

علاقة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بتحسين أداء موظفي المستشفيات

دراسة ميدانية للطاقت الإدارية لمستشفى مدينة مسعد

The relationship of the human resources development strategy to improving the performance of hospital staff

(A field study for the administrative staff of Massaad City Hospital)

د. سميت حومر

جامعة التكوين المتواصل
(الجزائر)

houmersoumeya@gmail.com

ط.د. محمد قريقت*

مخبر العلوم الاجتماعية وقضايا المجتمع، جامعة قسنطينة 2،
جامعة أم البواقي، (الجزائر)

koriga.mohamed@univ-oeb.dz

المعلومات المقال	الملخص:
تاريخ الارسال: 23 افريل 2021	هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المطبقة في تحسين أداء الطاقم الإداري بمستشفى مدينة مسعد من وجهة نظر الطاقم الإداري. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع أداة الاستبيان، بالمسح الشامل لجميع عناصر مجتمع الدراسة، والمقدر بـ 63 فردا، واستخدم برنامج Spss في تحليل البيانات، وقد خلصت النتائج إلى أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية مطبقة بمستوى متوسط. ولا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لعملية التكوين المتواصل، وتطوير المسار الوظيفي في تحسين أداء الطاقم الإداري.
تاريخ القبول: 24 ماي 2021	
الكلمات المفتاحية: ✓ تنمية الموارد البشرية ✓ الأداء ✓ التكوين المتواصل	
Article info	Abstract :
Received 23 April 2021	The study aimed to know The relationship of the applied human resources development strategy to improving the performance of the administrative staff in Massaad City Hospital from the point of view of the administrative staff. The study relied on the descriptive and analytical approach, and the questionnaire tool was distributed, with a comprehensive survey of all elements of the study population, estimated at 63 individuals, and the Spss program was used to unpack and analyze the data, and the results concluded that the human resource development strategy is applied at a medium level. There is no statistically significant correlation for the two processes of continuous training and career path development in improving the performance of the administrative staff
Accepted 24 May 2021	
Keywords: ✓ Human resource development ✓ Performance ✓ Continuous formation	

1. مقدمة:

في ظل تحديات الواقع، تسعى كل المؤسسات إلى تحسين وضعيتها من خلال تحليل هذا الواقع، ورسم استراتيجيات تتوافق مع ما تتطلبه الأهداف المرغوب الوصول إليها، والانتقال إلى وضعيات أفضل من بين البدائل المتاحة إليها، وتعد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من أهم هذه الاستراتيجيات للرفع من كفاءة الموظفين وفعاليتهم في العمل وزيادة رغبتهم وقدرتهم في الأداء، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل إدارة الموارد البشرية ضمن مشروع تحقيق أهداف المؤسسة، ولعل قطاع الصحة يعتبر من القطاعات المهمة المستلزم النظر في وضعها بالبحث والتحليل، وهو ما دفعنا للبحث في هذا الموضوع بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بالجزائر التي تتطلب مثل هذه الدراسة من أجل أن ترتقي بأداء موظفيها إلى مستوى مرغوب يلبي حاجة طالبي خدمات هذه المؤسسات، كما يراعي في نفس الوقت رغبات هؤلاء الموظفين المتعلقة بحياتهم المهنية والاجتماعية وحاجاتهم المعرفية التي يتحقق من خلالها الدور المنوط بهم أدائه بالكيفية ذات الجودة، والتي من خلالها تتحقق أهداف المؤسسة، ولهذا الغرض أردنا تناول موضوع الدراسة في هذه الورقة كدراسة وصفية تحليلية تسعى للاستيضاح حول وجهة نظر الطاقم الإداري لمستشفى مدينة مسعد بخصوص إسهامات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المطبقة في تحسين أدائهم ومستوى استجابتها لاحتياجاتهم وتطلعاتهم بالصورة المتوقعة والمرجوة.

2. تساؤل الدراسة

وفقا للتقديم السابق أردنا طرح السؤال الآتي:

هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة ومستوى أداء طاقمها الإداري ؟

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين المتواصل المطبق بالمؤسسة محل الدراسة ومستوى أداء الطاقم الإداري؟
هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المسار الوظيفي المطبق بالمؤسسة محل الدراسة ومستوى أداء الطاقم الإداري؟

3. الفرضيات

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة ومستوى أداء الطاقم الإداري؟

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين المتواصل المطبق بالمؤسسة محل الدراسة ومستوى أداء الطاقم الإداري.

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المسار الوظيفي المطبق بالمؤسسة محل

الدراسة ومستوى أداء الطاقم الإداري.

4. أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في كونها تساهم بتقديم إضافة علمية ومعرفية متخصصة في الأدبيات السوسولوجية المتعلقة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية والأبعاد المتفرعة عنها، كما تساهم في تسليط الضوء على التراث المعرفي المتعلق بتحسين أداء الطاقم الإداري بالمستشفيات وهذا لكي تساعد متخصصي إدارة الموارد البشرية للاطلاع عليها وإعطائها الاهتمام المستحق من أجل تطوير الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي وخاصة في الميدان الصحي.

5. أهداف الدراسة

- ← الوقوف على علاقة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المطبقة بتحسين أداء الطاقم الإداري بالمؤسسة محل الدراسة .
- الوقوف على العلاقة بين التكوين المتواصل المطبق بالمؤسسة محل الدراسة ومستوى أداء الطاقم الإداري.

- الوقوف على العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي المطبق بالمؤسسة محل الدراسة ومستوى أداء الطاقم الإداري.
← إثراء المكتبات بمثل هذه الدراسات لاكتشاف قطاع الصحة العمومية ووصفه وتحليله للتوصل لما يمكن من خلاله الرفع من مستوى تخطيط وتنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء.

6. تحديد المفاهيم

1.6 مفهوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية: تعددت التعريفات لهذا المفهوم تبعاً لزاوية الرؤية والتحليل التي من خلالها نتج تصور الباحثين ونظرتهم لهذا الموضوع، فهناك من لديه تصور بأن "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة التي يتم تصميمها من قبل إدارة الموارد البشرية وتعمل وفق الإستراتيجية العامة للمؤسسة، لتزويد أعضائها بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية بغرض مواكبة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية" (وارنر و سيمون، 2012، ص 7).

التعريف الإجرائي: يعرف الباحث إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بأنها عمل مخطط تقوم به الإدارة بهدف تطوير أداء الموظفين وتحقيق رؤية ورسالة المنظمة، وذلك عن طريق تحقيق الأهداف المسطرة من خلال التكوين المتواصل وتطوير المسار الوظيفي .

2.6 مفهوم الأداء: يعرف الأداء بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة". (راوية، 2004، ص 209).

التعريف الإجرائي: الأداء هو القيام بالمهام المنوطة بالوظيفة بالكيف والكم المطلوب مع القدرة على العمل والرغبة نحوه.

3.6 مفهوم التكوين المتواصل: يعرف بأنه "العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثماراً للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين." (Casse, 1994, P48)

التعريف الإجرائي: تمثل التكوين المتواصل تلك الخطط المبنية على رؤية واضحة بخصوص الاحتياجات التكوينية وصياغة البرامج وتنفيذها وتقييمها عن طريق مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى الرفع من قدرات الموظفين المعرفية والمهاراتية وتوجيه سلوكهم بما يتفق مع المهام المنوطة بهم أداؤها حالياً أو في المستقبل.

4.6 مفهوم تطوير المسار الوظيفي: وهي تجمع بين عمليتين هما إدارة المسار الوظيفي وتنمية المسار الوظيفي حيث "تدور إدارة المسار الوظيفي حول تزويد المنظمة بتدفق المواهب التي تحتاجها. لكنها تهتم أيضاً بتوفير الفرص للأشخاص لتطوير قدراتهم ومهنتهم من أجل تلبية تطلعاتهم الخاصة. إنه يدمج احتياجات المنظمة مع احتياجات الفرد." (Armstrong&Taylor, 2013, P270)

كما أن تنمية المسار الوظيفي هي "عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام." (راوية، 2005، ص 307)

التعريف الإجرائي: تعرف إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي على أنها الرؤية المستقبلية لتخطيط المحطات الوظيفية التي سيشغلها الموظف، حسب ما يحقق أهداف المؤسسة، وذلك لسد حاجاتها من ما تملكه مواردها البشرية من مهارات ورصيد معرفي وقدرات مميزة لشغل مناصب أو تحمل مسؤوليات أو تغطية مهام، وتكون بالترقية في الرتب و/ أو الدرجات وأيضاً بالتعيين في مناصب عليا وكذلك النقل بين الأقسام والمصالح.

5.6 المستشفى: بالمجمل عرفت المنظمة العالمية للصحة المؤسسة الصحية بأنها "جزء أساسي من تنظيم اجتماعي طبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان، علاجية ووقائية، وتمتد عيادتها الخارجية إلى البيوت كما تعمل كمركز لتدريب القوى العاملة

الصحية والقيام ببحوث اجتماعية حيوية" (برقوق و بودوح، 2012، ص 97).

في إطار إعادة الهيكلة تم إعادة تسمية المستشفيات بإعطائها مسمى المؤسسات العمومية الاستشفائية وذلك بموجب القانون 07/140 المواد 2، 3، 4، 5. فهي مؤسسة ذات طابع إداري، وتتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات. هذا بالإضافة إلى أنه يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي و شبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين. (الرسمية، 2007، ص 10)

7. الدراسات السابقة

1.7 دراسة بن نذير و بعيليش (2015) بعنوان (أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية)، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدينة. وهدفت هذه الدراسة إلى معالجة الإشكالية التالية: "إلى أي مدى تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في التأثير على جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية؟". استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانتين، أما الأولى الموجهة للموظفين فتضمنت فقرات حول مجالات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية. وأداة الاستقصاء الثانية الموجهة للمرضى فتضمنت فقرات حول أبعاد جودة الخدمة الصحية. وحللت البيانات المتحصل عليها باستخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط لسبيرمان. وبينت النتائج أين المؤسسة تتبع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية غير فعالة وغير شاملة لكل الفئات العاملة بالمؤسسة، ووجود جودة نسبية في الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. واستنتجت وجود علاقة سببية وتأثير ضعيف بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة الصحية.

2.7 دراسة الدرديري (2013) بعنوان (إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على البحث العلمي) وهي دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، أكاديمية السودان للعلوم. حيث يرى الباحث أن هدف البحث الوصول إلى ثلاث نتائج رئيسية تتمثل في وضع إستراتيجيات وسياسات بحثية ناجحة ومرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وقائمه على تنمية الموارد البشرية في المقام الأول، والكشف عن إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية لمواجهة تحديات البحث العلمي في وزارة العلوم والتكنولوجيا، وأخيرا الوصول إلى نتائج وتوصيات يستفاد منها في تحسين أداء الموارد البشرية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. ولقد قامت الدراسة على منسوبي وزارة العلوم والتكنولوجيا بالسودان، حيث أخذت منه عينة عشوائية منتظمة بتعداد 120 فردا، شملت زمرة من القيادات الإدارية ونخبة من الباحثين والتقنيين بهذه الهيئات. ولقد وقع اختيار الباحث للمنهج الوصفي مستعملا أداة الملاحظة العلمية، أداة المقابلة والاستبيان، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن مجموعة من المتغيرات تؤثر سلباً على البحث العلمي منها تسرب العقول العلمية إلى الخارج، وضعف التمويل اللازم، تهاك البنية التحتية، ضعف المردود البحثي للباحثين، كما أن أهم المعوقات التي أظهرتها الدراسة هي عدم تبني المفاهيم الناجعة لتنمية الموارد البشرية ممثلة في قصور الطرق المستخدمة في تقييم الكفاءات العلمية، وتقليدية الطرق المتبعة في إدارة المورد البشري وإغفال البعد الإستراتيجي لذات المورد عند بناء القدرات التنموية له.

تعقيب حول الدراسات السابقة

تتقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تقوم بالبحث في نفس المتغير متمثلا في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بأبعاده، كما تشاركت معها في طبيعة ميدان البحث كونها مؤسسات ذات طابع خدماتي، متمثلة في الجامعة والمستشفى العمومي، بالإضافة إلى مساهمتها في بناء مفاهيم وفرضيات وأدوات الدراسة غير أنها تختلف معها في خصوصية

هذه الدراسة في ما يتعلق بالحدود الزمانية، المكانية والبشرية، وتوحي هذه الدراسة إلى ضرورة تبني سياسة تكامل بين أبعاد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الصحية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الجانب الميداني من الدراسة

8. حدود الدراسة :

← الحدود المكانية : المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد

← الحدود الزمانية : تمت الدراسة الحالية خلال السنة الجامعية 2020/2019.

← الحدود البشرية : الطاقم الإداري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد.

9. منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة على تبني المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لموضوع الدراسة.

10. مجتمع وعينة الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة الطاقم الإداري والمكون من 63 فردا، وتم استعمال أسلوب الحصر الشامل، غير أنه بعد الاسترجاع تم اعتماد 53 استبيانا فقط قابلا للمعالجة الإحصائية ما يمثل نسبة 84,13% من مجتمع الدراسة.

11. أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة بالأساس على الاستبيان وهذا بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والمنهج المتبع في الدراسة، بالإضافة إلى الوقت المسموح به، والإمكانات المادية المتاحة، حيث تضمنت 32 بنداً موزعة على أربعة محاور :

المحور الأول: ويخص البيانات الديموغرافية للمبحوثين.

المحور الثاني: ويحتوي على عبارات لقياس المؤشرات المتعلقة بالتكوين المتواصل .

المحور الثالث: ويشتمل على العبارات التي تقيس مؤشرات تطوير المسار الوظيفي .

المحور الرابع: ويشتمل على عبارات لقياس مؤشرات الأداء من حيث القدرة والرغبة نحو العمل.

صدق وثبات أداة الدراسة: من أجل التأكد من صدق وثبات الأساليب المتخصصة لجمع البيانات، طبقت الإستمارة على عينة أولية بلغ حجمها 15 فردا من الطاقم الإداري الموظف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد، ولقد تم قياس ثبات الاستبانة، وكذلك قياس الاتساق الداخلي بين الفقرات من خلال نتائج مخرجات برنامج SPSS لمعالجة أداة الاستقصاء حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.951) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية ممتازة لها درجة من الاعتمادية. ومعامل الصدق (0.975) ، وقد اعتمدنا في بنائها على سلم Likert الثلاثي (معارض، محايد، موافق)، حيث تم إعطاء أوزان مختلفة لكل خيار من 1 إلى 3 درجات. وبالتالي يكون لدينا ثلاثة فئات لمقارنة المتوسطات الحسابية لمختلف الإجابات، اعتمادا على طول الفئة وهذه الفئات هي نتيجة قسمة المدى على عدد خيارات الإجابات الخاصة بالاستبيان، حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1): قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الثلاثي (المراحي، 2019)

المتوسط المرجح	المستوى
1,66 - 1	منخفض
2,33 - 1,67	متوسط
3 - 2,34	مرتفع

12. نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.12 خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (2) يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	48	%90.6
	أنثى	05	%9.4
	المجموع	53	%100
السن	30 سنة فما أقل	6	%11.3
	[40-31]	33	%62.3
	[50-41]	6	%11.3
	أكبر من 50 سنة	8	%15.1
	المجموع	53	%100
سنوات الخبرة	≥ 10 سنوات	29	%54.7
	[20-11]	19	%35.8
	[30-21]	2	%3.8
	أكثر من 30 سنة	3	%5.7
	المجموع	53	%100
المستوى التعليمي	ثانوي	20	%37.7
	بكالوريا فما فوق	33	%62.3
	المجموع	53	%100
المنصب العالي	نعم	11	%20.8
	لا	42	%79.2
	المجموع	53	%100
شاركت في دورة تكوينية	نعم	26	%49.1
	لا	27	%50.9
	المجموع	53	%100

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل SPSS النسخة 22

بالنظر إلى الجدول رقم (1) نلاحظ أن أفراد العينة أغلبهم ذكور، بتعداد 48 من مجموع 53 فردا وبتقدير نسبي %90.6، يقابله تعداد الإناث 5 من مجموع المبحوثين بنسبة %9.4، وهذا باعتبار أن عمل المرأة مازال لم تتبناه ثقافة المجتمع المحلي بالصورة المطلقة، ومن جهة أخرى قناعة فئة الإناث لم تتبنى التوجه نحو العمل في هذا الميدان بصورة كبيرة، أما الفئة العمرية الغالبة من المبحوثين فتتمثل في تلك التي تتراوح أعمارها من 31 إلى 40 سنة بنسبة %62.3 من المجموع الكلي للمبحوثين، وهذا يدل على أن أغلب أفراد الطاقم الإداري للمؤسسة هم من فئة الشباب، مما يجعل الخدمة الإدارية تتسم بالنشاط والحيوية. كما يوجد 8 أفراد بنسبة %15.1 هم من الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة مما يلزم اخذ هذا بعين الاعتبار كونها تحضر لوضعية التقاعد. وهذا يحولنا إلى النظر في سنوات الخبرة للمبحوثين حيث نجد أن 29 فردا بنسبة %54.7 من المجموع الكلي للمبحوثين لديهم أقل أو يساوي عشر سنوات خبرة، وهذا ما يستلزم وضعه في الحسبان ضمن إطار تخطيط إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من حيث التكوين المتواصل أو تطوير المسار الوظيفي، وفي

نفس الوقت لدينا 19 فردا بنسبة 35.8% لديهم من 11 إلى 20 سنة خبرة مما يشير إلى وجود رصيد معرفي تراكمي ناتج عن هذه الخبرة بالإضافة إلى وجود 3 أفراد بنسبة 5.7% من المبحوثين لهم خبرة أكثر من 30 سنة مما يعني أن هذه الخبرة مهمة ولكنها ستحال على التقاعد مما يجعل من الأهمية أن تستغل في تكوين الأفراد الأقل خبرة وإكسابهم القدرات المعرفية والمهاراتية في إطار التكوين الداخلي للأفراد أو بالنصح والإرشاد. ويتعزز هذا الرصيد المعرفي بالمستوى التعليمي للأفراد المبحوثين ، حيث نجد أن 33 فردا بنسبة 62.3% هم من مستوى البكالوريا فما فوق، إضافة إلى 20 فردا بنسبة 37.7% هم ذوو مستوى ثانوي، وهذا يعزز النسق الثقافي للمؤسسة و يؤكد أن ذوو المستوى العالي من التعليم يعطينا صورة عن مستوى الوعي لدى الأفراد وقابليتهم لتلقي المعارف المتخصصة بنشاطهم الإداري. ويضعهم أمام إبراز تفاوتهم في القدرات المعرفية والمهاراتية، أين يمكنهم الحصول على مناصب عليا ويؤهلهم لتحمل المسؤوليات، فنجد أن 42 فردا لا يتمتعون بحصولهم على مناصب عليا وهذا بنسبة 79.2%، بينما يوجد 11 فردا من المبحوثين بنسبة 20.8% متحصلون على مناصب عليا، وهي نسبة مقبولة جدا مقارنة بالتعداد الكلي للطاقت الإدارية وهذا طبقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومن جانب آخر أجاب 27 فردا من مجموع المبحوثين بنسبة 50.9% بنفيهم المشاركة في دورات تكوينية بينما 26 فردا بنسبة 49.1% عبروا عن تمكنهم من المشاركة في دورات تكوينية، لأن هذا يتأثر بالنفقات المخصصة لهذا الغرض، وكذلك تأثرها بالوضع العام للمؤسسة وظروف البيئة الخارجية لها.

2.12 عرض وتحليل البيانات الخاصة متغيرات الدراسة

جدول رقم (3): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابات الطاقم الإداري على العبارات المكونة لمحور التكوين المتواصل (من إعداد الباحثين).

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	تقدير المستوى
تعمل البرامج التكوينية المطبقة على تعزيز التغلب على صعوبات العمل والاستفادة من الأخطاء.	2.66	0.758	مرتفع
يساعد التكوين المتواصل المطبق بالمؤسسة على تطوير قدراتك المرتبطة بتحمل مسؤوليات والحصول على مناصب عليا.	2.49	0.846	مرتفع
تنفيذ البرامج التكوينية يتلاءم مع أوقات وظروف عملك.	2.49	0.846	مرتفع
تتابع المؤسسة الاستشفائية مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد مشاركتهم في دورات التكوين المتواصل.	2.13	0.921	متوسط
تستعمل في تنفيذ البرامج التكوينية وسائل علمية وتكنولوجية تساهم في الرفع من مستوى التعلم لدى الموظفين.	2.09	0.966	متوسط
يستخدم في تنفيذ البرامج التكوينية إطارات كفؤة وأساليب اتصال ومهارات تواصل حديثة تزيد من كفاءة التكوين وجدارته.	1.96	0.808	متوسط
تقوم المؤسسة الاستشفائية بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التكوينية.	1.64	0.653	منخفض
محور التكوين المتواصل	2.21	0.593	متوسط

المصدر: بناء على نموذج استبيان (مانع 2015) ونتائج تحليل SPSS النسخة 22

من خلال الجدول رقم (3) يتضح لدينا أنه يوجد هناك إجراءات خاصة بالتكوين المتواصل لكن انطباع المبحوثين بخصوص تطبيقها بالمؤسسة محل الدراسة هي مقدرة بمستوى متوسط، وذلك بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.593)، حيث نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين (1.64-2.66) وجاءت بالمرتبة الأولى وبتقدير مرتفع للعبارة التي نصها (تعمل البرامج التكوينية المطبقة على تعزيز التغلب على صعوبات العمل والاستفادة من الأخطاء). بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (0.758)، يليها في المرتبة الثانية وبتقدير مرتفع أيضا للعبارتين اللتين نصهما على التوالي (يساعد التكوين المتواصل المطبق بالمؤسسة على تطوير قدراتك المرتبطة بتحمل مسؤوليات والحصول على مناصب عليا). و(تنفيذ البرامج التكوينية يتلاءم مع أوقات وظروف عملك). بمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (0.846)، وفي المرتبتين الأخيرتين تأتي كل من العبارة التي تقدير مستواها بالمتوسط والتي نصها (يستخدم في تنفيذ البرامج التكوينية إطارات كفاءة وأساليب اتصال ومهارات تواصل حديثة تريد من كفاءة التكوين وجدارته). بمتوسط حسابي (1.96) وانحراف معياري (0.808) تليها في نهاية الترتيب وبتقدير المستوى منخفض تأتي العبارة (تقوم المؤسسة الاستشفائية بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التكوينية). والتي متوسطها الحسابي (1.64) وانحرافها المعياري (0.653).

إن عملية التكوين المتواصل المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة لا ترتقي إلى تطلعات الطاقم الإداري، رغم مساهمتها في تطوير قدراتهم المرتبطة بتحمل مسؤوليات والحصول على مناصب عليا، وذلك من خلال برامج تكوينية تتلاءم مع أوقات وظروف العمل تهدف إلى تعزيز مهاراتهم وقدراتهم على التغلب على صعوبات العمل والاستفادة من الأخطاء وبالتالي سد فجوة الانحراف وتحقيق الأداء المطلوب، لكن الجهة المسؤولة في المؤسسة لا تتابع مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد مشاركتهم في دورات التكوين المتواصل ولا تقوم بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التكوينية. بالإضافة إلى أنه تستعمل في تنفيذ البرامج التكوينية وسائل علمية وتكنولوجية وإطارات وأساليب اتصال ومهارات تواصل بمستوى لا يرتفع إلى متطلبات المستوى المرغوب من التعلم لدى الموظفين، وهذا يقودنا إلى أن عملية التكوين المتواصل المطبقة لا تعطي لها الأهمية كإستراتيجية أساسية لتنمية الموارد البشرية مما يقلل من كفاءة التكوين وجدارته.

جدول رقم (4): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابات الطاقم الإداري على العبارات المكونة لمحور تطوير المسار الوظيفي (من إعداد الباحثين)

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	تقدير المستوى
تقوم المؤسسة الاستشفائية بتحديد وإعداد الموظفين المؤهلين جدا لتولي مناصب أعلى بالمؤسسة مستقبلا.	2.42	0.908	مرتفع
أتوقع أن اللجنة المكلفة بترقية الموظفين وتعيينهم في المناصب العليا يتم تكوينها بصورة نزيهة وشفافة.	2.00	0.941	متوسط
في مؤسستنا يتوقف تحصيل الموظفين على ترقيه ضمن مساهمهم الوظيفي على حجم المنجزات ونوع المهارات التي يمتلكونها.	1.98	0.888	متوسط
أتوقع أنه يتم ترقية الموظفين أو تعيينهم في المناصب العليا بصورة عادلة.	1.96	0.960	متوسط
تزودني المستشفى بكل المعلومات حول امكانية الترقى في المناصب في مجال تخصصي.	1.74	0.923	متوسط
تقوم المستشفى بجلسات التوجيه والارشاد والنصح يشارك فيها الموظفون، بهدف تلمين تطلعات الموظفين المستقبلية.	1.55	0.845	منخفض
محور تطوير المسار الوظيفي	1.94	0.712	متوسط

المصدر: بناء على نموذج استبيان (مانع 2015) ونتائج تحليل SPSS النسخة 22

من خلال الجدول رقم (4) يتضح لدينا أن تطوير المسار الوظيفي المطبق بالمؤسسة محل الدراسة تقديريا هو بمستوى متوسط من وجهة نظر الطاقم الإداري وذلك بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (0.712) حيث نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات بين (1.55-2.42) وجاءت بالمرتبة الأولى وبتقدير مرتفع للعبارة التي نصها (تقوم المؤسسة الاستشفائية بتحديد وإعداد الموظفين المؤهلين جدا لتولي مناصب أعلى بالمؤسسة مستقبلا). بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.908)، يليها في المرتبة الثانية وبتقدير متوسط للعبارة القائلة (أتوقع أن اللجنة المكلفة بترقية الموظفين وتعيينهم في المناصب العليا يتم تكوينها بصورة نزيهة وشفافة). بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.941)، في حين يأتي في المرتبتين الأخيرتين كل من العبارة التي تقديرها متوسط والتي نصها (تزودني المستشفى بكل المعلومات حول إمكانية الترقية في المناصب في مجال تخصصي). بمتوسط حسابي (1.74) وانحراف معياري (0.923) ثم وبتقدير منخفض المستوى تأتي العبارة (تقوم المستشفى بجلسات التوجيه والإرشاد والنصح يشارك فيها الموظفون، بهدف تتمين تطلعات الموظفين المستقبلية). والتي متوسطها الحسابي (1.55) وانحرافها المعياري (0.845).

وبالتالي فالإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة محل الدراسة في تطوير المسار الوظيفي للطاقم الإداري تقوم بالأساس بتحديد وإعداد الموظفين المؤهلين جدا لتولي مناصب أعلى بالمؤسسة مستقبلا، لكن هذا الأمر فيه شيء من الارتباك حسب وجهة نظر الطاقم الإداري بخصوص أن اللجنة المكلفة بترقية الموظفين وتعيينهم في المناصب العليا يتم تكوينها بصورة نزيهة وشفافة وكذلك بالنسبة لحصول الموظفين على ترقية ضمن مساهمهم الوظيفي على حجم المنجزات ونوع المهارات التي يمتلكونها بالإضافة إلى عدم تأكدهم من أن ترقية الموظفين أو تعيينهم في المناصب العليا يتم بصورة عادلة فالمؤسسة محل الدراسة لا تزود موظفي الطاقم الإداري بشكل كاف حول المعلومات التي تخص إمكانية المتعلقة بالترقية في المناصب في مجال تخصصهم، وليس في خطتها القيام بجلسات التوجيه والإرشاد والنصح يشارك فيها الموظفون، بهدف تتمين تطلعات الموظفين المستقبلية.

فالهدف المرجو من عملية تطوير المسار الوظيفي سواء بالعائدات المادية أو المعنوية أو المرتبط بعملية التطوير التنظيمي لا يظهر أنه من اهتمامات القائمين على إدارة المؤسسة وإدارة الموارد البشرية وذلك لأنه يدخل في الموضوع مسألة التجاذبات وتدخل أصحاب المصالح وإحداث التوازنات الفتوية ذات العلاقة بسلطة الفاعلين الاستراتيجيين داخل التنظيم حسب طرح ميشال كروزييه.

جدول رقم (5): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابات الطاقم الإداري على العبارات المكونة لمحور الأداء

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	تقدير المستوى
إن عملي ضمن فريق عمل يتميز بالجدية والموضوعية والمنطقية في طرح قضايا العمل حسن من سلوكي الوظيفي وأدى إلى الرفع من أدائي.	2.92	0.331	مرتفع
أؤدي عملي بدقة والتزم دائما بالقوانين والتعليمات.	2.89	0.467	مرتفع
أسعى دائما إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة داخل وخارج المؤسسة الاستشفائية.	2.68	0.547	مرتفع
تشكل المعلومات الخاصة بتقييم أدائي مصدرا هاما للتحسين من مستوياته.	2.62	0.657	مرتفع
أعمل دائما على مناقشة قضايا العمل مع زملائي ومن هم أكثر خبره مني مما ساهم في الرفع من خبراتي ومعارفي وحسن من أدائي.	2.47	0.868	مرتفع
أقيم أدائي باستمرار بمدى رضا المسؤولين عني ويشكل هذا مصدرا لسعادي ورضائي وحافزا لتقدمي في عملي	2.36	0.857	مرتفع
محور الأداء	2.66	0.460	مرتفع

المصدر: بناء على نموذج استبيان (مانع 2015) ونتائج تحليل SPSS النسخة 22

من خلال الجدول رقم (5) يتضح لدينا أن تقدير أداء الطاقم الإداري بالمؤسسة محل الدراسة هو بمستوى مرتفع من وجهة نظر الطاقم الإداري وذلك بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (0.460) حيث جاءت العبارات بمستوى تقدير مرتفع ومتوسطاتها الحسابية بين (2.92-2.36) وتأتي بالمرتبة الأولى العبارة التي نصها (إن عملي ضمن فريق عمل يتميز بالجدية والموضوعية والمنطقية في طرح قضايا العمل حسن من سلوكي الوظيفي وأدى إلى الرفع من أدائي.)، بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.331)، يليها بالمرتبة الثانية العبارة القائلة (أؤدي عملي بدقة والتزم دائما بالقوانين والتعليمات.) بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (0.467)، بينما يأتي في المراتب الأخيرة كل من العبارة التي تنص بأن (أعمل دائما على مناقشة قضايا العمل مع زملائي ومن هم أكثر خبره مني مما ساهم في الرفع من خبراتي ومعارفي وحسن من أدائي.) بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.868) ثم تليها في الأخير العبارة (أقيم أدائي باستمرار بمدى رضا المسؤولين عني ويشكل هذا مصدر لسعادي ورضائي وحافزا لتقدمي في عملي.) والتي متوسطها الحسابي (2.36) وانحرافها المعياري (0.857).

إن أداء الطاقم الإداري هو ذو مستوى مرتفع، ساهم في ذلك مجموعة من الاعتبارات تمثلت في أن العمل ضمن فريق هو عمل يتميز بالجدية والموضوعية والمنطقية في طرح قضايا العمل مما حسن من سلوكهم الوظيفي وأدى إلى الرفع من أدائهم، وهذا بحذ ذاته ولد روح العمل الجماعي لدى الطاقم الإداري وجعلهم يؤدون عملهم بدقة ويلتزمون دائما بالقوانين والتعليمات، ويسعون دائما إلى رفع مستوى أدائهم من خلال زيادة مهاراتهم باستخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة داخل وخارج المؤسسة الاستشفائية، وهذا يشير إلى وجود رغبة التعلم الذاتي لديهم في ظل سلاسة المعلومات والمعارف المتخصصة التي توفرها التكنولوجيا اليوم ضمن كثير من الفضاءات المعرفية في العالم الافتراضي، كما أن الدافع في تحسين الطاقم الإداري لأدائه هو المعلومات المرتدة الخاصة بتقييمه سواء من طرف فريق العمل أو الزملاء، الذين يناقشون دائما قضايا العمل أو مع من هم أكثر خبرة منهم وهذا ما ساهم في الرفع من خبراتهم ومعارفهم وحسن من أدائهم، بالإضافة إلى تقييم المسؤولين المباشرين فتقديرهم ورضاهم يشكل حافزا للتقدم في العمل وتقديم الأفضل من خلال تطوير وتنمية المعارف والمهارات الخاصة بمهامهم.

إختبار فرضيات الدراسة

- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: والمعبر عنها بما يلي (توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين المتواصل المطبق بالمؤسسة محل الدراسة ومستوى أداء الطاقم الإداري.)

جدول رقم (6): مصفوفة الارتباط بين التكوين المتواصل والأداء.

التكوين	الارتباط	المتغير المستقل
		المتغير التابع
-0.051	بيرسون	الأداء
0.715	المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل SPSS النسخة 22

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول (6) نجد أن مستوى المعنوية بلغ 0.715 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرض الصفري H_0 الذي يقول أنه لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين المتواصل المطبق لتحسين أداء الطاقم الإداري بالمؤسسة محل الدراسة ونرفض الفرض البديل H_1 ، فمساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الطاقم الإداري من خلال التكوين المتواصل المطبق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة مسعد ليست بالمستوى المرغوب مقارنة بما هو موجود نظريا، فنسق القوانين والتعليمات يتجدد دوريا لترقية هذه الإستراتيجية ويعطي أهمية كبرى للموارد البشرية بهذا

القطاع سعياً إلى تنميته والرفع من قدراته لكن الجانب التطبيقي لهذه التعليمات والقوانين لا يستجيب لذلك البعد الاستراتيجي المرغوب الوصول إليه من طرف الوصاية، ولا يستجيب إلى الأهداف التي ينشدها الطاقم الإداري، وهذا لعدم وضوح حدود المسؤوليات مع وجود تعليمات وقوانين غير المفصلة بحيث أن تأويلها يجعل بعض المسؤولين غير قادرين على اتخاذ قرار وخاصة بشأن تمويل التكوين مثلاً في حالة الرغبة في سد حاجات تكوينية خاصة، بالإضافة إلى تأثير العلاقات الشخصية والعلاقات الاجتماعية في علاقات العمل.

- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية والمعبر عنها بما يلي (توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المسار الوظيفي المطبق بالمؤسسة محل الدراسة ومستوى أداء الطاقم الإداري).

- جدول رقم (7): مصفوفة الإرتباط بين تطوير المسار الوظيفي والأداء

تطوير المسار الوظيفي	الارتباط	المتغير المستقل
		المتغير التابع
-0.010	بيرسون	الأداء
0.943	المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل SPSS النسخة 22

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ من الجدول أن مستوى المعنوية لتطوير المسار الوظيفي وعلاقته بالأداء بلغ 0.943 وهو مستوى دلالة أكبر من 0.05 وبالتالي هي غير دالة إحصائياً على وجود علاقة بين المتغير المستقل لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية والمتمثل في (تطوير المسار الوظيفي) مع المتغير التابع (الأداء) وعليه نرفض الفرض البديل H1 ونقبل الفرض الصفري H0 والمعبر عنه بأنه لا توجد علاقة بين تطوير المسار الوظيفي المطبق بالمؤسسة محل الدراسة ومستوى أداء الطاقم الإداري وهذا يؤيده نتائج الجداول رقم (4) و رقم (5) المبينين أعلاه.

الاستنتاج العام

نتائج الدراسة في مجملها توصلت إلى أن المؤسسة محل الدراسة تطبق إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية من خلال التكوين المتواصل و تطوير المسار الوظيفي، لكن لا توجد لها علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بتحسين أداء الطاقم الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا حسب وجهة نظر الطاقم الإداري التي تعبر بأن هذه الإستراتيجية هي بمستوى متوسط، وهي غير فعالة وغير شاملة لكل أفراد الطاقم الإداري بالمؤسسة، ويعود هذا لكثير من الأسباب الإدارية والفنية والبشرية، فأداؤهم نابع ليس من الدورات التكوينية أو من امتيازات تطوير المسار الوظيفي بقدر ما هو نابع من الجهد الفردي والجماعي لتطوير قدراتهم من خلال التعلم الذاتي والتطوير الذاتي والثقافة السائدة لدى الأفراد وتقدير الذات والتفاعل الإيجابي ضمن مجموعة العمل مع الشعور بالمسؤولية تجاهها. ويسند هذا الاتجاه ما جاءت به نتائج كل من دراسة بن نذير وبعيليش (2015) ودراسة الدرديري 2013 والتي مفادها أن أهم المعوقات التي أظهرتها الدراسة هي عدم تبني المفاهيم الناجمة لتنمية الموارد البشرية ومتطلباتها، بالإضافة إلى عدم تبني البعد الاستراتيجي للمورد البشري.

تمثل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المحور الأساسي في تطوير أداء الموظفين، وذلك باعتمادها على جميع العمليات التي تسهم في الرفع من مستوى معارف ومهارات الموارد البشرية وترشيد سلوكهم نحو أهداف المؤسسة، وبالنسبة لمستشفياتنا العمومية الجزائرية فإنها وطبقا للقوانين الأساسية للموظفين، تركز على التكوين المتواصل وتطوير المسار الوظيفي للموظفين، ولأننا في عصر العولمة وسلاسة المعرفة فهذا يتطلب الاعتماد على التفكير الإستراتيجي ضمن مخطط مواكبة التطورات العلمية المتعلقة بمجال التخصص وتعزيز استعمال كل الأدوات والكفاءات والأساليب الممكنة لتحقيق تطلعات الموظفين، وتقديم الأداء المتميز الذي تطمح إليه كل مؤسسة.

التوصيات: في ظل ما توصلنا إليه من نتائج تبلورت لدينا بعض المقترحات تمثلت في النقاط التالية:

- ← السعي من أجل اعتماد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمهمة أساسية لإدارة الموارد البشرية. وفي ضوءها يتم التخطيط لجميع المهام الأخرى المرتبطة أساسا بها.
- ← ضرورة اعتماد القيادة على التفكير الاستراتيجي مع الأسلوب المرن في القيادة وتمكين العاملين بمشاركتهم في صناعة بعض القرارات لأجل تعزيز انتمائهم للمؤسسة.، وهذه تتيحها طرق تحديد الاحتياجات التكوينية وكذلك عملية تطوير أداء الموظفين.
- ← الإطلاع على كل ما هو جديد بخصوص إدارة المستشفيات عالميا ومتابعة تطورات المنظومة التشريعية والقانونية والتكيف معها في الواقع.
- ← أن تكون القيادة على دراية بتطلعات الموظفين وأخذها بعين الاعتبار في العمليات الإدارية.
- ← اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتطوير المؤسسة عن طريق اعتماد الإدارة الالكترونية وتعميمها لجميع الوحدات والمصالح بهدف تعزيز معارف وقدرات الموظفين.
- ← التكوين المتواصل هو إستراتيجية أساسية، لذلك من الضرورة تكثيف هذه الدورات وتنويعها واستعمال جميع الطرق والأساليب المعتمدة لتكوين الأفراد وتعزيز التعلم الذاتي والتنظيمي لديهم كأسلوب حديث لتنمية الموارد البشرية.

المراجع

- أحمد المراجحي. (20 فبراير، 2019). مقياس ليكارت. تاريخ الاسترداد 08 21، 2020، من التفكير الإحصائي: <http://statistic-think.blogspot.com>
- الجريدة الرسمية. (20 ماي، 2007). الجريدة الرسمية الجزائرية. تاريخ الاسترداد 1 23، 2020، من موقع الجريدة الرسمية الجزائرية: www.joradp.dz
- جون وارنر، و راندي دي سيمون. (2012). تنمية الموارد البشرية (الإصدار 1). (عبد المحسن نعلاني، المترجمون) الرياض، السعودية: النشر العلمي والمطابع - جامعة الملك سعود.
- حسن راوية. (2005). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- حسن محمد راوية. (2004). إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الرحمن برقو، و غنية بودوح. (1 مارس، 2012). استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية بالجزائر. مجلة علوم الانسان والمجتمع.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2013). Human resource management practice. London: the British Library.
- Casse, P. (1994). la formation performante. Alger: office des publications universitaire.