

أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين

—دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

"الشهيد بن جزار بن عبد الله" ولاية تيسمسيلت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ:

عريس مختار

إعداد الطالبان:

— ناجي نجية

— حوشين مليكة

إمضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الأستاذ بن شيخ عبد الرحمان
ممتحن	الأستاذ بوساحة محمد لخضر
ممتحنة	الأستاذة محيوس نسيمة
مقرر	الأستاذ عريس مختار

السنة الجامعية 2019/2018



إهداء

إلى بلسم الأمان ومستودع الحنان، من بدعائها أبصرت الحال "أمي" تباركت كفأها وكلل ربي بالرضا مسعاها.

إلى أبي حفظه الله ورعاه.

إلى الأقمار المضيئة في فلك أيامي المؤنسات الغاليات، أخواتي العزيزات.

إلى من استمد قوتي منهم إخوتي حفظكم الله.

إلى جميع أفراد عائلتي العزيزة والكبيرة كل باسمه أينما وجدوا. إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة وخارجها.

إلى حبيبات القلب "هاجر، صليحة" من وقعن بمواقفهن من فؤادي موقعا بليغا.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها ويعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه الله ومنفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

ناجي نجية





إهداء

إلى قرة العين... إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها....

إلى التي حرمت نفسها وأعطتني, ومن نبع حنانها أسقتني...

إلى من وهبتني الحياة, منحنتني الحب والحنان

أمي الحنونة صافية

إلى أعظم الرجال صبورا ورمز الحب والعطاء....

إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي....

وأفنى حياته من أجل تعليمي... إلى ذلك الرجل العظيم....

أبي العزيز بن يعقوب

إلى من جمعتهم معي ظلمة الرحم....

إلى من معهم تقاسمت فرحتي وهانت أحزاني

وجمعنا سقف المحبة إلى أخواتي

إلى كل من يحبني و تمنى لي الخير يوما

حوشين مليكة



شكر

الحمد لله وهو المستحق للحمد والثناء، الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه
وزنة عرشه ومداد كلماته.

فله سبحانه وتعالى كل الحمد أن وفقنا لإتمام هذا العمل، وله الحمد أن جمعنا لإتمام هذا العمل

على أحسن وجه، فنسأله سبحانه التوفيق والسداد

والصلاة والسلام على أفضل مبعوث للعالمين سيدنا وحبينا مُحَمَّد عليه أفضل الصلاة والسلام.

يطيب لنا أن نتوجه بأسمى آيات الشكر والعرفان للأستاذ المشرف "عريس مختار"

الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته ونصائحه

وبكل احترام وعرفان نتوجه بالشكر إلى اللجنة المناقشة

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذتنا الكرام بمعهد العلوم الاقتصادية

كما لا يفوتنا أن نتوجه كذلك بجزيل الشكر إلى عمال المؤسسة الاستشفائية

الذي لم ييخلوا علينا بأي معلومة

وفي الأخير نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد

في انجاز هذا العمل

تستمد الدراسة أهميتها كونها تعالج موضوع مهم والذي يمثل قوة انتماء وارتباط العامل بوظيفته لدرجة تجعله يبذل أقصى ما لديه لضمان سيرورة العمل، مما ينعكس على أدائهم وعلى جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية.

توضح العلاقة الارتباطية بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين، وقد شملت الدراسة عينة من مستشفى الشهيد ابن جرار بولاية -تيسمسيلت-.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي لأفراد العينة مرتفع، وأن مستوى أدائهم مقبول، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين من خلال التزامهم بين مستوى الاندماج الوظيفي لديهم، إن طبيعة العمل في المؤسسات الصحية تتطلب أن يكون هناك اهتماما بالغاً بوليه العامل لعمله من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك الأفراد العاملين في المؤسسات الصحية لديهم التزام بتحمل المسؤولية لإنجاز المهام المناطة بهم، وبذل الجهد الكافي، والتنسيق مع زملائهم والالتزام بأوقات العمل الرسمية، وهذا أمر إيجابي على إدارة المؤسسات الصحية استغلاله لتحقيق أهدافها المسطرة.

حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن معظم الأخطاء التي تحدث في المصحات الطبية ترجع إلى عدم اهتمام الطبيب أو الممرض بعمله، لهذا توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بظروف العامل وتوجيه سلوكهم التنظيمي وتطوير أدائهم.

الكلمات المفتاحية:

الاندماج الوظيفي، أداء العاملين، المستشفيات العمومية.

Résumé

L'étude tire parti de son importance car elle aborde un sujet important qui représente la force d'appartenance et le lien du travailleur avec son travail afin que celui-ci fasse tout son possible pour que le processus de travail reflétant sa performance et la qualité des services de santé dans les établissements hospitaliers publics influe sur leur performance.

La corrélation entre l'intégration fonctionnelle et les performances des travailleurs a été montrée, notamment un échantillon de l'hôpital Ibn Jarrar dans le Wilaya de Tissemsilt.

Les résultats de l'étude indiquent que le niveau d'intégration fonctionnelle des membres de l'échantillon est élevé, que leur niveau de performance est acceptable et qu'il existe une corrélation positive entre l'intégration professionnelle et la performance des employés par le biais de leur engagement entre le niveau d'intégration fonctionnelle,

La nature du travail dans les établissements de santé requiert un grand intérêt pour le travail du travailleur en vue de la réalisation des objectifs de l'institution. Le personnel travaillant dans les établissements de santé s'engage donc à assumer la responsabilité de la conduite des affaires, à fournir un effort suffisant, à coordonner ses collègues et à respecter les horaires de travail, c'est un point positif pour que la direction des établissements de santé l'exploite pour atteindre ses objectifs. Lorsque des études récentes indiquent que la plupart des erreurs qui se produisent dans les cliniques médicales sont dues au manque d'intérêt du médecin ou de l'infirmière pour son travail, cette étude recommande de prêter attention à la situation du travailleur et de guider son comportement organisationnel et le développement de ses performances.

الصفحة	البيان
	إهداء
	شكر
I	ملخص
III	الفهرس
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل لأول :الاندماج الوظيفي	
3	المبحث الأول:ماهية الاندماج الوظيفي
3	تطور مفهوم الاندماج الوظيفي
4	مفهوم الاندماج الوظيفي
5	تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالاندماج الوظيفي
7	أهمية الاندماج الوظيفي
8	المبحث الثاني: نظريات وأبعاد وقياس الاندماج الوظيفي
8	صفات الموظف المندمج
8	قياس الاندماج الوظيفي
9	نظريات الاندماج الوظيفي
15	أبعاد اندماج الفرد في عمله
16	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني:أساسيات حول تقييم الأداء	
19	المبحث الأول: مفاهيم حول تقييم الأداء

19	مفهوم الأداء
20	محددات الأداء
20	مكونات الأداء
23	المبحث الثاني: أساسيات تقييم أداء العاملين
23	مفهوم تقييم الأداء
23	أهداف عملية تقييم الأداء
24	معايير تقييم أداء العاملين
25	نطاق معايير تقييم أداء العاملين
26	فعالية معايير تقييم الأداء
27	مراحل تقييم الأداء
29	المبحث الثالث: طرق تقييم أداء العاملين
29	طرق تقييم أداء العاملين
34	متطلبات نجاح طرق التقييم
34	الصعوبات المتعلقة بعملية التقييم
35	العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء
36	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية
39	المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة
46	المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني
47	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
55	خلاصة الفصل الثالث
58	خاتمة عامة
62	قائمة المصادر والمراجع
66	ملاحق.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	أبعاد وخصائص الاندماج الوظيفي	01
31	يوضح طريقة التقييم البياني.	02
33	يوضح نموذج طريقة القوائم	03
53	مواصفات عينة البحث	04
54	معامل المصدقية α كرونباخ	05
55	تحليل عبارات محور الاندماج الوظيفي	06
58	تحليل عبارات أداء العاملين	07
61	قيم معامل الارتباط بيرسون	08

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	نظرية التوقع	01
12	نظرية التكامل	02
13	نظرية المدخل السببي	03
15	نموذج متعدد الأبعاد للاندماج الوظيفي	04
23	مكونات الأداء	05
30	مراحل تقييم الأداء	06

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	استبيان	72
02	محاور الاستبانة	73

المقدمة العامة

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات خاصة الجانب الاقتصادي مما دفع بالمؤسسات إلى الاهتمام بالموارد البشرية نظر لأهميتها في تحقيق أهدافها، حيث يتم اختيار وتدريب الأفراد وتنمية وتطوير هذه الطاقات وذلك أجل مساعدة العاملين على الاندماج في عملهم، ومواجهة التحديات والتطورات التكنولوجية، وكذا تكيفهم مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة.

و قد بدأت الدراسات في مجال الاندماج الوظيفي تشهد تطورا كبيرا في الآونة الأخيرة و ذلك كمحاولة من الباحثين لتفسير تباين الأداء في المنظمات، حيث ترى المنظمات أن جزء كبير من التحديات في ظل التطورات السريعة في بيئة الأعمال والتحديات المتزايدة، وفي ظل التنافس الشديد على الموارد المالية والبشرية المحدودة والبيئة المتغيرة والمتقلبة وأهم تحدي تواجهه محاولة معرفة الآثار المختلفة لها على سلوكيات وأداء الأفراد بحيث تكون مهارتهم تلاءم عالم اليوم، حيث يعتبر العنصر الإنساني الأهم على الإطلاق فهو الذي ينظم و يوزع الأعمال.

فإن أداء هؤلاء العاملين يحدد مستوى الكفاءة العامة للمؤسسة، ويحدد قدرتها على القيام بالأنشطة وتحقيق الأهداف الموضوعة لها، والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشري كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات لاسيما في ظل المنافسة، حيث أصبحت الدراسات الحديثة تهتم بالجوانب السلوكية في المؤسسات التي من شأنها تساعد في حل العديد من المشاكل التنظيمية والمتعلقة بالجانب الإنساني للعمل، حيث يعتبر أداء الأفراد جزءا من هذا الأخير.

وتعاني المؤسسات الاستشفائية الجزائرية من العديد من المشاكل، مثلما تشهده كل المنظمات الصحية في العالم، ومن أجل المحافظة على بقائها وتحسين جودة الخدمات الصحية التي تقدمها، يجب الاهتمام برفع أداء عنصرها البشري وتعزيز قوة انتمائه واندماجه فيه.



إشكالية البحث:

تولي المؤسسة الاستشفائية اهتماما كبيرا باندماج عمالها بهدف تحسين أدائهم وذلك لمواجهة مختلف التغيرات السريعة في جميع المجالات.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير الاندماج الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "تيسمسيلت"؟

يتفرع من التساؤل الرئيسي الأسئلة التالية:

- ما مستوى الاندماج الوظيفي لدى العينة المدروسة من العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "تيسمسيلت"؟

- ما مستوى أداء العاملين لدى العينة المدروسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "تيسمسيلت"؟

- هل يوجد علاقة بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين لدى العينة المدروسة من العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "تيسمسيلت"؟

فرضيات الدراسة:

● هناك مستوى مقبول للاندماج الوظيفي لدى العينة المدروسة من العاملين بالمؤسسة الاستشفائية

العمومية "تيسمسيلت".

● هناك مستوى مقبول لأداء العاملين لدى العينة المدروسة بالمؤسسة الاستشفائية

العمومية "تيسمسيلت".

● يوجد علاقة بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين لدى العينة المدروسة بالمؤسسة الاستشفائية

العمومية "تيسمسيلت".

- أهمية الدراسة:

- تعالج موضوع مهم، والذي يمثل قوة انتماء وارتباط العامل بوظيفته، لدرجة تجعله يبذل أقصى ما لديه لضمان سيرورة العمل.

- معرفة مدى فعالية تأثير إدارة الاندماج الوظيفي على أداء العمل في المؤسسات العمومية.
- تسليط الضوء على أهمية الاندماج الوظيفي وأثرها على أداء العاملين مع ضرورة الاهتمام به.

-أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية كل من الاندماج الوظيفي وتقييم أداء العاملين في المؤسسات.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الاندماج الوظيفي وأبعاده وبين سلوك أداء العاملين.
- تسليط الضوء على مفهوم الاندماج الوظيفي ومحاولة قياس قيمة العلاقة الارتباطية ومدى تأثيره على أداء العاملين في المؤسسات العمومية.

-الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة الاندماج الوظيفي، وفيما يلي سوف يتم الاقتصار على الدراسات ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة والتي يمكن استعراضها على النحو التالي:

1-دراسة (Chughtai 2008)

بعنوان: أثر الانغماس الوظيفي على الأداء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية - باكستان.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الانغماس الوظيفي على التقارير الذاتية لدور الأداء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الباكستانية، وأظهرت الدراسة أنه يوجد ارتباط إيجابي بين الانغماس الوظيفي والأداء الوظيفي، أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين الأداء الوظيفي والانغماس الوظيفي، وجود علاقة بين الانغماس الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي .

وأوصت الدراسة بعمل برامج تدريبية وثقافية لرفع مستوى الانغماس الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الباكستانية.

2-دراسة (أبازيد، 2009):

بعنوان: أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين، ووجود أثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة، ولم تظهر النتائج أية فروقات في اتجاهات العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

3-دراسة (khan nemati 2010)

بعنوان: أثر الانغماس الوظيفي على الرضا الوظيفي على الأطباء العاملين في مستشفى ريفاح التعليمي - باكستان.

هدف هذه الدراسة معرفة تأثير الانغماس الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى الأطباء العاملين في المستشفيات التعليمية التابعة لجامعة ريفاح الباكستانية الدولية، وأظهرت نتائج الدراسة: أن الانغماس الوظيفي له تأثير كبير على الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات التعليمية التابعة لجامعة ريفاح الباكستانية الدولية وإن ارتفاع مستوى الانغماس الوظيفي له دور فعال في القضاء أو الحد من العواقب السلبية للرضا الوظيفي مثل التغيب عن العمل.

4-دراسة (ماضي، 2014)

بعنوان: أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي -قطاع غزة.

هدف هذه الدراسة التعرف على أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي وتنمية الاستغراق الوظيفي بدرجة متوسطة ومقبولة، أوصت الدراسة بضرورة مراجعة وسائل الدعم التنظيمي المتبعة حالياً من خلال مراجعة نظام الأجور والمكافآت.

التعليق على الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة أن الاندماج الوظيفي من المفاهيم التي تلاقي اهتماماً كبيراً في المجتمعات الغربية والعربية. حيث يؤثر بشكل فعال على العديد من السلوكيات وأداء العاملين مما يؤثر بالإيجاب أو السلب على أهداف المنظمة، تناولت العديد من الدراسات بعض النتائج والتوصيات التي أفادت الباحث أثناء القيام بهذا البحث.

- عينة ومجتمع البحث في الدراسات السابقة كانت تتمحور أغلبها حول الإداريين والمعلمين والإدارات

العليا أما هذا البحث فكانت العينة عن الأطباء.

مجال الدراسة:

تم إعداد هذا البحث في الحدود التالية:

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية للموضوع في "المؤسسة الاستشفائية العمومية" تيسمسيلت "

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الموسم الدراسي 2019/2018 في الفترة المحصورة بين شهري

مارس وأبريل.

الحدود العلمية:

- تناولنا في هذا البحث مؤشر الاندماج الوظيفي على مستوى المستشفى فقط بما يخدم البحث، ولم يتم التعرض إلى مؤشرات القطاع ومؤشرات الدولة.
- لم نتطرق في هذا البحث لكل ما يخص الاندماج الوظيفي وتقييم أداء العمال إلا بالقدر الذي يخدم البحث.
- عند تناول أدوات الاندماج الوظيفي تم التطرق إلى أهمها وأكثرها استخداما ودقة في تحسين أداء العمال وتحقيق أهداف المستشفى.

متغيرات الدراسة:

المتغير مستقل: الاندماج الوظيفي.

المتغير التابع: أساسيات أداء العاملين

منهج الدراسة:

تحقيق الأهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي و المنهج الوصفي وفق أسلوبين:

الأول: أسلوب الدراسة النظرية: بالاعتماد على العديد من المراجع والدراسات السابقة العربية والأجنبية المتاحة والمرتبطة بموضوع البحث.

الثاني: أسلوب الدراسة التطبيقية: تم الاعتماد على منهج دراسة حالة لإسقاط ما هو نظري على واقع المؤسسة العمومية الاستشفائية وبالاعتماد على وثائق المؤسسة والمقابلات الشخصية وموقع المؤسسة على الانترنت.

أسباب اختيار الدراسة:

من بين الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار موضوع أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين

-مدى ضرورة تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية.

-يعتبر من أهم المواضيع المطروحة التي شددت انتباهنا.

-إعطاء نظرة واقعية حول مكانة الاندماج الوظيفي وتقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

محتوى الدراسة:

ومن أجل تغطية الموضوع والإحاطة به قسمن البحث إلى ثلاثة فصول:

فصلان يمثلان الإطار النظري للموضوع، والفصل الآخر يمثل الجانب التطبيقي للدراسة.

تناولنا في الفصل الأول تحليل الاندماج الوظيفي حيث ينقسم إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الاندماج الوظيفي

المبحث الثاني: نظريات وأبعاد وقياس الاندماج الوظيفي

وتطرقنا في الفصل الثاني إلى أساسيات حول تقييم الأداء حيث ينقسم إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء

المبحث الثاني: أساسيات تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

وتطرقنا في الفصل الثالث إلى الجانب التطبيقي للدراسة الذي تم في المؤسسة الاستشفائية العمومية

"تيسمستيلت".

الفصل الأول:

الاندماج الوظيفي

مقدمة:

يعد مفهوم الاندماج الوظيفي من المفاهيم الحديثة والمواضيع الهامة التي حظيت باهتمام الباحثين في إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة، وذلك باعتباره إحدى القضايا الأساسية اللازمة لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات بالإضافة إلى تفسير العديد من المتغيرات السلوكية مثل: الأداء الغياب، دوران العمال، الرضا.... الخ ولكن على الرغم من أهميته والدراسات العديدة لهذا الموضوع إلا انه لا يزال يشوبه نوع من الغموض، ويتجلى ذلك في الاختلاف الكبير في وضع وصف دقيق لمفهوم الاندماج الوظيفي، ومن أجل الإلمام بمفهوم الاندماج الوظيفي ومحدداته تطرقنا في فصلنا هذا إلى:

المبحث الأول: ماهية الاندماج الوظيفي.

المبحث الثاني: نظريات وأبعاد وقياس الاندماج الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الاندماج الوظيفي:

1. تطور مفهوم الاندماج الوظيفي¹:

تعود جذور مصطلح الاندماج الوظيفي إلى بداية 1920 أين أجريت دراسة على مجموعة من الأفراد حول مدى استعدادهم لبذل الجهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وقد تم صياغة هذا المصطلح من قبل (William and Kahn) سنة 1990.

ويعود الفضل إلى الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الثانية في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات للتنبؤ بوحدة الجهد واستعداد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدى من اجل رفاهية المنظمة.

وكما هو متعارف عليه أن الحاجة أم الاختراع، وكان لابد من إيجاد مفهوم يصف لنا شعور الفرد اتجاه منظمته، وبقية الأفراد العاملين فيها، ووظيفته وهذا ما دفع إلى خلق مصطلح الاندماج الوظيفي.

وكذلك يمكن ذكر تأثير تجارب هورثون (Hawthorne) كمثال على اندماج الموظف وتأثير (Hawthorne) هو شكل من أشكال التفاعل. حيث يتم قياس تحسين الأشخاص أو تعديل جوانب سلوكهم بشكل تجريبي استجابة لحقيقة الدراسة التي أجريت عليهم، وليس بسبب أي مناورة تجريبية.

وقد أجريت هذه الدراسة في مصنع أعمال هورثون، وهو مصنع الكهرباء الغربي في ضواحي شيكاغو ما بين (1924-1932)، لمعرفة فيما إذا أصبح العمال أكثر إنتاجية في مستويات الإضاءة العالية أو المنخفضة وبعد إجراء الدراسة تم التوصل إلى أن الزيادة في الإنتاجية كانت بسبب التأثير التحفيزي للفائدة التي يتم عرضها للعمال، وأصبح مفهوم " الاندماج الوظيفي " موضوعا للمناقشة في دوائر الشركات لعدة سنوات، فقد سيطر على

¹هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، «استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال»، دراسة استطلاعية لهيئة من العاملين في القطاع المصري في ابريل، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد التاسع، نوفمبر 2012، ص 73

اهتمام الجميع، العاملين وأرباب العمل، وكل واحد منهم ينظر إليه بطريقة مختلفة، وأدركا كلاهما الأهمية المكتسبة من هذا المصطلح بدل من المفهوم.

2. مفهوم الاندماج الوظيفي:

نظرا لحدثة المفهوم ونسبيته اختلف الباحثون في تسميته، هناك من أشار إليه الاندماج الوظيفي، وهناك من سماه بالاستغراق الوظيفي أو الانغماس الوظيفي، إلا أنه كانت كلها تصب في مفهوم واحد، وهناك من أشار إليه (مشاركة العاملين) غير أنه في إدارة الجودة يستخدم مصطلح الاندماج الوظيفي كونه أعمق وأشمل وهناك من يرى أن مشاركة العاملين جزء من أجزاء الاندماج الوظيفي.

ولقد اختلفت التعاريف في تفاصيلها لمفهوم الاندماج الوظيفي وكل منهم فتح لنا باب وفسره من وجهة نظره إلا أنها كانت حول الهدف أو البعد الأساسي منه، وقبل أن نتطرق إلى ذلك نقدم تعريفا للدمج أولا.

الدمج: يعني تكييف وتهيئة بيئة عمل الفرد ليصبح عنصرا فعالا في منظمته يؤثر ويتأثر بها¹.

الاندماج الوظيفي²: هناك من يرى أن الاندماج الوظيفي " أحد العناصر الأساسية في احترام الذات" وقد أشار إليه (Konungo 1982) وعرفه على انه: " درجة ارتباط الفرد نفسيا بوظيفته ومدى تأثير الأداء في احترام الفرد لذاته".

وهناك من اعتبر الاندماج الوظيفي "موقف عمل" حيث يرى (Robbins 1998) في هذا الصدد أن الاندماج الوظيفي هو " عملية مشاركة الفرد في وظيفته والتي تستوعب كل طاقته من أجل نجاح أهداف المنظمة".

¹سارة مزروق، مبارك بوعكشة، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مجمع عموري، مجلة دراسات اقتصادية، بسكرة، المجلد 04، عدد 2017، ص 173.

²إيمان صلاح المنطوي، أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على مؤتمر الأهرام، جامعة طنطا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص 70.

في حين هناك من يرى أن الاندماج هو "درجة اهتمام الفرد بعمله" وقد نوّه إلى ذلك (لودال وكينجر

1965) وعرفاه على أنه: "درجة ارتباط الفرد نفسيا بالعمل ودوره في تشكيل التصور الذاتي للفرد"¹:

وفي نفس السياق ترى (Lambert) بأنه «الدّرجة التي يكون العمل فيها جزءا من حياة الفرد وكيانه»².

- الاندماج الوظيفي هو درجة إدراك الفرد أن أداء وظيفته متطابق مع الخصائص الأساسية في تشكيل مفهومه

لذاته "وهذا ما نوّه إليه (Vroom 1962)"³.

ووفق إدارة الأعمال: "إن الاندماج الوظيفي هو اتجاه إيجابي لجهد الفرد نحو المنظمة وقيّمها وتحقيق أهدافها وولائه

لعمله"⁴.

كمفهوم عام وشامل مهما اختلفت التعاريف في فحواها إلا أنها كانت تدور حول المغزى منه وهو ارتباط الفرد

نفسيا بوظيفته واعتبارها جزءا هاما في حياته وتقديرا لذاته.

¹ إيمان صلاح المنطاوي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² آدم غازي الغنبي، «أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في العملية لكلية الإدارة والاقتصادية»، الجامعة، العدد 09، 1998، ص 84.

³ إيمان صلاح المنطاوي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

⁴ الاندماج الوظيفي الوحدة الثالثة، مقال نشر بتاريخ 2016/02/24، اطلع عليه بتاريخ 2019/01/30، من الموقع

<https://up.top4top.net>

3. تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالاندماج الوظيفي:

نظرا لتداخل مفهوم الاندماج الوظيفي مع بعض المفاهيم الأخرى، سنحاول إعطاء صورة لكل منها حتى يتسنى لنا التمييز بينها:

1.3- الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي: يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى مشاعر الفرد اتجاه وظيفته

والذي يعبر عن إشباعها لحاجاته، والفرد الذي يتمتع برضا عالي عن وظيفته يحمل موقف إيجابي اتجاهها وقد أشار إليه Locke " حالة سرور أو مشاعر إيجابية تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية"¹ أما الاندماج الوظيفي وكما أشار إليه (Konungo) ليس بالضرورة المندمج وظيفيا راض عن وظيفته، يمكن أن يكون الفرد راضي عن وظيفته ولكن لا يستغرق وقت أطول فيها والعكس صحيح.

ورغم الاختلاف الذي بينهم لكن يجدر بنا الإشارة إلى أنه توجد علاقة تفاعلية بينهما، حيث أنه كلما زادت درجة اندماج العاملين كلما ساهم ذلك في رفع مستوى الرضا الوظيفي².

2.3- الاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي³:

إن مفهوم الالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي يتشابهان إلى حد ما، حيث أن كل منهما يولي اهتمام الموظفين بعملهم. إلا أنهما يختلفان كون أن الاندماج الوظيفي يقيس مدى ارتباط الفرد بوظيفته، في حين أن الالتزام الوظيفي يقيس مدى ارتباط الموظف بمنظمتهم ككل. ومدى رغبته واستعداده للبقاء فيها والسعي لبيدل أقصى جهد من أجل تحقيق أهدافها.

¹ محمد مجد عريشة، «تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الأفراد في العمل (دراسة تطبيقية)»، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، القاهرة، عدد 06، 1995، ص 58.

² إيمان صلاح المنطاوي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

³ محمد سعيد شفيق المصري، «الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة»، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة، 1436هـ-2015م، ص 18.

وعليه من الممكن أن يكون الموظف مندمجا ولكنه غير ملتزم اتجاه منظمته ككل، كما يعد الاندماج

الوظيفي أحد مؤشرات الالتزام الوظيفي (Liou, Nyhom) ويرى (Leagetal) أن كل من الاستغراق

الوظيفي والالتزام التنظيمي نوعان من الالتزام بالعمل، كما أن لهما علاقة قوية بالالتزام المهني¹.

3.3- الاندماج الوظيفي والولاء الوظيفي²:

ركز بوكانت في تعريفه لمفهوم الولاء الوظيفي على ثلاث نقاط رئيسية:

- الإحساس بالانتماء من خلال التعبير عن الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها.
 - المشاركة والمساهمة الفعالة من قبل الفرد عن الرضا النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها الموظف .
 - الإخلاص والمعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل.
- ومنه نلاحظ أن هناك تداخل بين المفهومين إلا أن الاندماج الوظيفي يؤكد على ارتباط الموظف بالعمل ذاته عكس الولاء الوظيفي الذي يعكس تعلق الفرد بمنظمته وأهدافها بغض النظر عن القيم المادية المحققة.

4.3- الاندماج الوظيفي والاندماج في العمل³:

يرى (Diefendovff and Lovd2002) "أن الاندماج الوظيفي هو درجة انشغال الفرد بعمله

عكس الاندماج في العمل فهو يعبر عن أهمية العمل في حياة الفرد، قد يندمج هذا الآخر في وظيفته كونه منهمك

بالتشاطر والقضايا الخاصة بها، ولكن هذا لا يعني أن العمل يمثل قيمة في حياته.

¹ إيمان صلاح المنطاوي، مرجع سبق ذكره، ص75.

² سميرة فاضل، الولاء لتنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "دكتور صالح زرداني، عين البيضاء، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2015، ص 09.

³ إيمان صلاح المنطاوي، مرجع سبق ذكره، ص74.

5.3- الاندماج الوظيفي وإدمان العمل¹: يرى (schwartz 1982) أن هناك من يخلط بين المفهومين

بالرغم من الاختلافات الموجودة بينهما والتي تكمن فيما يلي:

- إدمان العمل ليس موقفاً أو اعتقاداً عن الوظائف.
- إن علماء الإدارة يرون انه من غير الممكن أن يكون السبب الوحيد وراء إدمان العمل هو تلبية العمل كل حاجات الفرد شديد حب العمل.
- شديد حب العمل يظهر نفس السلوكيات في مختلف أماكن العمل عكس المندمج وظيفياً الذي يرتبط بوظيفة معينة في موقع معين.
- كما هناك من اقترح أن الاندماج الوظيفي قد يتعلق بالإلزام الهوسي، إلا أنه لوحظ أن المندمج وظيفياً لا يرقى لأنماط سلوك الفرد شديد حب العمل أو مدمن العمل، على سبيل المثال المندمج وظيفياً لا يتخلى عن حياته الاجتماعية والعائلية والأنشطة الترفيهية.

4. أهمية الاندماج الوظيفي²:

يكتسي الاندماج الوظيفي أهمية بالغة لكل من الموظف والمنظمة وتتمثل فيما يلي:

1.4- بالنسبة للمنظمة:

- شعور الموظف بالانتماء للمنظمة وتبني أهدافها وقيمها.
- رفع مستوى كفاءة وفعالية العاملين والمنظمة.
- تخفيض معدلات الغياب ودوران العمال.
- تحسين إنتاجية المنظمة ورفع مستواها.

¹ نفس المرجع، ص ص 74,75.

² زكريا فتحي، «الاندماج الوظيفي.... المفاهيم والأهمية»، جريدة أخبار الخليج، 2018/01/28.

- اندماج الموظف يسمح بمرونة المنظمة ومواكبة التغيرات الحاصلة.

2.4- بالنسبة للموظف:

- ينمي نفس العامل ويطور ذاته في العمل.

- يتمتع بصحة بدنية إيجابية.

- ينمي قدرات ومهارات الأفراد ويغرس فيهم روح الإبداع.

- يمتص خوف العاملين من المشاركة بأفكارهم.

- ينمي روح التعاون بين العاملين.

- له اثر ايجابي على الجانب الصحي والاجتماعي للفرد .

المبحث الثاني: نظريات وأبعاد وقياس الاندماج الوظيفي:

1. صفات الموظف المندمج¹:

أثبتت دراسة (Elloy,etal,1996) أن الأفراد المندمجين وظيفيا بنسبة عالية يتميزون بمجموعة

من الخصائص تميزهم عن الأفراد ذوي الاندماج المنخفض، وفيما يلي تلك الخصائص:

- نجدهم أكثر حافيزه للعمل وأكثر حاجة لتقلص وظائف تتميز بالتنوع والاستقلال واثبات الذات والتغذية العكسية.

- اعتقادهم أن مواهبهم مستثمرة.

- أكثر قابلية للتفاعل مع الآخرين.

- الشعور بالانتماء اتجاه المنظمة، إذ يعتز ويفتخر بها.

¹ إيمان صلاح المنطاوي، مرجع سبق ذكره، ص78.

- يتميزون بعدم ترك العمل.
- أكثر التزاما لوظائفهم ومنظماتهم.
- الرضا والاستجابة لتوجيهات المشرفين.

2. قياس الاندماج الوظيفي¹:

لقياس الاندماج الوظيفي اعتمد على طريقتين تتمثل الأولى في مجموعة من المتغيرات الموضوعية كالغياب، التأخرات، ودوران العمال²، إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليها بالدرجة الأولى لأنه من الممكن أن يكون ذلك راجع إلى الخلفية الثقافية.

يمكن أن نعتمد في قياس الاندماج الوظيفي على مجموعة من المحددات³ التي أثبتتها دراسات عدة والتي بدورها تساهم في زيادة الاندماج الوظيفي وتسمح لنا بدراسة مستوى الاندماج في المنظمة: كالمغيرات الشخصية مثل (العمر، مدة الخدمة، عدد المرؤوسين، المسؤولية الاجتماعية...) وبيئة العمل (مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، توسيع نطاق الوظيفة بما يتوافق وقدرات الأفراد...) أما الثانية تضمنت مجموعة من العبارات والأسئلة تطرح على العاملين لمعرفة آرائهم وتوجهاتهم، من هذه المقاييس التي عرفتها هذه الأخيرة:

أ - مقياس لودال وكينجر: (Lodahl and Kenjer 1965):

وهو أحد المقاييس الأكثر استخداما يتكون من 20 فقرة، صممت على شكل مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس، تتراوح ما بين موافق بشدة إلى غير موافق بشدة، وقد استخدم هذا المقياس في بحثنا.

ب - مقياس كاننجو (Kanungo 1982):

¹ محمد سعيد شفيق المصري، مرجع سبق ذكره، ص 20.
² مجلة العلوم الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 144.
³ إيمان صلاح المنطاوي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

وهو الأكثر شيوعاً يتكون من 10 فقرات صممت على الشكل الذي صمم به مقياس لودال وكينجر.

ج-مقياس وايت وراح (White et Ruh 1973):

متكون من 9 فقرات، صمم على الشكل الذي صممت به المقاييس السابقة الذكر، حيث يحسب المتوسط الحاصل من الإجابات التسع ليعطي النتيجة الفردية للاندماج الوظيفي.

د-مقياس باولي (Paull ayetal,1994):

طور من قبله 1994، متكون من 27 فقرة، وقد قسم الاندماج الوظيفي إلى: دور الموظف (يمثل مدى اندماج الفرد في وظيفته)، ووضع الموظف (يمثل درجة تنفيذ الفرد لمهامه المرتبطة بوظيفتها)، صمم على شكل ليكرت السباعي، يتراوح من موافق بشدة وغير موافق بشدة.

3. نظريات الاندماج الوظيفي¹:

1.3-نظرية التوقع:

لقد طورها العالم vroom 1964 تقوم هذه النظرية على استثمار تقبل المدراء الموظفين، وزرع الحماس فيهم وإلهامهم، وتعتمد هذه النظرية بالدرجة الأولى على رغبات وميول الموظفين في التصرف وفقاً للنتائج المتوقعة من تصرفه.

إذ ترى أن الاندماج الوظيفي يتحدد بمستوى توقعات الموظف ويتجلى ذلك من خلال دافعيته نحو

العمل، ناتج هذا التفاعل يوضحه الشكل التالي:

¹ محمد سعيد شفيق المصري، مرجع سبق ذكره. ص 14

شكل (1): نظرية التوقع



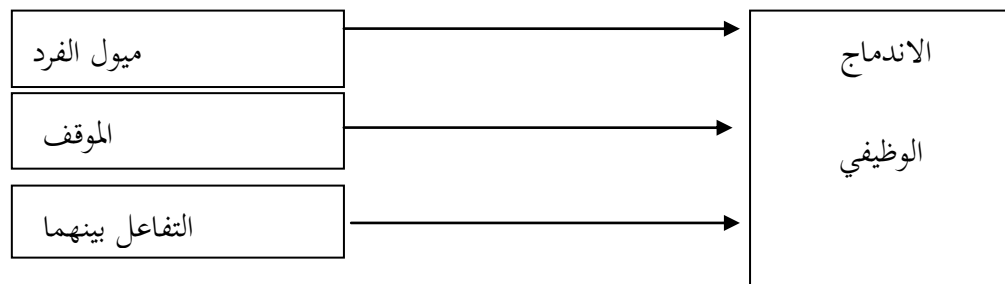
نستخلص من النظرية انه كلما كانت توقعات الفرد اقل من حوافز المنظمة سيزداد اندماجه الوظيفي والعكس صحيح .

المصدر: نُجْد سعيد شفيق المصري، «الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة»، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة، 1436هـ-2015 م، ص14.

2.3 - نظرية التكامل

من خلال الدراسات السابقة توصل (Rabinowitz & hall) إلى أن الاندماج الوظيفي يتكون من ثلاث أنواع من متغيرات العمل وهي: ميول الفرد، الموقف، التفاعل بينهما، وقوة العلاقة بينهما تتساوى مع الاندماج الوظيفي، وتتساوى أهمية الميول الفردية وطبيعة الموقف في تفسير الاندماج الوظيفي نموذج الاندماج الوظيفي حسب نظرية التكامل يوضحه الشكل التالي:

شكل (2): نظرية التكامل



الشكل يوضح لنا ان الاندماج الوظيفي هو حصيلة تفاعل بين ميول الفرد وموقفه اتجاه الوظيفة .

المصدر: نُجْد سعيد شفيق المصري، «الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة»،

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة، 1436هـ-2015 م، ص15

-ميول الفرد: تتمثل في الصفات الشخصية

-الاتجاه الموقفي: يتمثل في الاتجاهات الشخصية تجاه خصائص الوظيفة .

-التفاعل بينهما ينتج درجة عالية من الاندماج الوظيفي.

3.3- المدخل التحفيزي:

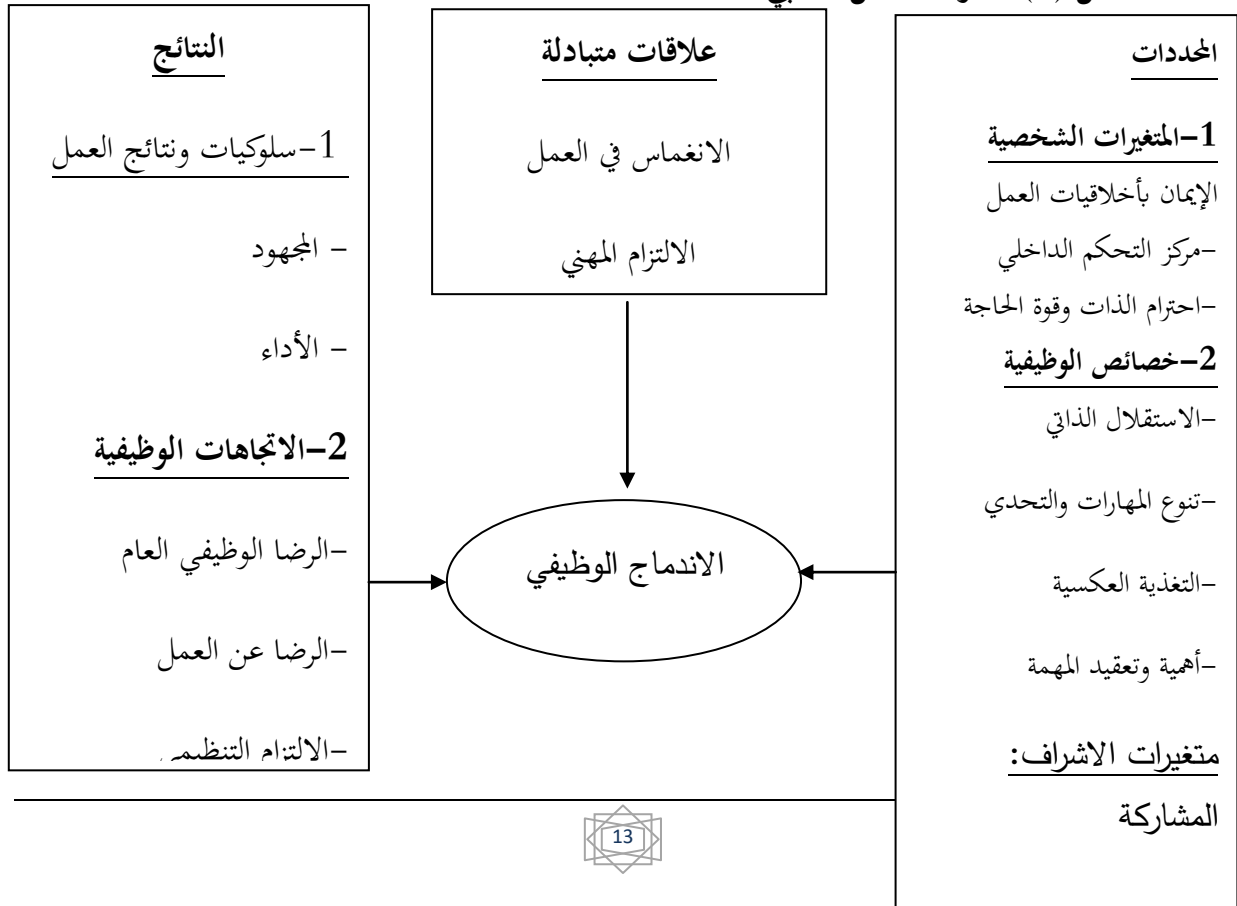
طوره العالم (kanung1982)، حيث قام بدمج مختلف العوامل للاندماج الوظيفي بما في ذلك النفسية والاجتماعية، إلى جانب خبرة الفرد وبيئة عمله والتي يحتمل أن يؤثر في الاندماج الوظيفي كما تفترض هذه النظرية أن مدى إشباع وظيفة الفرد لحاجاته هي الأكثر تأثيراً على اندماجه.

4.3- المدخل السبي:

استنبط هذا النموذج من دراسات تجريبية سابقة، يفصل محددات ونتائج الاندماج الوظيفي والمتغيرات التي

يرتبط بها بعلاقات تبادلية كما يصف الشخص المندمج وظيفياً كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل (3): نظرية المدخل السبي:



المصدر: مُجّد سعيد شفيق المصري، «الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة»، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة، 1436هـ-2015 م، ص16.

- نموذج متعدد الأبعاد للاندماج الوظيفي: ل (yoshimura1996) الذي يؤكد فيه أن الاندماج الوظيفي يتكون من ثلاث أبعاد وهي:

- الاندماج العاطفي: هو مدى قدرة استمتاع الفرد بالعمل في وظيفته أو مدى حبه لعمله.
- الاندماج المعرفي: درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته أو درجة أهمية الوظيفة في حياته.
- الاندماج السلوكي: يشير إلى اتخاذ الفرد العامل دورا إضافيا بشكل تطوعي أو اختياري أو للتفكير في العمل بعد مقارنته

الجدول التالي يوضح الأبعاد الثلاثة:

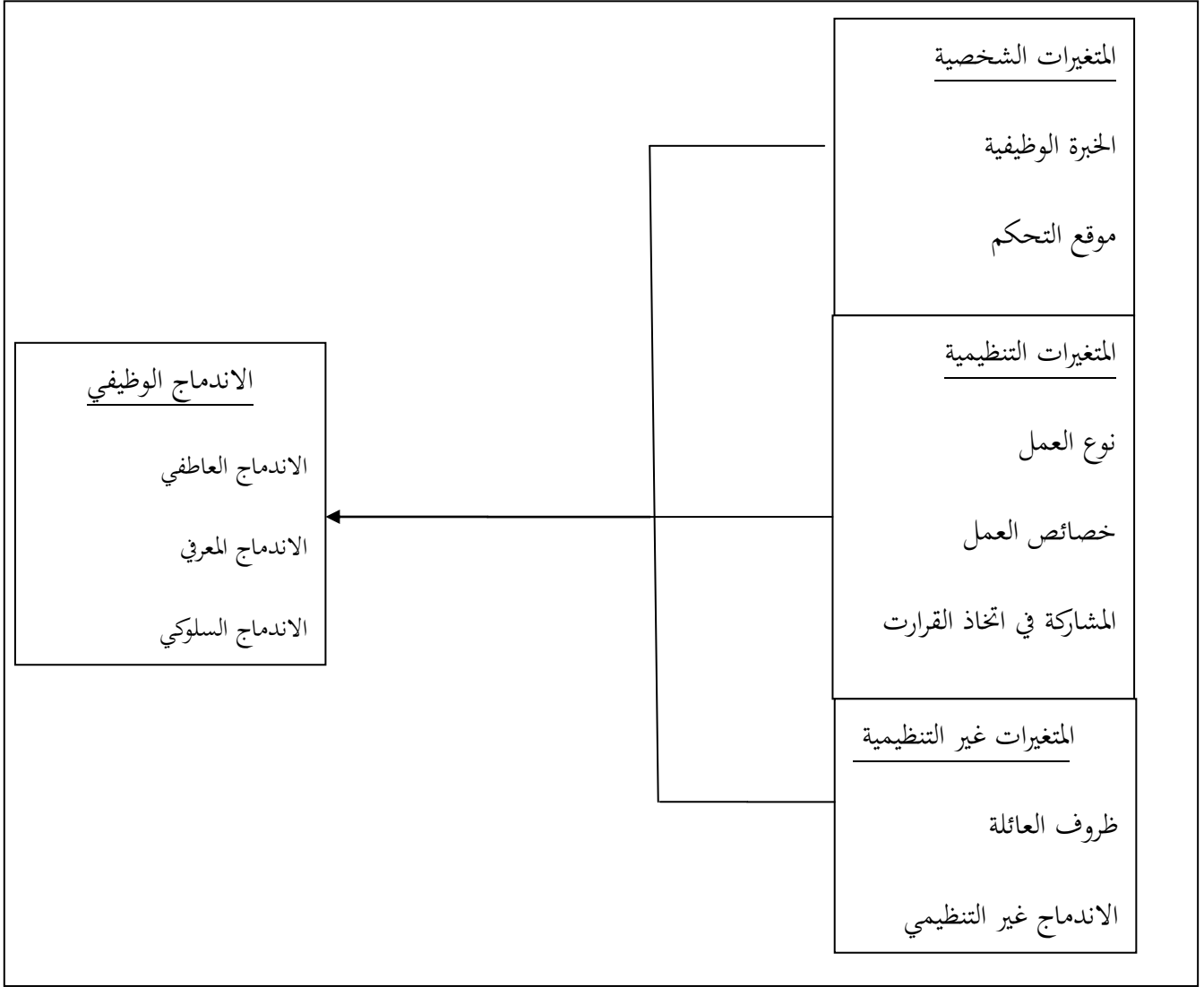
الجدول (1): أبعاد وخصائص الاندماج الوظيفي

الأبعاد	الخصائص
الاندماج العاطفي	التعلق، الاستمتاع، الارتباط
الاندماج المعرفي	الحالة النفسية، احترام الذات، المشاركة الفعالة
الاندماج السلوكي	النوايا السلوكية، السلوك خارج الدوائر، التعلم والتطور التطوعي

المصدر: مُجّد سعيد شفيق المصري، «الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة»، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة، 1436هـ-2015 م، ص16

وقد قسم هذا النموذج الاندماج الوظيفي ومحدداته إلى ثلاث فئات أساسية كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل (4): نموذج متعدد الأبعاد للاندماج الوظيفي



المصدر: محمد سعيد شفيق المصري، «الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة»،

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة، 1436هـ-2015م، ص16.

4. أبعاد اندماج الفرد في عمله¹:

فيما يلي بعض العناصر الضرورية والمساعدة التي تعمل على رفع مستوى اندماج الموظف في عمله:

- 1 تحقيق المساواة الاجتماعية: من خلال فتح المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على العمل في فرق، وتحسين الاتصال بين مختلف المستويات، مع تبني نظام حوافز وأجور عادل لدعم اندماج الموظف أكثر فأكثر.
- 2 بث روح المواطنة: من خلال خلق روح التعاون والمساعدة والمشاركة الفعالة بين الزملاء من اجل سير العمل وتحسينه، وبث روح الفريق فيهم، وتشجيعهم على المبادرة بالأفكار والآراء التي تسهم في خدمة المنظمة.
- 3 الشعور بالانتماء: من خلال مرافقة الموظف حتى يتكيف مع عوامل ومتغيرات بيئة عمله ومنظّمته.
- 4 الشعور بأهمية العمل: من خلال منح الموظف صلاحيات ومسؤوليات أكبر تسمح له بفهم وظيفته وأهميتها وموقعها ومدى ارتباطها بباقي الوظائف ودورها في تحقيق الهدف العام للمنظمة، مما يساهم في تحقيق الذات والتميز.
- 5 تحقيق الرضا الوظيفي: وذلك بمنح الموظفين الاستقلالية وتنويع مهامهم وتحديد بدقة وتوفير التغذية العكسية والتركيز على علاقات العمل.
- 6 تطوير الأداء: بتحسين مهارات الموظفين وإكسابهم المعارف للاستعداد لمسؤوليات عليا بمزج أساليب تعلم متنوعة كالتمرين والتوجيه والندوات.....

¹ سارة مرزوق، مبارك بوعكشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 174-175.

خلاصة:

إن المنظمة ليست فقط تفاعل عوامل الإنتاج من اجل الحصول على سلع وخدمات، بل هي أيضا مجموعة أفراد يمثلون المصدر الرئيسي لها، فتشتغل كل الوسائل المتاحة لهذه المجموعة (المالية، القانونية، التقنية) وكل المعرفة التي يكتسبونها وعلاقتهم مع العوامل الاقتصادية الخارجية، يعتبر كله ثروة حقيقية لأي منظمة، فان كانت الإنتاجية والأداء المتميز الهدف الأساسي لكل منظمة، فان دمج الموظف في وظيفته وبيئة عمله أحد الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق هدفها.

إن للاندماج الوظيفي أثر كبير وواضح على أداء العاملين بشكل فعال وكفاء وتحقيق رضاهم ونموه ويصبحون أكثر قيمة كمساهمين وهذا بدوره ينعكس على المنظمة بتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني:

أساسيات حول

تقييم الأداء

مقدمة:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كان على كفاءة أداء مواردها البشرية، حتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين، وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول يشرف عليه أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة و من خلالها أهداف المؤسسة، ومادام موضوع البحث يعالج موضوع تقييم الأداء، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تحديد مفهومها وأهدافها والعوامل المحددة لها والصعوبات والمشاكل التي تواجهها، ومن ثم جاء هذا الفصل يتناول:

- المبحث الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء

- المبحث الثاني: أساسيات تقييم أداء العاملين

- المبحث الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

المبحث الأول: مفاهيم حول تقييم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات عامة والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية خاصة نظرا لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة وكل ما يتعلق بعملية تقييم الأداء.

1- مفهوم الأداء

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء نجد منها ما يلي:

الأداء هو:

* درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس تدخل الأداء والجهد، فلهذا يشير إلى الطاقة المبذولة¹ وهناك من عرف الأداء بأنه:

* السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة، و مما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب.*² كما يعرف الأداء:

* بصفة عامة فان أداء الفرد عبارة عن محصل و تفاعل الرغبة مع القدرة ومنها الأداء=القدرة×الرغبة×البيئة³ من خلال التعريف السابقة للأداء نستنتج بأنه مجموعة الأنشطة والمهام والمسؤوليات المختلفة، التي يؤديها الفرد داخل المؤسسة وذلك وفق خطة معينة ونظام واضح من اجل تحقيق أهداف المنظمة من ناحية الجودة والنوعية.

¹ محمد حسين راوية، إدارة البشرية رؤية مستقبلية، مصر، الدار الجامعية، 1988، ص.209

² حسين بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص.31.

³ أبو النصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص.110

2- محددات الأداء:

إن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر باعتبار أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وهو يتيح تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على الأداء سلباً أو إيجاباً ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء هي:¹

- الجهد:

الجهد هو الناتج من حصول الفرد على تدعيم (الحافز) إلى الجانب الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- القدرات والخصائص الفردية:

أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بقدرته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه من اجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

- إدراك الدور أو المهام:

بمعنى أن تتجسد في محليته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

¹ حسن رواية مرجع سبق ذكره، ص. 210

3-مكونات الأداء:

تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير

التالية:¹

- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل.
- المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء.
- درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل والأعمال التي المطلوبة من الأفراد.

1.3-الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء:

تعنى المهمة النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة،تنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما،ولمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء،نقوم بتقسيم العمل الذي ينتج الوصف الدقيق لنشاطات العامل وتجزئتها إلى عناصر وذلك من حيث تغير الزمن وتغير الأفراد أو بتغير الظروف التي يحيط بالأداء.

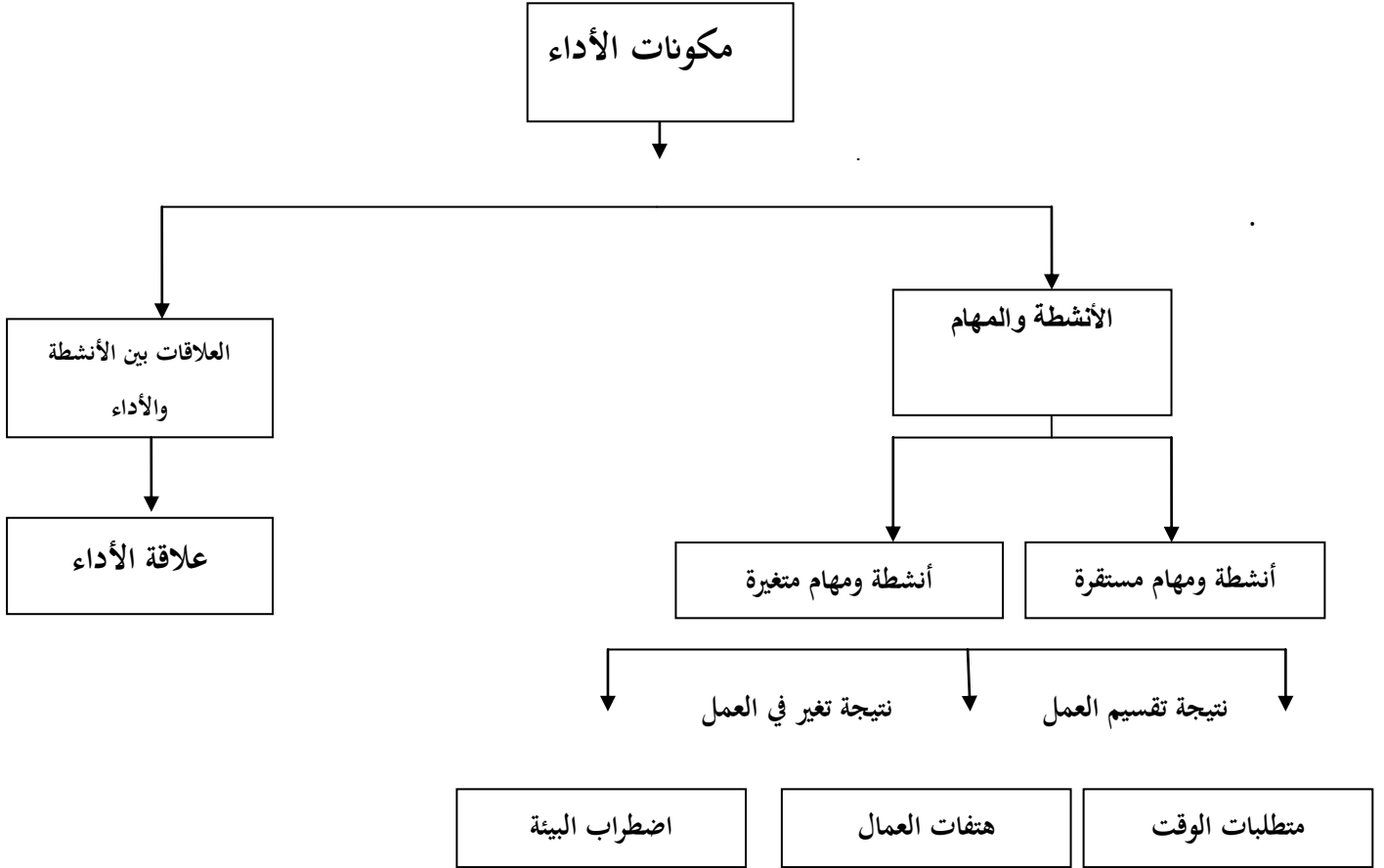
2.3-العلاقة بين الأنشطة والأداء:

إن تجميع الأنشطة والمهام في الأعمال يقوم على تحديد علاقة التكامل بين هذه الأنشطة حيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل،وهذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام إنما تتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة.²

¹ المجاهد،الطاهر، التدريب المهني و أثره على الأداء، رسالة ماجستير (منشورة) جامعة الجزائر، 2002،ص52.

²عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة الأساس السلوكية و أدوات البحث العلمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1966،ص344.

الشكل (05): يوضح مكونات الأداء



المصدر: الإمام سلمى، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية جامعة ورقلة، 2004، ص46.

المبحث الثاني: أساسيات تقييم أداء العاملين

1. مفهوم تقييم الأداء

*هو المحاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة التحفيز ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل.*¹

*هو عملية رقابية تهدف إلى معرفة مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين وسلوكهم ومدى تحقيقهم للأهداف المنتظرة منهم حتى تحقق المؤسسة مبدأ العدالة في توزيع الحوافز على العاملين.*²

*عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة إضافة إلى التجاوز حول التنمية الفردية والوظيفية.*³

2 - أهداف عملية تقييم الأداء:

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وهذه الأخيرة عند قيامها بعملية التقييم تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

1.2- على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها ما يلي:

¹. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء، النشر والتوزيع كلية العلوم الاقتصادية إدارة الأعمال، ص12.

² خالد عبد الرحيم الهبشي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2006، ص199.

³. B.desHotes , gérer les ressource éshumaines danes entreprise :conceptetoutil ,Edition d organisation, paris. 1992, p102.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة، لكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم.

- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمال من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

2.2 - الأهداف على مستوى العاملين:

- تسيير وتطوير قدراتهم ومهارتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل.

- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب عملية وبصورة مستمر.

3.2 - على مستوى المديرين :

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ لقرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

-التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.¹

-وعموماً يمكن القول إن عملية التقييم هي العملية التي بموجبها يتم الحصول على المعلومات من كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية على أداء العاملين، بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى وحتى على أداء المنظمة.

3-معايير تقييم أداء العاملين:

ويقصد بها الأسس التي ينتسب إليها الفرد و بالتالي يقارن بها للحكم عليه، وهي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً حيث تساعد في معرفة العاملين لما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أداءهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة.

يعرف المعيار بوجه عام بالمستوى أو الدرجة المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه و الحكم عليه في ماذا كان وفي ما نريد أما بالنسبة لمعايير تقييم الأداء فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من الموارد البشرية في عملها المكلف بها، حيث على أساسها يتم الحكم إذا كان أداؤها وفق العمل المطلوب أو لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافها، يجب على العمال تحقيقها أو إنجازها خلال فترة زمنية محددة.

4. نطاق معايير تقييم أداء العاملين:

يشمل تقييم الأداء على ثلاث جوانب أساسية تحدد أنواع ومعايير التقييم التي بدورها تحدد نطاقها وهذه

الجوانب أنواع تصف الأداء الجيد من ثلاث نواحي وهي كالأتي:²

¹ ح. بلوط. إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003، ص360.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة المورد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، 2009، ص409.

1.4 - معايير تصف الخصائص الشخصية

ويقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أداءه بنجاح وكفاءة ومثال عليها الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء، والشخص الذي يتحلى بأداءه بها لاشك أنها ستعكس إيجابيا على أداءه مما يساهم في تقييم أداءه بشكل جيد.

2.4 - معايير تصف السلوك:

يقصد بالسلوكيات الايجابية التي تصدر من الفرد الخاضع للتقييم فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن بين هذه السلوكيات التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الآخرين... الخ.

3.4 - معايير تصف النتائج

يبين هذا المعيار ما يراد تحقيقه من قبل الفرد أو العامل الذي يقيم أداءه من انجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم والجودة والتكلفة والزمن والعائد، حيث هذه الانجازات هي الأهداف المطلوبة منه لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد ولكن من الصعب استعمالها في الأعمال الإدارية، ويتم تقييم العامل لنتائجه المحققة عن طريق مقارنة انجازه الفعلي، بما هو متوقع فيتحدد مستوى هذا الانجاز.

5.5. فعالية معايير تقييم الأداء:

يقصد بها قدرة على الأداء بشكل صحيح وواضح في أن واحد ولتحقيق ذلك يتطلب توفر عدة عوامل

أساسية في هذه المعايير ومن بينها:¹

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 199.

1.5-عوامل ذات صلة بمعايير الصفات والسلوكيات:

من بين أهم العوامل المؤثرة في قدرة ونجاح معايير الصفات والسلوكيات في تقييم الأداء هي:

-عمومياتها:وهي أن تكون هذه المعايير عامة وشاملة لأكثر عدد ممكن من الأفراد الذين يشتغلون بمختلف

وظائف المؤسسة ولا تقتصر على فئة قليلة في المنظمة.

-إمكانية ملاحظتها وتقييمها:وهي أن تكون هذه المعايير سهلة الملاحظة والتقييم كاستقرار العاطفي،

الاتزان النفسي.... الخ، كما يجب أن تكون مركبة تحمل أكثر من معنى واحد كالأخلاق مثلا.

-إمكانية تمييزها: سواء من حيث التسمية أو المعنى أي أن نفرق بينها بسهولة من خلال تعريف

كل منها بشكل واضح ومفهوم ولا غموض فيها قصد منع التحريف والتأويل من اجل ذلك يجب

تعريف كل منها، والى ماذا تهدف؟

-أن تكون أساسية:وهي أن هذه المعايير تبين العوامل والمؤثرات التي تتعلق بنجاح وإخفاق الأداء بشكل

مباشر.

2.5-عوامل ذات صلة بمعايير النتائج:

حتى تكون معايير النتائج صالحة ودقيقة لا بد أن تستوفي على بعض الشروط:¹

- أن تكون معقولة وهي أن تمثل الأداء العادي بحيث لا تكون منخفضة كثيرا ولا مرتفعة، لان انخفاضها يضعف

الحافز على زيادة الإنتاج وارتفاعها يبعث اليأس في نفوس العاملين ويضعف من دافعهم.

¹عمر وصفي عقيلي. مرجع سبق ذكره.ص411.

-يجب مراجعتها من حين إلى آخر بسبب التغيرات التي تحدث في العمل للتأكد من أنها مازالت معقولة وأنها توصل إلى الهدف المحدد في العمل.

-أن تراعي الظروف والعوامل التي لا يمكن للفرد التحكم فيها والتي تؤثر على أدائه للعمل.

-أن تتوفر فيها الدقة لكي يعتمد عليها في التخطيط والرقابة ومحاسبة الأفراد، لذلك تصف وتحلل العمل وتبسطه.

-أن تكون مرنة حتى يتم تعديلها حسب ما تقتضيه الظروف وحسب التغيرات التي تطرأ على أساليب العمل أو الأفراد أو الظروف المحيطة بهم.

6.مراحل تقييم الأداء:

تتطلب عملية تقييم الأداء تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق

الأهداف المنشودة ويمكن أن نلخص تلك المراحل فيما يلي:¹

1.6-وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوة الأولى من خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2.6-مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد أو

العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا من خلال ذلك يمكن اتخاذ القرارات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة

لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات في العمل وتحقيق العدالة في توزيع الحوافز.

¹ خالد عبد الرحيم الهبتي، مرجع سبق ذكره، ص199.

3.6-تقييم الأداء

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة الخاصة منها في توزيع الكفاءات والترقية وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية.

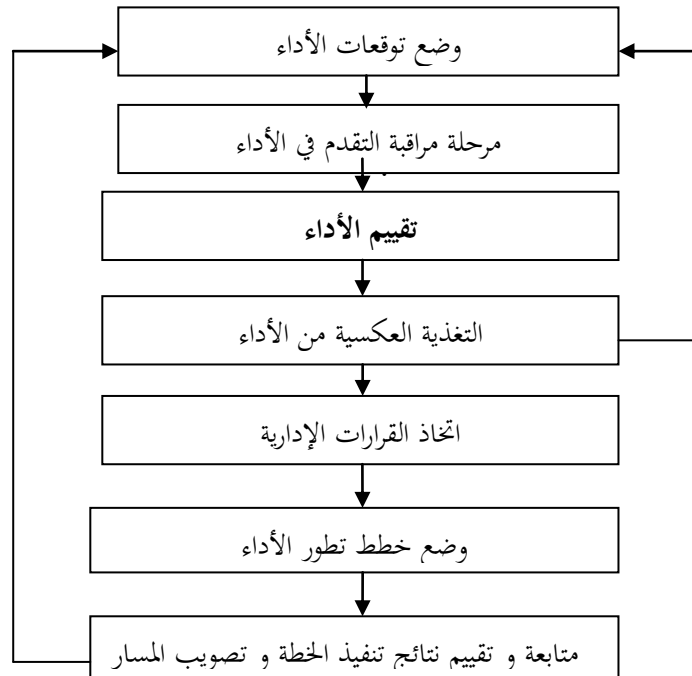
4.6-التغذية العكسية

هذه المرحلة ضرورية حتى يتمكن العامل من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب منه بلوغها،وتفيدة في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون هذه التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد للعامل أن يستوعب المعلومات التي تحملها إليه.

5.6-اتخاذ القرارات الإدارية

في هذه المرحلة يتم وضع الخطط التطورية التي من شأنها أن تنعكس وشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل

الشكل(06):بوضح مراحل تقييم الأداء



المصدر:خالد عبد الحريريم. مرجع سابق، ص206.

المبحث الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

1- طرق تقييم أداء العاملين:

هناك عدة طرق لقياس أداء الأفراد في المنظمة نذكر بعض منها فيما يلي:

1.1- الطرق التقليدية تضم عدة طرق أهمها:

1.1.1- طريقة التقييم البياني:¹

تعد هذه الطريقة أكثر الطرق استعمالاً وشيوعاً في المنظمات، وتقوم على أساس تقييم الموظف بالاعتماد على مجموعة العناصر أو الخصائص التي يتطلبها العمل الكفاء مثل: كمية العمل، الاستقلالية، التعاون، المواظبة الدقة، حسن التصرف وغيرها متبوعة بمقياس متعدد الاختبارات يبدأ بتقدير ضعيف وينتهي بتقدير ممتاز.

-الجدول رقم (02): يوضح طريقة تقييم البياني.

الخصائص	ضعيف	مقبول	جيد	جيد جداً	ممتاز
كمية العمل					
التعاون					
الاستقلالية					
حسن التصرف					
المواظبة					

المصدر: إنجاز الباحثين.

¹س.سلطان. إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. دار النهضة. بيروت. لبنان 2003. ص306.

2.1.1 - طريقة الترتيب:¹

تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم ببعضهم البعض في الكفاءة العامة للأداء، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعدياً أو تنازلياً حسب أحسنهم أو أقلهم كفاءة وهي نوعان:

***طريقة الترتيب البسيط:** يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازلياً وفق درجة وجودة الدرجة المقاسة لديهم، حيث يختار المقيم من بين قائمة الأسماء الأفراد محل التقييم الفرد، ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.

***طريقة المقارنة الثنائية:** يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة من العمال، والعامل الذي يحصل على تفضيل أقل يرتب على أنه الأسوأ، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين، وتستعمل المعادلة في تحديد المجموعات الثنائية. المشكلة الرئيسة في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم.

3.1.1 - طريقة القوائم

تعتمد هذه الطريقة في أبسط صورها على تصميم قائمة تشتمل على فقرات أو عبارات وصفية وأمام كل عبارة يوجد مربعان يسجل على أحدهما *نعم* والآخر *لا* يقوم المقيم بالتأثير على أي من هذين المربعين بما يتفق مع وجهة نظره نحو سلوك المرؤوس وتصرفاته وكفاءته في العمل وعند الانتهاء من التأثير على جميع البنود الواردة في القائمة تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة كل إجابة *نعم* يعطي درجة واحدة و*لا* تعطى صفراً، ويتم بعد ذلك حساب مجموع درجات الأداء على جميع الفقرات القائمة.

¹ح. زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دون ذكر البلد، 2003، ص202

الجدول رقم (03): يوضح نموذج طريقة القوائم

الرقم	المواصفات	نعم	لا
1	يظهر تقدما في عمله		
2	إنتاجية تتميز بالجودة		
3	يقدم اقتراحات بناءة		
4	علاقته بزملائه طيبة		
5	يمتاز بالمواظبة		
6	الخ.....		

المصدر: رباحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص168

2.1- الطرق الحديثة: أهم هذه الطرق ما يلي:

1.2.1- طريقة التوزيع الإيجابي:

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم، والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي.¹

2.2.1- طريقة الاختيار الإيجابي:

جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية، لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عاملها، حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ومن هذه الأربع جمل جملتان تمثلان الصفات المرغوبة والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة في أداء الفرد، ويقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة، والأخرى تمثل الصفة الغير مرغوبة في أداءه.²

¹ ت. زهير، مرجع سبق ذكره، ص120.

² م. سلطان، مرجع سبق ذكره، ص316.

3.2.1- طريقة الأحداث الخرجة

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال والأحداث الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية، ومن ثم يتم الاحتفاظ بها أو استخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء الغير فعال.

4.2.1- طريقة التقرير المكتوب:

هي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف.

ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير ومكوناته كما انه يعتمد على مهارة القائم بإعداده، ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.

5.2.1- طريقة قوائم المراجعة:

تصمم هذه القوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل، وبافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة، هذه القوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم، وذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف بغية تحديد أبعادها والمسؤوليات والواجبات التي تكونها مع تحديد نماذج السلوك الفعال وغير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة ومسؤولياتها، ومن ثم إعطاء تقدير (ممتاز ، جيد جدا ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جدا) لكل نموذج

من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته وعدم فعاليته، في إنجاز المسؤولية المقررة، وبعد تحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير مدى ارتباطها بمسؤوليات الوظيفة، يتم الاحتفاظ فقط بتلك السلوكيات المرتبطة فعلا بالوظيفة.

6.2.1- طريقة الإدارة بالأهداف:

طورت من طرف العالم الإداري (Peter Drucker) وسط الخمسينات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

- 1- تحديد الأهداف كمياً حتى يمكن قياسها .
 - 2- إشراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف .
 - 3- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
 - 4- تحديد المعايير التي بناء عليها يتم قياس نتائج الأداء.
- إذن وفقاً لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه.

لقد استحوذت الإدارة بالأهداف على دعم من بعض الدراسات والاتجاهات، من بينها دراسة (بارتون) ودراسة (رودجروهانتر)، التي برهنت على نجاح هذا الأسلوب في زيادة إنتاجية وأداء الأفراد في المنظمات التي استعانت به، ووفرت له الشروط اللازمة لنجاحه¹.

¹ث. زهير مرجع سبق ذكره، ص 221.

7.2.1 - طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء¹

تعتبر هذه الطريقة معاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها:

● تقيس الأداء في صورة جودة عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.

● تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها.

● تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم وغالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي .

لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج والكميات فقط، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم.

● معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها، وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة

¹ محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة، مصر، 2003، ص44.

2-متطلبات نجاح طرق التقييم¹ :

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة على الطرق التي تعتمدها المؤسسة في تنفيذ عملية التقييم، وحتى تضمن هذه الطرق للمؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة من عملية التقييم يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط والمتطلبات أهمها:

- أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المؤسسة.
 - أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء .
 - أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات
 - أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات.
 - أن تؤدي إلى نتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية.
 - أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير.
 - أن تكون ذات منهج متناسق وبسيط يجنب التعقيدات في التطبيق.
 - أن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب ولمدة محددة.
- ### 3-الصعوبات المتعلقة بعملية التقييم : تتمثل فيما يلي :

- التحيز أو التفضيل الشخصي.

- التساهل أو التشدد.

¹ ز. ثابت، مرجع سبق ذكره، ص128.

-الميل نحو الوسط (النزعة المركزية).

-خطأ تعميم الصفات.

-الأولية والحدائثة .

-التأثر بالوظيفة أو المركز.

4-العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء¹

1.4-تاريخ و ثقافة المؤسسة :

لتاريخ وثقافة المنظمة تأثير على نظام التقييم المتبع فيها، ونظام التقييم الذي لا يأخذ بعين الاعتبار ثقافة وتاريخ المنظمة هو نظام معرض لعدم الفهم والمقاومة وعدم التجاوب من طرف أعضاء المنظمة.

2.4-حجم و قطاع المؤسسة :

يعتبر هذان العاملان أكثر موضوعية مقارنة بالعاملين السابقين، لأنهما يمسان مباشرة نظام التقييم المطبق في المؤسسة.

3.4-التوجهات الإستراتيجية :

أصبح إلزاما على المنظمات الحديثة أن تواكب التوجهات الإستراتيجية المعاصرة وفي جميع الحالات سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو البشرية، والأداة الأكثر فعالية التي تمكن المنظمة من التحكم في أداء مواردها البشرية واستثمارها وتوجيه قدراتها هي اختيار نظام لتقييم الأداء يكفل ذلك وبما يحقق أهداف المنظمة والفرد معا.

¹ ر.حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص19.

4.4- أسلوب التأطير المتبع :

يعتبر عاملاً مهماً في تطبيق عملية التقييم، لما له من أثر مهم على طبيعة نظام التقييم المطبق من طرف المؤسسة، ويعبر عنه بأسلوب الإدارة السائد في المؤسسة، يضم هذا الأسلوب مجموعة الإجراءات الإدارية التي تهدف بالأساس إلى توضيح سياسة المؤسسة في الإعداد لهذا النظام وكيفية تطبيقه.

5.4- طبيعة العلاقات الاجتماعية :

تتمثل في العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع ممثلي العاملين بها، حيث يمكن لهذه العلاقات أن تعمل على تطوير نظام التقييم المتبع في المؤسسة، فعلى حسب درجة التوافق والانسجام الموجودة في المؤسسة.

خلاصة:

في هذا الفصل تم استعراض تعريف الأداء و كذا تقييم أداء العاملين كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، كما تعد من بين النشاطات المهمة في تحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية والتطويرية والإدارية في المنظمات وذلك بتوفير شروط وعوامل الرضا الوظيفي، الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل، وقد أشارت الدراسات والآراء والأبحاث إلى تقييم الأداء من مختلف الزوايا كونها عملية حسابية لارتباطها بالاندماج الوظيفي إلا أن الاتجاه العام لهذه الدراسات، كانت تشير بضرورة إدخال المنهج العلمي في عملية التقييم لتحقيق أهداف اتجاه العمال و المنظمة و بالتالي زيادة الرضا و الاندماج الوظيفي للعامل.

أما بالنسبة للمنظمة فإن عملية تقييم أداء العامل تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، كما توضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية الكامنة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

تم التعرف من خلال الفصلين السابقين على أهمية الاندماج الوظيفي وأثره على أداء العاملين وذلك انطلاقاً من مختلف مفاهيم وأبعاد الاندماج الوظيفي وصولاً إلى مفاهيم وأنواع وطرق تقييم الأداء.

وفي هذا الفصل حاولنا إسقاط الجانب النظري على المؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك عن طريق دراسة ميدانية من أجل اختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها في الإشكالية.

وفي ظل ذلك ستناول ما توصلنا إليه في الدراسة النظرية ونطبقه على الواقع العملي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية من خلال المباحث الثلاث:

- المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة
- المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني
- المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة.

المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة

تمهيد:

نتناول في هذا المبحث تعريفا بالمؤسسة العمومية الاستشفائية التي تم اختيارها من بين المؤسسات كمجال للدراسة الميدانية لأسباب موضوعية وأخرى ذاتية، وسوف نعرض في هذا المبحث هيكلها والأهداف التي ترمي إليها.

1 - التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، تم إنشاءها شهر جانفي سنة 1968 ليعتبر المركز الرئيسي للولاية مصنفة في الفئة (ب).

تم إعادة التنظيم الجديد لقطاعها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/140 المؤرخ 19/05/2007 المتعلق بإنشاء وإدارة وتنظيم المؤسسات.

بلغ مساحتها $828.5m^2$ تغطي 140.823 نسمة حسب إحصائيات 2017.

سميت مؤخرا المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد جزار بن عبد الله "

مقرها: طريق بوقارة ولاية تسمسليت

قدرة الاستيعاب: 250 سرير

تنقسم إلى:

هيكل المستشفى المركزي

هيكل الاستعجالات الطبية الجراحية

الاستعجالات الطبية الجراحية: تقع خارج المستشفى
تتكون من مستويين.

وحدة الأورام: مثبتة على مقربة من الاستعجالات الطبية
الجراحية بما 06 أسرة بتكليف خلال الربع الأول من عام
2016.

هيكل الإدارة العامة: (حديقة، حضيرة، مخزن، مطبخ
ومكان لغسل الملابس وورشة عمل)

- قسم الجراحة: بما في ذلك (جراحة الأطفال،
ج/الأنف الإذنوالحنجرة، طب العيون، جراحة
المسالك البولية، الفكين والوجه)

- قسم الطب الباطني: أمراض الجهاز الهضمي،
أمراض القلب، الغدد الصماء، طب الأعصاب
والأمراض المعدية

- وحدة الإنعاش: غرفة العمليات، والطب الشرعي
مع مشرحة من 07 خزانات.

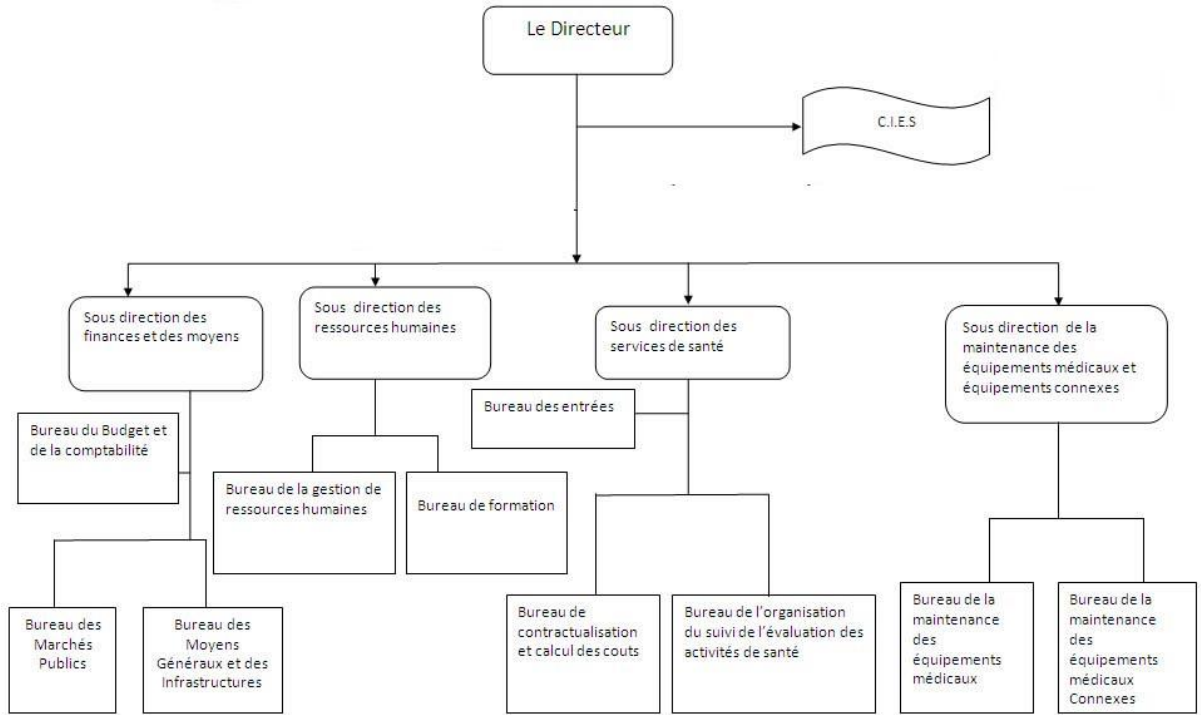
قسم الأم والطفل: بما في ذلك أمراض النساء
التوليد وطب الأطفال.

خدمة غسيل الكلى: وحدة الأمراض الصدرية
وخدمة التصوير الطبي.

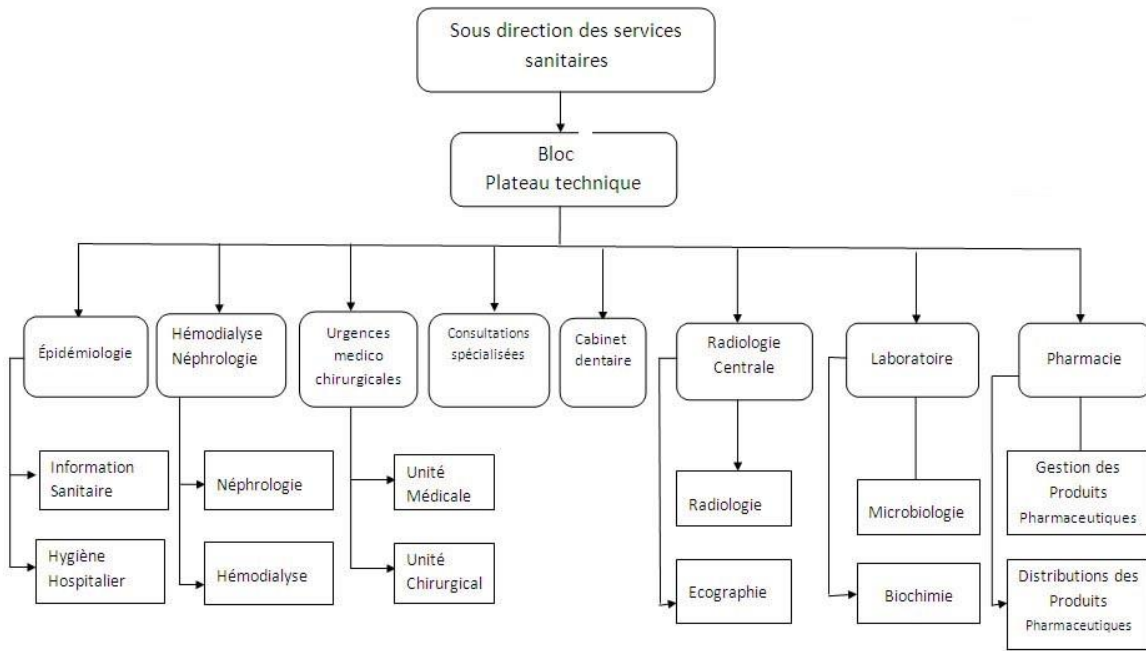
2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية:

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق ل 19 مايو سنة 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها.

الهيكل التنظيمي لقسم الإدارة:



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة



Organigramme des services techniques

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

بدوره ينقسم المصالح:

المصالح	عدد الأسرة	الوحدات
1 التشريح المرضي		- أمراض النساء - طب أمراض المعدة والأمعاء
2 الجراحة العامة	68	- جراحة عامة - طب أمراض الأذن، الأنف والحنجرة - طب أمراض العيون - جراحة العظام والرضوض - جراحة الجهاز البولي - جراحة جهاز الأطفال
3 علم الأوبئة		- المعلومات الصحية - النظافة الاستشفائية
4 طب أمراض النساء والتوليد	38	- أمراض النساء - التوليد
5 الأشعة المركزية		- الأشعة - السكانير
6 المخبر المركزي		- علم الأحياء المجهرية - الكيمياء الحيوية
7 الطب الداخلي	50	- الطب الداخلي - طب الأورام - طب أمراض المعدة والأمعاء
8 طب أمراض الكلى وتصفية الدم	20	- طب أمراض الكلى - تصفية الدم
9 طب الأطفال	24	- طب الأطفال - حديثي الولادة
10 - طب أمراض الرئة	24	- استشفاء الرجال

والصدر		- استشفاء النساء
11 - الصيدلية	30	- تسيير المواد الصيدلة - توزيع المواد الصيدلة
12 - طب الأمراض العقلية	10	- استشفاء الرجال - استشفاء النساء
13 - الاستعجالات الطبية والجراحية	10	- الاستقبال والفرز والوضع تحت الملاحظة - الإنعاش الطبي والجراحي

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

3- عدد عمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية:

المؤسسة	السلك الطبي	السلك الشبه الطبي	السلك الإداري والتقنيون	عقود الإدماج المهني وحاملي الشهادات وبرنامج المساعدة على الإدماج
م ع ا تسميكت	100	268	110	21

تعداد المستخدمين	أطباء أخصائيون	أطباء عامين	جراحو أسنان	صيادلة	شبه طبيون	تقنيون إداريون	المجموع
م ع ا تسميكت	64	35	01	03	268	110	481

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

4-الأهداف المحددة للمؤسسة: من بين الأهداف التي تحددها المؤسسة نذكر:

✓ المشروع الأول: تحسين الاستقبال والأمن من خلال تنظيم زيارة المرضى، تنظيم مكتب القبول وتسريع

وتسهيل استقبال الحالات وتسجيلها وتصنيفها وتحويلها ومتابعتها، تسهيل الإجراءات الإدارية.

✓ المشروع الثاني: المشروع الطبي " خطة تسهيل فرص الحصول على النشاطات الصحية" من خلال

إعداد نظام آلي Reseaux Intranet لنقل صور الأشعة الفتوغرافية بين المصالح الاستشفائية، مكاتب

التشخيص ومصلحة الأشعة، توفير المواد الضرورية اللازمة لنشاط مصلحة الأشعة، إعداد برنامج لتنظيم مواعيد إجراء

العمليات الجراحية مع احترامه، فتح غرفة عمليات بمصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية بهدف فك الضغط المتزايد

على غرفة العمليات المركزية.

● أهداف المقترحة لسنة 2019/2018

■ عقد اتفاقية صيانة متعلقة بأجهزة الكشف الراديو والسكانير والايكوغرافي **les appareils de**

radiographie et scanner et échographie ...etc. لضمان تشغيل الأجهزة

المذكورة.

■ عقد اتفاقية لأجهزة المخبر والتعقيم وأجهزة أخرى ضرورية لضمان تشغيل الأجهزة المذكورة وفق معايير النوعية

والمعايرة.

■ ضمان جهاز المحرقة **incinérateur** وهذا لمعالجة النفايات الاستشفائية بكل أنواعها وفق معايير

السلامة والبيئة أو عقد اتفاقية لمعالجة النفايات الاستشفائية وفق معايير الدولية.

■ ضمان تشغيل جهاز التعقيم البخار **banaliseur** وهذا لمعالجة النفايات الاستشفائية بكل أنواعها.

- في انتظار توظيف عون في صيانة التجهيزات الطبية نقوم بعمليات الصيانة الوقائية الخارجة عن مدة الضمان وكذلك القيام بالتنظيف وضبط معايير الأجهزة الطبية.
- فتح ورشة صيانة.
- تخصيص فضاء لتخزين العتاد الطبي الغير صالح للاستعمال.
- ضمان تشغيل أجهزة تصفية الدم مع تقني في صيانة الأجهزة الطبية للمؤسسة وتقني مصالح مؤسسة IMC.
- جهاز رافعة المريض مع تقني E.N.A.S.C وهران وفق اتفاقية.
- تجديد أعضاء لجنة Réforme.
- إحصاء كلي للعتاد الطبي داخل المصالح الاستشفائية وكذلك داخل المخازن الغير صالح للاستعمال.
- استغلال نظام المعلومات الخاص بإحصاء العتاد الطبي وكذلك متابعة عمليات الصيانة.
- القيام بإحصاء دوري للعتاد المقترح ل Réforme واستكمال باقي الإجراءات.

المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني:

1 -مجتمع وعينة الدراسة: تم إجراء الدراسة بمستشفى "الشهيد بن جرار بن عبد الله" ولاية تسمسيلت، وقد تم اختيار عينة بحث شملت مجموعة من الموظفين (إداريين، ممرضين، وأطباء) والذي بلغ عددهم 50 موظف وبعد توزيع الاستبيان تم استرجاع 30 استبيان صالح للدراسة نظرا لعدم اكتمالها واسترجاعها.

2-أداة الدراسة والأدوات الإحصائية:

تعتبر أداة الاستبيان من الأدوات الأكثر ملائمة واستخداما في جمع آراء المبحوثين وبعد استقرار العديد من الدراسات السابقة والأبحاث قمنا بتصميم استبيان يتلاءم مع فرضيات الدراسة ويتكون من:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوث، وتتكون من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، منصب العمل والخبرة)

القسم الثاني: ينقسم إلى محورين:

المحور الأول: يهدف إلى قياس الاندماج الوظيفي، ويتضمن (19) عبارة، قمنا بصياغتها بناء على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الاندماج الوظيفي، رغم حداثة.

المحور الثاني: خصص لقياس أداء العاملين ويتضمن (16) عبارة قمنا بصياغتها على أساس أداة تقييم الأداء والدراسات السابقة، وتتكون من أبعاد تقييم الأداء (السلوك، الانضباط، المردودية، التكيف، التفاعل والمبادرة) وقد اعتمدنا على سلم ليكرت الخماسي في كل المحاور.

3-أدوات التحليل الإحصائي:

استعملنا عدة أدوات تحليل إحصائية تسمح لنا بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة، تتمثل في: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الفا كرونباخ cronbach s Alpha.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج spss قمنا بحساب النسبة المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة كما هو موضح بالجدول أدناه.

الجدول (04): مواصفات عينة البحث

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	5	16.7%
	أنثى	25	83.3%
العمر	اقل من 30 سنة	21	70%
	من 31 - 40 سنة	6	20%
	من 41 - 50 سنة	3	10%
	51 سنة فأكثر	0	0%
المستوى التعليمي	ثانوي أو اقل	3	10%
	تقني سامي	8	26.7%
	ليسانس	12	40%
	ماستر	5	16.7%
	دكتوراه	2	6.7%
	مهندس	0	0%
المنصب الوظيفي	إداري	5	16.7%
	ممرض	22	73.3%
	طبيب	3	10%
الخبرة	اقل من 5 سنوات	20	66.7%
	من 6 إلى 10 سنوات	5	16.7%
	من 11 سنة إلى 15 سنة	1	3.3%
	15 سنة فأكثر	4	13.3%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- من نتائج الجدول نجد اغلب الموظفين المشاركين في الدراسة إناث، من فئة التمريض ب 73.3%، وفيما يخص الفئة العمرية الطاغية ب 70% من الموظفين من فئة (اقل من 30 سنة)
- أما المؤهلات العلمية فكانت متنوعة مع غلبة أصحاب شهادة الليسانس، وان معظم الموظفين قليلو الخبرة مع توفر 13.3% من أصحاب الخبرة التي تتراوح أعمارهم من 15 سنة فأكثر.

تأكد من صدق وثبات أداة الاستبيان: تم قياس ثبات الأداة من خلال معامل الفا كرونباخ (Cronbach s Alpha) وقد توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): معامل المصدقية

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
0,932	35

نلاحظ أن معامل الثبات الكلي بلغ $\alpha=0.935$ مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

1-دراسة فرضيات البحث:

-الإجابة على تساؤلات البحث واختبار نتائج الفرضيات ومناقشتها:

- سنقدم أولاً الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغيري البحث (الاندماج الوظيفي وأداء العاملين) للتعرف على مدى موافقة استجابات المبحوثين حولها، حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين (حسب مقياس ليكرت الخماسي)، وافترضنا إن يكون المتوسط الحسابي للمبحوثين عن كل عبارة كما يلي: من 1 إلى اقل من 2.57 (ضعيف)، من 2.57 إلى 3.13 (متوسط) ومن 3.13 إلى 4 (مرتفع).

1.1- الإجابة على التساؤل الأول واختبار الفرضية الأولى:

ما مستوى الاندماج الوظيفي بالمؤسسة " المؤسسة العمومية الاستشفائية "؟

الجدول رقم (06): تحليل عبارات محور الاندماج الوظيفي

العبارة	ك %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاندماج
العمل عنصر أساسي في حياتي	ك	2	7	1	8	12	3.70	1.393	مرتفع
	%	6.7	23.3	3.3	26.7	40.0			
اشعر إن العمل جزء من حياتي ومن الصعب أن ابتعد عنه	ك	2	8	4	12	4	3.27	1.202	مرتفع
	1%	6.7	26.7	13.3	40.0	13.3			
تشبع وظيفتي حاجات بشكل كامل	ك	6	13	5	6	0	3.27	1.033	مرتفع
	%	20.0	43.3	16.7	20.0	0			
أهدائي الشخصية مرتبطة بوظيفتي	ك	4	10	5	11	0	2.77	1.104	متوسط
	%	13.3	33.3	16.7	36.7	0			
يشغلني التفكير في وظيفتي بعد الانتهاء من الدوام	ك	4	14	5	5	2	2.57	1.135	متوسط
	%	13.3	46.7	16.7	16.7	6.7			
أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	ك	2	8	10	4	6	3.13	1.224	متوسط
	%	6.7	26.7	33.3	13.3	20.0			

مرتفع	1.305	3.57	8	12	1	7	2	ك	مستعدا لأبذل جهد أكبر لإنجاح العمل في المنظمة التي اعلمل بها
			26.7	40.0	3.3	23.3	6.7	%	
متوسط	0.944	2.93	2	5	13	9	1		مستعد للعمل في أوقات إضافية حتى ولم يكن الوقت الإضافي مدفوع الأجر
			6.7	16.7	43.3	30.0	3.3		
متوسط	0.809	2.97	1	6	14	9	0		اشعر بالسعادة لان وظيفتي تشغل جزء كبير من وقتي
			3.3	20.0	46.7	30.0	0		
مرتفع	1.143	3.27	3	13	5	7	2		اشعر بالاكنتاب عندما أفضل بأحد الأمور المتعلقة بعلمي
			10.0	43.3	16.7	23.3	6.7		
مرتفع	1.163	3.40	3	17	1	7	2		التزم بأوقات الدوام ولا أتأخر عن عملي
			10.0	56.7	3.3	23.3	6.7		
مرتفع	1.137	3.47	5	13	4	7	1		أتواصل بشكل جيد مع زملائي وأميل لمساعدتهم والمشاركة في تحسين عملي
			16.7	43.3	13.3	23.3	3.3		
مرتفع	1.106	3.53	6	12	4	8	0		أبادر بتقديم اقتراحات ومبادرات وأفكار جديدة وأطبقها بشكل مستمر
			20.0	40.0	13.3	26.7	0		
مرتفع	1.088	3.70	7	14	2	7	0		أتمتع بكامل القدرات والكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز مهامي
			23.3	46.7	6.7	23.3	0		

مرتفع	1.104	3.57	6	13	3	8	0	افتخر واستمتع بالعمل لصالح المستشفى
			20.0	43.3	10.0	26.7	0	
متوسط	1.213	3.10	4	8	8	7	3	ارغب بالبقاء والاستمرار بالمستشفى
			13.3	26.7	26.7	23.3	10.0	
مرتفع	1.221	3.60	9	9	3	9	0	اسعي لتنمية وتطوير المستشفى الذي لعمل به
			30.0	30.0	10.0	30.0	0	
مرتفع	1.028	4.33	18	8	0	4	0	اشعر بالسرور عند معالجة ومساعدة المرضى
			60.0	26.7	0	13.3	0	
مرتفع	1.206	4.17	18	5	1	6	0	أتعلم من زملائي الأطباء الأكثر خبرة
			60.0	16.7	3.3	20.0	0	
مرتفع	1.143	2.73	3	4	8	12	3	
			10.0	13.3	26.7	40.0	10.0	
	0.167	3.30	متوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

-بناء على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والتي أشارت إلى أن المتوسط العام لمحور الاندماج الوظيفي يقدر بـ

3.30 وبانحراف معياري قدره 0.167 فان معدل الاندماج الوظيفي لدى أفراد العينة المبحوثة بالمستشفى مرتفع إلى

حد ما، وهذا دليل على الارتباط النفسي للعاملين بوظيفتهم، على الرغم إن الاندماج الوظيفي هو حالة نفسية شعورية إلا انه ينعكس على سلوكيات وتصرفات الأفراد الذين يشعرون به، وعلى اثر ذلك يمكن القول أن الفرضية الأولى مقبولة.

2.1- الإجابة على التساؤل الثاني واختبار صحة الفرضية الثاني:

ما مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "؟

الجدول رقم (07): تحليل عبارات أداء العاملين

العبارة	ك %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاداء
هناك نظام تقييم أداء العاملين بمؤسستكم	ك	2	8	12	4	4	3.00	1.114	متوسط
	%	6.7	26.7	40.0	13.3	13.3			
تشعر بالأهمية البالغة لعملية التقييم	ك	2	9	12	6	1	2.83	0.950	متوسط
	%	6.7	30.0	40.0	20.0	3.3			
يحقق نظام تقييم الأداء المطبق في المستشفى على درجة عالية من الرضا	ك	8	5	5	10	2	2.77	1.357	متوسط
	%	26.7	16.7	16.7	33.3	6.7			
تتوفر الوظيفة التي تمارسها على الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	ك	3	6	6	11	4	3.23	1.223	مرتفع
	%	10.0	20.0	20.0	36.7	13.3			
يوجد التزام وتמיד بأنظمة وقوانين العمل وتعليمات الرؤساء	ك	1	5	4	18	2	3.50	0.974	مرتفع
	%	3.3	16.7	13.3	60.0	6.7			

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية

مرتفع	1.324	3.20	8	4	5	12	1	ك	لديك الرغبة والحماسة لإنجاز مهام العمل
			26.7	13.3	16.7	40.0	3.3	%	
مرتفع	1.048	3.27	3	12	5	10	0	ك	تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى الأداء لديك
			10.0	40.0	16.7	33.3	0	%	
مرتفع	1.074	3.53	5	14	3	8	0		يعد اهتمامي بوظيفتي واستغرافي في أداء مهامها من أهم الأشياء التي أعطيتها الأولوية
			16.7	46.7	10.0	26.7	0		
متوسط	1.155	3.10	3	10	6	9	2		إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة
			10.0	33.3	20.0	30.0	6.7		
مرتفع	1.186	3.20	4	10	6	8	2		أقوم بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل إذا طلب مني
			13.3	33.3	20.0	26.7	6.7		
مرتفع	1.088	3.70	7	14	2	7	0		أحرص على حضور واللقاءات المرتبطة بعمل المستشفى.
			23.3	46.7	6.7	23.3	0		
مرتفع	1.106	3.47	4	15	3	7	1		يهمني وضع ومكانة المستشفى في المستقبل
			13.3	50.0	10.0	23.3	3.3		
مرتفع	1.129	3.37	4	13	4	8	1		يعتبر أدائي في العمل أساسا لتحقيق الذات
			13.3	43.3	13.3	26.7	3.3		
مرتفع	1.165	3.43	5	12	6	5	2		أشعر بالراحة والاستقرار النفسي عند أداء عملي في المستشفى
			16.7	40.0	20.0	16.7	6.7		
مرتفع	1.172	3.73	8	14	1	6	1		توجد القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل
			26.7	46.7	3.3	20.0	3.3		

مرتفع	1.143	2.73	3	4	8	12	3	يتوفر لديك القدرة على الإبداع وتطوير العمل واكتساب المهارات التي تساعدك على تحسين جودة عملك.
			10.0	13.3	26.7	40.0	10.0	
	0.111	3.28	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

-بناء على الجدول (07) أعلاه:

- بلغ المتوسط الحسابي العام 3.28 والانحراف المعياري قدره 0.111 لذلك يمكن القول أن أداء العاملين

بالمؤسسة الصحية المدروسة يرقى إلى مستوى العالي، كما نستنتج أن أفراد العينة المبحوثة بالمؤسسة الصحية

لديهم القدرة على تحمل المسؤولية لانجاز المهام وبذل الجهد الكافي والالتزام بأوقات العمل الرسمية، وهذا امر ايجابي

ينبغي على المؤسسة استغلاله لتحقيق الأهداف المرجوة، كما ينبغي الربط بين الأداء ونظام المكافآت، وإعطاء اهتمام

بنظام تقييم وتحديد بما يتلاءم مع تطلعات العمال واهتمامهم.

3.1-الإجابة على التساؤل الثالث واختبار صحة الفرضية الثالثة:

هل يوجد علاقة بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين لدى العينة المدروسة من العاملين فيالمؤسسة الاستشفائية

العمومية " تيسمسيلت"؟

للتأكد من وجود علاقة ترابطية بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين، تم حساب معامل الارتباط بيرسون، وذلك كما يلي:

الجدول (08): قيم معامل الارتباط بيرسون

المتغيرات	معامل الارتباط
الاندماج الوظيفي / أداء العاملين	0.727

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ssps

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) إن معامل الارتباط بيرسون موجب ومرتفع أكثر ومن هنا يمكن القول أن هناك علاقة ايجابية وقوية بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين.

وعليه انطلاقاً من ذلك كإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن القول إن الاندماج الوظيفي يساهم بشكل كبير في تحسين ورفع مستوى أداء العاملين.

خلاصة:

هدفت الدراسة التطبيقية إلى معرفة مدى تأثير الاندماج الوظيفي وذلك بعد إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة والعينة المدروسة وأداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي كما تناول المبحث الأخير تحليل لنتائج العينة المدروسة، والتي أشارت إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي مرتفع لدي عينة البحث، كما أن مستوى أداء العاملين الذين شملتهم الدراسة بالمؤسسة الصحية مقبول إلى حد بعيد، كما أثبتت الدراسة إلى وجود علاقة ترابطية ايجابية بين المتغيرين، لذا فان السعي إلى تنمية الاندماج الوظيفي لدى العاملين يعد من الأمور الهامة التي يجب على إدارة المؤسسات الاهتمام بها.

الخاتمة

الخاتمة

تطرقنا في بحثنا هذا إلى أحد أهم المواضيع حديثة ألا وهي " أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين " وقد توصلنا من خلال دراستنا هاته إلى أن تبني المنظمات المعاصرة بصفة عامة والمنظمة الصحية التي كانت محل الدراسة بصفة خاصة إستراتيجية الاندماج الوظيفي يعد أحد الوسائل الجوهرية لتطوير قوى العمل التي تملك القدرات والدوافع لتحقيق أداء عالي وكفاء وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها.

كما أن توفير نظم من القيم التي تدعم العمل الجماعي من المشاركة والاتصال المفتوح بين الإدارة والأفراد يساعد على شعور الأفراد بالمسؤولية الجماعية وأنهم عناصر فعالة في تحديد وتنفيذ الأهداف، وتحسين مواقفهم نحو عملهم وبذل أقصى جهودهم للقيام بدورهم على أكمل وجه بشكل فعال وكفاء، وهذا بدوره يعزز اندماج الموظف في عمله.

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا الميدانية:

أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مرتفع، كما أن مستوى أدائهم يحظى بالقبول العام بالرغم من غياب نظم المكافآت والحوافز وغياب نظام تقييم لأدائهم، ويعد هذا امرأ طبيعيا في مثل هذا النوع من المؤسسات التي يغلب عليها الطابع الأخلاقي، إذ يرى العاملون انه من باب الالتزام الأخلاقي فإنهم يقومون بأداء المهم المناطة بهم، وليس من باب الرقابة الإدارية ونظام العقوبات.

كما أكدت الدراسة إن هناك أثر للاندمج الوظيفي على أداء العاملين، فاندماج العاملين ينعكس ايجابيا على عملهم وان تحقيق حد أقصى للاندمج الوظيفي يؤدي إلى إثارة الدافعية والحماس لدى الأفراد نحو أداء عملهم.

الاقتراحات والتوصيات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هاته الدراسة ورؤيتنا للموضوع، سنقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تفيد في تنمية الاندماج الوظيفي ورفع مستويات الأداء:
- ✓ على المؤسسات الاهتمام بتحقيق الاندماج الوظيفي من خلال استخدام برامج ونظم وتكنولوجيا المعلومات كبنية تحتية تخدم عملية اندماج العاملين.
 - ✓ تنبي نظام تقييم أداء العمال يتلاءم مع تطورات العاملين واهتماماتهم.
 - ✓ هيكلة نظم المكافآت الحوافز المادية للعاملين .
 - ✓ تشجيع العاملين على المشاركة في الأعمال التطوعية وحضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بعمل المستشفى التي تسهم في تحسين صورة الخدمات التي تقدمها.
 - ✓ التشجيع على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وخلق أفكار للتطوير والتنمية فيما يتعلق بحل مشاكل العمل والأخذ بعين الاعتبار آرائهم والعمل بها حتى يشعر العامل انه جزء من كيان المستشفى وعنصر فعال في النهوض بها، وهذا بدوره يعزز اندماج الموظف في عمله.
 - ✓ وضع خطط وبرامج لتنمية العاملين كالبعثات منح العاملين صلاحيات تتلاءم مع المؤهلات الحاصل عليها والذي يؤدي إلى شعور العامل بأهميته والدور الذي يقوم به داخل المنظمة.
 - ✓ توفير حياة وظيفية مريحة لهم والعمل على إشباع وسد الفجوات من الناحية المادية وتوفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين.

أفاق الدراسة:

- من خلال معالجتنا لموضوع أثر الاندماج الوظيفي على الأداء العاملين وفي ثنايا الدراسة الميدانية، تبين أن هناك بعض الإشكاليات التي يمكن بلورتها لأن تكون مواضيع لبحوث مستقبلية تكمل هذا البحث، والتي نذكر منها:
- أثر الرضا على سلوك المواطنة التنظيمية والاندماج الوظيفي.
 - علاقة الالتزام التنظيمي كوسيط بين الاندماج الوظيفي وسلوك التنظيمي للعمال
 - استراتيجيات تعزيز الدعم التنظيمي المقدم من المنظمات للعاملين بها في المؤسسات الحكومية.
 - مقارنة بين العوامل المادية والنفسية المؤثرة في الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الخاصة.

المراجع

أولاً: الكتب

أ-الكتب باللغة العربية

- 1 - الهبثي(خالد عبد الرحيم)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر،2006.
- 2 - المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة، مصر،2003.
- 3 - بربر(كامل)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء، النشر والتوزيع كلية العلوم الاقتصادية إدارة الأعمال.
- 4 - بلوط (ح.)، إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان،2003.
- 5 - حسين (ر)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر،2002.
- 6 - راوية (محمد حسين)، إدارة البشرية رؤية مستقبلية، مصر، الدار الجامعية،1988.
- 7 - زويلف(ح)، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دون ذكر البلد،2003.
- 8 - سلطان(س)، إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. دار النهضة. بيروت، لبنان 2003.
- 9 - صقر(عاشور أحمد)، إدارة القوى العاملة الأساس السلوكية وأدوات البحث العلمي، الدارالجامعية، الإسكندرية،1966.
- 10 - عقيلي(عمر وصفي)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر،2009.
- 11 - مدحت(أبو النصر)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع،2008.
- 12 - منصور(أحمد)، المبادئ العامة في إدارة القوى، الكويت، وكالة المطبوعات،1993.

ب-: الكتب باللغة الاجنبية

1-B.des Hotes ,gérer les ressources humaines danes l' entreprise: conceptet outil ,Edition d'organisation, paris. 1992

ثانياً: المجلات والدوريات:

- 1 - العبادي (هاشم فوزي)، ولاء جودت الجاف، «استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال»، دراسة استطلاعية لهيئة من العاملين في القطاع المصرفي في اربيل، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد التاسع، نوفمبر 2012.
- 2 - الغيني (أدم غازي)، «أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في العملية لكلية الإدارة والاقتصادية»، الجامعة، العدد 09، 1998.
- 3 - عريشة (مُجد مُجد)، «تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الأفراد في العمل (دراسة تطبيقية)»، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، القاهرة، عدد 06، 1995.
- 4 - فتحى (زكريا)، «الاندماج الوظيفي.... المفاهيم والأهمية»، جريدة أخبار الخليج، 2018/01/28.
- 5 - مرزوق (سارة)، بوعكشة (مبارك)، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مجمع عموري، مجلة دراسات اقتصادية، بسكرة، المجلد 04، عدد 2017.

ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات:

- 1 - المنظاوي (إيمان صلاح)، أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على مؤتمر الأهرام، جامعة طنطا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.

رابعا: المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1 - المجاهدي الطاهر، «التدريب المهني وأثره على الأداء»، رسالة ماجستير (منشورة) جامعة الجزائر، 2002.
- 2 - المصري (مُجد سعيد شفيق)، «الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة»، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة، 1436هـ-2015 م.
- 3 - فاضل (سمية)، الولاء لتنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "دكتور صالح زرداني، عين البيضاء، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015/2016.

خامسا: القواميس والمعاجم:

1 - بدوي(حسين)، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992.

سادسا: المواقع الالكترونية:

1 - الاندماج الوظيفي الوحدة الثالثة، مقال نشر بتاريخ 2016/02/24، اطلع عليه بتاريخ

2019/01/30، من الموقع <https://up.top4top.net>.

الملاحق

الملحق رقم (1): أداة البحث استبيان

في إطار التحضير لمذكرة الماستر تحت عنوان "الاندماج الوظيفي وأثره على أداء العاملين " تم انجاز هذه الاستمارة بهدف التعرف على الاندماج الوظيفي بالمصلحة الاستشفائية الجوارية لولاية تسمسيلت، لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة بموضوعية، علما أن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي، نتمنى أن تكون عوننا لنا حتى نتوصل إلى نتائج أكثر دقة

تقبلوا منا اسمي عبارات الامتنان والتقدير

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: نرجو منكم الإجابة بعلامة X في المربع المناسب

الجنس:

ذكر: أنثى:

العمر:

اقل من 30 سنة: من 41-50 سنة :

من 31-40 سنة: من 61 سنة فأكثر:

المستوى التعليمي:

ثانوي اول اقل ماستر
تفني سامي دكتوراه
ليسانس مهندس

المنصب الوظيفي:

إداري طبيب برض

الخبرة:

اقل من 5 سنوات: من 11 سنة الى 15 سنة :
من 6 الى 10 سنوات: 15 سنة فأكثر :

القسم الثاني محاور الاستبانة: نرجو منكم تحديد إجاباتكم بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختياركم

موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة	المحور الأول: الاندماج الوظيفي
					العمل عنصر أساسي في حياتي
					اشعر أن العمل جزء من حياتي ومن الصعب إن ابتعد عنه
					تشبع وظيفتي حاجات بشكل كامل
					أهدافي الشخصية مرتبطة بوظيفتي
					يشغلني التفكير في وظيفتي بعد الانتهاء من الدوام
					أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية
					مستعدا لأبذل جهد أكبر لإنجاح العمل في المنظمة التي اعمل بها
					مستعد للعمل في أوقات إضافية حتى ولم يكن الوقت الإضافي مدفوع الأجر
					اشعر بالسعادة لان وظيفتي تشغل جزء كبير من وقتي
					اشعر بالاكئاب عندما أفشل بأحد الأمور المتعلقة بعملتي
					التزم بأوقات الدوام ولا أتأخر عن عملي
					أتواصل بشكل جيد مع زملائي وأميل لمساعدتهم والمشاركة في تحسين عملي
					أبادر بتقديم اقتراحات ومبادرات وأفكار جديدة وأطبقها بشكل مستمر
					أتمتع بكامل القدرات والكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز مهامي
					افتخر واستمتع بالعمل لصالح المستشفى
					ارغب بالبقاء والاستمرار بالمستشفى
					اسعي لتنمية وتطوير المستشفى الذي لعمل به

					اشعر بالسرور عند معالجة ومساعدة المرضى
					أتعلم من زملائي الأطباء الأكثر خبرة

موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة	المحور الثاني: أثر الاندماج الوظيفي على أداء العمال
					هناك نظام تقييم أداء العاملين بمؤسستكم
					تشعر بالأهمية البالغة لعملية التقييم
					يحقق نظام تقييم الأداء المطبق في المستشفى على درجة عالية من الرضا
					تتوفر الوظيفة التي تمارسها على الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء
					يوجد التزام وتقييد بأنظمة وقوانين العمل وتعليمات الرؤساء
					لديك الرغبة والحماسة لإنجاز مهام العمل
					تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى الأداء لديك
					يعد اهتمامي بوظيفتي واستغراقي في أداء مهامها من أهم الأشياء التي أعطيها الأولوية.
					إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة
					أقوم بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل إذا طلب مني
					أحرص على حضور واللقاءات المرتبطة بعمل المستشفى.
					يهمني وضع ومكانة المستشفى في المستقبل
					يعتبر أدائي في العمل أساسا لتحقيق الذات
					أشعر بالراحة والاستقرار النفسي عند أداء عملي

					في المستشفى.
					توجد القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل
					يتوفر لديك القدرة على الإبداع وتطوير العمل واكتساب المهارات التي تساعدك على تحسين جودة عملك.