات

كل منهج يحتاج إلى أدوات لجمع البيانات فالقيام بالدراسة المدانية يتطلب اختيار سليم للأدوات التي من شأنها أن تجعل العمل متكاملًا، وبالنسبة لهذه الدراسة كانت أهم الأدوات المعقدة:

#### استمارة استبيان:

"تعد أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين والتي تم إعدادها إعدادًا محدد وترسل بواسطة البريد وتسلم إلى الأشخاص المختارين (المبحوثين) لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعدادها ثانية.<sup>1</sup>

ولقد تطلبت دراستنا إعداد وبناء استمارة موجهة إلى بعض الإداريين بحيث تحتوي على أربعة محاور وقد حاولنا قدر المستطاع أن تكون أسئلة الاستمارة واضحة ومعبرة عن إشكالية الدراسة ومتناولها بحيث اشتملت على 33 سؤالًا مقيمة كما يلي،

-**المحور الأول:** عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى (04) تدور في مجملها حول البيانات الشخصية الخاصة بالبحوث والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي والمهني وهي معلومات تهدف إلى التعرف على الجانب الشخصي للمبحوثين

-**المحور الثاني:** يخص دور استراتيجية الصحة والسلامة المهنية في تأثيرها على الأدلة الوظيفي للعاملين وتضمن هذا المحور (09) أسئلة .

-**المحور الثالث:** يخص دور استراتيجية التدريب وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، وتضمن هذا المحور (10) أسئلة مختلفة.

-**المحور الرابع:** يخص دور استراتيجية تطوير المسار الوظيفي وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين ويضمن هذا المحور (10) أسئلة مغلقة.

<sup>1</sup> محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب... الحديث، مصر 2006، ص 15

#### 4- أساليب تحليل البيانات

بعد عملية جمع البيانات تم الاعتماد في تحليلها على ما يلي:

عرض البيانات في جداول مركبة

#### استخدام التكرارات

استخدام النسب المئوية للتعرف على إجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة حيث تحسب النسب المئوية على النحو التالي،

التكرار

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{مجموع التكرارات}}{100} \times 100$$

مجموع التكرارات

#### 5- مجالات الدراسة

1. المجال المكاني (الجغرافي) أجريت الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الجوارية الإخوة سقال المتواجدة ببلدية مجانة ولاية برج بوعرييج والتي تبعد عن مقر الولاية حوالي 09 كلم .

2. المجال الزمني: يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها هذه الدراسة والتي دامت ستة أشهر مقسمة إلى فترتين :

✓ المرحلة النظرية: وهي الفترة الممتدة من جانفي الى مارس حيث تم فيها البدء بجمع المعلومات والمراجع حول موضوع الدراسة وذلك بزيارة للمكتبة الجامعية وصياغة الاشكالية بعد عدة محاولات ثم تحضير الفصول النظرية لهذه المذكرة .

✓ المرحلة الميدانية: وكانت بداية من شهر افريل حيث قمنا بزيارة استطلاعية للمؤسسة المختارة بعد الحصول على الموافقة ثم اجراء مقابلة شخصية مع مدير المؤسسة وبعض الإداريين قصد جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة ككل .

وفي 20 افريل تم توزيع الاستمارة على افراد المجتمع المدروس وهم العاملين وبعدها تم جمع هذه الاستمارات .

✓المجال البشري: نظرا لموضوع دراستنا دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الاداء الوظيفي للعاملين فقد اشتمل المجال البشري لهذه الدراسة العاملون في مجال الإدارة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بلدية مجانة على عينة تتمثل في 40 عاملا مشكلين مجتمع البحث للدراسة.

### خلاصة:

بعد تبيان الاجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة من مناهج وأدوات تم من خلالها جمع البيانات الميدانية، تأتي مرحلة تفرغ ومناقشة البيانات وتمثيلها جدوليا وبيانيا من أجل تحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة لإثبات صدقها من عدمه وأتوصل إلى نتائج عامة للدراسة، وهو ما يتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

### ومناقشة النتائج

تمهيد

\_ عرض وتحليل نتائج الدراسة.

\_ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

\_ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

خلاصة

البيانات الشخصية

جدول رقم(1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	52.5%
أنثى	19	47.5%
مجموع	40	100%

من خلال الجدول تتضح أن نسبة أفراد العينة لفئة الذكور 52,5% كما تمثل نسبة الإناث 47,5%وعليه نلاحظ أن نسبة الإناث منخفضة بالنسبة للذكور، ويرجع هذا الاختلاف بين النسب أن طبيعة العمل الإداري تلائم أكثر مع الذكور، فهو في الغالب يتطلب تقنيات ومهارات لا تستطيع المرأة إنجازها.

جدول رقم(2) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

الجنس	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	4	10%
من 25-35 سنة	6	15%
من 36- 45 سنة	20	50%
46 فما فوق	10	25%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن أعمار أفراد العينة تركزت عند فئة (36\_45)فئة (وذلك بنسبة 60% حيث بلغ عدد أفرادها 20 ، أما نسبة 25% فتمثل الأفراد التي تتراوح أعمارهم 46 فما فوق والتي بلغ عدد أفرادها 10 ، أما الفئة العمرية (25\_ 35)سنة ( فتمثل نسبتها ب 15% والتي قدر عدد

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

أفرادها ب 6 أفراد من إجمالي أفراد العينة. أما الفئة العمرية التي هي أقل من 25 سنة فتمثلت نسبتها ب 10% حيث قدر عدد أفرادها حوالي 4 أفراد ويمكن تفسير تمركز العاملين في الفئة الأدنى على أنهم الأكثر مهارة وخبرة في تأدية مهامهم الوظيفية

جدول رقم (3) يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

النسب	التكرار	المستوى التعليمي
5%	2	متوسط
52.5%	21	ثانوي
42.5%	17	جامعي
100%	40	المجموع

يوضح الجدول رقم(3) توزيع الأفراد وحسب المستوى التعليمي حيث نجد أن المستوى المتوسط يمثل 51% أما المستوى الثانوي فقد قدر ب % 52,5 بينما المستوى الجامعي يمثل 42,5% وعليه نلاحظ أن المستوى الثانوي يمثل أكبر مرتبة ضمن هاته المستويات ثم يليه المستوى الجامعي ثم المتوسط.

جدول رقم(04) يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى المهني

النسب	التكرار	المستوى المهني
7.5%	3	عون تحكم
55%	22	عون تنفيذ
37.5%	15	إطار
100%	40	المجموع

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

يوضح الجدول رقم (04) توزيع المستوى المهني للأفراد حيث نلاحظ أن أعوان التنفيذ يمثلون الأغلبية وذلك بنسبة 55% تليها نسبة فئة المبحوثين الذين يصفون في رتبة إطار المقدرة ب 37,5% في حين نجد نسبة فئة في رتبة عون تحكم بنسبة 7,5% ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تهتم بفئة عون تنفيذ وذلك لطبيعة عملهم في الإدارة.

**المحور الأول: تساهم استراتيجية الصحة والسلامة المهنية في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين**

**جدول رقم(05) يوضح العلاقة بين المستوى المهني ووجود نظام فعال خاص بالصحة والسلامة المهنية**

المجموع		لا		نعم		وجود نظام فعال خاص بالصحة لمستوى المهني
100%	1	100%	1	0 %	00	عون تحكم
100%	24	16.66%	4	83.33%	20	عون تنفيذ
100%	15	0	0	100%	15	إطار
100%	40	12.5%	5	77%	35	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 77% وهي نسبة المبحوثين الذين أقرأ بأنه يوجد نظام فعال خاص بالصحة والسلامة المهنية، في حين سجلنا نسبة 12,5% من المبحوثين الذين رأوا بأنه لا يوجد نظام فعال خاص بالصحة والسلامة المهنية.

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل) المستوى المهني ( نلاحظ أن هناك نسبة مرتفعة جداً بالنسبة المبحوثين الإطارات حيث تمثلت هذه النسبة في 100% ، كما سجلنا كذلك نسبة % 83,33 لفئة أعوان التنفيذ، الذين أقرأوا بأنه يوجد نظام فعال داخل المؤسسة

ومنه نستنتج سببولوجيا بأنه يوجد نظام فعال خاص بالصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة، حيث يتمثل هذا النظام من إدارة المخاطر التشغيلية وتحسين أدائها كما يوفر إرشادات حول كيفية إدارة

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

جوانب الصحة والسلامة المهنية بشكل أكثر فعالية من خلال مراعات الوقاية من الحوادث، وتقليل المخاطر وتعزيز بيئة عمل آمنة وصحية، مع تقديم خدمات وقائية وإحتياطات كفيلة لحماية العنصر البشري من الإصابات الناجمة عن المخاطر البيئية وذلك بمنع تعرضهم للحوادث والإصابات والأمراض المهنية.

الجدول رقم 06، يوضح العلاقة بين الجنس والرضا عن برامج الصحة والسلامة المهنية

المجموع		لا يوجد رضا		نعم يوجد رضا		الرضا عن برامج الصحة	
		الجنس		الجنس		الجنس	
100%	27	62.96%	17	37.03%	10	ذكر	
100%	13	15.83%	2	84.69%	11	أنثى	
100%	40	47.5%	19	52.5%	21	المجموع	

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 52,5% من الأفراد الذين أقررو بأنهم راضين عن برامج الصحة و السلامة المهنية، في حين سجلنا نسبة 47,5% من نسبة الأفراد الغير راضين عن برامج الصحة و السلامة المهنية .

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل) الجنس ( نجد أن نسبة الإناث هي الأكبر حيث بلغت حوالي % 84,69 من الإناث الذين هم راضيين عن برامج الصحة والسلامة المهنية، في حين بلغت نسبة الذكور 37,03%

إذاً نستنتج سوسيولوجيا بأن غالبية الموظفين راضيين عن برامج الصحة والسلامة المهنية خاصة لدى الإناث، وعن ما تقدمه المؤسسة لهم حيث تعمل على حمايتهم من الإصابات الناجمة عن مخاطر بيئة العمل، وذلك بمنع تعرضهم للحوادث والإصابات التي تنتج جراء ممارستهم لعمل معين، التفهيش والوقاية، التأكد من قيام الأفراد من أعمالهم بطرق سليمة، كما تهدف إلى حماية المعدات والمواد من

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

التلف والضياع .كما تبرز أهمية برامج الصحة والسلامة المهنية من كونها أحد ضروريات العمل لما تمثله من أهمية بالغة في الحفاظ على العاملين وحياتهم داخل المؤسسة وتوفير بيئة عمل صحية وأمنة.

الجدول رقم 07، يبين العلاقة بين السن والاجراءات التي تعتمدها المؤسسة للتقليل من حوادث العمل

المجموع		نعم		لا		الاجراءات التي تعتمدها المؤسسة	السن
100%	10	70%	7	30%	3	أقل من 25 سنة	
100%	7	28.57%	2	71.42%	5	من 25 – 35 سنة	
100%	10	40%	4	60%	6	من 36 – 45 سنة	
100%	13	69.23%	9	30%	4	من 46 فما فوق	
100%	40	55%	22	45%	18	المجموع	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 55% من الأفراد الذين أقرروا بأنه هناك إجراءات ووسائل تعتمدها المؤسسة لتقليل من حوادث العمل، في حين سجلنا نسبة 45% من نسبة الأفراد الذين أقرروا بأنه ليس هناك إجراءات ووسائل تعتمدها المؤسسة لتقليل من حوادث العمل.

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل(السن) نجد نسبة 70% من الأفراد الأقل من 25 سنة وهي أكبر نسبة، في حين وجدنا نسبة 69,23% من الأفرادا 46 فما فوق، كذلك نسبة 40% من الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 36\_ 45 سنة، وأخيرا نسبة 28,57% من الأفراد التي يتراوح عمرهم بين 25 إلى 35 سنة.

إذا نستنتج سيسيولوجيا بأن المؤسسة تعتمد على إجراءات ووسائل لتقليل من حوادث العمل، حيث تتمثل هاته الإجراءات في تحسين ظروف عمل العمال والحد من مخاطرها وذلك عن طريق تعديل الوظيفة وبيئتها بإجراء تحسينات جزئية لا تؤثر عن تنظيم العمل وأساليبه، اختيار الوسائل والآلات، تحسين وضعيات العمل، اعتماد فترات الراحة والتقليل من درجة الانضباط المبالغ فيه داخل المؤسسة،

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

كذلك استخدام أدوات الوقاية كالملابس الوقائية المآزر، القفازات، كما نجد أنه على المؤسسة أن توفر جميع الوسائل اللازمة حتى يتمكن العمال من تأدية أعمالهم على أكمل وجه كتوفير الإضاءة وذلك بزيادة نوافذ الضوء الطبيعي واستخدام واقيات وأقنعة في مواقع العمل، للتقليل من وهج الإضاءة وتوزيع متساوي ومنتظم للإضاءة في مكان العمل.

الجدول رقم 08، يمثل العلاقة بين الجنس والجهات المختصة بالرقابة على أعمال الصحة والسلامة

### المهنية

المجموع		لا		نعم		الجهات المختصة بالرقابة الجنس
100%	18	33.33%	6	66.66%	12	ذكر
100%	22	31.81%	7	68.18%	15	أنثى
100%	40	32.5%	13	67.5%	27	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 67,5% من الأفراد الذين أقرروا بأنه يوجد بالمؤسسة جهات مختصة بالرقابة على أعمال الصحة والسلامة المهنية. في حين سجلنا نسبة 32,5% من الأفراد الذين أقررو بأنه ليس هناك جهات مختصة بالرقابة على أعمال الصحة والسلامة المهنية .

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل(الجنس) نلاحظ أن هناك نسبة مرتفعة جداً قدرت ب 68,18% من نسبة الإناث والتي تعتبر أكبر نسبة الذين يرون بأنه توجد بالمؤسسة جهات مختصة بالرقابة على أعمال الصحة والسلامة المهنية، ثم تليها نسبة الذكور التي بلغت حوالي % 66,66 إذا نستنتج سيسيولوجيا بأنه يوجد داخل المؤسسة جهات مختصة بالرقابة على أعمال الصحة والسلامة المهنية مثل الطبيب، وجود إطار يتابع الحالة الوبائية داخل المؤسسة وخارجها، مصلحة الوقاية من الأمراض والأوبئة، اللجان الاستشارية للصحة والسلامة حيث تعمل هذه اللجان على تطوير وتنفيذ

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

سياسات السلامة والممارسات الجيدة بالمؤسسة وتقييم المخاطر، كما تهدف إلى تعريف العاملين وتوعيتهم مع تقديم النصائح والتوجيهات، بالإضافة إلى متابعة متطلبات الصحة والسلامة المهنية الواجب توفرها في مكان العمل للحد من حصول الكثير من الحوادث والحفاظ على سلامة العاملين والحفاظ على بيئة عمل آمنة وصحية .

الجدول رقم 09، يمثل العلاقة بين الجنس لتشجيع إدارة الصحة والسلامة المهنية على القرارات التي تؤثر على سلامتهم

المجموع		لا		نعم		الصحة تشجيع إدارة والسلامة	الجنس
100%	17	11.76%	2	88.23%	15		ذكر
100%	23	13.04%	3	86.95%	20		أنثى
100%	40	12.5%	5	87.5%	35		المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 87,5% من الأفراد الذين أقرروا بأنه إدارة الصحة والسلامة المهنية تشجع على المشاركة في القرارات التي تؤثر على سلامتهم في حين سجلنا نسبة 12,5% من الأفراد الذين أقرروا بأن إدارة الصحة والسلامة المهنية لا تشجع على المشاركة في القرارات التي تؤثر على سلامتهم.

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل(الجنس) نجد بأن نسبة الإناث مرتفعة حيث بلغت حوالي 86,95% الذين يرون بأن إدارة الصحة والسلامة المهنية تشجع على القرارات التي تؤثر على سلامتهم، أما بالنسبة للذكور فقد بلغت 88,23% يرون بأن إدارة الصحة والسلامة المهنية بأنها تؤثر على سلامتهم.

إذا نستنتج سببولوجيا بأن إدارة الصحة والسلامة المهنية تشجع على المشاركة في القرارات التي تؤثر على سلامتهم في بيئة العمل وذلك عن طريق الحوار، التوعية والتدريب بشأن المخاطر،

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

وتطبيق بعض النصائح الموصي بها مع تقديم الحوافز والمكافآت، وطرح أفكار جديدة، تعزيز الحوار والتشاور بين العمال، مشاركة وامتثال العمال في عمليات صنع القرار، تزويد العمال بوسائل مفتوحة للتواصل تمكنهم من خلالها طرح أفكارهم قصد اعتمادها، كما تقوم إدارة الصحة والسلامة المهنية للمؤسسة من رفع روح المعنوية للعاملين من أجل تحسين أدائهم ورفع قدراتهم

الجدول رقم 10 ، يمثل العلاقة بين الجنس والإعلانات الخاصة بالصحة والسلامة المهنية

المجموع		لا		نعم		الإعلانات الخاصة بالصحة والسلامة المهنية	الجنس
100%	20	40.90%	9	50%	11		ذكر
100%	18	50%	9	50%	9		أنثى
100%	40	45%	18	55%	22		المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 55% من الأفراد الذين أقرروا بأنه يوجد في أماكن العمل ملصقات وإعلانات خاصة بالصحة والسلامة المهنية في حين سجلنا نسبة 45% من الأفراد الذين أقرروا بأنه لا يوجد في أماكن العمل ملصقات وإعلانات خاصة بالصحة والسلامة المهنية.

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل) الجنس ( نرى بأن نسبة الإناث ونسبة للذكور متساوية حيث قدرت ب 50% لكليهما حيث يرون بأنه توجد بأماكن العمل إعلانات وملصقات خاصة بالصحة والسلامة المهنية،

إذا نستنتج سيسيولوجيا بأنه يوجد في أماكن العمل ملصقات وإعلانات خاصة بالصحة والسلامة المهنية كالإعلانات التحذيرية ومنع التدخين، لتجنب الوقوع في الأخطار المهنية التي تحدث داخل المؤسسة لضمان صحتهم والحفاظ على سلامتهم، ووضع العلامات التحذيرية على المولدات الكهربائية،

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تغليف الأسلاك الكهربائية بالعوازل، اللوحات الإرشادية حتى يشعر العامل من تأدية عمله في بيئة آمنة لا يوجد بها أي مخاطر تهدد صحته أو حياته حتى يكون قادراً على العمل والإنتاج بأفضل شكل ممكن.

الجدول رقم 11، يمثل العلاقة بين المستوى المهني وعمل المؤسسة على تحسين ظروف العمل

المجموع		لا		نعم		عمل المؤسسة على تحسين ظروف العمل المستوى المهني
100%	3	100%	3	0 %	00	عون تحكم
100%	34	5.88%	2	94.11%	32	عون تنفيذ
100%	3	33.33%	1	66.66%	2	إطار
100%	40	15%	6	85%	34	المجموع

نلاحظ في الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 85% من الأفراد المبحوثين الذين أقرروا بأن المؤسسة تعمل على تحسين ظروف العمل في حين سجلنا نسبة 15% من نسبة الأفراد الذين يروا بأن المؤسسة لا تعمل على تحسين ظروف عملهم.

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل (المستوى المهني) نلاحظ أن نسبة أعوان التنفيذ مرتفعة جداً حيث بلغت 94,11% الذين يرون بأن المؤسسة تعمل على تحسين ظروف عملهم، في حين سجلنا نسبة 66,66% من الإطارات.

نستنتج سوسيولوجيا أن المؤسسة تعمل على تحسين ظروف العمل و ذلك من خلال توفير كل الإمكانيات اللازمة ووسائل الوقاية وتوفير بيئة عمل آمنة ليتمكن العمال من تأدية مهامهم على أكمل وجه مما يضمن لهم حماية ووقاية من المخاطر المحيطة بهم وتوفير جو مهني سليم، كذلك تقييم المخاطر وتحليلها ومدى تأثيرها على العمال، كما تعتبر ظروف العمل من أهم مصادر الحوادث المهنية

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

لذا العناية بتحسينها والحد من مخاطرها يعتبر من أهم إجراءات السلامة المهنية حيث أن هذا الاهتمام يساعد على التقليل من الحوادث.

الجدول رقم 12 ، يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي وحرص المؤسسة على توفير وسائل الصحة والسلامة المهنية

المجموع		لا		نعم		المستوى
						حرص المؤسسة على توفير وسائل الصحة
100%	15	33.33%	5	66.66 %	10	متوسط
100%	11	27.27%	3	72.72%	8	ثانوي
100%	14	14.28%	2	85.71%	2	جامعي
100%	40	25%	10	75%	30	المجموع

نلاحظ في هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 75% من الأفراد المبحوثين الذين أقرروا بأن المؤسسة تحرص فعلا على توفير جميع وسائل الصحة و السلامة المهنية لتحسين أداء عملهم في حين سجلنا نسبة 25% من الأفراد الذين أقرروا بأن المؤسسة لا تحرص على توفير وسائل الصحة والسلامة المهنية.

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل) المستوى التعليمي (بلغت نسبة الجامعين % 85,71 أما نسبة الثانوي % 72,72 ونسبة المتوسطه % 66,66 من الأفراد الذين أقرروا بأن المؤسسة تحرص على توفير وسائل الصحة والسلامة المهنية.

إذاً نستنتج سوسبولوجيا بأن المؤسسة تحرص على توفير وسائل الصحة و السلامة المهنية، من خلال نشر التوعية والتثقيف بين العمال وما يتطلبه ذلك من إعداد وتصميم لمواد التوعية والإعلام والعمل على توفيرها بالمؤسسة وإقامة الندوات والاجتماعات بقصد إرشاد العمال ونشر الثقافة التوعوية بينهم. كذلك

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

توفير المعدات والوسائل الخاصة بالصحة والسلامة المهنية لوقاية العاملين من الإصابات، كذلك توفير مستلزمات الحرائق وصيانة المعدات.. .

الجدول رقم 13 : يمثل العلاقة بين الجنس والتغيرات الايجابية التي تحدث داخل المؤسسة

المجموع	لا		نعم		التغيرات الايجابية التي تحدث داخل المؤسسة	الجنس
	لا	نعم	لا	نعم		
100%	19	52.63%	10	47.36%	9	ذكر
100%	21	33.33%	7	66.66%	14	أنثى
100%	40	42.5%	17	57.5%	23	المجموع

نلاحظ في هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 57,5% وهي نسبة المبحوثين الذين أقرأ بأنه يوجد داخل المؤسسة تغيرات إيجابية نتيجة الإلتزام بتطبيق قوانين الصحة والسلامة المهنية، في حين سجلنا نسبة 42,5% من نسبة المبحوثين الذين أقرأ بأنه لا يوجد داخل المؤسسة تغيرات إيجابية نتيجة الإلتزام بتطبيق قوانين الصحة و السلامة المهنية .

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل) الجنس (نلاحظ أن نسبة الإناث هي الأكبر حيث بلغت 66,66% الذين يرون بأنه هناك تغيرات إيجابية داخل المؤسسة، في حين بلغت نسبة الذكور 47,36%

إذاً نستنتج سوسيوولوجيا أنه يوجد داخل المؤسسة تغيرات إيجابية نتيجة الإلتزام بتطبيق قوانين الصحة و السلامة المهنية، حيث تتمثل هذه التغيرات الإيجابية في زيادة أداء العمال، حماية الآلات والمعدات من التلف والضياع، تبيان الأسلوب الصحيح لكيفية ممارسة المهنة والشروط الضرورية التي يجب توفرها في بيئة العمل، تقليل إصابات العمل ندرة الحوادث والكوارث الناتجة عن العمل، المحافظة

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

على الأيدي العاملة الماهرة، فالالتزام بتطبيق قوانين الصحة والسلامة المهنية يؤدي على تغيرات إيجابية بالمؤسسة.

المحور الثاني، تساهم استراتيجية التدريب في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين

الجدول رقم 14 : يمثل العلاقة بين المستوى المهني و البرامج التدريبية للمؤسسة

المجموع		لا		نعم		برامج تدريبية للمؤسسة المستوى المهني
100%	11	27.27%	3	72.72 %	8	عون تحكم
100%	15	13.33%	2	86.66%	13	عون تنفيذ
100%	14	14.28%	2	85.71%	12	إطار
100%	40	17.5%	7	82.5%	33	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 82,5% وهي نسبة المبحوثين الذين أقرأ بأن المؤسسة تولي أهمية للتدريب و تعمل على وضع البرامج التدريبية اللازمة في حين سجلنا نسبة 17,5% المبحوثين الذين أقرأ بأنه المؤسسة لا تولي أهمية للتدريب ولا تعمل على وضع البرامج التدريبية اللازمة.

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل) المستوى المهني (بنسبة 86,66% بالنسبة لأعوان التنفيذ كما سجلنا كذلك نسبة 85,71% بالنسبة للإطارات، ونسبة 72,72% لأعوان التحكم .

إذاً نستنتج سوسيولوجيا بأن المؤسسة تولي أهمية للتدريب و تعمل على وضع برامج تدريبية اللازمة والمتمثلة في تدريب العامل وتكوينه على أسلم وجه لأداء عمله مما يضمن له حماية ووقاية آمنة من المخاطر المحيطة به، وتزويد العمال في المؤسسة بالمعارف والمهارات التي تسمح لهم بتطوير

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

قدراتهم وتغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي، فالتدريب يساهم في تحقيق الروح المعنوية لدى الأفراد كما يكسب العاملين ثقة في أنفسهم ويدعم إحترامهم لأنفسهم وللآخرين كما تهدف البرامج التدريبية إلى تلبية الاحتياجات وتدريب الموظفين والعمال على مهارات محددة تساعد على الاحتفاظ بالموظفين المناسبين وتحقيق زيادة في الأرباح .

**الجدول رقم 15 : يبين العلاقة بين المستوى المهني ومكان عملية التدريب**

المجموع		خارج المؤسسة		داخل المؤسسة		مكان عملية التدريب المستوى المهني
100%	32	37.5%	12	62.5 %	20	عون تحكم
100%	4	25%	1	75%	3	عون تنفيذ
100%	4	25%	1	75%	3	إطار
100%	40	35%	14	65%	26	المجموع

نلاحظ هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 65% وهي نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن مكان عملية التدريب يكون داخل المؤسسة في حين سجلنا 35% من نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن مكان عملية التدريب يكون خارج المؤسسة.

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل (المستوى المهني) نجد نسبة 75% بالنسبة لأعوان التنفيذ و الإطارات كما سجلنا 62,5 % بالنسبة لأعوان التحكم.

إذاً نستنتج سوسيولوجيا بأن مكان عملية التدريب يكون أكثر داخل المؤسسة مما يسمح بتوفير تدريب مباشر في بيئة العمل الفعلية، وهذا راجع إلى أن كل الوسائل التي يجب استعمالها موجودة داخل المؤسسة وأن طبيعة عمله تفرض عليه بأن يتواجد داخل المؤسسة، كما أن التدريب داخل المؤسسة يعزز التواصل والتفاعل بين الموظفين والمدربين، فالتدريب يكسب المتدربين خبرة تمكنهم من الإستعداد للوظائف المستقبلية التي يتلقونها ويطور أدائهم ومهاراتهم في العمل

الجدول رقم 16، يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وتحسين الأداء بالرجوع للعملية التدريبية

المجموع		نعم		لا		المستوى
						تحسين الأداء بالرجوع للعملية التدريبية
100%	13	53.84%	7	46.15%	6	متوسط
100%	11	45.45%	5	54.54%	6	ثانوي
100%	14	56.25%	9	43.75%	7	جامعي
100%	40	52.5%	21	47.5%	19	المجموع

نلاحظ في هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 52,5% وهي نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن الأداء يتحسن بالرجوع إلى العملية التدريبية في حين سجلنا نسبة 47,5% وهي نسبة المبحوثين الذين أقرروا أن العملية التدريبية لا تساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى نجد نسبة 56,25% وهي النسبة الأكبر والتمثلة في المستوى الجامعي، الذين أقرروا بأن العملية التدريبية تساهم في تحسين الأداء ثم يليها المستوى المتوسط بنسبة 53,84%، ثم المستوى الثانوي بنسبة 45,45%

إذاً نستنتج سوسيولوجيا بأن أداء العاملين يتحسن بالرجوع للعملية التدريبية والتي تعتبر من أحد الأساليب الفعالة لتحسين الأداء في مجال عملهم، فعند الرجوع إلى العملية التدريبية يتم مراجعة وتقييم أداء العاملين مع تحديد نقاط القوة والضعف، كما أنها تساعد في تطوير وتحسين المهارات اللازمة لأداء العمل بكفاءة مع زيادة المعرفة حول إجراءات العمل الآمنة وتعزيز الفاعلية الإنتاجية فعندما يمتلك العمال المعرفة والمهارات اللازمة يكونون قادرين على القيام بالمهام بشكل أفضل وبطرق أكثر كفاءة.

الجدول رقم 17 : يمثل العلاقة بين الجنس ومدة التدريب

المجموع		قصيرة		طويلة		مدة التدريب	الجنس
100%	12	16.66%	2	83.33%	10		ذكر
100%	28	71.42%	20	28.57%	8		أنثى
100%	40	55%	22	45%	18		المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 55% وهي نسبة المبحوثين الذين أقرأ بأن مدة التدريب قصيرة، في حين سجلنا نسبة % 45 من نسبة المبحوثين الذين أقرأ بأن مدة التدريب طويلة.

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل) الجنس ( نلاحظ أن نسبة % 71,42 هي النسبة الأكبر والتي تمثل نسبة الإناث الذين أقرأ أن مدة التدريب قصيرة، في حين بلغت نسبة الإناث. 16.66%

إذاً نستنتج سوسيولوجياً بأن مدة التدريب كانت كافية وذلك في مدة قصيرة وعلى الرغم من أنها قصيرة فقد لا تسمح بتغطية كل الجوانب إلا أنها يمكن أن تكون مناسبة في بعض الحالات فهي تقوم على تحديد الأهداف والتركيز على المهارات والمعرفة التي يحتاجها المتدربون للقيام بالمهام الأساسية، فالتدريب هنا يكمن دوره في تحسين معرفة الفرد ومهاراته فهو يعمل على سد الفجوة بين ما يمتلكه العامل من مهارات وما تتطلبه الوظيفة. كما يمكن أن يكون له تأثيراً إيجابياً على الأداء وتحسينه في فترة زمنية قصيرة .

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

الجدول رقم 18: يمثل العلاقة بين السن ومدة التدريب لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة

المجموع		لا		نعم		مدة التدريب لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة السن
100%	9	22.22%	2	77.77%	7	أقل من 25 سنة
100%	12	20%	2	80%	10	من 25 - 35 سنة
100%	13	23.07%	3	76.92%	10	من 36 - 45 سنة
100%	8	25%	2	75%	6	من 46 فما فوق
100%	40	22.5%	9	77.5%	26	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى 77,5% وهي نسبة المبحوثين الذين أقروا بأن مدة التدريب كانت كافية للاكتساب المعارف والمهارات اللازمة، في حين سجلنا 22,5% من نسبة المبحوثين الذين أقروا بأن مدة التدريب لم تكن كافية لاكتساب المعارف و المهارات اللازمة.

بالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل) السن (نلاحظ أن 80% هي نسبة المبحوثين ما بين 25\_35 وهي أكبر نسبة، ونسبة 77,77% للمبحوثين أقل من 25 سنة كما سجلنا % 76,92 بالنسبة 36\_45 سنة، ثم تليها نسبة 75% من المبحوثين التي تتراوح أعمارهم من 46 فما فوق .

نستنتج سوسيولوجيا أن مدة التدريب كانت كافية لاكتساب المعارف و المهارات اللازمة وهذا يعني أن العملية التدريبية تم تصميمها بشكل جيد وتم تنفيذها بفعالية، كما أن التدريب هنا يهدف إلى تحسين وتطوير كفاءات وقدرات العاملين كما يساعد العمال على تطوير أدائهم في المؤسسة وتحفيزهم على تحقيق درجة عالية من النمو المهني والأداء، وإكساب العاملين طرق جديدة تسمح لهم بإحداث

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تغيرات إيجابية داخل المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، فالتدريب تكمن أهميته بشكل أساسي في تطوير مهارات العاملين وزيادة كفاءاتهم مما يجعلهم قادرين على أداء عملهم بطريقة صحيحة .

الجدول رقم 19 ، يمثل العلاقة بين الجنس والرضا عن برامج التدريب

المجموع		لا		نعم		الرضا عن برامج التدريب	الجنس
100%	30	0%	0	100%	30		ذكر
100%	10	10%	1	90%	9		أنثى
100%	40	2.5%	1	97.5%	39		المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى 97,5% وهي نسبة المبحوثين الذين أقرأ بأن هناك رضا عن برامج التدريب، في حين سجلنا 2,5% من نسبة المبحوثين الذين أقرأ بأنهم غير راضيين عن برامج التدريب .

بالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل (الجنس ) نلاحظ نسبة 100% من نسبة الذكور الذين هم راضين عن برامج التدريب والتي تمثل أكبر نسبة، وفي حين سجلنا نسبة 90% من نسبة الإناث

إذاً نستنتج سوسيولوجيا بأن غالبية الأفراد المبحوثين راضين عن برامج التدريب وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم على تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم في العمل من خلال تخصيص البرامج التدريبية لتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوفير الدعم والإرشاد المناسب لهم، كما تسعى إلى تقييم برامج التدريب وتحسينه وزيادة رضا العمال عنه مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء والإنتاجية .بالإضافة إلى توفير كم مناسب من المعلومات حول ما يقومون به من مهام فالهدف من البرامج التدريبية هو زيادة كفاءة وتطوير قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم وتقوية العلاقة مع الزملاء .

الجدول رقم 20 ، يمثل العلاقة بين المستوى المهني ومساهمة التدريب في التنمية المهنية

المجموع		لا		نعم		مساهمة التدريب في التنمية المهنية المستوى المهني
100%	32	6.25%	1	93.75%	15	عون تحكم
100%	12	16.66%	2	83.33%	10	عون تنفيذ
100%	12	16.66%	2	83.33%	10	إطار
100%	40	12.5%	5	87.5%	35	المجموع

نلاحظ من الجدول من الاتجاه العام يميل إلى نسبة 87,5% وهي نسبة المبحوثين الذين أقر بأن التدريب يساهم في التنمية المهنية للعاملين، في حين سجلنا نسبة 12,5% من المبحوثين الذين نفوا أن التدريب يساهم في التنمية المهنية للعاملين.

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل) المستوى المهني (سجلنا نسبة 93,75% بالنسبة لأعوان التحكم والتي تمثل أكبر نسبة، كما سجلنا نسبة 83,33% بالنسبة لأعوان التنفيذ والإطارات .

نستنتج سوسيولوجيا بأن التدريب يساهم في التنمية المهنية وهذا راجع إلى أنه كلما تعلم وتدريب العامل طور مهنته وحقق نجاحات أكبر من كافة الجوانب بإضافة معارف مهنية جديدة في حياته، كما يساهم التدريب في تنمية الجوانب الإبداعية لدى العاملين وتحفيزهم وإكسابهم معارف ومهارات تدفعهم لرفع كفاءاتهم المهنية، وإحداث تغييرات في اتجاهاتهم وتحسين ثقافة العمل من أجل تحقيق الجودة في المؤسسة وزيادة فعالية العاملين وإتقان استخدام الوسائل والتقنيات ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 21: يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي وطبيعة المنصب إذا كان يتطلب تدريب

المجموع	نعم		لا		طبيعة المنصب إذا كان يتطلب تدريب المستوى	
	نعم	لا	نعم	لا		
100%	5	40%	2	60%	3	متوسط
100%	22	90.90%	20	9.09%	2	ثانوي
100%	13	23.07%	3	76.92%	10	جامعي
100%	40	62.5%	25	37.5%	15	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى 62,5% وهي نسبة الباحثين الذين أقرروا بأن منصب العمل يتطلب التدريب في حين سجلنا نسبة 37,5% من نسبة الباحثين الذين أقرروا بأن منصب العمل لا يتطلب تدريب.

وبإدخال المتغير المستقل (المستوى التعليمي) سجلنا 90,90% من نسبة الجامعيين الذين أقرروا بأن طبيعة مناصبهم تتطلب تدريب والتي تمثل النسبة الأكبر، كذلك سجلنا نسبة 40% من المستوى المتوسط، و23,07% من نسبة الجامعيين

نستنتج سوسيولوجيا أن أي منصب يتطلب تدريب وهذا راجع إلى أن الشخص يجب عليه الدخول في أي عمل يلزمه تدريب من أجل فهم طريقة وبرامج سير تلك المؤسسة، حتى يتمكن من إكتساب معارف ومهارات تمكنه من أداء عمله بطريقة صحيحة، كما يفيد التدريب في تطوير المعلومات وتنمية قدرات العاملين الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل، الأمر الذي يقتضي بتسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة.

الجدول رقم 22: يمثل العلاقة بين الجنس وتغيير السلوك من خلال البرامج التدريبية

المجموع		نعم		لا		تغيير السلوك من خلال البرامج التدريبية	الجنس
100%	12	33.33%	4	66.66%	8		ذكر
100%	28	71.42%	20	28.57%	8		أنثى
100%	40	60%	24	40%	16		المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى 60% وهي نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن السلوك يتغير من خلال البرامج التدريبية، في حين سجلنا نسبة 40% من نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن السلوك لا يتغير من خلال البرامج التدريبية.

بالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل (الجنس) نلاحظ أن نسبة 71,42% من نسبة الإناث هي الأكبر الذين أقرروا بأن البرامج التدريبية تساعد على تغيير سلوكهم، في حين بلغت نسبة 33,33% من الذكور.

نستنتج سوسيولوجيا أن البرامج التدريبية تساعد على تغيير سلوك العاملين وذلك باكتسابهم سلوكيات إيجابية ومهارات يجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء عملهم، يدفعهم إلى التطوير من أنفسهم وتنمية مهاراتهم واكتساب اتجاهات وسلوكيات إيجابية تجاه مهنتهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن البرامج التدريبية لا تقتصر أهميتها على تطوير قدرات العاملين في أداء العمل فقط، وإنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة ومع الزملاء في العمل و تطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين.

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

الجدول رقم 23: يبين العلاقة بين الجنس ومتابعة المؤسسة بالتقييم المستمر للمتدربين

المجموع	لا		نعم		الجنس	
	متابعة المؤسسة للمتدربين	لا	نعم	متابعة المؤسسة للمتدربين		
100%	20	45%	09	55%	11	ذكر
100%	20	50%	10	50%	10	أنثى
100%	40	47.5%	19	52.5%	21	المجموع

نلاحظ هذا الجدول من الاتجاه العام يميل إلى 52,5% وهي نسبة الباحثين الذين أقرروا بأن المؤسسة تقوم بالمتابعة والتقييم المستمر للمتدربين في حين سجلنا 47,5% من نسبة الباحثين الذين أقرروا بأن المؤسسة لا تقوم بالمتابعة والتقييم المستمر للمتدربين.

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل (الجنس) سجلنا نسبة 55% من نسبة الذكور والتي تمثل أكبر نسبة، في حين بلغت نسبة الإناث 50%

إذاً نستنتج سوسيولوجياً بأن المؤسسة تقوم بالمتابعة والتقييم المستمر للمتدربين وذلك من خلال قياس عمل المتدربين ومدى إنتاجيتهم بناءً على المسؤوليات المحددة في وظيفتهم وتتبع أدائهم في المؤسسة والوقوف على أخطائهم من أجل توجيههم وتدريبهم بشكل جيد، كما يلعب تقييم أداء المتدربين دوراً هاماً في قياس أدائهم والعمل على التحسين والتطوير المستمر وتقديم التحفيز، كما تساعد هذه الأداة على التقييم المنتظم للمتدربين وبالتالي تسمح له بالنمو والتطور وبالتالي في نجاح المؤسسة التي ينتمي إليها، كما أن التقييم المستمر للمتدربين يؤدي إلى تقادي أي مشكلة أو ضرر غير متوقع يعطل أعمال المؤسسة وإحداث تطور إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل.

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

المحور الثالث، تساهم استراتيجية تطوير المسار الوظيفي في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين

جدول رقم 24، يمثل العلاقة بين الجنس والأهداف المتعلقة بالمسار الوظيفي

المجموع	لا		نعم		الجنس	
	لا	نعم	لا	نعم		
100%	24	33.33%	8	66.66%	16	ذكر
100%	16	31.25%	5	68.75%	11	أنثى
100%	40	32.5%	13	67.5%	27	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى % 67.5 وهي نسبة المبحوثين الذين أقرأ بأنهم يمتلكون أهداف متعلقة بالمسار الوظيفي، في حين سجلنا نسبة % 32,5 للمبحوثين الذين لا يمتلكون أهداف متعلقة بمسارهم الوظيفي.

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل) الجنس( نجد أن نسبة % 68,75 وهي النسبة الغالبة بالنسبة للإناث، كذلك سجلنا نسبة % 66,66 بالنسبة للذكور .

وعليه يمكننا القول بأن الأفراد المبحوثين يمتلكون اهداف متعلقة بمسارهم الوظيفي، مما يجعلهم يحققون أهداف للمؤسسة والعودة إليها بالربح والإنتاجية، فعمال الإدارة عادة ما يملكون أهدافاً متعلقة بمسارهم الوظيفي كونهم يشغلون مناصب إدارية يعني أنهم لديهم مسؤوليات وواجبات تجاه مؤسستهم، فمن بين الأهداف التي يسعى إليها العمال نجد التطور المهني وذلك من خلال تنمية المهارات والمعرفة اللازمة لتحسين أدائهم الإداري والمساهمة في نجاح المؤسسة، تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في تحقيق نجاحها وزدهارها، الابتكار والتغيير حيث يسعى العمال إلى تحقيق التحسين والتغيير في عمل المؤسسة من خلال تطبيق أفكار جديدة وابتكارات وتطبيق ممارسات إدارية مبتكرة، كذلك الترقية والتقدم الوظيفي أو الحصول على مناصب أعلى في المؤسسة.

الجدول رقم 25: يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي وصعوبة تأدية العمل

المجموع		لا		نعم		صعوبة تأدية العمل المستوى
100%	8	12.5%	1	87.5%	7	متوسط
100%	15	6.66%	1	93.33%	14	ثانوي
100%	17	5.88%	1	94.11%	16	جامعي
100%	40	7.5%	3	92.5%	37	المجموع

تلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 92,5% وهي نسبة المبحوثين الذين أقرأ بأنهم لا يجدون صعوبات في تأدية عملهم .في حين سجلنا نسبة 7,5% للمبحوثين الذين أقرأ بأنهم يجدون صعوبات في تأدية عملهم.

بالرجوع إلى الجدول مرة أخرى نجد نسبة 94,11% بالنسبة للمستوى الجامعي كذلك نسبة 93,33% بالنسبة للثانوي أما المستوى المتوسط فقد قدر بـ 87,5% .

إذاً نستنتج سوسيولوجيا أن الأفراد المبحوثين لا يجدون صعوبات في تأدية عملهم فيمكن تحقيق سلاسة وفاعلية في أداء العمال لعملهم عندما يتوفرون على العديد من العوامل المساعدة والملائمة حيث تتمثل هذه العوامل في التدريب المناسب فعندما يتلقى العمال التدريب والتأهيل المناسب، يكونون قادرين على فهم وتنفيذ مهامهم بكفاءة، كذلك استخدامهم التكنولوجيا المناسبة فاستخدامهم الأنظمة والبرامج المصممة خصيصًا لدعم أعمال الإدارة يمكن أن يسهل العمل ويوفر الجهد، كما يجب توفير الموارد اللازمة بما في ذلك البرامج والأجهزة لمساعدتهم في تأدية أعمالهم بكفاءة، كذلك التنظيم الجيد للعمل بما في ذلك توزيع المهام بشكل مناسب وتحديد الأهداف والمسؤوليات يتسنى في تحقيق أداء مثالي للعمل.

الجدول رقم 26، يبين العلاقة بين الجنس والاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي للمسار الوظيفي

المجموع		لا		نعم		التطوير الذاتي للمسار الوظيفي	
						الجنس	
100%	28	27.5%	8	72.41%	21	ذكر	
100%	11	27.27%	3	72.72%	8	أنثى	
100%	40	27.5%	11	72.5%	29	المجموع	

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة % 72,5 وهي نسبة المبحوثين الذين أقرأ بأنهم لديهم الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمسارهم الوظيفي، في حين سجلنا نسبة % 27,5 بالنسبة للمبحوثين الذين أقررو بأنهم غير مستعدين للتطوير والتوجيه الذاتي لمسارهم الوظيفي بالمؤسسة.

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى نجد نسبة % 72,72 بالنسبة للإناث والتي تمثل أكبر نسبة، أما الذكور فقد بلغت نسبتهم % 72,41.

وعليه يمكننا القول بأن الأفراد المبحوثين مستعدين للتطوير والتوجيه الذاتي لمسارهم الوظيفي، ويكون ذلك من خلال الاستمرار في التعلم و تطوير المهارات والمعارف والبحث عن الفرص التعليمية المتاحة لذلك سواء كانت دورات تدريبية، أو شهادات مهنية، الاستثمار في التطوير الشخصي للمهارات والقدرات والعمل على تحسين مهارات الاتصال وحل المشكلات، كذلك البحث عن فرص التطوير المهني والعمل على تحسين الأداء وتوسيع المعرفة وبناء شبكة علاقات قوية تمكن العمال من التطوير والتوجيه الذاتي لمسارهم الوظيفي.

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول رقم 27، يمثل العلاقة بين المستوى المهني والسعي لبلوغ منصب معين خلال فترة زمنية معينة

المجموع		لا		نعم		السعي لبلوغ منصب معين المستوى المهني
%100	12	%58.33	7	%41.66	5	عون تحكم
%100	20	%10	2	%90	18	عون تنفيذ
%100	8	%50	4	%50	4	إطار
%100	40	%32.5	13	%67.5	27	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 67.5% وهي نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأنهم يسعون لبلوغ منصب معين خلال فترة زمنية معينة، في حين سجلنا نسبة 32.5% بالنسبة بالنسبة للمبحوثين الذين أقرروا بأنهم غير مستعدين للبلوغ منصب معين خلال فترة معينة وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى نجد نسبة 90% من أعوان التنفيذ، أما سجلنا نسبة 50% من الإطارات كذلك نسبة 41.66% من أعوان الحكم.

إذن نستنتج سوسيلوجيا بأن الأفراد اللذين يسعون لبلوغ مناصب معينة في فترات معينة هي من فئة أعولن التنفيذ، كما ان سعي العمال لبلوغ مناصب معين يتطلب تبني استراتيجية واجراءات محددة تساعدهم للوصول الى اهدافهم والتي تتمثل في تحديد الهدف لذا يجب على العامل تحديد منصب الذي يرغب في الوصول اليه مع تحديد متطلبات مطلوبة بهذا المنصب مع تقييم المهارات والمعرفة والعمل على تطويرها من خلال التدريب والمشاركة في الدورة التدريبية وتطوير المهارات والتعلم المستمر حتى يتمكن العمال في بلوغ هاته المناصب

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول رقم 28. يمثل العلاقة بين المستوى المهني وتقييم المسار الوظيفي في رفع قدرات الموظفين

المجموع		لا		نعم		تقييم المسار الوظيفي المستوى المهني
100%	9	33.33%	3	66.66%	6	عون تحكم
100%	23	8.69%	2	91.30%	21	عون تنفيذ
100%	8	25%	2	75%	6	إطار
100%	40	0.0017%	7	82.5%	33	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 82,5% وهي نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأنهم يساعدهم تقييم المسار الوظيفي من رفع قدراتهم، في حين سجلنا نسبة 0,0017 بالنسبة بالنسبة للمبحوثين الذين أقرروا بأن تقييم المسار الوظيفي لا يساعدهم من رفع قدراتهم .

وبإدخال المتغير المستقل (المستوى المهني) وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى نجد نسبة 91,30% من أعوان التنفيذ والتي تمثل أكبر نسبة، كما سجلنا نسبة 75% من الإطارات، كذلك نسبة 66.66% من أعوان الحكم.

وعليه يمكننا القول بأن تقييم المسار الوظيفي يساعد الموظفين في رفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم كما يساعد على تحديد نقاط قوتهم وضعفهم في مجال عملهم من خلال تحديد المجالات التي يتفوق فيها الموظف وتلك التي يحتاج إلى تطويرها، كما يمكن لتقييم المسار الوظيفي أن يساعد في تحديد الأهداف والخطط المستقبلية للموظف من خلال مناقشة أهدافه وتطلعاته المهنية، كذلك تعزيز المشاركة والرضا مما يجعل الموظفين يشعرون بالرضا عندما يكون لديهم فرص للنمو والتطور المهني، بتقديم تقييم مسار وظيفي فعال يمكن المؤسسة أن تعزز مشاركة الموظفين ورضاهم وبالتالي زيادة الإنتاجية والأداء

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول رقم 29، يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي وحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميولاته

المجموع		لا		نعم		حرص المؤسسة على إلحاق كل موظف المستوى
100%	10	80%	8	25%	2	متوسط
100%	13	76.92%	10	23.07%	3	ثانوي
100%	17	41.17%	7	58.82%	10	جامعي
100%	40	62.5%	25	37.5%	15	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 62,5 % وهي نسبة المبحوثين الذين أقرروا ب لا أي أن المؤسسة لا تحرص على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميولاته في حين سجلنا نسبة 37,5% بالنسبة للمبحوثين الذين أقررو بأن المؤسسة تحرص على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميولاته

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل) المستوى التعليمي ( نجد نسبة 80% والتي تمثل أكبر نسبة من الطور المتوسط، ثم تليها نسبة 76,92% من المستوى الثانوي وكذلك نسبة 41,17% من الجامعيين .

نستنتج سوسيولوجيا بأن المؤسسة لا تحرص علي إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميولاته، وهذا راجع الى الكثير من الأسباب التي يمكن ذكرها في بعض النقاط كالقيود الميزانية فقد يكون لدى المؤسسة ميزانية محدودة لتوفير فرص التدريب والتطوير اللازمة لجميع الموظفين، كذلك الإحتياجات التنظيمية فقد تواجه المؤسسات تحديات تنظيمية تجعلها تفضل تعيين الموظفين في المناصب التي تحتاجها في الوقت الحالي بدلاً من تلبية رغباتهم الشخصية، كما يتعذر في بعض الأحيان في

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تحقيق التوافق الكامل بين الموظف والمنصب المناسب الذي يتناسب مع مؤهلاته وميولاته فإن الحصول على هذا المنصب يعتمد على سياسة التوظيف وتوفير فرص العمل والموارد المتاحة للمؤسسة.

جدول رقم 30: يمثل العلاقة بين الجنس والتخطيط للمسار الوظيفي

المجموع		لا		نعم		التخطيط للمسار الوظيفي	الجنس
100%	22	27.2%	6	72.7%	16		ذكر
100%	18	44.4%	8	55.6%	10		أنثى
100%	40	35%	14	65%	26		المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 65% وهي نسبة الافراد المبحوثين الذين أقروا بأن المؤسسة تساعدهم على التخطيط للمسار الوظيفي، في حين سجلنا نسبة 35% من نسبة الأفراد الذين أجابوا ب لا وبأن المؤسسة لا تساعدهم على التخطيط للمسار الوظيفي.

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل (الجنس) نجد نسبة 72,7% والتي تمثل أكبر نسبة من الذكور، في حين سجلنا نسبة 55,6% من الإناث .

وعليه يمكننا القول بأن المؤسسة تساعد الموظفين في التخطيط لمسارهم الوظيفي وذلك من خلال تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة عمل آمنة تجعلهم يؤديون عملهم بشكل سليم مما يجعل المؤسسة من تحقيق أهدافها وتطوير الكفاءات الداخلية وتعزيز رضا الموظفين واستمراريتهم في العمل، فحتاج المؤسسة لتخطيط المسار الوظيفي إلى تقييم الموظفين وتحديد مهاراتهم، توفير فرص التدريب والتطوير، توفير بيئة تشجيعية للتواصل بين الموظفين والإدارة، فبتنفيذ تخطيط المؤسسة للمسار الوظيفي يمكن من تعزيز الاستقرار والتحفيز لدى الموظفين.

جدول رقم 31: يمثل العلاقة بين المستوى المهني واختيار الإدارة للأفراد المؤهلين لتولي المناصب

العليا

المجموع		لا		نعم		اختيار الإدارة للأفراد المستوى المهني
100%	15	20%	3	80%	12	عون تحكم
100%	9	22.2%	2	77.7%	7	عون تنفيذ
100%	16	18.75%	3	81.2%	13	إطار
100%	40	20%	7	82.5%	32	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 82,5% وهي نسبة المبحوثين الذين أقرروا بنعم وبأن الإدارة تسعى لاختيار الأفراد المؤهلين لتولي المناصب العليا، كما سجلنا نسبة 20% من نسبة الأفراد الذين أقرروا بأن الإدارة لا تختار الأفراد المؤهلين لتولي المناصب العليا .

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل) المستوى المهني ( نجد نسبة 81,2% من الإطارات والتي تمثل أكبر نسبة، ثم تليها نسبة 80% من أعوان التحكم و 77,7% من أعوان التنفيذ.

وعليه يمكننا القول بأن الإدارة تسعى لاختيار الأفراد المؤهلين لتولي المناصب العليا، وذلك عن طريق تحديد المهارات والمؤهلات التي يجب توفرها لشغل المناصب العليا من خلال تحليل الوظائف وتحديد المعايير اللازمة للقيادة والنجاح في هذا الدور، كذلك من خلال إجراء مقابلات تهدف إلى تقييم قدرتهم على التعامل مع التحديات واتخاذ القرارات الصعبة، كما تكون هناك إجراءات أخرى كالتدريب والتطوير للمرشح الناجح قبل توليه المناصب العليا فالهدف من إختيار الأفراد المؤهلين هو ضمان وجود قيادة قوية وفعالة ومتخصصة في المناصب العليا لتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح .

جدول رقم 32: يمثل العلاقة بين الجنس وإثراء مناصب الموظفين

المجموع		لا		نعم		إثراء مناصب الموظفين الجنس
100%	19	10.5%	2	89.4%	17	ذكر
100%	11	4.76%	1	95.2%	20	أنثى
100%	40	7.5%	3	92.5%	37	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 92,5% وهي نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن المؤسسة تهتم وتسعى لإثراء مناصب الموظفين، في حين سجلنا نسبة 7,5% من نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن المؤسسة لا تهتم بإثراء مناصبهم.

وبالرجوع إلى الجدول مرة أخرى وبإدخال المتغير المستقل) الجنس( نجد نسبة 95,2% من الإناث والتي تمثل أكبر نسبة، ونسبة و 89,4% من الذكور .

إذاً نستنتج سوسيولوجيا أن المؤسسة تسعى لإثراء مناصب الموظفين و تحسين أداءهم وزيادة نوع المهارات وخلق وظائف تشعر شاغليها بالحماس والأهمية أثناء آداهم لها بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية، وذلك من خلال توفير المؤسسة للبرامج التدريبية وورش عمل لتعزيز المهارات وتطوير قدراتهم، كذلك الترقيات الداخلية حيث تقدم المؤسسة فرصاً للترقية للموظفين الذين يظهرون القدرة والكفاءة في أداء مهامهم، والمشاركة في المشاريع الاستراتيجية حيث يتم توفير فرص للموظفين تمكنهم من العمل مع فرق متعددة التخصصات والتعرف على تحديات العمل مما يساهم في تطويرهم المهني ورفع مستوى الأداء العام للمؤسسة وتعزيز قدرتها على المنافسة والتميز .

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول رقم 33: يمثل العلاقة بين الجنس والمرونة التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المجموع		لا		نعم		تطوير المسار الوظيفي	الجنس
100%	19	36.8%	7	63.15%	12		ذكر
100%	21	14.2%	3	85.7%	18		أنثى
100%	40	25%	10	75%	30		المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 75% وهي نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتسم بالمرونة التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي، في حين سجلنا نسبة 25% من نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن الهيكل التنظيمي لا يتسم بالمرونة التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي.

وبإدخال المتغير المستقل (الجنس) نجد نسبة 85% من الإناث والتي تعتبر النسبة الأكبر في حين سجلنا نسبة 63,15% من الذكور.

إذا نستنتج سيسيولوجيا بأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية يتسم بالمرونة التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي والقدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات في البيئة العملية وزيادة إنتاجية العمال فمن بين العناصر التي تميز الهيكل التنظيمي المرن هي توفير فرص وبرامج للتدريب والتطوير المستمر للموظفين، تشجيع العمال وتبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم كذلك تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والتكيف مع التحديات، فباستخدامهم الهيكل التنظيمي المرن يمكن المؤسسة من توفير بيئة تشجع الموظفين على تطوير وتعزيز مساراتهم الوظيفية وتحقيق أهدافهم المهنية .

نتائج الدراسة:

نتائج البيانات الشخصية:

نستنتج انه يغلب على مفردات مجتمع البحث فئة الذكور عن الاناث

يتمركز متوسط العمر لمفردات مجتمع البحث بين(36-45) سنة

يتمركز المستوى التعليمي لمفردات مجتمع البحث عند المستوى الثانوي

نلاحظ أن المستوى المهني يتمركز عند فئة عون التنفيذ وذلك لطبيعة عملهم في الادارة

نتائج الفرضية الأولى:

من خلال تحليل وتفسير البيانات تبين أنه يوجد بالمؤسسة نظام فعال خاص بالصحة والسلامة المهنية حيث يتمثل هذا النظام في إدارة المخاطر التشغيلية وتحسين أدائها وذلك بنسبة 77% غالبية الموظفين راضين عن برامج الصحة والسلامة المهنية وعن ما تقدمه المؤسسة لهم بحيث تعمل على حمايتهم من الإصابات الناجمة عن مخاطر بيئة العمل وحماية المعدات من التلف والضياع تتمثل الإجراءات والوسائل التي تعتمدها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لتقليل من الحوادث العمل في تحسين ظروف العمل وتوفير الملابس الوقائية كالفقازات واستخدامهم الواقيات والأقنعة.

يوجد بالمؤسسة جهات مختصة بالرقابة على أعمال الصحة والسلامة المهنية تهدف إلى تقديم النصائح والتوجيهات للعمال وتوفير بيئة عمل آمنة تسعى إدارة الصحة والسلامة المهنية إلى رفع الروح المعنوية للعمال والمشاركة في القرارات التي تؤثر على سلامتهم كما تعمل على تحسين أدائهم ورفع قدراتهم.

تقوم المؤسسة بتوفير ملصقات وإعلانات خاصة بالصحة والسلامة المهنية ووضع العلامات التحذيرية في أماكن العمل لتجنب الوقوع في الأخطار المهنية والتمكن من تأدية عمله في بيئة صحية لا توجد بها أي مخاطر.

تعمل المؤسسة على تحسين ظروف عمل العمال من خلال توفير كل الإمكانيات اللازمة ووسائل الوقاية ونشر التوعية والتثقيف بينهم

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

. هناك تغيرات إيجابية داخل المؤسسة نتيجة الالتزام بتطبيق قوانين الصحة والسلامة المهنية والتي تتمثل في زيادة أداء العمال وتقليل إصابات العمل والمحافظة على الأيدي العاملة وحماية الآلات من التلف والضياع .

### نتائج الفرضية الثانية:

تعمل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على وضع البرامج التدريبية ومنح التدريب أهمية بالغة في حياة العامل وتكوينه على أسلم وجه مما يضمن له حماية ووقاية، كما تهدف إلى تلبية الاحتياجات وتدريب الموظفين وتحقيق الزيادة في الإنتاجية.

عملية التدريب كانت كافية وذلك في مدة زمنية قصيرة فعلى الرغم من أنها قصيرة فهي لا تسمح بتغطية كل الجوانب كما أنها تقوم على تحديد الأهداف والتركيز على المهارات وتحسين الأداء في فترة زمنية قصيرة.

. تعتبر العملية التدريبية من أحد الأساليب الفعالة لتحسين أداء العاملين في مجال عملهم فهي تساعد على تطوير وتحسين المهارات لأداء العمل بكفاءة مع زيادة الإنتاجية

. غالبية الأفراد راضين عن برامج التدريب الذي يهدف إلى تلبية احتياجات ومتطلبات العمال مع توفير الدعم والإرشاد المناسب لهم

. يساهم التدريب في التنمية المهنية وإضافة معارف مهنية جديدة في حياة العمال كما يساهم في تنمية الجوانب الإبداعية لديهم ورفع مستوى الأداء الوظيفي

. تساعد البرامج التدريبية على تغيير سلوك العاملين وذلك بإكسابهم سلوكيات إيجابية ومهارات تدفعهم إلى التطوير من أنفسهم وتنمية مهاراتهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل.

. تقوم المؤسسة بالمتابعة والتقييم المستمر للمتدربين وذلك من خلال الوقوف على أخطائهم وتوجيههم وتدريبهم بشكل جيد والعمل على تحسين أدائهم.

### نتائج الفرضية الثالثة،

. غالبية الأفراد يمتلكون أهداف متعلقة بمسارهم الوظيفي بحيث تجعلهم يحققون أهداف المؤسسة والعودة إليها بالربح والإنتاجية.

. غالبية العمال لا يجدون صعوبة في تأدية عملهم وذلك لتوفر العديد من العوامل الملائمة كاستخدامهم التكنولوجيا المناسبة و توفير الموارد اللازمة لمساعدتهم في تأدية أعمالهم بكفاءة

. نجد أن العمال مستعدين للتطوير والتوجيه الذاتي لمسارهم الوظيفي وذلك من خلال الاستمرار في التعلم وتطوير المهارات والمعارف والعمل على تحسين الأداء

. تحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميولاته من خلال توفير فرص التدريب والتطوير اللازمة للعاملين

. يساعد تقييم المسار الوظيفي في رفع قدرات الموظفين وتنمية مهاراتهم وتحديد نقاط القوة والضعف في مجال عملهم وتحديد الأهداف والخطط المستقبلية للعامل

إتسام الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمرونة التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي والقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة العملية وزيادة إنتاجية العمال مع توفير فرص للتدريب والتطوير وتشجيع العمال

تساعد المؤسسة العاملين في التخطيط لمسارهم الوظيفي وذلك عن طريق تحفيزهم ومشاركتهم في القرارات وتوفير بيئة عمل صحية تمكنهم من تأدية عملهم بشكل سليم .

### مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى " تساهم استراتيجية الصحة والسلامة المهنية في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين "بالعودة إلى إجابات المبحوثين نجد أن نسبة 52,5% من نسبة الأفراد الذين هم راضيين عن برامج الصحة والسلامة المهنية، كما سجلنا نسبة 67,5% من الجهات المختصة بالرقابة على أعمال الصحة والسلامة المهنية، كذلك سجلنا نسبة 85% من نسب الأفراد الذين أقرروا بأن المؤسسة تعمل على تحسين ظروف عمل العاملين داخل المؤسسة، كما أنه هناك إجراءات ووسائل تعتمد المؤسسة لتقليل من حوادث العمل والمتمثلة في توفير وسائل الوقاية وذلك بنسبة 55%، ونسبة 57,5% صرحت بأنه يوجد داخل المؤسسة تغيرات إيجابية نتيجة الالتزام بتطبيق قوانين الصحة والسلامة المهنية.

ومن خلال هذه المؤشرات نستدل على أن استراتيجية الصحة والسلامة المهنية تساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، ومنه يمكن استخلاص صدق هذه الفرضية وتحققها.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية: "تساهم استراتيجية التدريب في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين" من خلال العودة إلى إجابات المبحوثين نجد أن التدريب يعمل على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات، كما أن المؤسسة تعمل على وضع البرامج التدريبية اللازمة وذلك بنسبة 82,5% ، في حين بلغت نسبة 77,5% من نسب الأفراد الذين أقرروا بأن مدة التدريب كافية للاكتساب العارف والمهارات، كما أننا نجد 97,5% من نسبة الأفراد الذين هم راضيين عن برامج التدريب، كذلك نسبة 87,5% من مساهمة التدريب في التنمية المهنية

ومن هذه المؤشرات نستدل على أن التدريب يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، ومنه يمكن استخلاص صدق هذه الفرضية

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة " تساهم استراتيجية تطوير المسار الوظيفي في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين " من خلال العودة إلى إجابات المبحوثين نجد أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تسعى لإثراء مناصب موظفيها وتحسين أدائهم وخلق وظائف تشعر شاغليها بالحماس بنسبة 92.5%، كما ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتميز بالمرونة التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي

## الفصل الخامس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

وذلك بنسبة 75% ، وأن المؤسسة تساعد موظفيها في التخطيط لمسارهم الوظيفي بنسبة 65% كما أننا نجد ان الادارة تقوم باختيار الأفراد المؤهلين لتولي المناصب العليا بنسبة 82.5%

ومن هذه المؤشرات نستدل على أن تطوير المسار الوظيفي يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، ومنه يمكن استخلاص صدق هذه الفرضية وتحققها.

### مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

#### مناقشة النتائج في ضوء الدراسة الأولى:

للباحث سليم خورشيد خوشار بعنوان " هل ممارسات الموارد البشرية تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين؟ " بثلاث بنوك بمدينة لاهور الباكستانية، وقد توصل الباحث لبعض النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين برامج التدريب والتطوير وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، كذلك وجود علاقة ارتباط بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي، فمن خلال هذه النتائج يمكن القول بأن هناك ارتباط جزئي مع نتائج دراستنا بحكم أننا توصلنا من خلال تفسير نتائج الفرضية الثانية، بأن الأفراد راضيين عن برامج التدريب الذي يهدف إلى تلبية احتياجات ومتطلبات العامل بالمؤسسة، كما تساعد البرامج التدريبية على تغيير سلوك العاملين وإكسابهم سلوكيات إيجابية ومهارات تدفعهم للتطوير من أنفسهم، وأن للتدريب أهمية بالغة في حياة العامل حيث أن تدريبه على اسلم وجه يضمن له حماية ووقاية، كما ان العملية التدريبية تعتبر من الأساليب الفعالة فهي تساعد على تطوير وتحسين المهارات لأداء العمل بكفاءة وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

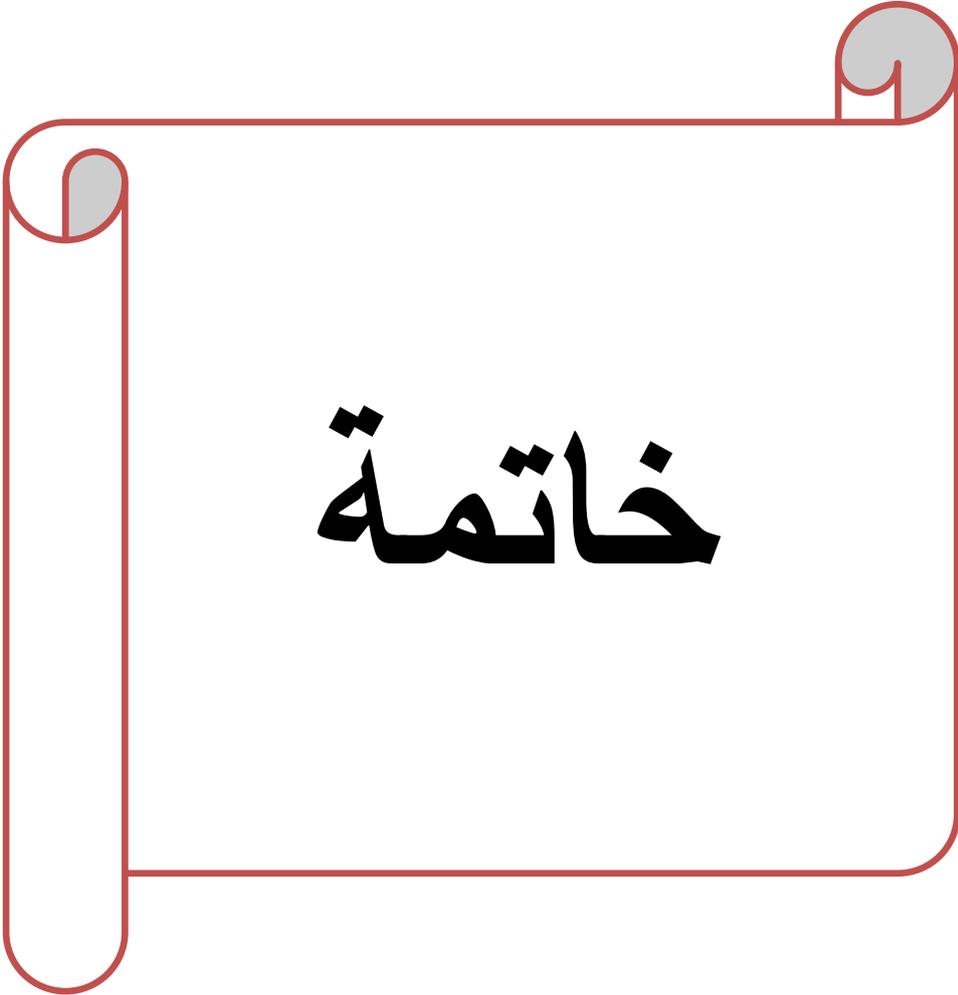
#### مناقشة النتائج في ضوء الدراسة الثانية،

للباحث محمد تركي بطاينة بعنوان "أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية، حيث افرزت نتائج هذه الدراسة بان وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من استراتيجية التوظيف واستراتيجية التطوير واستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي، فمن خلال هذه النتائج نجد بانه هناك إتفاق نسبي بين دراستنا ودراسة الباحث محمد تركي بطاينة بوجود علاقة ايجابية بين كل من استراتيجية التطوير والتدريب والأداء الوظيفي فكلها تسعى لهدف واحد وهو تحسين مهارات العاملين ورفع مستوى المعرفة لديهم وتعزيز التحفيز والالتزام لديهم مما يؤدي إلى

تحسين الأداء الوظيفي، فعندما يتم تنفي استراتيجية فعالة للتدريب والتطوير في المؤسسة يتم تحسين المهارات والقدرات الفنية للعاملين مما يسمح بأداء مهامهم بشكل افضل وبفعالية اكبر.

### مناقشة النتائج في ضوء الدراسة الثالثة،

للباحث مساعدة عماد، بعنوان " دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، حيث توصلت إلى جملة من النتائج أهمها، يجب على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية والعمل على تنميتها باتباع استراتيجيات مختلفة، وتهيئتها وجعلها أكثر استعدادا لمواجهة أي تغيير في بيئة الأعمال، وكذا خلق ثقافة للتعلم داخل المؤسسة وتوفير بيئة عمل مناسبة وملائمة تساعد على أداء الأعمال، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا في الفرضية الأولى التي تؤكد على ضرورة توفير بيئة عمل آمنة وصحية تمكن العاملين من تأدية عملهم بشكل سليم، والالتزام بقوانين الصحة والسلامة المهنية كما تدعو الى ضرورة المحافظة على المورد البشري الذي يعتبر ركيزة المؤسسة من خلال توفير كل الوسائل والمستلزمات الوقائية من ملابس وادوات ليتمكن العاملين من تأدية مهامهم في بيئة تخلو من المخاطر، كما توصلنا من خلال نتائج دراستنا الى ضرورة نشر التوعية والتثقيف بين العاملين حول المخاطر التي يمكن ان تواجههم مما يتفق مع نتائج الباحث مساعدة عماد في خلق ثقافة التعلم داخل المؤسسة.

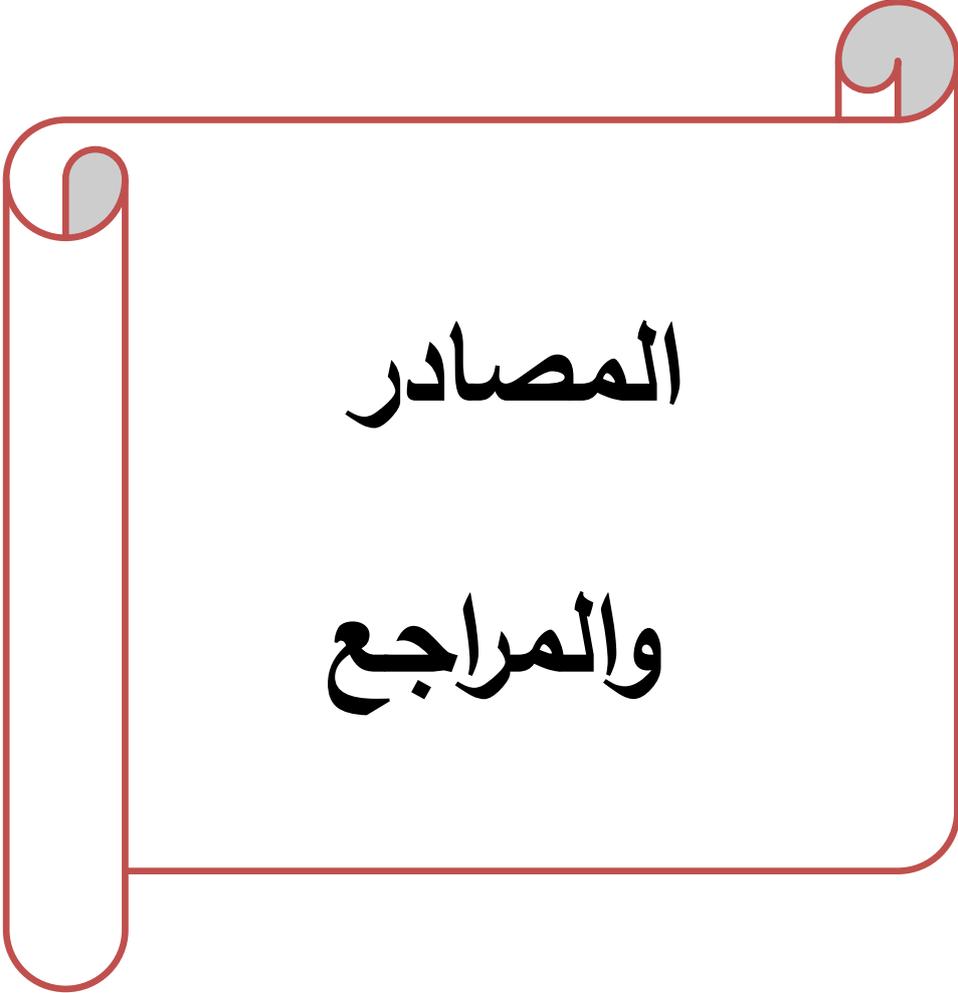


خاتمة

## خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على الاداء الوظيفي للعاملين، تشير جميع الدلائل لأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المؤسسة فهي من اهم الاصول بها الامر الذي يجعل تنمية المورد وتطويره امر هام وذلك من خلال ادارة جيدة تضع البرامج والخطط والسياسات الضرورية لتسير شؤون هذا الفرد ووضع استراتيجية لتنميته وبما ان اداء الفرد من اداء المؤسسة فان تطوير ادائه من حل اهتمامات المؤسسة لترفع من مستواها وتحسن من وضعها وهذا من خلال وضع استراتيجيات تنص بهذا الغرض وتقييم الاداء الناتج عن مخرجات هذه الاستراتيجيات والاهتمام بتنمية الفرد يقتضي الامام بمختلف الجوانب المختلفة بتدريبه وهذا بتحديد حاجاته التدريبية والعمل على التخلص من ذلك النقص الذي يشتمه في وظيفته ضمن برنامج تضعه المؤسسة وتعمل على تنفيذه ثم تقييمه وذلك التحسين من ادائه وتوسيع نطاق تأثيره في المؤسسة كما تعمل على الاهتمام بالمسار الوظيفي لهذا العامل والعمل على ترفيته ضمن اسس هامة التي تجعل المورد البشري يبذل قصار جهده في الوظيفة التي يشغلها ليترقى وتحسن وضعه كما ان ذلك يعمل على خلق جو من المنافسة التي تجعل كل فرد يبذل كل ما لديه من طاقة واستغلال كافة امكانياته للترقية دون اهمال جانب الصحة والسلامة المهنية فإن المؤسسة فان المؤسسة تضع استراتيجية من اجل ضمان صحة افرادها في مختلف المهن وتوفير الوقاية اللازمة لحمايتهم من الحوادث المختلفة التي يكمن ان تحدث موقف العمل وهذا في نفس الوقت يزيد من شعور العاملين والانتماء الى المؤسسة وهذا ايضا يكسب سمعة جيدة للمؤسسة.

إذ تعتبر الموارد البشرية العنصر الاهم من عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والشغل والشاغل لجميع المجتمعات الحديثة، لذلك فان الادارة الناجحة لهذا المورد تمثل الخطوة الاولى لنجاح اي أداء. وبهذا نجد ان لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية اثر كبير على الاداء الوظيفي وان الاستراتيجية الجيدة لتنمية الفرد ينتج عنه فرد كفاء وفعال في المؤسسة والاهتمام بهذه الاستراتيجية هي امر ضروري على المؤسسة فقد لان اهمية المورد هو من اهم الاصول التي تمتلكها المؤسسة.



المصادر  
والمراجع

### المصادر والمراجع

#### الكتب

- ✓ احمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2017 .
- ✓ احمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات. الكويت. 1975.
- ✓ بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- ✓ بكري الطيب موسى. إدارة الأفراد. ط4، الخرطوم، حي تاون، 2002.
- ✓ جليبي علي عبد الرزاق وآخرون، البحث العلمي الاجتماعي (لغته، ومداخله، ومناهجه، وطرائقه)، دار المعرفة الجامعية 1989.
- ✓ حسن ابراهيم بلوظ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت. دار النهضة العربية. د.س.
- ✓ سعاد نايف برنوطي. إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن. 2001.
- ✓ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر. 2000.
- ✓ عبد المجيد اونيس وآخرون، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار البازوري، ط1، عمان، الأردن، 2013.
- ✓ علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية" دار غريب، مصر، د. ت. ن.
- ✓ فاروق عبد الله، فلية، مبادئ راصخة واتجاهات حديثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2007.
- ✓ فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2010
- ✓ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع. ط1، عمان الأردن 2008
- ✓ قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، دار المعترف للنشر والتوزيع. الأردن، 2014.
- ✓ ماهر أحمد " إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- ✓ محفوظ ابو جودة. إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان. الأردن. ط1، 2011

## المصادر والمراجع

- ✓ محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب.. . الحديث، مصر 2006،
- ✓ محمد عيدات، محمد ابو نصار، منهجية البحث العلمي، القواعد والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن 1999
- ✓ نوال محمد عهد، مناهج البحث الاجتماعي والإعلام، عالم المكتبة الأنجلو-مصرية، القاهرة 1982.
- ✓ يوسف مصطفى، ادارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016.

## المذكرات

- ✓ أسعد أحمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات، فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008.
- ✓ بغالية مليكة، خيرات عائشة، تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز تيارت مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عبد الرحمن ابن خلدون تيارت، 2019.
- ✓ بلقوسة شيماء، شقرون حفصة، دورالعلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية " مديرية اتصالات الجزائر" بمستغانم -نموذجاً-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-، 2020. 2021.
- ✓ بن عواطة محمد الصالح ، اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نورالدين (الانتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية الغير المجمعمة) مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014
- ✓ بوسبحة ذهبية، دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية دراسة ميدانية، بمؤسسة محاجر الغرب، دائرة سيدي لخضر، مستغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر،

## المصادر والمراجع

- تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2020. 2021.
- ✓ جون وارنر راندي دي سيمون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة عبد المحسن نعلاني. ج1. جامعة الملك سعود. النشر العلمي والمطابع. السعودية. الرياض. 2012
- ✓ سارة مرابط، زينب برحومة، الصورة الاجتماعية للمعلم وانعكاساتها على انه أدائه الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من اساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار بالوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2015
- ✓ صبوع عبد الحفيظ، واقع و آفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية، فرع السيارات الصناعية بالروبية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص، تسيير المنظمات، الجزائر 2015
- ✓ طاهر محمود الكلاكلة، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية. دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011،
- ✓ عادل صالح حوحوش. مؤيد معيد سالم. إدارة الموارد البشرية، دار حامل، الأردن، ط3، 2009
- ✓ عبد الباري ابراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع 2008.
- ✓ عبد الرحمان بن عنتر. إدارة الموارد البشرية. المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية. دار البازوري للنشر والتوزيع عمان. الأردن. 2010.
- ✓ عبد القادر عواريب، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر. 2015.
- ✓ عماد مساعدية ، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1. الجزائر 2014.
- ✓ عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2007،.

## المصادر والمراجع

- ✓ كسيرة مريم، قرواز نبيلة، الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2018.... 2019.
- ✓ محمد قريقة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د. تخصص علم اجتماع التنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي. الجزائر 2022.
- ✓ مريم يحيوي، تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التكوينية ، حوليات جامعة قلمة، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية. 2009.
- ✓ ياسمينة بودويرة، مريم بوزردوم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي، مذكرة ماستر تخصص علوم الاعلام. والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2016 2017.

## المجلات والرسائل

- ✓ بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014.
- ✓ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، جامعة امجد بوقرة، بومرداس 2010.
- ✓ فاضل فايزة وآخرون، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة روافد العدد 1 جوان 2017 .
- ✓ قرماش وهيبة، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد الثامن، جوان 2014، جامعة الجزائر
- ✓ وفيه أحمد الهنداوي، سياسات الأمن والسلامة المهنية، الواقع ومقترحات التطوير.، عدد 82 مجلة الإدارة العامة. معهد الإدارة

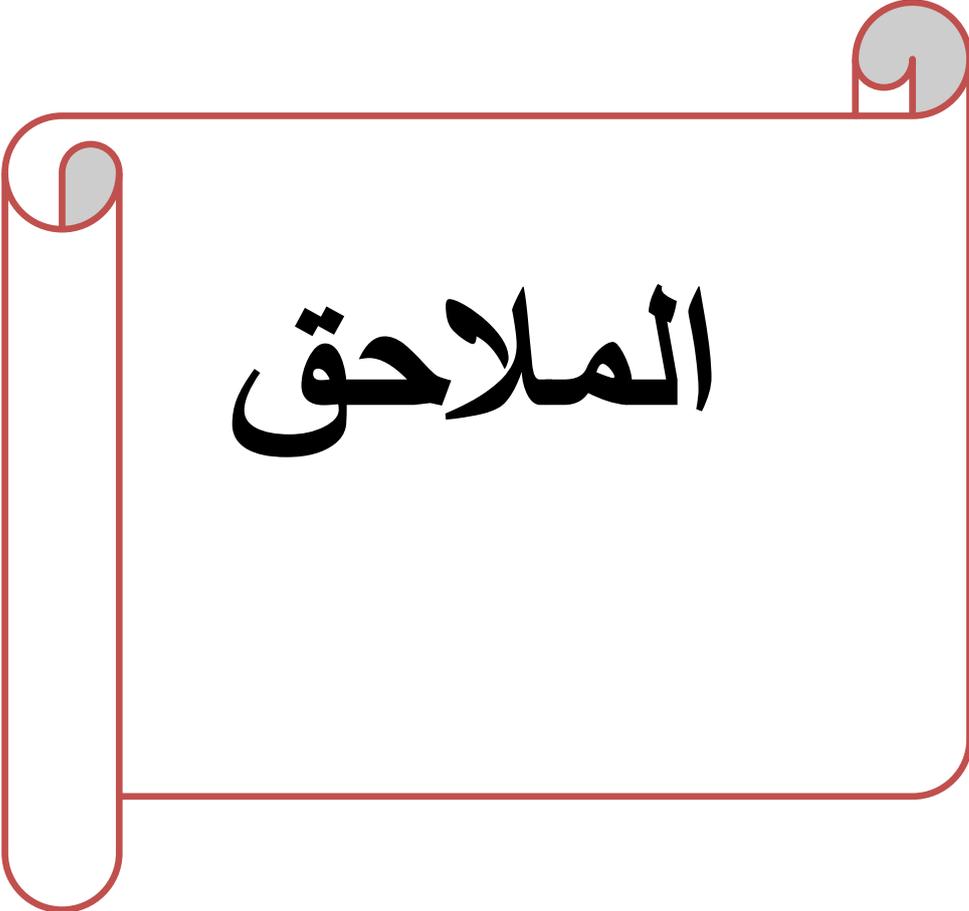
### المواقع

✓ مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، العدد 6 ص 482 متاح على الموقع <https://www.asjp.cerist.dz> يوم 1 افريل 2023 على الساعة 19:37.

✓ عبد الفتاح بوخمخ، عزالدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية، بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة -، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد 2010، 6 ص 57. متاح على الموقع <https://www.asjp.cerist.dz>، يوم 1 افريل 2023 على الساعة 14:50.

### المراجع الأجنبية

- ✓ christine vidal gomel. (2006) training To safety rules use some reflections study. Safety science. Vol ، 93 less 11
- ✓ hogstod christer. pieris Bodbi (2000) "occupational safety & health indeveloping countries Review of strageties. ،case stadies a bibliography "
- ✓ Michael armstrong. or cit.
- ✓ francis léonard. stratégies de marketing in dustreil. ED polytechniques 1er ed. France. 1994.



الملاحق