

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministry of Higher Education and
Scientific Research

Abbas Laghrou University Khenchela
Faculty of Economics Management and
Commercial Sciences
Department of Management Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

والعلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية

أثر الشخصية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية أحمد بن بلة خنشلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تسيير عمومي

تحت إشراف الأستاذ:

- عدنان حسام

إعداد الطالبة:

- عرشوش إيهاب

- يعقوب ايمن

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر - أ -	دريدي صافية
مشرفا ومقررا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر - أ -	عدنان حسام
مناقشا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر - أ -	مسعي سمير

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله والصلوة والسلام على رسوله الكريم

الشكر لله وحده على فضله وإحسانه، الذي أنعم علينا بنعمة العلم والإيمان وحثنا على مثابرة الجهد في الحصول عليها بلا حدود لزمان أو مكان.

يسعدنا أن نتقدم بأخص عبارات الشكر والتقدير والعرفان لكل من

ساهم في هذا العمل وأخرجه إلى النور ونخص بالذكر

الأستاذ الفاضل " عدنان حسام " الذي لم يبخل علينا بنصائحه

وتوجيهاته وملاحظاته القيمة

إلى الأساتذة المحترمين أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذا العمل

المتواضع

وبالغ شكرنا وعرفاننا إلى جميع أساتذتنا الكرام بكلية العلوم

الإقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

وشكرا لكل من ساعدنا لإنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد و

كانوا لنا بمثابة السند الداعم والتشجيع.

الإهداء

إلى من تحت قدمي تكمن الجنة، إلى أمي الحنون.

إلى من جعل مشواري العلمي ممكنا، إلى أبي العزيز حفظه الله.

إلى إخوتي وأخواتي الأعماء

إلى الأصدقاء والأقارب

إليهم جميعا أهدي جسدي المتواضع هذا

راجيا الله الإطالة بأعمارهم.

فهرس المحتويات

شكر وعران

إهداء

فهرس المحتويات

أ..... مقممة:

الفصل الأول

أداء الموارد البشرية

7..... تمهيد:

8..... المبحث الاول: ماهية الأداء

8..... المطلب الاول: مفهوم الاداء وعناصره

9..... المطلب الثاني: محددات الاداء

10..... المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الاداء

12..... المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

12..... المطلب الاول: تعريف ادارة الموارد البشرية

13..... المطلب الثاني: وظائف ادارة الموارد البشرية

15..... المطلب الثالث: التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية

17..... المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

17..... المطلب الاول: تعريف تقييم الاداء، أهمية وأهداف

20..... المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء.

21..... المطلب الثالث: طرق تقييم الاداء

الفصل الثاني

أثر الشخصية

28	تمهيد:
29	المبحث الأول: ماهية الشخصية
29	المطلب الأول: مفهوم الشخصية
31	المطلب الثاني: محددات الشخصية
32	المطلب الثالث: العوامل الخمسة الكبرى للشخصية
34	المبحث الثاني: ماهية المتغيرات الشخصية
34	المطلب الأول: مفهوم المتغيرات الشخصية
35	المطلب الثاني: علاقة الشخصية بالأداء
36	المطلب الثالث: المتغيرات الشخصية المؤثرة على الأداء
39	المبحث الثالث: تحديد أنماط الشخصية لمايرز بريغز
39	المطلب الأول: مفهوم طريقة مايرز بريغز
40	المطلب الثاني: الأبعاد المحددة لمؤشر مايرز بريغز
42	المطلب الثالث: الأنماط الستة عشر للشخصية في نظرية مايرز بريغز
46	خلاصة

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية أحمد بن بلة خنشلة

48	تمهيد:
49	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
49	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

فهرس الموضوعات

- المطلب الثاني: مصالح المؤسسة ومواردها البشرية 49
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة 51
- المبحث الثاني: منهج الدراسة والأدوات المستعملة 55
- المطلب الأول: مجتمع وعينة وحدود الدراسة 55
- المطلب الثاني: الأدوات والوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة 55
- المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة 57
- خاتمة: 73
- قائمة المصادر والمراجع: 77

الملخص

فهرس الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
22	طريقة الصفات	01
24	طريقة القوائم	02
25	طريقة الإختيار الإجباري	03
50	جدول توزيع الموارد البشرية	04
56	جدول مقياس ليكرت السباعي	05
57	جدول مقياس ألفا كرونباخ	06
58	جدول التكرار والمتوسط الحسابي	07
63	جدول التكرار والنسب المئوية لنوع الشخصية	08
64	معامل الإرتباط.	09
67	يوضح إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولومجروف -سيمنروف $1 - \text{Sample k-s}$)	10

فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
52	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بن بلة أحمد-خنشلة-	01
64	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب نوع الشخصية	02

مَقَامَةٌ

مقدمة:

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات وتطورات كبيرة مست العديد من المجالات خاصة الجانب الاقتصادي منها، من إرتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على إختلاف مجالات نشاطاتها وكذلك التطور التكنولوجي الذي أدى إلى إشتداد المنافسة بينها، كلها عوامل أدت بالمؤسسات بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن الحلول المناسبة التي تمكنها من مواجهة العديد من التحديات، لذلك ركزت الإتجاهات الحديثة في الإدارة وخاصة السلوكية منها على ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره عنصر فعال في الإنتاج ويعمل على رفع كفاءة وفعالية المؤسسات وتحقيق أهدافها وتطورت مكانته أكثر فأكثر ليصبح رأسمالها الأكثر أهمية.

تسعى جميع المنظمات للإستفادة من المورد البشري عن طريق توفير بيئة عمل ملائمة وإيجاد طرق وأساليب ملائمة لتنمية أدائه ومهاراته وبالتالي فإن أغلب هذه المنظمات تحاول أن تسخر جل مجهوداتها ومختلف وسائلها لتوفير اليد العاملة الجيدة والمؤهلة سواء عند إختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة، وهذا ما ينعكس على أداء العامل نحو الأفضل حيث يساعده على تحقيق أهدافه الشخصية والتي تضمن للمنظمة الإستمرارية والتطور وتحقيق أهدافها المستقبلية.

وتتعرض شخصية الموظف للعديد من الدراسات والبحوث لمعرفة السمات التي ترتبط برضاه ومن ثم بالأداء الجيد له حيث أن بعض المهن تتطلب سمات شخصية معينة وذلك نظرا لطبيعتها ومتطلبات شغلها، والناس بحسب صفاتهم الشخصية متفاوتون في قدراتهم على تحمل الأعباء المهنية المختلفة الناتجة عن أداء أعمالهم بل وتفاوت دوافعهم لتحمل ما ينتج عن ظروف عملهم، وهي كذلك تؤثر على تفاعل الفرد مع الآخرين داخل المنظمة، وكل هذا يتعلق بشخصية الفرد التي يمتاز بها عن بقية زملائه كونها تعد من الدعامات الأساسية لنجاحه في وظيفته، لما لها من دور في إعداد وإنجاز أهداف المنظمة التي يعمل فيها.

الإشكالية:

ومن خلال هذه الدراسة يمكن طرح الإشكالية التالية:

- هل تؤثر الشخصية على أداء الموارد البشرية ؟

مقدمة

من هذه الإشكالية الرئيسية نطرح التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين شخصية الفرد وأدائه الوظيفي؟
- هل تؤثر أنماط الشخصية على سرعة وعدد المهام المنجزة التي يقوم به العامل؟
- هل يؤثر إنضباط العامل وقلة غيابه على نوعية العمل التي يقوم بها؟

الفرضيات

على ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين شخصية الفرد وأدائه الوظيفي.
- تؤثر أنماط الشخصية على سرعة وعدد المهام المنجزة التي يقوم به العامل.
- يؤثر إنضباط العامل وقلة غيابه على نوعية العمل التي يقوم بها.

أهمية الدراسة

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من محاولة إيجاد الأثر الذي تضيفه الشخصية على الأداء الوظيفي للعامل وبالتالي على المؤسسة ثم على الإنتاج ، حيث أن العنصر البشري هو الحلقة الأساسية في عملية الإنتاج داخل المؤسسة، وبالتالي إبراز أهمية الشخصية ودورها في تحسين وتوجيه سلوك العامل ودفعه الى الوصول للأداء الأفضل داخل المنظمة.

أهمية موضوع أداء الموارد البشرية الذي يعبر عن قدرات وإمكانيات الأفراد وإنعكاسها على الأداء الكلي للمؤسسة.

محاولة التعرف على أنواع الشخصيات ومدى مساهمتها في تحسين والرفع من أداء وكفاءة المورد البشري في المؤسسة.

التعرف على مكانة العنصر البشري داخل المنظمات ومجالات العمل والقناعة بأنه مورد إستراتيجي يمنح التفوق والريادة في أي مجال بقدر الإهتمام والاعتناء به.

تقديم حوصلة حول تأثير الشخصية على مستوى أداء الموارد البشرية.

أهداف الدراسة

تكمّن أهداف الدراسة في مايلي:

- التعرف على الأداء الوظيفي ومحدداته وطرق وأساليب تقييمه في المؤسسات.
- التعرف على مدى علاقة الشخصية بالأداء الوظيفي.
- التعرف على درجة الاختلاف في مستويات الأداء الوظيفي للموارد البشرية تبعا لإختلاف شخصياتهم.
- المساهمة في توسيع مجالات البحث العلمي.

دوافع إختيار الموضوع

هناك مجموعة من المبررات والأسباب التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع وهي:

قلة الدراسات السابقة التي تعالج موضوع أثر المتغيرات الشخصية على أداء الموارد البشرية.

الرغبة الذاتية والميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بالموارد البشرية.

إرتباط الموضوع بمجال التخصص.

المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع لندرتها.

صعوبات الدراسة:

إن أي جهد إنساني عموما والبحث العلمي خصوصا لا يخلو عادة من بعض الصعوبات التي يتلقاها الطالب،

ومن أهم الصعوبات التي تلقيناها خلال بحثنا تمثلت في:

نقص المراجع الخاصة بالموضوع وتعدد المعاني لبعض المفاهيم.

صعوبة استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان.

ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية، مما يجعل دراسته معقدة وتتطلب إحاطة ودراية بهذه العلوم.

صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية والتأخر في استرجاع الاستبيانات الموزعة.

قلة الدراسات التي تربط بين الشخصية وأداء الموارد البشرية.

حدود الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في حدود زمنية ومكانية كما يلي:

الحدود الزمنية: تمت الدراسة المتعلقة بالإطار التطبيقي (25 أبريل إلى 10 ماي 2023).

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في المؤسسة الإستشفائية أحمد بن بلة - خنشلة -.

الأدوات المستخدمة والمنهج المتبع في الدراسة:

الجانب النظري: اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي وهذا في قصد تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها، فتعرضنا لأهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع قصد الوصول الى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر موضوع البحث.

الجانب التطبيقي: تم الإعتماد في هذا الجانب على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الإعتماد على طريقة الإستبيان، وطريقة SPSS تحليل النتائج.

هيكل الدراسة:

في محاولة لمعالجة الإشكالية واختبار الفرضيات والإحاطة بجوانب الموضوع قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول: تمثل الفصل الأول في أداء الموارد البشرية حيث قسم الى ثلاث مباحث وجاء في المبحث الأول ماهية الاداء وشمل المبحث الثاني إدارة الموارد البشرية ، أما المبحث الثالث فلقد تتطرقنا فيه إلى تقييم أداء الموارد البشرية وشمل الفصل الثاني أثر الشخصية والذي قسم كذلك إلى ثلاث مباحث حيث تتطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الشخصية وجاء في المبحث الثاني ماهية المتغيرات الشخصية، أما المبحث الثالث قمنا فيه بدراسة أنماط الشخصية لمايرز بريغز.

مقدمة

أما بالنسبة للفصل الثالث أثر الشخصية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية أحمد بن بلة، حيث قسم إلى المبحث الأول حيث تم فيه التعريف بالمؤسسة الإستشفائية أحمد بن بلة خنشلة وجاء في المبحث الثاني منهج الدراسة والأدوات المستعملة.

الفصل الأول

أداء الموارد البشرية

تمهيد:

في ظل المنافسة القوية وزيادة حجم المؤسسات وتعقد الأعمال والتطور الكبير الذي جاءت بها التكنولوجيا، ازداد الاهتمام بأداء المورد البشري وأصبح يعتبر كأهم مورد للمؤسسة، وتطورت مكانته أكثر فأكثر ليصبح رأسمالها الأكثر أهمية وهذا خلافا لما كان قائماً في القديم باعتباره آلة كباقي الآلات، وتعمل جميع المؤسسات على تطوير ادائه، وذلك باعتبار الأداء هو المحور الرئيسي الذي يسعى المدراء لتركيز الجهود عليه، حيث أنه يشكل أهم هدف للمؤسسة، حيث أن كفاءة أداء أي مؤسسة وأي قسم يعتمد على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يجب أن تؤدي المهام الموكلة إليهم بشكل فعال، وحتى تضمن المؤسسات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين والتي تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف على تأديتها أفراد مدربون وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي.

إن الأداء البشري هو المحرك الأساسي لأداء المؤسسة والذي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها باعتباره ناتج عن عدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى وألا يتم تجاهلها، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد، كما انه يعكس صورة المؤسسة ومدى قدرتها وقابليتها على تحقيق مستويات عالية من الأداء الذي تمكنها من النجاح وضمان استمراريتها وبقائها في ظل بيئة شديدة التغير.

سنحاول في هذا الفصل التطرق التعرف على الأداء وكيفية تقييمه وعلى إدارة الموارد البشرية من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفهوم الأداء وعناصره
- المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم إنتشارا وإستعمالا في بيئة المؤسسات حيث لقي الأداء إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون على الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة من اجل إيصال المنظمة إلى أسمى أهدافها، وتسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

المطلب الأول: مفهوم الاداء وعناصره

- مفهوم الاداء:

اختلفت وجهات نظر العديد من الكتاب والباحثون في الوصول إلى تعريف محدد للأداء، حيث يعتبر مفهوم الاداء من أكثر المفاهيم شيوعا على مستوى المؤسسات، ومن أجل التعرف بشكل واضح على مفهوم الاداء سوف نقوم بعرض التعريفات التالية:

- الأداء هو عبارة عن الوصول للنتائج المتوقعة عن طريق تأدية عمل أو إنجاز أنشطة أو تنفيذ المهام المطلوبة.¹

- الاداء هو عبارة عن الاستخدام والاستغلال الامثل للمورد المالي والبشري من طرف المؤسسة بطريقة تمكنها من تحقيق أهدافها.

- كما عرف على أنه إنجاز المورد البشري للمهام المتعلقة بوظيفته وتنفيذها تبعا للكيفية التي تحقق متطلبات الافراد من جهة وتحقيق النتائج المتوقعة من جهة أخرى.²

¹ ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيقية، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2013، ص 104.

² جبالي الهام، أنظمة الاجور آلية لتحسين المورد البشري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور، سنة 2021-2022، ص 45.

ومنه نستنتج أن الاداء هو الكيفية التي يقوم بها العاملون أثناء العملية الانتاجية لتأدية المهام الموكلة اليهم باستخدام وسائل الانتاج المتاحة لتحقيق الاهداف المنتظرة، أو هو الطريقة التي يقوم بها كل فرد من المؤسسة لتنفيذ الاعمال والمهام لتحقيق متطلبات الوظيفة.

عناصر الاداء:

للأداء اربعة عناصر اساسية تتمثل في ما يلي:¹

- ادراك متطلبات الوظيفة: وتتمثل في معرفة الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ادراك الفرد للعمل الذي يقوم به وكل ما يمتلكه من مهارات فنية ومهنية ورغبات في العمل دون الوقوع في الاخطاء.
- الاعمال المنجزة: أي كمية الاعمال التي يستطيع الموظف انجازها في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- المثابرة والثوق: وتتمثل في قدرة الفرد على انجاز الاعمال في أوقاتها المحددة وتكون عن طريق الجدية وعدم التفاني في العمل كذلك مدى قدرة الفرد على تحمل المسؤولية أو مدى حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

المطلب الثاني: محددات الاداء

ينتج الاداء عن طريق علاقة متداخلة بين عدة عناصر من شأنها التأثير سلبا أو ايجابا ولا يطلق على هذه العناصر اسم المحددات والمتمثلة فيما يلي:²

¹ عثمانى جوهره، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الوارد البشرية، دراسة حالة اتصالات الجزائر، خنشلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور، سنة 2019-2020، ص 26.

² بدران دليلة، برويس وردة، أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، المجلد 06، العدد 02، السنة 2021، ص 358.

- **الجهد:** وهي الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها العامل لأداء المهام الموكلة اليه، وهناك بعض الحوافز التي تدفع بالفرد لبذل جهد أكثر كالتحفيز...الخ.

- **القدرات:** هي تلك الخصائص الشخصية لفرد المستخدمة لأداء الاعمال المتعلقة بالوظيفة.

- **إدراك الدور (المهمة):** يعني أن يقوم العامل بتوجيه جهوده في العمل من خلال القيام بالأنشطة التي يتكون منها عمله وإدراك كل ما عليه من مسؤوليات وواجبات تحدد الوظيفة التي يشغلها وكيفية أداء دوره في المؤسسة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الاداء

يتأثر الاداء بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر عليه ايجابا أو سلبا، وهي تؤدي إلى التأثير على سلوك الفرد من ناحية وعلى المؤسسة من ناحية أخرى ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ما يلي:¹

1- العوامل التنظيمية أو الداخلية:

وهي كل ما تحتويه المنظمة من وسائل مختلفة ووظائف تأثر هذه الوظائف على أداء المؤسسة وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

أ/ **الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم العناصر التي تأثر على الاداء حيث أنه يقوم بتوزيع القرارات وتوجيه الاوامر بانسيابية وتقسيم الاعمال حيث يحدد لكل فرد واجباته وسلطاته ويسمح بإنجاز الاعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة.

ب/ **المورد البشري:** وهو العنصر الفعال في المؤسسة والذي يساعد في تطوير ونمو المؤسسة كما له من فعالية في عمليات الانتاج، ويعتبر الرأسمال الاكثر قيمة لكل منظمة لتمييزه بالقدرة على التفكير والابداع والتطور للعنصر البشري.

مجموعة من العوامل التي تؤثر في أدائه وهي:

¹ أحمد زرنوح، الأداء في المنظمة، مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحث الاجتماعية، مجلة علمية دولية محكمة نصف سنوية المجلد 1، العدد 3، 2017، ص 37.

- **التحفيز:** يهدف التحفيز إلى تحسين الاداء وتدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الاهداف والوصول إلى الاداء المطلوب ويكون التحفيز أما مادي أو معنوي.

- **التكوين:** وذلك عن طريق نقل المهارات والمعارف بين الافراد وذلك يسمح بتحسين التنظيم وتنسيق المهام وتسهيل عملية الاتصال ورفع مستوى انتاجية ومردودية المؤسسة.

- **التدريب:** وذلك عن طريق استخدام أساليب وأدوات تهدف لخلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات إلى الفرد وتوسيع معارفه وبالتالي رفع مستوى كفاءته وذلك يؤدي إلى تحسين الاداء والانتاج.

ج/ العوامل الخارجية: هي تلك العناصر التي لها علاقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة والتي تأثر على أداء الفرد وتمثل فيما يلي:

أ- **العوامل السياسية:** هي مجموعة من العوامل التي تمس الاستقرار السياسي والامنّي وطبيعة النظام والسياسات المتبعة من قبل الدولة.

ب- **العوامل الاقتصادية:** هي تلك الخصائص التي تتعامل معها المؤسسة كالأزمات الاقتصادية والسياسات النقدية والمالية والتضخم.

ج- **العوامل التكنولوجية:** أصبح على كل مؤسسة مواكبة التطور التكنولوجي السريع واقتناء آلات ومعدات تساهم في تخفيض تكاليف الانتاج ورفع انتاجية عاملها وتحسين أدائهم والمساهمة في إنجاز مهام وأعمال أكبر واستثمار موارد أقل.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

أصبحت إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من تكوين المنظمات باعتبارها المسؤولة عن كل ما يتعلق بأنشطة التوظيف، والأداء، والأجور والمرتبات داخل المنظمة، فهي المسؤولة عن أعمال التطوير التنظيمي داخل المنظمة التي تشمل الهياكل الوظيفية والوصف الوظيفي والسياسات والإجراءات التي تنظم العلاقة بين المؤسسة وموظفيها، ولذلك يختلف دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة باختلاف الظروف أو التحديات الاقتصادية التي تمر بها المنظمة، وكذلك هي المسؤولة بصفة أساسية عن دراسة وتخطيط القوى العاملة في المنظمة، وكذلك وضعها لخطط دقيقة تتفق مع أهداف المنظمة وتساعد في تحقيقها بشكل فعال

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد مر مصطلح إدارة الموارد البشرية على سلسلة من التغيرات حيث التسمية حيث يعد من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم، ويعتبر من إحدى أهم الوظائف الأساسية المهمة في أي منظمة وذلك بسبب تركيزه على المورد البشري الذي يعتبر أهم مورد في الإدارة والاكثر تأثيراً على الانتاجية، وفي ما يأتي بعض التعاريف الأكثر شيوعاً لها:

عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها تلك الوظيفة الأساسية في المنظمة التي تسهر على ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة، وهي التي تعمل على تطوير المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة عن طريق توفيرها للموارد البشرية والاستغلال الأمثل لها.¹

كما عرفت على ظانها تلك الإدارة التي تقوم بإدارة الأفراد العاملين في المنظمة من حيث اختيارهم وتعيينهم وتطويرهم وتحفيزهم والانتهاه بتقاعدهم أو بإنهاء مهامهم.²

عرفت أيضاً بأنها الإدارة التي تقوم باستغلال الامثل للعنصر البشري المتوفر لتحقيق أهداف المنظمة بأسلوب يمنع كل فرد في المكان المناسب له.³

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص 20.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 26.

³ مصطفى محمد الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 22.

ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية على أنها تلك الإدارة التي تقوم بتوفير اليد العاملة للمؤسسة بالأعداد الكافية والكفاءات المطلوبة، والقيام بالاستخدام الأمثل للمورد البشري عن طريق تدريبه وتطويره والعمل على استقراره وتوفير المناخ المناسب للعمل لزيادة الانتاجية وتحقيق الاهداف والحفاظ عليها.

المطلب الثاني: وظائف ادارة الموارد البشرية

تتباين وظائف ادارة الموارد البشرية بتباين النظم والتشريعات السائدة في مختلف الاقطار تبعا لاختلاف الظروف والامكانيات ومراحل النمو والتطور التي تعيشها كل منها ومع ذلك فإن هناك عدد من الانشطة والوظائف العامة التي يفترض بإدارة الموارد البشرية القيام بها داخل أي مشروع أو مؤسسة عامة كانت أو خاصة أو مركزية كانت أو لا مركزية غير أن البعض يرجعها برسم وتنفيذ السياسات المتعلقة بالوظيفة ومن يشغلها، بينما يؤثر آخرون تحديد وظائفها بعدد من الانشطة الاساسية أهمها: الاستخدام، الاجور، الضمان، الامن والسلامة المهنية، التدريب والتنمية.

وقد تعددت النماذج المطروحة حول هذه الوظائف غير أنه يمكن إجمالها في ما يأتي:¹

أ- **تخطيط الموارد لبشرية:** وينطوي ذلك على تحديد الاحتياجات المستقبلية في الموارد البشرية كما ونوعا من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية.

ب- **تحليل الوظائف:** يرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمهام والمسؤوليات التي تتضمنها كل وظيفة في المنظمة.²

ج- **اختيار الموارد البشرية:** تتضمن هذه الوظيفة الحصول على الموارد البشرية والقيام بإجراء الاختيار من مقابلات وعمليات التعيين لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

تقويم الاداء: هي العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير وقواعد ترتبط بالأداء منها ما يكون كميا ومنها ما يكون نوعيا بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها.

¹ سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 44.

² خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، عمان، 2007، ص 31.

تدريب وتطوير العاملين: هي عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف وتطوير كفاءاتهم من خلال وضع برامج التدريبية والتطويرية لهم وذلك لتحسين الاداء الحالي ومواكبتهم للنظم والاساليب الحديثة.

وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم ذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات إلى مواقع أعلى والنقل للعاملين في المنظمة باعتبارهم مورد حيوي.

أنظمة الاجور والرواتب: تحديد قيمة كل وظيفة قياسا بالوظائف الاخرى لتحديد العدالة الداخلية والخارجية والوصول إلى الاجور والرواتب التي تستحقها كل وظيفة.

أنظمة الحوافز: تحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين الذي يتناسب مع حاجات ودوافع العاملين.

انضباط العاملين: تركز هذه الوظيفة على تحديد حقوق والتزامات العاملين في المنظمة وتعكس هذه الوظيفة عند الادارة وعند المتقاض تحديد الحقوق واتخاذ الاجراءات اللازمة تجاه المخالفات التي يرتكبها العاملون.

السلامة المهنية والامن الصناعي: تهتم هذه الوظيفة بالقيام بضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والتركيز على صيانة العاملين من المخاطر والامراض التي تعترض لها أثناء العمل.¹

علاقات العمل: تهتم هذه الوظيفة بتوفير الحاجات الانسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة وإقامة اتصالات بينهم وبين الادارة وكذلك مع النقابات العمالية.

تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات من نقل وتأمين وإقراض وتسكين... الخ.

ويتضح من خلال ذلك بأن ادارة الموارد البشرية تعنى بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار والتعيين وفقا للاحتياجات المنظمة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء والانتماء للمنظمة وانتهاء بالتقاعد أو إنهاء الخدمة، كلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق الاهداف بكفاءات وفاعلية كلما أدى ذلك لتحقيق وإنجاز أهدافها بجدارة أكبر.

¹ خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 32.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية

تواجه ادارة الموارد البشرية في كافة المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها وأهدافها العديد من التحديات امتدت أثارها بصورة شاملة على مختلف المحالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتنظيمية، وإن من التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي وثورة المعلومات والاتصالات والتجارة الالكترونية وكلها لها الاثر المباشر على بيئة الاعمال، كما فرضت على مديري اليوم والغد أن يكونوا أكثر مرونة وشمولية وأكثر قابلية في الاستجابة لقواعد ومتطلبات الجودة وحاجات العملاء والعاملين.

ويمكن ايجاز ابرز هذه التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية على النحو الآتي:¹

- **تحديات العولمة:** لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني عبارة عن قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل وكذلك التعامل مختلف الثقافات الإنسانية من حيث التنوع الثقافي والديني والنمط الاجتماعي، وخضعت القوى البشرية إلى للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة، وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين على الأصعدة المحلية الدولية.

- **تحديات الجودة:** لم تعد مهمة ادارة الموارد البشرية توفير العدد الكافي من العمالة بل امتدت مهمتها إلى أبعد من ذلك وهو ايجاد قوى عاملة مميزة وذات جودة عالية تتناسب مع ما سيحدث من تقنيات وأساليب والقدرة على التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الاهداف المتوقعة.²

- **التحديات التكنولوجية:** لقد لعب التطور التكنولوجي دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما أدى بالمنظمات الإنسانية لتغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور

¹ خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق ص24-26.

² عاكف لطفي الخصاونة، بسام محمد أبو خضير، محمد نايف العياصرة، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2017، ص 52.

الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية مع احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الافراد للعاملين وغيرها من الاثار التنظيمية والادارية المختلفة.

- **التحديات البيئية:** تتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة للمنظمة والمؤثرة على أدائها، ونظرا إلى أنه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلا بد من التحسب والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المنتظمة، تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تقليل هذه التهديدات واغتنام الفرص، وإن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم لذلك تم التركيز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية المختلفة.¹

- **التحديات الفردية:** تتضمن هذه التحديات جميع القضايا العامة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض الاجور أو التهديد بفقدان الوظيفة عند مرور المنظمة بظروف اقتصادية تضطرها إلى تقليصها نشاطاتها، لهذا يتطلب على إدارة الموارد البشرية ضرورة التعامل مع كافة التحديات ومعرفة كيفية التعامل مع العاملين باختلاف خصائصهم وتنوعاتهم الشخصية والفكرية والثقافية.

¹ سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 31.

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد الوظائف الرئيسة التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: تعريف تقييم الاداء، أهمية وأهداف

يختلف كتاب وعلماء الإدارة في تعريف تقييم الاداء لأنه يعتبر المحور الرئيسي الذي يعنى بها الإدارات باختلاف أنواعها كونه يشكل أهم أهداف المنظمة إذ أن معظم المنظمات تتوقع من العاملين فيها أن يؤديوا مهامهم التي اسندت اليهم بكفاءة وفعالية، وهذا يقضي بالضرورة تقييم الاداء لكي نعرف مواطن القوة وأماكن الضعف عند هؤلاء العاملين لتحديد ما يقتضي فعله.¹

ويعتبر تقييم الاداء أمر مهم بالنسبة للمنظمة والموظف لأنه يقوم بتوضيح إن كان الفرد يقوم بتأدية مهامه ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها على الوجه المطلوب أو لا، كذلك يحدد تلك الفئة من الموظفين الذين يحققون أهداف المنظمة.

- وتم تعريف تقييم الاداء هو عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه ومهاراته والتصرفات التي يقو بها في محيط العمل مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة، وذلك لكشف جوانب الضعف ومعالجتها وكشف جوانب القوة وتعزيزها بغية تطوير أداء العاملين وتحقيق الفعالية للمنظمة.

كما عرف الاداء على أنه مجموعة الاجراءات التي تساعد في تجميع ومراجعة ومشاركة المعلومات المتجمعة من وحول الافراد لغرض تحسين أدائهم في العمل.²

¹ عاطف لطفي، بسام ممد أبو خصير، محمد نايف العياصرة، المرجع السابق، ص 163.

² مصطفى يوسف كافي، ادارة الموارد البشرية من منظور اداري - تموي- تكنولوجياي - عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2013، ص 225.

ويرى البعض على أنها العملية التي تتم بعد قيام بوضع معايير ومقاييس للأداء لمعرفة مدى الانحراف عن تلك المعايير وإذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب.¹

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف تقييم الاداء على أنه العملية الادارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات التي تدل على مدى تحقيق العاملين للأداء لمقارنته بأدائهم السابق وما كان ينبغي الوصول اليه وفي ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءاتهم وفعاليتهم ومدى التحسن والتراجع عبر فترة زمنية معينة، وكذلك كيفية التعامل والتصرف ومدى التزامهم بالقواعد والنظم.

أهمية تقييم الاداء:

لقد حضي موضوع تقييم اداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الادارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال:²

- **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية لا سيما أن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق كذلك اختيار الموارد البشرية ذات كفاءات والقيام باستثمار قدراتها.
- **تحسين وتطوير الاداء:** تقوم عملية التقييم بمساعدة الادارة العليا من خلال معرفة نقاط القوة والضعف لدى الافراد العاملين، فتقوم باستثمار جوانب القوة بالشكل المناسب مع تطويرها وتحفيزها، أما الافراد ذو القدرات الضعيفة فتقوم باختيار السبل المناسبة لتطويرهم عن طريق التدريب وإعطاء دافعية أكثر للعمل.
- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تقوم عملية تقييم الافراد بتحديد الحاجات التدريبية وذلك لأنه لا يتم تحديدها عشوائيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين داخل المنظمة.

¹ محمد أحمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، زمرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2010، ص 189.

² خيضر كاظم محمود، ياسين الخرشة، المرجع السابق، ص 152.

- **النقل والترقية:** يساعد تقييم الاداء الادارة العليا معرفة مهارات وقدرات الافراد العاملين وهذا ما يمكن الادارة من نقل وترقية الموظفين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع ومراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الاداء.

- **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم التقييم في معرفة أماكن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والاجراءات والتعليمات، ومعرفة الضعف في المعدات والآلات والاجهزة وبالتالي يؤدي للقيام بالتحسينات والتغييرات المطلوبة التي تحقق الاهداف بفاعلية وكفاءة.

أهداف تقييم الاداء:

تهدف عملية تقييم الاداء إلى الوقوف على مستوى كفاءات وانجاز العاملين لواجباتهم التي تشغل وظائفهم، ويتضح بأن هذه العملية تخدم كلا من الفرد والمنظمة من خلال تحقيقها للأهداف الثلاثة التالية:¹

- **الاهداف الاستراتيجية:** تهدف عملية تقييم الاداء إلى الربط والتكامل بين الاهداف التنظيمية (الاستراتيجية) مع أداء العاملين ونشاطاتهم، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الاداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجيات المنظمة وللتغييرات العاملة في البيئة وكذلك محاولة اقتناص الفرص، وهذا بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.

- **الاهداف التطويرية:** يهدف تقييم الاداء إلى تنمية مهارات ومعارف العاملين وذلك لرفع مستوى أداء العاملين عن طريق تحديد نقاط الضعف واتخاذ الاجراءات المناسبة للتغلب عليها.

- **الاهداف الادارية:** تعتمد المنظمات إلى حد كبير عن المعلومات الناتجة من تقييم الاداء في اتخاذ العديد من القرارات الادارية مثل زيادة الاجور والرواتب وفي التكريمات وفي عملية الترقية والتعيين والتسريح وإنهاء الخدمة.²

¹ نوال يونس محمد آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2013، ص 57.

² سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 139.

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء.

إن من الضروري تحديد معايير لعملية تقييم الأداء لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك لا بد من الاعتماد على عملية التحليل الوظيفي، إذ تختلف المعايير باختلاف مواصفات وأوصاف الوظائف، إذ إن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية، في حين أن هنالك وظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية أو السلوكية ونظراً لذلك فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لتقييم أداء ويمكن تصنيفها إلى ثلاث معايير أساسية تتمثل فيما يأتي:¹

معايير تصف الخصائص الشخصية: وهي تلك المزايا التي يتحلى بها المورد البشري وتمكنه من تأدية المهام ضمن حدود وظيفته بنجاح وكفاءة ومثال على هذا الأمانة، الإخلاص، الولاء والانتماء، الدافعية....

معايير تصف سلوك الفرد: وهي تلك السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن المورد البشري الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، مثل: التعاون، المواظبة على العمل والمبادرة، معالجة الشكاوي....

معايير تصف النتائج: توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل المورد البشري الذي يقيم أداءه من الانجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم الجودة، التكلفة، الزمن والعائدة حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوبة منه.

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفعالية لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط وهي:²

صدق المقياس: ان معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة ولا نقصان وتخلو من القصور والتشويه.

ثبات المقياس: ويقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الاداء في اوقات مختلفة اي ان النتائج تكون ثابتة او متقاربة.

¹ العلمي قواسمية، يوسف بالنور: أداء الموارد البشرية في ظل متغير الإدارة الإلكترونية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، العدد 3، 2022، ص 142.

² سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص ص 142-143.

التمييز: إمكانية المقياس على تمييز الجهود والاداء بشكل واضح وإظهار مستويات الاختلاف في الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين اداء فرد او مجموعة افراد كما يوفر لمتخذي القرار إصدار القرارات الخاصة بالتدريب والتحفيز.

القبول: وهو المعيار الذي يعكس الاداء الفعلي للأفراد ويتم تحديده وفق السلوكيات التي يمارسها الافراد او على اساس النتائج المنجزة من قبلهم.

المطلب الثالث: طرق تقييم الاداء

تعدد الطرق التي تستخدم في تقييم الاداء وتتنوع تبعاً للمنظمات التي يعطون فيها للوظائف التي يشغلونها، علماً أنه لا يوجد طريقة يمكن القول أنها مثالية أو متكاملة من كافة الجوانب، وهناك العديد من الطرق المتبعة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءات وفعالية العاملين، وتنقسم هذه الطرق إلى قسمين وهما:

1- الطرق التقليدية:

تشمل هذه الطريقة على الطرق التالية:

1-1- طريقة الصفات: تعتمد هذه الطريقة على تحديد الصفات المراد قياسها للعاملين مثل الصفات المتعلقة بكيفية التعامل مع الآخرين، العلاقة في التحدث والقدرة في اتخاذ القرار وضبط الذات والحركة وغيرها، بحيث يتم إعطاء درجات ونقاط لكل صفة من الصفات المراد قياسها للتمكن من تحديد ما يتميز به كل موظف عن الآخرين في الصفات بعد أن يتم جمع النقاط لكل من الصفات التي خضعت للقياس والنموذج التالي يوضح ذلك.¹

¹ عاطف لطفي الخصاونة، بسام محمد أبو خضير، محمد نايف العياصرة، المرجع السابق، / ص 177.

الجدول رقم (1): طريقة الصفات

التقدير						الصفات	الرقم
ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	راسب		
100-90	89-80	79-70	69-60	59-50	49-0		
						المحادثة	1
						الإصغاء والتخاطب	2
						الروح الرياضية	3
						ضبط الذات	4
						الحركة والديناميكية	5
						اللياقة والإتيكيت	6
						كيفية التعامل مع الآخرين	7
						المجموع	

المصدر: عاكف لظفي الخصاونة، بسام محمد أبو خضير، محمد نايف العياصرة، إدارة الموارد البشرية، جامعة البلقاء التطبيقية، 2017، ص 177.

1-2- طريقة الترتيب: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأسها طرق تقويم الاداء حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء الافراد المراد تقييمهم ثم يتم مقارنة الافراد ببعضهم حسب كفاءاتهم واختيار الشخص الافضل ووضع اسسه أعلى القائمة وتستمر العملية بشكل تنازلي من الافضل إلى الأسوء حتى الانتهاء من جميع الافراد.¹

1-3- طريقة المقارنة الثنائية: تقوم هذه الطريقة على مقارنة كل موظف بموظف آخر على أساس تلك المقارنات يمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار الموظف كأفضل فرد من المقارنة الثنائية فمثلا لو كان هنالك 3 موظفين (أ.ب.ج) وقمنا بعملية المقارنة بينهم فظهرت النتائج كالتالي:²

¹ محمد أحمد عبد النبي، المرجع السابق، ص 202.

² محمد أحمد عبد النبي، المرجع نفسه، ص 211.

أ أفضل من ب.

أ أفضل من ج.

ب أفضل من ج.

فمنه نستنتج أن أ هو أفضل موظف ثم يليه الموظف ب ثم يليه الموظف ج.

1-4- التوزيع الاجباري: هي الطريقة التي نعتمد على توزيع الافراد المراد تقييمهم على مبدأ منحى التوزيع الطبيعي المعتدل طبقا لمستوى الاداء العام للأفراد حيث يكون المبدأ هو التركيز عند الوسط وتناقص كلما ابتعدنا عن الوسط.

1-5- طريقة التقييم المقالي: تعتمد هذه الطريقة على الاسلوب الكتابي وذلك من خلال كتابة مقالة أو تقرير من قبل الشخص المقيم توضح جوانب القوة والضعف في أداء الموظف وتكتب هذه التقارير في نماذج جاهزة.

1-6- طريقة معيار الانتاج: تعتمد هذه الطريقة على مستويات معيارية يترتب على العامل الذي يتجاوز حد المعيار أن يتقاضى أجور إضافية على كافة الوحدات التي أنتجها، أما إذا لم يتمكن من بلوغ الحد المعياري فيتلقى أجر الوحدات التي أنتجتها بدون أي إضافات، وتهدف هذه الطريقة لخلق الدافعية لدى العاملين سعياً لتحقيق أعلى انتاجية.

2- الطرق الحديثة:¹

2-1- الادارة بالأهداف: تستند عملية تقييم الاداء بموجب طريقة الادارة بالأهداف على النتائج، إذ يتم تقييم الفرد من خلال أهداف يضعها الرؤساء والمرؤوسين معا خلال فترة زمنية معينة بشرط قابلية هذه الاهداف للقياس والملاحظة، وفي نهاية الفترة الزمنية المحددة يتم تقييم أداء الفرد على أساس ما حققه من أهداف، وتقييم الاداء بموجب هذه التقنية لا يبنى على أساس السلوكيات والفعاليات التي يؤديها الافراد وإنما يتم على أساس النتائج المحققة.

¹ خضير حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 162-166.

2-2- طريقة القوائم: تعتمد هذه الطريقة على وضع مجموعة من العبارات الوضعية التي تصف أداء الفرد ويكون مقيدة بوظيف معينة، إذ ليس هناك عدد محدد من الاسئلة، حيث أن الوظيفة بحد ذاتها تحدد نوعية وطبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها وتتطلب الاجابة على هذه الاسئلة ب نعم أو لا، وتتولى ادارة الموارد البشرية بتقدير الاوزان المقترنة بكل سؤال بدون علم القائم بالتقييم لتجنب التحيز والتوضيح أكثر نبين أدناه في النموذج طريقة التقييم حسب قوائم المراجعة.

الجدول رقم (2): طريقة القوائم

لا	نعم	الاسئلة
		هل يلتزم بأداء عمله بدقة
		هل يفقد أعصابه عند التعامل مع المستهلكين
		هل يتسم بالمبادرة والإبداع
		هل يحترم مواعيد العمل
		هل يتعاون مع زملاؤه في العمل
		هل يتطوع بالقيام بأعمال خاصة

المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2006، ص 165.

2-3- طريقة الاحداث الحرجة أو طريقة الاحداث الجوهرية:

تعتمد هذه الطريقة على أسلوب تقييم أداء العاملين وهم يقومون بتأدية مهامهم وواجباتهم الوظيفية استنادا على ما يقومون به سلوكيات إيجابية أو سلبية، بحيث يقوم المشرف المباشر بفتح سجل خاص بكل موظف وتسجيل وتوثيق سلبياته وإيجابياته على حدة للتمكن للرجوع اليها عند تعبئة نموذج تقييم الاداء للموظفين وإصدار حكم التقييم بشكل محايد تبع للوقائع الحقيقية المتعلقة بكل موظف وتتميز هذه الوظيفة بعدم التحيز وأن النتائج حقيقية لأنها قدمت بناء على أدلة وأحداث جذبت انتباه المشرف.

2-4- طريقة الاختيار الاجباري: تعتمد هذه الطريقة على تصميم قائمة تشمل مجموعة من العبارات والصفات التي تصف جوانب الاداء المراد قياسها في شخص ما، حيث يتم عادة إعطاء أوزان نوعية لكل عبارة يحتويها

المقياس الاجباري وتكون غير معلومة إي المقيم لخشية التحيز، أو يقيم المقيم بإعادة ترتيب العبارات حسب أولوية ارتباط كل عبارة بالشخص المستهدف بالتقييم، وبعد أن يقوم المقيم بترتيب تلك العبارات يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الاوزان النوعية وحساب درجة التقييم النهائية ويعطى كل موظف درجة معينة هي تقدير أدائه، والنموذج التالي توضيح لهذه الطريقة.

الجدول رقم (3): طريقة الاختيار الاجباري

الوصف	الرتبة
لديه القدرة بالسيطرة والتكمن الكامل في إداء عمله في شكل سليم	
يظهر قدرة فائقة في التعبير عن نفسه	
يتكاسل في إنجاز عمله	
متعاون ويظهر جدية في الأداء	
يتطلب متابعة ورقابة عالية في عمله	
مهمل ويرتكب أخطاء متكررة في العمل	
سريع الفهم ولا يحتاج لتوجيه مباشر	
بطيء الفهم ويتطلب التوجيه المستمر	

المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 166.

خلاصة الفصل:

من خلال ما جاء في هذا الفصل يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو الجهد الذي يبذله العامل في إطاره التنظيمي قصد تحقيق الأهداف الموكلة به ولهذا الأداء محددات وهي: الجهد، القدرات، إدراك الدور. وتعتبر المعرفة بمتطلبات الوظيفة أحد عناصر الأداء الوظيفي، ويتوضح لنا أن الأداء الوظيفي ليس القيام بالعمل فقط، ولكن يتعدى ذلك إلى عدد من الجوانب الهامة بدأ بالمعلومات والمعارف التي لا بد أن يكتسبها الموظف حول كل ما يتعلق بوظيفته وما يرتبط بها من معارف ومهارات.

وبما أن الأداء الوظيفي يتعلق المورد البشري الذي يمثل أهم عامل في عملية الانتاج أصبحت مختلف المنظمات تضم مصلحة أو قسم متخصص يهتم بكل ما يخص العنصر البشري من تعيينه داخل المنظمة إلى غاية نهاية خدمته فيها، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف، وتعتبر عملية الحصول على الموارد البشرية أول هذه الوظائف التي تعمل إدارة الموارد البشرية من خلالها على تخطيط واستقطاب الأفراد الذين تحتاج إليهم واختيار الأنسب منهم مع مراعاة جملة من الشروط من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المؤسسة، وكذلك لا بد من عملية تقييمهم باعتباره احد الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حتي يتسنى لهم معرفة درجة الوصول الى الأهداف والتعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن ان تسندها المؤسسة إلى الفرد، وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام لتحديد إمكانية ترقية الفرد ومكافأته على أدائه المتميز، وتتم عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال عدة طرق منها التقليدية ومنها الحديثة، كما يجب استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين انتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، لذلك لا بد أيضا من ترقية العمال وذلك بعد تقييمهم وكل هذا من أجل الحفاظ على المورد البشري في المنظمة ودفعه لإعطاء كل ما هو لديه لتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة وأهدافه بصفة خاصة.

الفصل الثاني

أثر الشخصية

تمهيد:

ينظر مفكرو الإدارة إلى الفرد في المؤسسة من حيث دوره في تحقيق أهداف المنظمة، وحظي على قدر كبير من الاهتمام من خلال دراسة سلوكه ومحاولة التأثير على هذا السلوك ليتوافق مع سلوك المنظمة. وقد أظهرت الدراسات ان هناك متغيرات وأحداث متعددة تؤثر بشكل واضح على سلوك الأفراد، لكن تأثيرات هذه الأحداث والمتغيرات تختلف من شخص لآخر، حيث تميز هذا العصر بتغيرات وتطورات سريعة في جميع مجالات الحياة سواء كانت ثقافية أو سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، فإن هذه التغيرات والتطورات مصحوبة بالعديد من التأثيرات على المورد البشري مثل القلق والتوتر والاكنتاب، وما يترتب على ذلك من تفاوت في الاداء الوظيفي لدى الافراد في أعمالهم التي يقومون بها.

بالإضافة إلى ذلك فإن بعض المهن بطبيعتها ومتطلباتها المهنية تتطلب خصائص شخصية معينة، ويختلف الناس وفقاً لخصائصهم الشخصية في قدرتهم على تحمل الأعباء المهنية المختلفة الناتجة عن الأداء الوظيفي، بل تختلف دوافعهم وفقاً لظروف العمل. وكلها تتعلق بتأثير الخصائص الشخصية والوظيفية للفرد التي يمتاز بها عن زملائه، حيث تعتبر من الركائز الأساسية لنجاحه في الوظيفة التي يشغلها، وذلك لأنها تلعب دور في إعداد وتحقيق جوانب من العمل وإنجاز أهداف المنظمة التي يعمل فيها.

ولهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الشخصية
- المبحث الثاني: ماهية المتغيرات الشخصية
- المبحث الثالث: تحديد أنماط الشخصية لمايرز بريغز

المبحث الأول: ماهية الشخصية

يعتبر علم النفس الشخصية من أهم وأقدم الميادين في علم النفس، فهو يدرس الشخصية من ناحية مكوناتها الأساسية وكيفية قياسها، على أساس نظريات متعددة كثيراً ما تكون متباينة، وإن كان الهدف بينها مشتركاً وهو التنبؤ بالسلوك الإنساني في الظروف المختلفة لكل شخصية سماتها الرئيسية، والتي تحدد خصائص هذه الشخصية ونقاط ضعفها وقوتها وأيضاً مدى مرونتها وقدرتها على التوافق مع الآخرين.

المطلب الأول: مفهوم الشخصية

هناك تعريفات عديدة لمفهوم الشخصية، ولم يتم التوصل إلى توافق في تعريف واحد دقيق للشخصية، والسبب الرئيسي هو أن الباحثين يعرفونها من منظور مختلف من باحث إلى آخر، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من التعريفات لمفهوم الشخصية.

الشخصية هي التنظيم الشامل للصفات والسمات والتركيبات الجسمية والعقلية والعاطفية الإجتماعية التي تبدو في العلاقات الإجتماعية للفرد التي تميزه بوضوح عن الأفراد الآخرين، أي أن الشخصية تشمل دوافع الفرد وعواطفه وميوله وإهتماماته وصفاته الأخلاقية وإرادته ومعتقداته وشخصيته، عاداته ومواهبه الخاصة وأهدافه وقيمه الإجتماعية، وتنظم كل هذه في كل شخص متكامل.¹

فالشخصية عبارة عن نمط سلوكي مركب ثابت ودائم إلى حد كبير يميز الفرد عن غيره من الناس، ويتكون من تنظيم فريد لمجموعة من الوظائف والسمات والأجهزة المتفاعلة معاً والتي تضم القدرات العقلية، الوجدان أو الإنفعال، والنزوع أو الإرادة، وبنية الجسم، والوظائف الفيزيولوجية، والتي تحدد طريقة الفرد الخاصة في الإستجابة، وأسلوبه الفريد في التوافق مع البيئة.

¹ مرزوقة عبد الغفور وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال المفاهيم والمحددات الجزائر، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2017، ص 29

كذلك فالشخصية هي مزيج من الخصائص الجسدية والنفسية المستقرة التي تعطي الفرد هويته، وتشمل هذه الخصائص والصفات المظهر الخارجي الذي يبدو عليه الفرد وكيف يفكر ويعمل ويشعر، ومنه فهي نتيجة عن تأثيرات وراثية وبيئية.¹

كما تعرف الشخصية أيضا على أنها مجموع الخصائص الفكرية والإنفعالية القيمية والسلوكية والدافعية الفريدة التي تميز الفرد عن غيره، والتي تتشكل نتيجة تفاعل الأنظمة الداخلية للفرد مع بعضها بعضاً ومع العوامل والمؤثرات الخارجية والعوامل الوراثية والموقفية، والتي تؤدي إلى إختيار أنشطة واتجاهات وسلوكيات دون غيرها للوصول إلى حالة من الإتزان.²

وهناك عدة جوانب أساسية للشخصية تؤثر مباشرة على سلوك الفرد والمتمثلة فيما يلي:³

- **الإستقرار العاطفي والنفسي:** تشير إلى رد الفعل النفسي والعاطفي للفرد عند تعرضه لموقف معين، سواء كان يميل إلى التوتر أو الهدوء أو يبدو أنه قلق أو مكتئب أو ربما عدواني.
- **مدى الإنفتاح على الآخرين:** تشير إلى درجة العلاقة التي تربط الفرد بالآخرين فهل شخص إنطوائي يحب العزلة والصمت أو شخص منفتح يريد الإختلاط مع الآخرين والمشاركة في النشاطات.
- **مدى الشعور بالمسؤولية:** فهو يشير إلى الشعور بالمسؤولية تجاه الواجب الملقى للفرد، فبعضهم يدفعه حس المسؤولية والضمير الحي لأداء واجباتهم، والبعض الآخر غير مبالي ومهمل يقوم بأداء واجباتهم باستهتار أو عدم القيام به.
- **مدى الإنفتاح على التجارب:** يعيش البعض تقليدياً في سلوكه منغلّقاً على نفسه وفي تفكيره وتصرفاه، في حين أن البعض الآخر مبدع ومبتكر في الفكر والأسلوب ومنفتح الذهن وواسع الأفق.

مما سبق نستنتج أن الشخصية عبارة عن مجموعة الخصائص والصفات الجسمية والعقلية والعاطفية التي يتصف بها شخص معين والتي تميزه عن غيره، والتي تحدد أسلوب التعامل والتفاعل مع الآخرين ومع البيئة الإجتماعية المحيطة به.

¹ حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 50.

² موسى بن محمد الكردي، تأثير السمات الشخصية الخمس الكبرى والإستقلالية كخاصية من خصائص الوظيفة على الإلتزام الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية، المجلد الأول العدد3، 2015، ص 91.

³ عوض عامر، السلوك التنظيمي الإداري، ط 1 عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 8.

المطلب الثاني: محددات الشخصية

على مر السنين كان هناك الكثير من النقاش حول تحديد أهم العوامل التي لها تأثير كبير على تطوير شخصية الفرد، وقد تركز الحوار في البداية على الطبيعة، ولكن نظراً لوجود عوامل رئيسية وعوامل أخرى تؤثر على تنمية الشخصية، فقد تم تطوير العديد من النظريات لمحاولة شرح الاختلافات في الشخصية ولكن مع ذلك لا يوجد أي منها جاء بشيء قاطع، غير ان معظم التصنيفات تذكر المحددات الرئيسية التالية:¹

المحددات الوراثية: وهي عبارة عن السمات التي يكتسبها الفرد من خلال العمليات الجينية، وتتجلى في التكوين الجسماني، وردود الفعل اللاإرادية، والدافع الداخلي، والذكاء، والفكاهة، أو الحساسية، وقد وجد أن استجابة الأفراد رغم اختلافاتهم واندفاعاتهم وقدراتهم على التعلم ومواهبهم ومشاعرهم جميعها محددة بالعوامل الوراثية.

المحددات الثقافية: وهي العوامل الأكثر تأثيراً على السلوك البشري لأن الثقافة تتكون من المعتقدات والقيم والطرق التي يستخدمها المعاصرون في التعامل مع البيئة وتوارثها الاجيال من جيل إلى آخر، مع مراعاة اللغة والفن والمهارات والقوانين والدين والعادات والتقاليد هي أهم المكونات الثقافية للمجتمع، لذا فهي تحدد الصفات التي يهتدي بها السلوك البشري، وتختلف شخصيات الأفراد من مجتمع إلى آخر بسبب الاختلافات في أنماط السلوك والصفات الثقافية.

المحددات الاجتماعية: أما بالنسبة للعملية الاجتماعية فهي تبدأ في الطفولة، عندما يتعلم الأطفال السلوكيات المرغوبة من أجل إشباع احتياجاتهم الجسدية، وتستمر عملية النمو السلوكي نحو إشباع احتياجات المستوى الأعلى، كما ان الإنسان يكتسب أنماطاً سلوكية اتجاه الغير من خلال العملية الاجتماعية، لذلك فإن بعض العلماء ادركوا جيداً أن الأسرة والمعتقدات الدينية والأصل العرقي والطبقة الاجتماعية ومجموعة العمل كلها عوامل مهمة في تنمية الشخصية.

المحددات البيئية: يكتسب الفرد سمات أخرى بالإضافة إلى السمات الوراثية من خلال الاتصال والتفاعل مع الآخرين في المجتمع ومع الحضارات والثقافات من حوله. لاشك أن كل هذه العوامل البيئية لها تأثير قوي على تكوين وتشكيل شخصية الفرد، وبالتالي تحديد سلوكه.

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم واسباس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 3، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004 ، ص ص 110-112.

المطلب الثالث: العوامل الخمسة الكبرى للشخصية

تشير بعض الأبحاث إلى وجود خمسة عوامل رئيسية للشخصية إحتلت دوراً بارزاً في الدراسات النفسية مؤخراً وذلك لأهميتها في حياة الفرد الاجتماعية والمهنية من الأعمال التي يقوم بها في حياته اليومية، هذه العوامل تمثل الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية وهي عبارة عن مجموعة من الأنماط الثابتة من التفكير والمشاعر والتصرفات التي تميز شخصاً عن سواه، ويتم استخدامها في العديد من المجالات كتقييم الشخصية في العمل والتوظيف والتدريب والعلاقات الشخصية، كما انها تشكل إحدى العوامل التي تؤدي دوراً بارزاً في الأداء الوظيفي للعامل، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:¹

العصابية: هي عكس الاستقرار، حيث يعكس هذا العامل إلى أن الأفراد يميلون إلى الأفكار والمشاعر السلبية أو الحزينة، وترتبط العصابية بعدم الرضا عن النفس وصعوبة في التكيف مع متطلبات الحياة، ويتصف الشخص الذي يأخذ درجة عالية في هذا البعد بأنه غير اجتماعي يحب العزلة ويتعد عن الاختلاط بالناس، وذكاؤه متوسط، ويفتقر للثقة بالنفس، وغير مثابر وبطئ التفكير، أقل قدرة على التعامل مع الضغوط المرهقة لضغوط البيت والعمل.

الانبساطية: يعتبر هذا العامل ثنائي القطب حيث يمكن تسميته (الانبساط/الإنطواء)، وفيه يتسم الشخص الانبساطي بأنه شخص اجتماعي ومحب للاختلاط، ويتوافق مع المعايير الخارجية ويوجه اهتماماته إلى خارج الذات، ويحب العمل مع الآخرين ويحترم التقاليد والسلطة، وعلى مستوى التفكير يميل الشخص الانبساطي إلى تفسير جوانب العالم الخارجي باستخدام المنطق، بينما يتسم الشخص الانطوائي بأنه يوجه اهتماماته من أفكار ومشاعر إلى داخل الذات، وليس تجاه العالم الخارجي وهو شديد الحساسية وعلى مستوى التفكير يميل إلى التخطيط مقدماً ويخضع سلوكه لمبادئ مطلقة وقوانين صارمة، كما لديه حاجة كبيرة للسرية (الخصوصية).

الانفتاح على الخبرة: يعكس هذا العامل مدى تقبل الفرد لقيم ومعتقدات الآخرين والاهتمام بالأفكار الجديدة غير التقليدية، ويتضمن هذا العامل العديد من السمات كالخيال والتفتح الذهني وقوة البصيرة وحب المخاطرة وكثرة الاهتمامات والتسامح والأشخاص ذوي الدرجات العليا على هذا البعد يظهرون فضولاً للعالم الخارجي والداخلي، وهم على استعداد للنظر في أفكار وقيم أصيلة مبتكرة.

¹ محبوب الصديق محمد أحمد المصطفى، العوامل الخمسة الكبرى وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة العلوم التربوية، المجلد 21، العدد 2، 2020، ص 27-28.

يقظة الضمير: يتضمن هذا العامل الفروق الفردية في التخطيط والتنظيم وتنفيذ المهام وثبات الأداء وهي عبارة عن ملامح مشتركة تشمل مستويات عالية من التفكير، مع التحكم في الانفعالات، وتشير هذه السمة إلى تميز الفرد بقوة الكفاح والإرادة والسعي نحو الإنجاز وضبط الذات، والالتزام بالواجبات والإحساس بالمسئولية، كما يعكس هذا العامل المثابرة والتنظيم لتحقيق الأهداف.

الطيبة أو المقبولية: يعكس هذا العامل كيفية التفاعل مع الآخرين، فالدرجة المرتفعة تدل على أن الأفراد أهل للثقة، ويتميزون بالود والتعاون، والإيثار، والتعاطف، والتواضع، ويحترمون مشاعر الآخرين وعاداتهم، كما أن الأفراد ذوي الدرجات العليا على هذا العامل لديهم ميل لإجهد أنفسهم في محاولة المساعدة وإرضاء الآخرين مثل زملاء العمل الأصدقاء والأسرة، في حين تدل الدرجة المنخفضة على العدوانية، وعدم التعاون مع الآخرين كم يكون أكثر تركيزاً على معايير واحتياجاته الخاصة، على حساب معايير الجماعة ويصبح في الحالات القصوى أنانياً.¹

¹ محمد عماد سعداً، الأداء الوظيفي وعلاقته بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى عينة من العاملين دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 37، العدد 1، 2021، ص 24

المبحث الثاني: ماهية المتغيرات الشخصية

تعد المتغيرات الشخصية من المفاهيم الهامة في علم النفس، حيث تتعلق بالصفات والخصائص الفردية التي تؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم في الأنشطة الوظيفية والحياتية بشكل عام. وهناك العديد من العوامل التي تحدد المتغيرات الشخصية ومنها العوامل الوراثية والبيئية والثقافية والتعليمية والاجتماعية والعوامل البيولوجية، وقد تؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم في العمل، لذلك لا بد من فهم المتغيرات الشخصية لأنها تعد أمراً مهماً للأفراد والمنظمات لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: مفهوم المتغيرات الشخصية

تعد هذه المتغيرات من أهم المتغيرات التي تركز عليها شخصية الأفراد، والملاحظ المهمة التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد من حيث أساليب وطرق التعامل مع المواقف الحياتية والأحداث المتتالية على شخصيته وهذه المتغيرات تتداخل مع بعضها البعض في بناء الشخصية ومنه السلوك الصادر عن الفرد، وبما أن مثل هذه المتغيرات لها الأثر الكبير والهام على جوانب شخصية الفرد فهي تحدد كيفية تعامله مع المواقف التي أيضاً تحدد السلوك الذي يصدر عنه.

يقصد بالمتغيرات الشخصية الصفات أو الخصائص التي تميز فرداً عن غيره. هذه الخصائص قد يكون مصدرها الفرد فقط مثل العمر والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة أو تكون مرتبطة بعمل الفرد في المنظمة مثل مسمى الوظيفة والرتبة الوظيفية وطبيعة الوظيفة والراتب الشهري وعدد المرؤوسين.¹

وتعتبر المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المرتبة الوظيفية، مسمى الوظيفة سنوات الخبرة) من أهم المتغيرات التي تؤثر على تفويض السلطة لدى الأشخاص في جميع المؤسسات وبالتالي المساهمة في تحسين أداء المنظمة.

¹ رمضان فهيم على غربية، العلاقة بين المتغيرات الشخصية وممارسة التخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الأثاث الخاص السعودي بمدينة جدة، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد 34، العدد 4، 2014، ص 339.

نقصد بالمتغيرات الشخصية الخصائص أو الصفات الشخصية التي تميز فردا عن غيره وهذه الخصائص يكون مصدرها الفرد نفسه مثل: العمر، المؤهل العلمي أو قد تكون مرتبطة بعمل الفرد في المنظمة مثل مسمى الوظيفة المرتبة وغيرها.¹

كما ان المتغيرات الشخصية هي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم ويمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة للعاملين مثل الجنس ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ، العمر وغيرها.²

المطلب الثاني: علاقة الشخصية بالأداء

الشخصية هي مجموعة من الصفات والمعتقدات والقيم والمواقف التي تشكل نمط تفكير الفرد وسلوكه في مختلف المجالات في الحياة بما في ذلك العمل، وتمثل الشخصية أهمية كبيرة عند دراسة علاقتها بالأداء الوظيفي، حيث تؤثر شخصية الفرد بما تتميز فيه من بعض الخصائص والسمات على أدائه داخل المنظمة وأيضا فهي تؤثر على طريقة تفاعله مع الآخرين في المنظمة، وتختلف الخصائص الشخصية باختلاف الأفراد، حيث انهم يتشابهون في أنظمتهم البيولوجية أو العضوية لكنهم في ذات الوقت يختلفون في طريقة تفكيرهم وفي طريقة استجاباتهم وتفسيرهم للبيئة، حيث انه لا يوجد فردين متشابهين بشكل تام إذ أنه لا بد من وجود اختلافات في التفكير أو السلوك، وهذه الخصائص تساعد الفرد في المحافظة على تركزه والحفاظ على مكانته في العمل كما تساهم في تطوير إنتاجه ومدى قابليته لإنجاز الأعمال الموكلة إليه.

كما أنه لقد تم استكشاف صدق سمات الشخصية كمتنبئات للأداء الوظيفي على مدار العشرين عامًا الماضية حيث أعلنت بعض التحاليل السابقة التي اجريت عن وجود إرتباطات بين سمات الشخصية والأداء الوظيفي وإن الإجماع العام على السمات الشخصية الرئيسية قد مكن الباحثين من استكشاف الطرق بين الشخصية والأداء الوظيفي بأسلوب أكثر تنظيما حيث توصل التحليل إلى نتيجة مفادها أن الوعي الملازم للشخصية الثابتة هو الأقوى للأداء الوظيفي حيث أن الأفراد الواعين يوصفون بأنهم أكفاء يمتازون بالتنظيم أي منضمون ذاتيا، لديهم واجب يناضلون من أجل إنجازه كما يشعرون بالرضا الوظيفي، فالأفراد الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي من

¹ عضيب بن موسى بن محمد الحربي ، أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية ،رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، 2003 ، ص 19.

² سندس رضوي خوين ، علاقة بعض المتغيرات الديموغرافية في الاحتراق النفسي دراسة تحليلية لآراء أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 55 ، 2018 ، ص 54.

المتوقع أن يكون أدائهم أفضل ويقوي عنصر الدافعية لديهم لتحقيق مستوى أفضل من الأداء الوظيفي، كما أثبتت الدراسات أن عنصر الوعي لا يتنبأ في الواقع بشكل دائم بالأداء الوظيفي عبر عدد من الوظائف، كما أن الأشخاص الذين يتمتعون بصفات مثل الثقة بالنفس والتحمل والعزيمة والتواصل الفعال، غالبًا ما يكونون أكثر فعالية في العمل ويحققون نتائج أفضل، ومن جانب آخر الأشخاص الذين يعانون من مشاكل في الاتصال والتواصل مع الآخرين أو الذين يعانون من القلق والتوتر بشكل دائم، قد يؤثر ذلك سلبًا على أدائهم في العمل، وبالتالي يمكن القول إن الشخصية تلعب دورًا هامًا في تحديد أداء الفرد في العمل، ويمكن استخدام تقييم الشخصية في التوظيف والترقية وتطوير الموظفين، وذلك لتحسين جودة العمل وتحقيق أفضل النتائج.¹

المطلب الثالث: المتغيرات الشخصية المؤثرة على الأداء

تؤثر المتغيرات الشخصية على الأداء الوظيفي للفرد بشكل كبير في جميع مجالات بما في ذلك العمل والدراسة والرياضة والحياة الاجتماعية لكونها صفة طبيعية أو صفة مكتسبة، وتتمثل هذه المتغيرات فيما يلي:²

العمر: يعد تحديد مفهوم العمر أمرًا ضروريًا عند عدد من الباحثين الذين ميزوا بين المفاهيم الواردة عن العمر تبعًا لاختلاف وجهات النظر واهتمام العلماء بهذه المسألة، ويشير الخطيب إلى مفهومين للعمر بحسب:

- أ- **العمر الزمني:** ويقصد به ذلك السن الذي يحتسب بعدد سنوات العمر اعتبارًا من تاريخ ميلاد الفرد".
- ب- **العمر الحيوي:** ويقصد به ذلك السن الذي يترجم بعمر القدرة على العمل للفرد بغض النظر عن عمره الزمني. وقد يحدث اختلاف بين العمر الحيوي والعمر الزمني لأن القدرة على تحمل أعباء العمل تختلف من عمر إلى آخر بحسب طبيعة العمل الذي يمارسه الفرد.

المؤهل العلمي: يؤثر مستوى التعليم في سلوك الفرد، وغالبًا ما يظهر ذلك التأثير في العمل الإداري من خلال مستوى التعليم ونوعه الذي تلقاه الفرد، إذ يساعد ارتفاع مستوى التعليم على زيادة تطلعات الفرد. وفي السنوات الأخيرة أصبح الميل نحو البرامج التخصصية هو الاتجاه السائد وذلك تزامنًا مع تزايد الاهتمام بالمهنة، إذ إن ذلك يزيد من كفاءة الإداري من خلال امتلاكه خبرة عالية ومهارة تقنية في تخصصه. ويعد المؤهل العلمي أحد

¹ شهيناز كشرود، تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على الأداء الوظيفي للإدارة العامة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة -1-، 2021/2022، ص ص 380-381.

² محمد عبد الرشيد علي، علي أبوبكر حسن، منى عبد القوي الصايغ، أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية في الرضا الوظيفي لعاملين في المؤسسات العامة، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد 4، العدد 2، الشهر 6، 2020، ص ص 71-74.

الجوانب الهامة للنشاط العقلي، إذ ينظر إليه على أنه عملية عقلية من الدرجة الأولى، وصنف التحصيل الدراسي باعتباره متغيراً معرفياً، ويمكن تعريفه بأنه:

التحقيق الناجح لهدف معين يتطلب جهداً خاصاً ودرجة النجاح التي تحقق في واجب معين، كما إنه نتيجة لنشاط عقلي أو جسمي محدد طبقاً للمطالب الفردية أو الموضوعية أو كليهما معاً.

الجنس/ النوع: حظى متغير الجنس باهتمام العديد من الباحثين إذ درسوا الفرق بين الجنسين في القدرات، وفسر قسم من الباحثين تفوق الذكور على الإناث في العمل الإداري بجملة أسباب منها:

- تفضيل الإناث العمل في مجالات معينة.

- قلة مشاركة الإناث في الدورات والبرامج التدريبية لاسيما خارج القطر.

- إهمال المرأة في الأنشطة الإدارية بسبب النظرة الاجتماعية المتخلفة.

- التشريعات القانونية المتعلقة بعمل المرأة ومساهمتها في الإدارة.

مدة الخدمة: يقصد بمدة الخدمة المدة الزمنية التي قضاها الفرد في العمل الوظيفي، إذ يقترن هذا المتغير بمتغيرات أخرى منها الخبرة والممارسة واحتمالية المشاركة في الدورات التدريبية التطويرية، وكل ذلك من شأنه أن يؤثر في قدرات ومهارات الفرد وسلوكه وأسلوب عمله، وكلما زادت سنوات الخدمة زاد فهم الفرد سلوك زملائه، وحقق اتصالاً أفضل قائماً على الفهم المشترك، وترتبط مدة الخدمة مع فرص التدريب واحتمالية المشاركة في الدورات التدريبية، ولما كانت الغاية من التدريب هي تغيير الأداء من خلال تطوير السلوك وتعديل الاتجاهات، فإن مشاركة الفرد في التدريب تؤدي إلى رفع مستوى المهارات وعموماً فإن طول مدة الخدمة للفرد يؤثر في عدد مشاركاته في الدورات التدريبية، ويعني ذلك إن الأفراد ذوي الخدمة الطويلة قد تكون لهم مشاركات أكثر في دورات التدريب وذلك ينعكس على مستوى أدائهم.

الحالة الاجتماعية: ويقصد بها كون الفرد العامل متزوجاً أو أعزباً أو مطلقاً أو أرملًا، إذ تؤثر الحالة الاجتماعية على طبيعة الفرد العامل وعلاقته مع زملائه في العمل، فقد يحمل الفرد العامل مشاكله الأسرية ومعاناته إلى عمله، مما يؤثر على أدائه وسلوكه في العمل أو العكس، فقد ينقل معاناة عمله إلى الحياة الأسرية نتيجة الأزمات والضغوط التي يمر بها أثناء تأدية مهامه الوظيفية، كما إن الفرد العامل المتزوج يتحمل مسؤوليات

والتزامات إضافية على عكس الأعزب الذي تكون التزاماته أقل، وهذا لا يعني أنه أقل كفاءة، بل قد يشعر الفرد الأعزب بمشاعر الوحدة والعزلة، وهذا أيضا بالنسبة إلى الأرملة أو المطلقة، ممن يعيشون حياة أسرية أحادية.

الوظيفة: ويقصد بها الوظيفة الحالية التي يشغلها الفرد داخل التنظيم، إذ تؤثر هذه الخاصية على الفرد من حيث مستوى علاقاته مع زملاء العمل، وتفرض عليه ضغوطا مختلفة بحسب الدرجة التي يشغلها، وبالتالي يتأثر سلوكه في العمل بها، ومن المرجح أن تنعكس تلك الضغوط على علاقاته برؤسائه أو مرؤوسيه، فضلا عن تغير طبيعة تلك العلاقات والوسط الذي يفرض عليه في حال الترقى إلى وظائف أعلى في التنظيم.

عدد الدورات التدريبية: ويقصد بها الدورات التدريبية، التطويرية التي تهدف إلى التأثير في قدرات ومهارات الفرد وسلوكه وأسلوب عمله، فكلما حصل الفرد على دورات تدريبية أكثر تحسن أدائه وعلاقاته بالعمل والزملاء، وحقق معهم اتصالا أفضل قائما على الانسجام الناتج عن الفهم المشترك، وعموما فأن عدد مشاركات الفرد في الدورات التدريبية تتأثر بطول مدة الخدمة للفرد وتؤثر فيها، ويعني ذلك أن الأفراد الذين لهم مشاركات أكثر في دورات التدريب يتأثر مستوى أداءهم لعملهم بهذا المتغير بشكل أكبر.

المبحث الثالث: تحديد أنماط الشخصية لمايرز بريغز

حاول العديد من العلماء عبر السنوات تطوير أدوات ومعايير يمكن من خلالها تحديد الأنماط المختلفة لشخصيات البشر، ومن النظريات التي تم تطويرها هي نظرية مايرز بريغز MbtI، حيث تعتبر نظرية الشخصيات لمايرز أحد الإختبارات النفسية المستعملة من طرف المنظمات وتعتمد هذه النظرية على تصنيف الأفراد في ستة عشر نمط للشخصية، ويتحدد نمط الشخصية انطلاقاً من سمات الشخصية الملاحظة مثل القيم والمواهب عادات التواصل مع الآخرين وكيفيات التعاطي مع الواقع، وعليه فإن لكل نمط شخصية سلبياته وإيجابياته، ولا يمكن اعتبار أي نمط من الأنماط أحسن من غيره.

المطلب الأول: مفهوم طريقة مايرز بريغز

يعد مؤشر الأنواع الشخصية لمايرز بريغز Myers Briggs Types Indicator أداة نفسية مستخدمة على نطاق واسع ومصممة لتقييم سمات الشخصية وتفضيلاتها تم إنشاؤه بواسطة إيزابيل بريغز ومايرز والدتها كاثارين بريجز، بناءً على نظريات عالم النفس السويسري كارل يونغ. يتم استخدام MBTI في إعدادات مختلفة، بما في ذلك التطوير الوظيفي، وبناء الفريق، والنمو الشخصي. لمساعدة الأفراد على اكتساب نظرة ثاقبة في شخصيتهم وسلوكهم يعتمد MBTI على مفهوم النوع النفسي، والذي يشير إلى أن الناس لديهم تفضيلات متأصلة في كيفية إدراكهم وتفسيرهم للعالم من حولهم، واتخاذ القرارات، والتفاعل مع الآخر.¹

يقوم تصنيف مايرز بريغز Myers-Briggs Type Indicator المبني على نظرية يونغ على قياس شخصية الفرد في أربعة أبعاد مختلفة مصدر نشاط الفرد (الانبساط مقابل الانطواء)، وفهم الفرد للعالم من حوله (الحسن مقابل الحسد)، وحكم الفرد على ما حوله من أمور (التفكير مقابل الشعور)، وعلاج الفرد للأمور (الحسم مقابل التصرف العرضي)، لكل بعد مجموعتان متقابلتان ومتناقضتان من الصفات، بحيث يمتلك كل فرد مجموعة واحدة من الصفات في كل بعد من الأبعاد الأربعة بما يمكن أن يولد (16) نمطاً مختلفاً من أنماط الشخصية.²

¹ طلال ناظم الزهيري، غفران محمد مصطفى، بناء نظام معلومات لمتطلبات اختيار القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية وفقاً لمؤشر الأنماط الشخصية Myers Briggs، مجلة بيليفيليا الدراسات المكتبات والمعلومات، المجلد 05، العدد 13، 3 مارس 2023، ص 34.

² محمد مقداد، كامل عبدالله عبدالله، أنماط الشخصية وعلاقتها بالميول المهنية لدى طلبة المرحلة الثانوية في مملكة البحرين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014، ص 214.

يعرف مؤشر مايرز MbtI أيضا على أنه واحد من أكثر إختبارات الشخصية شيوعا في تحديد الكفاءة المتعلقة بالمهنة، حيث غالبا ما يستخدم في سياق التوجيه الوظيفي في استكشاف الشخصية ومتطلبات المهنة بالإقتزان مع مقاييس الكفاءة المهنية الأخرى، لكن تم تطويره كإختبار الأنماط الشخصية في منتصف القرن العشرين من قبل كاثرين كوك بريغز وإيزابيل بريغز مايرز إستنادا على نظريات الشخصية لكارل يونج.¹

كما يعرف على أنه إختبار صمم لإكتشاف وتحديد نمطك القيادي وكيفية عمله في الضغوط، وقد تم تطوير هذا الإختبار بناءً على دراسات عديدة تمت في الماضي كان الهدف منها إكتشاف سماتك الشخصية الرئيسية وكيفية تعاملك مع الناس، ويقوم الإختبار الذي تم تطويره بعناية بتحديد نمطك في كل معيار من معايير التقييم وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة المنتقاة بعناية فائقة.²

ومنه يعتبر تصنيف مايرز بريغز أو ما يعرف بمؤشر مايرز بريغز على أنه إختبار لتصنيف الشخصيات البشرية، ويعد من أكثر الإختبارات دقة وتم تطوير عدد من الإختبارات واشتقاقها منه، ويهدف إلى التعرف على بعض المميزات والصفات التي تظهر على الإنسان من خلال توجهاته وردود أفعاله، هذا المؤشر تم تطويره من قبل كاثرين كوك بريغز وابنتها إيزابيل بريغز مايرز خلال فترة الحرب العالمية الثانية معتمدين على نظريات كارل يونج والتي نشرها في كتابه الأنماط النفسية.

المطلب الثاني: الأبعاد المحددة لمؤشر مايرز بريغز

غالبا ما يحدد مؤشر مايرز بريغز الشخصية باختيار أي تفضيل من التفضيلات الثمانية في كل بعد من الأبعاد الأربعة المتعارضة لتشكل نمط شخصية الفرد متضمنة الانبساط مقابل الانطواني، الحسي مقابل الحدس المنطقي مقابل العاطفي، والحكم مقابل الإدراك. وتتمثل التفضيلات الثمانية في كل بعد من الأبعاد الأربعة الآتية:³

¹ عمر أحمد سيد أحمد سعود، أنماط الشخصية وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من المعلمين مرتفعي ومنخفضي الكفاءة المهنية، مجلة كلية التربية جامعة المنوفية، العدد 3، ديسمبر 2020، ص 151.

² محمد الجفيري، اكتشف نمط شخصيتك القيادية حسب معايير MbtI، دار صناع الإبداع للنتاج والتوزيع، ط 2، 2015، ص 35.

³ إيهاب سعد محمدي محمود ، أحمد محمد مختار الجندي ، التفاعل بين أنماط العرض التكيفي وفقاً للسباق وأنماط شخصية المتدرب وفق نموذج مايرز بريغز وأثره على تنمية مهارات تصميم الإختبارات الإلكترونية ومهارات التفكير ما وراء المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس ، المجلة الدولية للتعليم الإلكتروني ، المجلد 5 ، العدد 2 ، 2022 ، ص ص 449 - 450

- 1 - طريقة تعامل الشخص مع العامل الخارجي وفيها إما أن يكون الشخص:
 - انبساطي منفتح على العالم (Extraversion): ويشير إلى الشخص الذي يوجه اهتماماته إلى العالم الخارجي عن طريق التفاعل مع العالم الخارجي من أحداث ومواقف وأشخاص آخرين ويرمز له بالرمز (E).
 - انطوائي منطوي على نفسه (Introversion): ويشير إلى الشخص الذي يوجه اهتماماته إلى التأمل والتفكير المتعمق ويرمز له (I).
- 2 - مصدر التعلم المفضل لدى الشخص يعني ذلك طريقة إدراك المعلومات وهو إما أن يكون:
 - حسي باستخدام الحواس الخمس (Sensing): ويشير إلى الشخص الذي يتوجه إلى المعلومات الحسية والمدرجات المتعلقة بالحواس الخمسة ويرمز له (S).
 - حدسي باستخدام العقل والتخيل (intuition): ويشير إلى الاهتمامات الذاتية والتفكير التأملي أي الفهم بدون إرادة والفهم الغريزي ويرمز له (N).
- 3 - المركز المؤثر في اتخاذ القرارات أي كيفية إصدار الفرد لقرارته وهو إما أن يكون:
 - المفكر (المنطقي) (Thinking): ويشير إلى الفرد الذي يصدر القرارات بشكل منطقي بناءً على ما يتضح له من مبادئ وقوانين حيث يعطي الأولوية للمنطق والعقل ويرمز له بالرمز (T).
 - العاطفة والشعور (Feeling): وتشير إلى الأفراد الذين تصدر قراراتهم في ضوء العوامل الذاتية كالاتجاهات والميول والمبادئ والقيم التي يتبناها ويرمز له بالرمز (F).
- 4 - نظرة الشخص للحياة وتعامله معها والكيفية التي يتعامل بها الفرد مع المواقف الحياتية المختلفة فهو إما أن يكون:
 - حكيم وصارم (Judging): ويشير هذا إلى الفرد الذي يتبع ترتيب وتنظيم حياته بالتخطيط وتحديد الأهداف وتحقيقها وفقاً لإطار زمني محدد ويرمز له (J).
 - مرن ومتساهل (ادراكي) (Perceiving): ويشير هذا إلى الفرد الذي لا يضع بدائل وخيارات للأمور حياته ويخطط للمواقف والأحداث بشكل مفاجئ ويرمز له بالرمز (P).

المطلب الثالث: الأنماط الستة عشر للشخصية في نظرية مايرز بريغز

يولد MBTI 16 نوعًا مختلفًا من الشخصيات بناءً على هذه الانقسامات يتم استخدامه بشكل شائع في الإرشاد المهني والتدريب لمساعدة الأفراد على فهم نقاط قوتهم وتفضيلاتهم وأنماط العمل والتي يمكن أن تكون مفيدة في إختيار مهنة تتماشى مع شخصيتهم، وفيما يلي عرض للمسارات المهنية المفضلة لكل شخصية من الشخصيات 16 حسب الموقع الرسمي للاختبار وهنا تجدر الإشارة إلى ان تلك الشخصيات كانت قد تم تصنيفها في اربع اصناف وفقا لتقارب السمات وهي:¹

أولاً: المحللون ويقسمون الى:

المحاورون ENTP (انبساطي - حدسي - تفكيري - ادراكي): يتمتع المحاورون بميزة الانخراط الطبيعي والاهتمام بأن يكونوا منتجين ومفيدين وتركز شخصيات المحاور على تطوير حلول للمشكلات الفنية والفكرية المتنوعة والمثيرة للاهتمام. وهم نوع متعدد الإستخدامات، وعلى الرغم من أن الأمر قد يستغرق وقتا حتى يصلوا إلى نقطة يمكنهم فيا الاستفادة الكاملة من مهاراتهم وصفاتهم، فمن المحتمل أن يجدوا أن هذه الصفات تترجم جيدا إلى حد كبير في أي مهنة.

القادة ENTJ (انبساطي - حدسي - تفكيري - حكيم): في عالم الوظائف تكون جرأة القادة في أفضل حالاتها اذ لا يوجد نوع شخصي آخر أكثر ملاءمة من القادة ليكونوا القائد المحترم لمنظمة أو فريق، يتميزون بقدرتهم على الجمع بين رؤيتهم وذكائهم وتصميمهم على دفع الأفكار إلى الاكتمال بغض النظر عن العقبات، فإن القادة هم قوة وعنوان نجاح لأي منظمة

المنطقيون INTP (انطواني - حدسي - شعوري - ادراكي): قد يكافح المنطقيون للعثور على وظائف ومسارات مهنية تتاسيم. المنطقيون هم شخصيات غير عادية مع وجهات نظر فريدة من نوعها حول العالم، وقد تم تصميم القليل من بيئات العمل تلائم وضعهم. ولكن مع القليل من البراعة يستطيع المنطقيون العثور على عمل يستفيد استفادة كاملة من نقاط قوتهم - بما في ذلك الإبداع، والشغف بالأفكار، والروح الابتكارية.

المهندسون INTJ (انطواني - حدسي - تفكيري - حكيم): نادرا ما يكون المهندسون المعماريون راضين عن العمل الذي يشعرون بالسهولة أو الراحة إنهم يريدون مهنة تثير فضولهم وتزيد من ذكائهم، مما يسمح لهم بتوسيع

¹ طلال ناظم الزهيري، غفران محمد مصطفى، مرجع سابق، ص 35-38

براعتهم وهم يتعاملون مع تحديات ومشاكل ذات مغزى. إذا كان وصف الوظيفة انها صعبة، فقد تكون هي المناسبة لشخصية المهندس.

ثانياً: الدبلوماسيون يقسمون الى:

المناضلون ENFP (انبساطي - حدسي - شعوري - إدراكي): لديهم ثروة من الأفكار والاهتمامات والهوايات - لدرجة أنهم قد يكافحون لتتناسب كل ما يهتمون به في حياتهم ليس من المستغرب إذن أن إختيار مسار وظيفي يمكن أن يترك الأشخاص الذين لديهم هذا النوع من الشخصية يشعرون بالإرهاق أو التشتت قد يشعرون بالانجراف في اتجاهات متعددة، غير متأكدين من كيفية احترام شغفهم والحفاظ على خياراتهم مفتوحة

البطل ENFJ (انبساطي - حدسي - شعوري - حكمي): عندما يتعلق الأمر بإختيار مهنة، فإن هذا النمط من الأشخاص يجدون الرضا في فعل ما يحبونه أكثر - مساعدة الآخرين. ويفضل إبداعهم وقيادتهم، يمكنهم إيجاد طرق متعددة لخدمة الآخرين والارتقاء بهم في أي بيئة العمل.

الوسطاء INFP (انطوائي - حدسي - شعوري - إدراكي): يتوق العديد من الوسطاء إلى مهنة لا تهتم فقط بالفواتير بل تشعر أيضا بالرضا إنهم يريدون قضاء أيامهم في فعل شيء يحبونه بصدق، ويفضل أن يكون ذلك دون الكثير من التوتر أو الدراما.

المحامون INFJ (انطوائي - حدسي - شعوري - حكمي): اصحاب هذه الشخصية يبحثون دائما عن وظيفة تتوافق مع قيمهم وأحلامهم - مهنة تسمح لهم بالوفاء بمهمتهم الفريدة في هذا العالم. بالنسبة إلى هذه الشخصيات. لن تكون الوظيفة مرضية إذا لم تقدم إحساساً أعمق بالهدف. قد يواجه المحامون صعوبة في تحديد الوظيفة الأفضل لهم لأنهم قادرين على تخيل الكثير من الاحتمالات.

ثالثاً: المنظمون: ويقسمون الى:

القنصل ESFJ (انبساطي - حسي - شعوري - حكمي): نظراً لأن سمات القناصل يتم التعبير عنها بقوة، مما يؤدي إلى الشعور العملي والحيوية الاجتماعية، فإن المهن التي يجدونها أكثر إرضاء تتمحور عادةً حول الإستخدام الأفضل لهذه الصفات القناصل منظمون جيداً. ويتمتعون بإضفاء النظام والهيكل على أماكن عملهم، وغالباً ما يعملون بشكل أفضل في بيئات ذات تسلسلات هرمية ومهام واضحة ويمكن التنبؤ بها الرتبة والعمل الروتيني لا يمثلان تحدياً لنوع شخصية القنصل، حيث يسعدهم القيام بما يجب القيام به.

التنفيذي ESTJ (انبساطي - حسي - تفكيري - حكمي): غالبًا ما تكون المسارات الوظيفية للمديرين التنفيذيين واضحة ومباشرة كما هي على الرغم من وجود العديد من الاتجاهات التي يمكنهم الإختيار من بينها، إلا أن الأشخاص من نوع الشخصية التنفيذية ينتهي بهم الأمر دائمًا في المواقف التي تتاح لهم فيها الفرصة الممارسة تقاربهم مع التنظيم والهيكل والمتابعة من خلال توفير مزيد من التركيز، يشترك التنفيذيون في الاحترام العميق للتقاليد والاستقرار والأمن، وهي الصفات التي ترضي نفسها جيدًا للتقدم على مسارات واضحة لزيادة المسؤولية والاعتمادية.

المدافع ISFJ (انطوائي - حسي - شعوري - حكمي): غالبًا ما يكون المدافعون هم العمود الفقري لمكان عملهم موثوق بهم ويعملون بجد ومستعدون دائمًا لتقديم يد المساعدة يفخر الأشخاص الذين يتمتعون بهذا النوع من الشخصية بإنجاز المهمة وإنجازها بشكل جيد، ونادرا ما يقطعون المنعطفات أو يرفضون في مهمة تستغرق وقتًا طويلاً إن أخلاقيات العمل التي لا تتزعزع هذه جنباً إلى جنب مع الرغبة الحقيقية في خدمة الآخرين، تجعل من المدافعين المفضلين في مجموعة كبيرة من المهن.

اللوجستي ISTJ (انطوائي - حسي - تفكيري - حكمي): في حين أن العديد من أنواع الشخصيات قد تكون مريحة مع العمل المرن كمستشارين ومالكين فريدين، فاللوجستيين يركزون أكثر على بناء مهن مستقرة طويلة الأجل.

رابعاً: المستكشفون ويقسمون إلى:

المسلي ESFP (انبساطي - حسي - شعوري - ادراكي): يتمتع الفنانون المسلمون بجودة فريدة تجعلهم استثنائيين في بعض المهن، وبائسين في مجالات أخرى فهم يعكسون الحالة المزاجية من حولهم عندما يكون الأشخاص الذين يتمتعون بنوع شخصية الفنان في حفلة أو حفلة موسيقية، فإنهم يعكسون هذا المزاج حيث يعكسون ذلك بتعاطف، وعندما تكون هناك أزمة يتكيف الفنانون أيضا مع شدة الموقف

الفنانون المبدعون ISTP (انطوائي - حسي - تفكيري - إدراكي): ربما يكون نوع شخصية المبدع هو الأصعب في كثير من جوانب الحياة. ولكن بشكل خاص في حياتهم المهنية الموهوبون يزددهرون على التنوع وعدم القدرة على التنبؤ عند التساؤل ماذا بعد؟ كل صباح، هذا يجعل الفنانون أحد أكثر أنواع الشخصيات غموضاً، ولكنه أيضا أحد أكثر أنواع الشخصية تنوعاً في العالم الاحترافي.

رائد الأعمال ESTP (انبساطي - حسي - تفكيري - ادراكي): عندما يتعلق الأمر بالخيارات المهنية لرواد الأعمال، فإن كلمة "العمل" هي كلمة اليوم الأشخاص الذين يتمتعون بنوع شخصية ريادي الأعمال يفكرون ملياً وهم رائعون في اتخاذ قرارات سريعة في خضم اللحظة في الوقت نفسه، هم أشخاص ودودون ويبدو أنهم دائماً ما يكونون صداقات وعلاقات أينما ذهبوا. يمكن أن تكون الشعبية والشبكات القوية أصولاً ضخمة في عالم العمل، ويثبتها رواد الأعمال.

المغامرون ISFP (انطوائي - حسي - شعوري - ادراكي): عندما يتعلق الأمر بعالم الوظائف، يحتاج المغامرون إلى أكثر من مجرد وظيفة. الثروة، والقوة، والبنية، والتقدم والأمن كلها أهداف أقل بالنسبة إلى أكبر احتياج الشخصيات المغامر الحرية الإبداعية يتوق المغامرون إلى مخرج ملموس لخيالهم، وفرصة للتعبير عن أنفسهم فنياً.

يلاحظ أن أنماط الشخصية الستة عشر لمايرز بريجز تعد أكثر النظريات التي لاقت إهتماماً كبيراً من الباحثين؛ حيث بينت نتائج العديد من الدراسات التجريبية فعاليتها في تصنيف أنماط الشخصية للأشخاص والاستفادة منها في العديد من المجالات الوظيفية المختلفة كالتعليم وإدارة الأعمال والتسويق والتجارة وغيرها...

خلاصة

من خلال ما سبق في هذا الفصل نجد ان الشخصية من أهم المفاهيم التي تناولها علم النفس والذي تدور حولها العديد من الدراسات الأبحاث الأساسية في العلوم الإنسانية ، وذلك عن طريق الكشف عن فعالية الفرد من خلال التطرق إلى أهم النظريات التي تهتم بشخصية الفرد وكذا العوامل الخمس الكبرى التي لها دور فعال في تكوين شخصية الأفراد ، ومما هو متعارف عليه إن شخصية الفرد تحكمها مجموعة من المتغيرات التي تعتبر محرك من محركات السلوك الإنساني فهي التي تقرر نوع السلوك الذي يسلك في المواقف المختلفة ، فهي التي تدفعه للعمل والتفكير كما تقوم بتوجيهه ، وهي التي تسهل عملية التمييز بين الأفراد من فرد الى آخر ، كما أن للشخصية عدة ابعاد محددة لها وهذا ما جاء به مؤثر مايرز بريغز الذي يعد احدث نمط لتصنيف الشخصيات البشرية والذي يعد من أكثر الاختبارات دقة وتم تطوير عدد من الاختبارات واشتقاقها منه ، ويهدف هذا الإختبار إلى التعرف على بعض المميزات والصفات التي تظهر على الإنسان من خلال توجهاته وردود أفعاله لتحديد نمط شخصيته من الشخصيات الستة عشر ، يتضح من هذا ان فهم الشخصية يمكن أن يساعد في التعرف على شخصيتنا وعلى شخصيات الآخرين بشكل أفضل كما يمكن أن يؤدي هذا الفهم إلى تحسين التواصل والعلاقات الشخصية وتعزيز التفاهم المتبادل كذلك فهو يساعد في اختيار مسارات الحياة واختيار مهن مناسبة تتناسب مع قدرات وميولات الشخصية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بالمؤسسة

الإستشفائية أحمد بن بلة خنشلة

تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري الذي تناولنا فيه الرصيد المعرفي الخاص بموضوع أثر الشخصية على أداء الموارد البشرية والذي يضم فصلين ومنه ننتقل الى الجانب التطبيقي الذي تناولنا فيه منهجية الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الاستشفائية أحمد بن بلة خنشلة حيث قمنا بتوزيع الإستبيان وتحليل نتائجها والخروج بنتائج.

ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني: منهج الدراسة والأدوات المستعملة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة - مستشفى أحمد بن بلة - حيث سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة وكذلك معرفة مصالح الموجودة والموارد البشرية العاملة فيها وشرح الهيكل التنظيمي الإداري التي تدير به المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن بلة خنشلة مؤسسة عمومية صحية ذات طابع إداري، بدأت المؤسسة نشاطها في نوفمبر 2007 بموجب المرسوم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 ، يقدم المستشفى خدمات عمومية طبية وعلاجية لما يقارب 480030 ساكن ، تم إنجازه وذلك تدعيما للقطاع الصحي بالولاية حيث أصبحت طاقة إستيعابه تقدر ما بين 150 سرير إلى 200 سرير مقارنة بالسنوات الماضية.

تتواجد المؤسسة على الطريق رقم 88 الرابط بين ولاية خنشلة ولاية باتنة ، وتتربع المؤسسة على مساحة 57600م منها 7600م عبارة عن بناء أما 50000م فهي مساحات خضراء.

تحتوي المؤسسة العمومية على إدارتين حيث من ناحية فإن مجلس إستشارة الأطباء يدير التنظيم الطبي وأما الناحية الإدارية فهي تدير من قبل المدير و 4 مساعدين له.

المطلب الثاني: مصالح المؤسسة ومواردها البشرية

أولاً: مصالح المؤسسة

تتوفر المؤسسة العمومية الاستشفائية المستشفى الجديد بخنشلة على مجموعة من المصالح الطبية ، مما ساعدها على تغطية العديد من النشاطات الصحية وتمثل هذه المصالح فيما يلي:

1. **مصلحة الإنعاش الجراحي:** وهي مصلحة الاستفاقة من العمليات الجراحية بقدرة استيعاب 20 مريض.
2. **مصلحة الجراحة:** وتتفرع إلى مصلحة الجراحة رجال ومصلحة الجراحة نساء، بقدرة استيعاب 40 مريض.
3. **مصلحة الإشعاعات الطبية:** Radio، IRM ،Scanner
4. **مصلحة الطب الباطني:** بقدرة استيعاب حوالي 30 مريض ، وتتفرع إلى طب باطني رجال، طب باطني نساء ، مصلحة السرطان، مصلحة العلاج المنزلي ، مصلحة الالتهابات.

5. مصلحة رضوض العظام: بقدرة استيعاب 40 مريض، وتتفرع إلى مصلحة رضوض العظام رجال ومصلحة رضوض العظام نساء.

6. مصلحة طب العيون: بقدرة استيعاب 20 مريض، وتتفرع إلى مصلحة طب العيون نساء ورجال.

7. مخبر رئيسي.

8. مصلحة الصيدلة.

9. استعجالات طبية: بقدرة استيعاب 35 مريض.

ثانيا: الموارد البشرية

تمتلك المؤسسة عدد هاما من الموارد البشرية حيث ان كل موظف في مجال اختصاصه من أجل انجاز المهام الموكلة إليه من طرف المؤسسة ، وتضم أكبر عدد من الموظفين بالنسبة للمؤسسات الاستشفائية في مدينة خنشلة حيث يبلغ العدد الإجمالي لعدد موظفي المؤسسة 431 موظفا موزعين حسب مايلي:

الجدول رقم (4): جدول توزيع الموارد البشرية

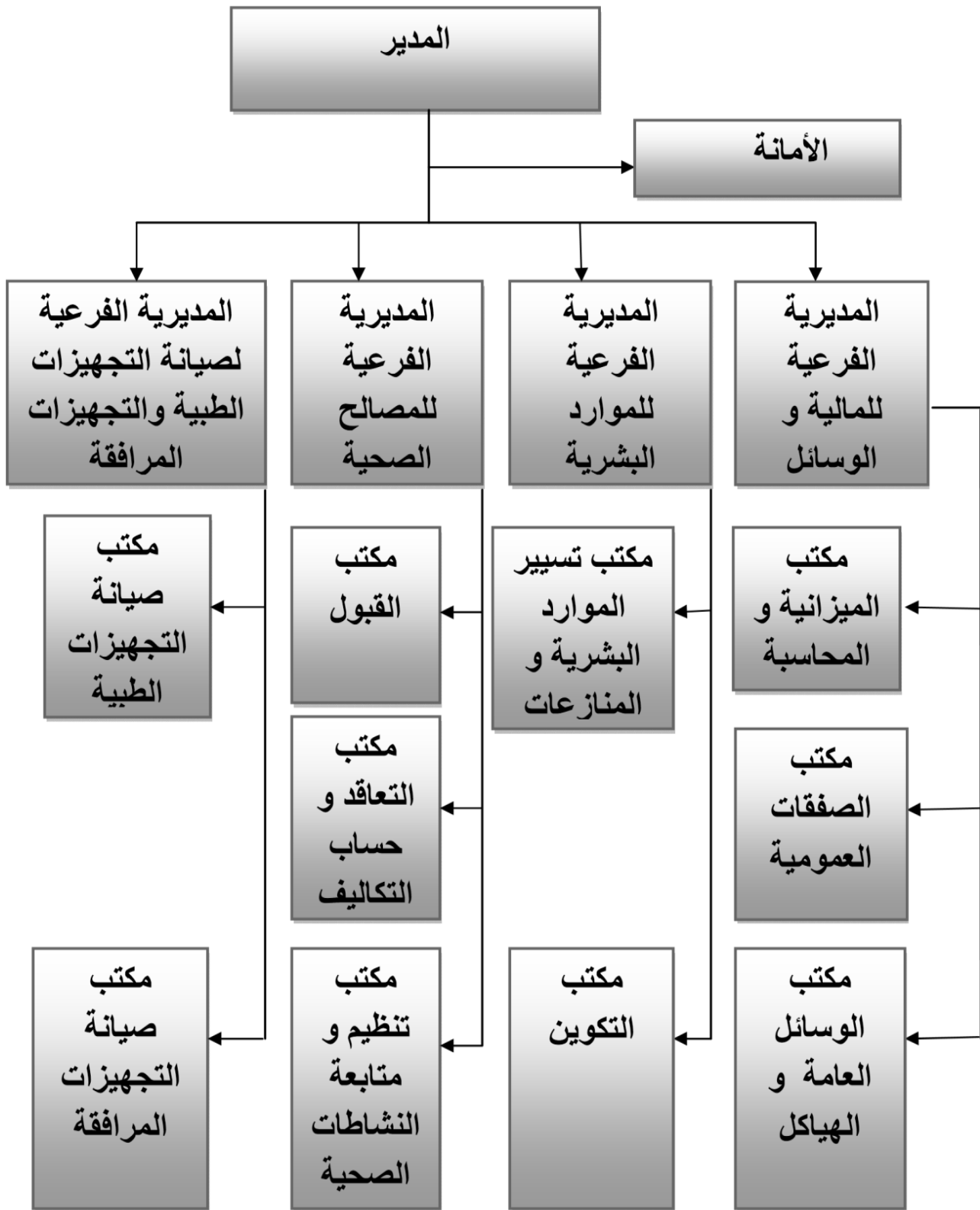
العدد	توزيع الموارد البشرية
30	الأطباء الأخصائيين (عظام ، سرطان ، امراض باطنية.....)
30	الأطباء العامون (صيدلي، طبيب عام....)
233	شبه طبي (ممرضي الصحة العمومية)
35	الإداريين
32	التقنيين
71	المتعاقدين
431	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية أحمد بن بلة العديد من الأقسام والوحدات الرئيسية والفرعية والمستويات الإدارية ، وتسعى هذه الأقسام إلى توزيع السلطات والمسؤوليات وتحديد سبل التواصل واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، الش كل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بن بلة أحمد-خنشلة-



المصدر: مكتب إدارة الموارد البشرية

قسم الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة الى أربعة مديريات فرعية وهي المسؤولة على تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف وتتمثل هذه المديريات في:

المديرية الفرعية للموارد البشرية: وتتكون من مكاتبين

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات: تتمثل مهمة هذا المكتب في تسيير شؤون جميع مستخدمي المؤسسة، وتوزيعهم على المصالح الإستشفائية، كما يقوم هذا المكتب بمتابعة المسار المهني للمستخدمين والمتمثلة في التثبيت والترقية في الرتبة والترقية في التقاعد.
- مكتب التكوين: يتكفل هذا المكتب بمتابعة جميع المستخدمين من شبه طبيين وأطباء وكذلك مستخدمي الإدارة.

المديرية الفرعية للمصالح الصحية: وتتكون من:

- مكتب القبول وهو مكتب يتم فيه تسجيل المرضى عند دخولهم للمستشفى.
- مكتب التعاقد وحساب التكاليف وهو مكتب تسري فيه جميع العقود التي تقوم بها المؤسسة وخاصة مع مصالح الضمان الاجتماعي، أو أي مؤسسة إستشفائية أخرى.
- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها: وهو مكتب تتابع فيه جميع النشاطات الصحية المتمثلة في عدد المرضى المتوافدين على المؤسسة حسب كل مصلحة والعمليات الجراحية التي تجرى بالمؤسسة، وتوجه هذا الإحصائيات إلى مديرية الصحة للولاية عند كل شهر.

المديرية الفرعية للمالية والوسائل: وتتشكل من ثلاثة مكاتب وهي:

- مكتب الصفقات العمومية: وهو مكتب يختص بتجريد جميع الصفقات التي تعقدها المؤسسة مع مختلف المؤسسات ومراجعتها من الناحية القانونية.
- مكتب الميزانية والمحاسبة: وهو مكتب يختص في الشؤون المالية التي تتعلق بالمؤسسة وكيفية تسييرها والمتمثلة في توزيع الميزانية المعتمدة من طرف الوزارة الوصية وتحريد كل مصاريف المؤسسة في محلات خاصة وتمضى من طرف مدير المؤسسة.
- مكتب الوسائل العامة والهيكل وهو مكتب خاص بجرد جميع الهياكل الموجودة بالمؤسسة ومتابعة جميع عمليات التهيئة داخل المؤسسة.

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: وتتكون من مكاتبين:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية: وهو مكتب يتخصص في جرد التجهيزات الطبية ومتابعة حالتها والتدخل في إصلاحها في حالة الضرورة.
- مكتب صيانة التجهيزات المرفقة: وهو مكتب يتعلق بمتابعة التجهيزات الثانوية المرافقة للأجهزة الطبية المتمثلة. في الأجهزة المستعملة في مختلف مصالح المؤسسة الإستشفائية.

المبحث الثاني: منهج الدراسة والأدوات المستعملة

تعتبر الدراسة الميدانية إسقاطا لما جاء في الجانب النظري للبحث، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون بناء إطار منهجي لها يسمح بتحديد وتنظيم المعلومات، ومن ثم جمعها ودراستها وتحليلها مما يعطي لهذه الدراسة قيمة علمية، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الإجراءات التي تم إتباعها من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة وحدود الدراسة

إن تحديد مجتمع الدراسة بالنسبة للباحث شيء مهم، إذ يجب أن يتم اختيار مجتمع الدراسة بدقة لأنه يحدد جميع المفردات إلى يدرسها الباحث، ويتمثل المجتمع المستهدف في بحثنا على الموظفين الذين يعملون في إدارة المؤسسة الإستشفائية أحمد بن بلة - خنشلة -.

لقد قمنا في هذا البحث باختيار عينة تتكون من 30 موظف، بحيث تم توزيع الاستبيان وذلك عن طريقة العينة العشوائية، وبعد ذلك تم جمع الاستبيانات كلها وتحليلها.

وقسمت حدود الدراسة إلى ثلاث حدود وهي

الحدود البشرية: تم إجراء البحث على موظفي المؤسسة الإستشفائية أحمد بن بلة - خنشلة - من أجل الدراسة التطبيقية.

الحدود المكانية: تناول الدراسة أثر المتغيرات الشخصية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية أحمد بن بلة.

الحدود الزمنية: إن التعرف على المفاهيم الحقيقية لمتغيرات البحث كان بداية من تاريخ 25 أبريل 2023 إلى 10 ماي 2023 أين تم توزيع الاستبيانات على موظفي المؤسسة ومن ثم إسترجاعها.

المطلب الثاني: الأدوات والوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الإعطاء أكثر مصداقية للدراسة تم الاعتماد على وسائل وأدوات للحصول على أفضل تحليل:

أولاً: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات للدراسة على عدة أدوات هي:

الاستبيان: وهو مجموعة منظمة من الأسئلة لجمع المعلومات والبيانات لمعرفة آراء واتجاهات العينة، وتحليلها بغرض إتخاذ إجراءات أو إصدار أحكام أو من أجل التحقق من فرضيات دراسة.

ثانيا: تصميم أداة الدراسة

تم الاعتماد في تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة حسب ما يلي:

إعداد استبيان أولى من اجل استخدامه.

عرض الاستبيان على المشرف من اجل إبداء الرأي

توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة وتكونت استمارة الاستبيان المتمثلة في موظفي المؤسسة محل الدراسة من:

القسم الأول: ويحتوي على 50 عبارة خاصة بالشخصية

القسم الثاني: ويحتوي على 7 عبارة خاصة بتقييم المسؤول لأداء الموظفين.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت السباعي لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان ، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا مقياس مكون غالبا من سبعة خيارات وهي موضحة كما يلي:

الجدول رقم (05): جدول مقياس ليكرت السباعي

الإستجابة	موافق الى ابعد الحدود	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	غير موافق إلى أبعد الحدود
الدرجة	7	6	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطلبة الباحثين.

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة من خلال ما يلي:

برنامج **SPSS** هو من بين البرامج الإحصائية الشائعة الاستخدام في التحليل الإحصائي للبيانات، يرمز إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهي الترجمة العربية للعبارة الأصلية **statistical Package For Social Sciences** وهو يعمل تحت نظام النوافذ (windows).

يعد برنامج **SPSS** بمختلف إصداراته، من البرامج المهمة والأساسية في التطبيقات الإحصائية للبيانات، كان يعمل في بداية إصداره تحت نظام التشغيل (Ms. Dos)، ثم تطور بعد ذلك عبر سلسلة من الإصدارات، خاصة بعد اختراع نظام التشغيل الآلي (Windows).

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الاستبانة تم حساب معاملات الثبات ، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.79 - 0.88)، وبلغت قيمة معامل الارتباط للاستبانة الكلية كما تم حساب الاتساق الداخلي للعبارات ومدى ارتباطها بالمجالات عن طريق استخدام معادلة كرونباخ الفا وتراوحت القيم بين (0.76 - 0.78) للعبارات ، و(0.53) للأداة ككل وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (06): جدول مقياس ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد الاسئلة
0.64	57

SPSS المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج.

من خلال هذه النتائج يتضح أن معامل الثبات لعبارات الاستبيان كانت أكبر من 0.6 هذا ما يفسر أن الاستبيان ثابت وصالح للدراسة، وبمعنى أكثر اتساعا ووضوحا نقصد بالثبات أنه في حالة ما إذا قمنا بتوزيع نفس الاستبيان على عينة أخرى من نفس مجتمع الدراسة سنتحصل بالتقريب على نفس النتائج.

تحليل نتائج الدراسة

للإجابة على فرضيات الدراسة بحساب المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على محاور الدراسة وكانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (07): جدول التكرار والمتوسط الحسابي

رقم العبارة	غير موافق إلى أبعد الحدود		غير موافق اطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		موافق الى ابعد الحدود		المتوسط الحسابي
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
01	23.3	07	00	00	6.7	02	6.7	2	6.7	10	33.3	1	3.3	08	4.43
02	00	00	3.3	1	10	3	20	6	13.3	04	10	3	43.3	13	5.46
03	10	03	6.7	2	3.3	01	10.0	3	16.7	05	20	06	33.3	10	5.1
04	6.7	02	6.7	2	3.3	1	6.7	2	13.3	4	13.3	04	50	15	5.53
05	6.7	02	3.3	1	6.7	2	10	3	6.7	2	6.7	5	50	15	5.56
06	16.7	05	6.7	2	00	00	20	6	6.7	2	6.7	2	43.3	13	4.86
07	3.3	1	3.3	1	3.3	1	20	6	3.3	1	20	6	46.7	14	5.63
08	16.7	5	3.3	1	00	00	23.3	7	10	3	10	3	36.7	11	4.83
09	26.7	8	10	3	0	0	6.7	2	3.3	1	3.3	4	40	12	4.5
10	33.3	10	6.7	2	0	0	26.7	8	6.7	2	6.7	2	60	6	3.66
11	23.3	7	3.3	01	0	0	26.7	8	16.7	5	3.3	1	26.7	8	4.26
12	16.7	05	6.7	02	3.3	1	23.3	07	3.3	1	3.3	8	20	6	4.5
13	16.7	5	10	3	00	00	3.3	1	3.3	1	00	00	66.7	20	5.33
14	16.7	5	3.3	1	00	00	20	6	6.7	2	6.7	1	50	15	5.06
15	13.3	04	6.7	02	0	0	26.7	08	10	3	10	2	36.7	11	4.88
16	10	3	6.7	2	6.7	2	13.3	4	10	3	10	05	36.7	11	5.03
17	13.3	04	3.3	1	3.3	1	23.3	7	3.3	1	3.3	2	46.7	14	5.06
18	6.7	02	00	00	10	3	20	6	20	6	20	1	40	12	5.16
19	16.7	5	00	00	16.7	5	6.7	2	6.7	2	6.7	04	40	12	4.86
20	16.7	5	6.7	2	10	3	16.7	5	10	3	10	2	33.3	10	4.50

5.16	36.7	11	20	6	6.7	2	16.7	5	6.7	2	6.7	2	6.7	2	21
4.73	36.7	11	6.7	2	13.3	4	16.7	5	6.7	2	3.3	1	16.7	5	22
5.46	60	18	00	00	00	00	23.3	7	6.7	2	3.3	1	6.7	2	23
4.76	43.3	13	3.3	1	16.7	5	6.7	2	3.3	1	6.7	2	20	6	24
3.76	33.3	10	00	00	13.3	4	3.3	1	3.3	1	6.7	2	40	12	25
4.86	43.3	13	6.7	2	6.7	2	20	6	3.3	1	00	00	20	6	26
5.06	50	15	6.7	2	6.7	2	13.3	4	3.3	1	00	00	20	6	27
3.53	23.3	7	6.7	2	6.7	2	16.7	5	0	0	3.3	1	43.3	13	28
5.06	40	12	13.3	4	16.7	5	6.7	2	6.7	2	00	00	16.7	5	29
4.33	33.3	10	6.7	2	13.3	4	10	3	6.7	2	3.3	1	26.7	8	30

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

- حصلت العبارة 01 على نسبة موافقة 33.3 % ومتوسط حسابي قدره 4.43 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون على تكوين صداقات جديدة بانتظام.

- حصلت العبارة 02 على نسبة موافقة إلى ابعده الحدود 43.3 % ومتوسط حسابي قدره 5.46 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون إلى ابعده الحدود على قضاء الكثير من وقت فراغهم في اكتشف العديد من الموضوعات التي تثير اهتمامهم.

- حصلت العبارة 03 على نسبة موافقة إلى ابعده الحدود 33.3 % ومتوسط حسابي قدره 5.10 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون إلى ابعده الحدود على بكاءهم عند رؤية اشخاص آخرون بيبكون.

- حصلت العبارة 04 على نسبة موافقة إلى ابعده الحدود 50 % ومتوسط حسابي قدره 5.53 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون إلى ابعده الحدود على وضعهم في أغلب الأحيان خطط احتياطية للمشاريع المستقبلية.

- حصلت العبارة 05 على نسبة موافقة إلى ابعده الحدود 50 % ومتوسط حسابي قدره 5.56 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون إلى ابعده الحدود على بقائهم عادة هادئون حتى وان كانوا تحت ضغط كبير.

- حصلت العبارة 06 على نسبة موافقة الى ابعده الحدود 43.3 % ومتوسط حسابي قدره 4.86 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون إلى ابعده الحدود على محاولة تقديم انفسهم نادرا في المناسبات الاجتماعية لاشخاص جدد وانهم يتحدثون غالبا مع الاشخاص الذين يعرفونهم.

- حصلت العبارة 07 على نسبة موافقة الى ابعد الحدود 46.7 % ومتوسط حسابي قدره 5.63 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون الى ابعد الحدود تفضيلهم انهاء مشروع واحد بالكامل قبل بدئهم في مشروع آخر.
- حصلت العبارة 08 على نسبة موافقة الى ابعد الحدود 36.7 % ومتوسط حسابي قدره 4.83 وهذا يدل على ان أفراد العينة عاطفيون للغاية.
- حصلت العبارة 09 على نسبة موافقة الى ابعد الحدود 40 % ومتوسط حسابي قدره 4.5 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون الى ابعد الحدود على حبهم استخدام أدوات التنظيم مثل الجداول والقوائم.
- حصلت العبارة 10 على نسبة عدم موافقة إلى ابعد الحدود 33.3 % ومتوسط حسابي قدره 3.66 وهذا يدل على ان أفراد العينة غير موافقون إلى ابعد الحدود امكانية اي خطأ بسيط أن يجعلهم يشكون في مدى قدراتهم ومعارفهم بشكل عام.
- حصلت العبارة 11 على نسبة موافقة الى ابعد الحدود 26.7 % ومتوسط حسابي قدره 4.26 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون الى ابعد الحدود على شعورهم بالراحة عند التقائهم بشخص يجدونه مثيرا للاهتمام ويسرعون ببدء المحادثة معه.
- حصلت العبارة 12 على نسبة موافقة بشدة 26.7 % ومتوسط حسابي قدره 4.5 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون بشدة على انهم لا يهتمون كثيراً بمناقشة التفسيرات والتحليلات المختلفة للأعمال الإبداعية.
- حصلت العبارة 13 على نسبة موافقة إلى ابعد الحدود 66.7 % ومتوسط حسابي قدره 5.33 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون على ابعد الحدود على ميلهم إلى اتباع عقلهم أكثر من قلبهم.
- حصلت العبارة 14 على نسبة موافقة الى ابعد الحدود 50 % ومتوسط حسابي قدره 5.06 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون الى ابعد الحدود على انهم عادةً ما تفضّلون القيام بما تشعرون به في أي لحظة بدلاً من التخطيط لروتين يومي معيّن.
- حصلت العبارة 15 على نسبة موافقة الى ابعد الحدود 36.7 % ومتوسط حسابي قدره 4.86 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون الى ابعد الحدود على أنهم نادراً ما يقلقون بشأن ما إذا كانوا يتركون انطباع جيد لدى الأشخاص الذين يقابلونهم.

- حصلت العبارة 16 على نسبة موافقة الى ابعد الحدود 36.7 % ومتوسط حسابي قدره 5.03 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون على استمتاعهم بالمشاركة في الأنشطة الجماعية.
- حصلت العبارة 17 على نسبة موافقة الى ابعد الحدود 46.7 % ومتوسط حسابي قدره 5.06 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون الى ابعد الحدود على حبهم الكتب والأفلام التي تسمح لهم باختلاق نهاية تناسبهم.
- حصلت العبارة 18 على نسبة موافقة الى ابعد الحدود 40 % ومتوسط حسابي قدره 5.16 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون الى ابعد الحدود على شعورهم بالسعادة بمساعدة الآخرين على إنجاز مهامهم أكثر من إنجازهم لمهامهم الخاصة.
- حصلت العبارة 19 على نسبة موافقة الى ابعد الحدود 40 % ومتوسط حسابي قدره 4.86 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون الى ابعد الحدود على اهتمامهم بالعديد من الأشياء وانهم يجدون صعوبة في اختيار ما يريدون تجربته بعدها.
- حصلت العبارة 20 على نسبة موافقة الى ابعد الحدود 40 % ومتوسط حسابي قدره 4.5 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون الى ابعد الحدود على أنهم دائموا القلق من تحول الأمور الى الأسوأ.
- حصلت العبارة 21 على نسبة موافقة الى ابعد الحدود 36.7 % ومتوسط حسابي قدره 5.16 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون الى ابعد الحدود على أنهم يتجنبون الأدوار القيادية في المجموعات.
- حصلت العبارة 22 على نسبة موافقة الى ابعد الحدود 36.7 % ومتوسط حسابي قدره 4.73 وهذا يدل على ان أفراد ليسوا من النوع المحب الفن.
- حصلت العبارة 23 على نسبة موافقة الى ابعد الحدود 60 % ومتوسط حسابي قدره 5.46 وهذا يدل على ان أفراد العينة يعتقدون الى ابعد الحدود أن العالم سيصبح مكاناً أفضل لو اعتمد الناس على التفكير بعقلانية أكثر من الاعتماد على مشاعرهم.
- حصلت العبارة 24 على نسبة موافقة الى ابعد الحدود 43.3 % ومتوسط حسابي قدره 4.67 وهذا يدل على ان أفراد العينة يفضلون الى ابعد الحدود القيام بالأعمال المنزلية قبل الاسترخاء.
- حصلت العبارة 25 على نسبة عدم موافقة الى ابعد الحدود 40 % ومتوسط حسابي قدره 3.76 وهذا يدل على ان أفراد العينة لا يستمتعون إلى ابعد الحدود بمشاهدة الناس وهم يتجادلون.

- حصلت العبارة 26 على نسبة موافقة الى ابعد الحدود 43.3 % ومتوسط حسابي قدره 4.86 وهذا يدل على ان أفراد العينة يتجنبون إلى ابعد الحدود لفت الانتباه إليهم.
- حصلت العبارة 27 على نسبة موافقة الى ابعد الحدود 50 % ومتوسط حسابي قدره 5.06 وهذا يدل على ان أفراد العينة يتغير مزاجهم بسرعة كبيرة.
- حصلت العبارة 28 على نسبة عدم موافقة الى ابعد الحدود 43.3 % ومتوسط حسابي قدره 3.53 وهذا يدل على ان أراد العينة غير موافقون إلى ابعد الحدود على انهم يفقدون الصبر في التعامل مع الناس الذين هم أقل كفاءة منهم.
- حصلت العبارة 29 على نسبة موافقة الى ابعد الحدود 40 % ومتوسط حسابي قدره 5.06 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون إلى ابعد الحدود على أنهم غالباً ما يفعلون الأشياء في آخر لحظة.
- حصلت العبارة 30 على نسبة موافقة الى ابعد الحدود 33.3 % ومتوسط حسابي قدره 4.33 وهذا يدل على ان أفراد العينة موافقون الى ابعد الحدود على أنهم يفضلون عادةً أن يكونوا مع الآخرين بدلاً من أن تكون بمفردهم.

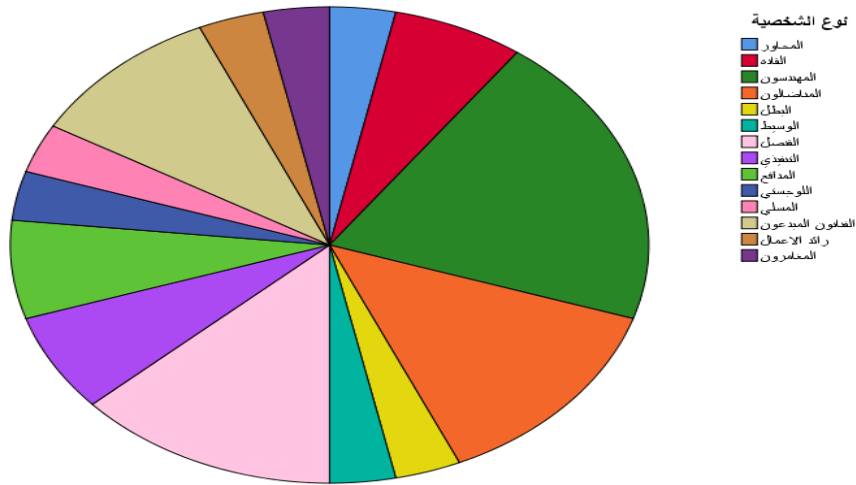
الاستبيان الثاني: نوع الشخصية

الجدول رقم (08): جدول تكرار والنسب المئوية لنوع الشخصية

النسبة %	التكرار	نوع الشخصية
3.3	01	المحاور
6.7	02	القادة
20	06	المهندسون
13.3	04	المناضلون
3.3	01	الابطال
3.3	01	الوسيط
13.3	04	القنصل
6.7	02	التفذي
6.7	02	المدافع
3.3	01	اللوجستي
3.3	01	المسلي
10	03	الفنانون المبدعون
3.3	01	رائد الاعمال
3.3	01	المغامرون
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (02): عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب نوع الشخصية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني نلاحظ أن عينة الدراسة قسمت إلى 14 نوع من الشخصيات ونلاحظ أن الفئة الكبرى التي تحصلت على 20% هم أشخاص يتمتعون بنمط شخصية المهندس حسب معيار مايرز.

الجدول رقم (9): معامل الارتباط.

المتغيرات	نوعية الشخصية	نوعية العمل التي يقوم بها العامل	سرعة وعدد المهام المنجزة في فترة معينة	مدى إنجاز المهام المكلفة في فترة معينة	مدى انضباط العامل وقلة غيابه	علاقة الموظف مع زملائه جيدة ام سيئة	علاقة الموظف مع مسؤوله المباشر	مدى تحسن الموظف مع مرور الوقت
نوعية الشخصية	1.000	-.081	-.071	-.131	-.095	-.207	-.017	-.062
نوعية العمل التي يقوم بها العامل	—	.669	.711	.492	.619	.272	.927	.743
سرعة وعدد المهام المنجزة في فترة معينة	-.081	1.000	.621**	.287	.501**	-.133	-.280	-.202
مدى إنجاز المهام	.669	—	.000	.125	.005	.482	.133	.284
سرعة وعدد المهام المنجزة في فترة معينة	-.071	.621**	1.000	.801**	.003	-.448**	.026	-.080
مدى إنجاز المهام	.711	.000	—	.000	.985	.013	.892	.673
مدى انضباط العامل وقلة غيابه	-.131	.287	.801**	1.000	-.293	-.305	.377*	.106
علاقة الموظف مع زملائه جيدة ام سيئة	.492	.125	.000	—	.116	.101	.040	.577

المكلفة في فترة معينة								
مدى إنضباط العامل وقلة غيابه	-0.095	.501**	.003	-.293	1.000	.608**	-.225	-.149
	.619	.005	.985	.116	—	.000	.232	.431
علاقة الموظف مع زملائه جيدة ام سيئة	-.207	-.133	-.448*	-.305	.608**	1.000	.213	.385*
	.272	.482	.013	.101	.000	—	.259	.036
علاقة الموظف مع مسؤوله المباشر	-.017	-.280	.026	.377*	-.225	.213	1.000	.761**
	.927	.133	.892	.040	.232	.259	—	.000
مدى تحسن الموظف مع مرور الوقت	-.062	-.202	-.080	.106	-.149	.385*	.761**	1.000
	.743	.284	.673	.577	.431	.036	.000	—

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

1. نلاحظ ان الارتباط بين ss50 (أنماط الشخصية) و v1 (نوعية العمل التي يقوم بها العامل) $R = -0.081$ بمعنوية قدرها $sig = 0.669$ اي انه يوجد ارتباط عكسي ضعيف جدا وغير معنوي بين v1 و ss50 ومنه نستنتج انه لا توجد علاقة كبيرة بين نوعية العمل التي يقوم بها العامل من جهة وبين انماط الشخصية من جهة أخرى.

2. نلاحظ ان الارتباط بين ss50 (أنماط الشخصية) و v2 (سرعة وعدد المهام المنجزة التي يقوم بها الموظف في فترة معينة) $r = -0.071$ بمعنوية قدرها $sig = 0.711$ اي انه يوجد ارتباط عكسي ضعيف جدا وغير معنوي بين v2 و ss50 ومنه نستنتج أنه لا توجد علاقة كبيرة بين سرعة وعدد المهام المنجزة التي يقوم بها الموظف في فترة معينة وبين انماط الشخصية من جهة أخرى.

3. نلاحظ ان الارتباط بين ss50 (أنماط الشخصية) و v3 (مدى إنجاز الموظف للمهام في وقتها دون تأخير)

R= -0.131 بمعنوية قدرها sig = 0.492 أي انه يوجد ارتباط عكسي ضعيف جدا وغير معنوي بين ss50 و v3 ومنه نستنتج أنه لا توجد علاقة كبيرة بين مدى إنجاز الموظف للمهام في وقتها دون تأخير وبين أنماط الشخصية.

4. نلاحظ ان الارتباط بين ss50 (أنماط الشخصية) و v4 (مدى انضباط الموظف في الوقت وقلة غيابه) $r=-0.095$

بمعنوية قدرها sig= 0.619 أي انه ارتباط عكسي ضعيف جدا وغير معنوي بين ss50 و v4 ومنه نستنتج انه لا توجد علاقة كبيرة بين مدى انضباط الموظف وأنماط شخصية.

5. نلاحظ ان الارتباط بين ss50 (أنماط الشخصية) و v5 (علاقة الموظف مع زملائه جيدة ام سيئة) $r=-0.207$ بمعنوية قدرها sig=0.272 أي أنه ارتباط عكسي ضعيف وغير معنوي بين ss50 و v5 ومنه نستنتج انه لا توجد علاقة كبيرة بين علاقة الموظف مع زملائه وبين أنماط الشخصية.

6. نلاحظ ان الارتباط بين ss50 (أنماط الشخصية) و v6 (علاقة الموظف مع مسؤوله المباشر) $r=-0.017$ بمعنوية قدرها sig=0.927 أي انه ارتباط عكسي ضعيف جدا وغير معنوي بين ss50 و v6 ومنه نستنتج انه لا توجد علاقة كبيرة بين علاقة الموظف مع مسؤوله المباشر وبين انماط الشخصية.

7. نلاحظ ان الارتباط بين ss50 (أنماط الشخصية) و v7 (تحسن أداء الموظف مع مرور الوقت) $r=-0.062$ بمعنوية قدرها sig=0.743 أي انه ارتباط عكسي ضعيف جدا وغير معنوي بين ss50 و v7 ومنه نستنتج انه لا توجد علاقة كبيرة بين تحسن أداء الموظف مع مرور الوقت وبين انماط الشخصية.

8. نلاحظ ان الارتباط بين v1 (نوعية العمل التي يقوم بها العامل) و v2 (سرعة وعدد المهام المنجزة التي يقوم بها) $r=0.621$ بمعنوية قدرها sig=0.00 أي أنه يوجد ارتباط طردي قوي جدا ومعنوي جدا بين v1 و v2 ومنه نستنتج انه توجد علاقة طردية وكبيرة بين نوعية العمل التي يقوم بها العامل وبين سرعة وعدد المهام المنجزة التي يقوم بها.

9. نلاحظ ان الارتباط بين v2 (سرعة وعدد المهام المنجزة التي يقوم بها الموظف) و v5 (العلاقة بين الموظفين) $r=-0.448$ بمعنوية قدرها sig=0.013 أي انه يوجد ارتباط عكسي متوسط ومعنوي بين v2 و v5 ومنه نستنتج انه توجد علاقة عكسية متوسطة بين سرعة وعدد المهام المنجزة والعلاقة بين الموظفين.

10. نلاحظ أن الارتباط بين v4 (مدى إنضباط العامل وقلة غيابه) و v1 (نوعية العمل التي يقوم بها العامل) $r=0.501$ بمعنوية قدرها sig=0.005 أي أنه يوجد ارتباط طردي متوسط ومعنوي بين v4 و v1

ومنه نستنتج أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين مدى انضباط العامل وقلة غيابه وبين نوعية العمل التي يقوم بها.

- اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الافراد

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قام الباحث باستخدام اختبار كولومجروف -سيمنرف (1-Sample k-s) وهو إختبار ضروري في حالة إختبار وذلك لأنه يؤثر في أداء الموظف ويُقلل منه، ولا يُشجّعه على تقديم أفضل.

وأما الفرضيات لأن معظم الاختبارات العملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كانت مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من (0.05) > (sig)¹.

الجدول رقم (10): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف -سيمنرف 1-Sample k-s)

المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	Statistic	sig
الأول	البيانات الشخصية	50	0.167	0.033
الثاني	تقييم الاداء	7	0.417	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول أن مستوى المعنوية لكل المحاور أقل من (0.05 < sig) مما يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، بالتالي لا يمكن استخدام الاختبارات العلمية.

اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة (عينة الموظفين):

يعتمد الباحث من خلال هذا المبحث إلى إختبار الفرضيات التي تم إعتبارها إجابات مبدئية على التساؤلات الفرعية للدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها، ثم العمل على مناقشة نتائج هذا الإختبار وكذا مناقشة نتائج تحليل محاور الاستبيان.

¹- محمد خير، سليم أبو زيد، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص313

إختبار فرضيات الدراسة لعينة الموظفين

تم استخدام معامل إرتباط سبيرمان (Spearman's rho) لإختبار الفرضية الأولى ، لتأكيد وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1.00 لي متغير الدراسة.

أما الفرضية الثانية والثالثة فتم اختبارها عن طريق نموذج الإنحدار الخطي المتعدد، كما تم إستخدام إختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) لإختبار الفرضيات الفرعية أو تحليل التباين الأحادي (One Way Anova F)

1- الفرضية الأساسية الأولى: العلاقة بين شخصية الفرد وأدائه الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى: ما تقييمك لنوعية العمل التي يقوم بها الموظف.

الفرضية الفرعية الثانية: نوعية الأداء حسب نوع الشخصية.

2- الفرضية الأساسية الثانية: تأثر أنماط الشخصية على سرعة وعدد المهام المنجزة التي يقوم بها الموظف

الفرضية الفرعية الأولى: تقييم لسرعة وعدد المهام المنجزة في فتره معينة.

الفرضية الفرعية الثانية: تقييم لمدى انجاز المهام المكلفة بها في وقتها دون تاخر.

3- الفرضية الأساسية الثالثة: تأثير انضباط الموظف وقلة غيابه على نوعية العمل الذي يقوم به.

- مناقشة نتائج إختبار الفرضية الأساسية الأولى

1-1- الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية

الأولى، باستخدام معامل الارتباط سبيرمان لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (تقييم نوعية العمل التي يقوم بها الموظف كمتغير مستقل ونوعية الشخصية كمتغير تابع) والمبينة في التحليل البياني ، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وضعيفة وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي *1.00 عند مستوى دلالة 1.00 وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية نوعية العمل التي يقوم بها الموظف هذا يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الأساسية الأولى مما أكد العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغير مستقل وتخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع لعلاقة طردية قوية، والعوامل التنظيمية علاقتها كانت أقوى بتخطيط المسار الوظيفي عن طريق بعديها نمط القيادة، يليه التدريب؛ وتؤكد الشخصية أهمية كبيرة عند دراسة علاقتها بالأداء الوظيفي، حيث تؤثر شخصية الفرد بما تتميز فيه من بعض الخصائص والسمات على أدائه داخل المنظمة وأيضاً فهي تؤثر على طريقة تفاعله مع الآخرين في المنظمة.

1-2- الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية ، باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (نوعية الاداء كمتغير مستقل ونوع الشخصية كمتغير تابع) والمبينة في الجدول الاحصائي ، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وضعيفة وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 1.00^{**} عند مستوى دلالة 1.00 وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة حول أهمية الشخصية وتأثيرها على الفرد خاصة على أدائه ، العلاقة الارتباطية بين العوامل الشخصية والتنظيمية كمتغير مستقل وتخطيط المسار الوظيفي كمتغير تابع علاقة طردية قوية، حيث كانت العوامل التنظيمية الأكثر أهمية وجود مستوى عالي للعوامل الشخصية لدى العاملين نظرا لاهتمام المؤسسة بها وتأثيرها على فعالية تخطيط المسار الوظيفي ، وتجسد ذلك من خلال بعديها نمط القيادة والتدريب.

- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الأساسية الثانية:

1-2- الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى، باستخدام معامل الارتباط سبيرمان لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (تقييم سرعة العمل وعدد المهام المنجزة في فترة معينة كمتغير مستقل وتقييم لمدى انجاز المهام المكلفه بها في وقتها دون تاخر كمتغير تابع) والمبينة في التحليل البياني ، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وضعيفة وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 621^{**} عند مستوى دلالة 1.00 وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية تأثير انماط الشخصية على سرعة وعدد المهام مما يجعل عملية تقييم الأداء شاملة وفعالة.

2-2- الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية، باستخدام معامل الارتباط سبيرمان لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (تقييم سرعة العمل وعدد المهام المنجزة في فترة معينة كمتغير تابع وتقييم لمدى انجاز المهام المكلفة بها في وقتها دون تأخر كمتغير مستقل) والمبينة في التحليل البياني ، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وضعيفة وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 621^{**} عند مستوى دلالة 1.00 وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية تقييم الأداء وتحسين طريقة عمل الفريق أو المنظمة لتحقيق مستويات أعلى.

3- مناقشة نتائج إختبار الفرضية الأساسية الثالثة:

أظهرت البيانات المتحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية، باستخدام معامل الارتباط سبيرمان والمبينة في التحليل البياني ، دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 0.095^{*} - عند مستوى دلالة 1.00

وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة أنهم يتغيرون عن العمل بسبب عدم توفر بيئة عمل ملائمة داخل المؤسسة وعدم وجود حوافز تدفعهم للعمل بشكل فعال.

خلاصة

تضمن هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية للمؤسسة الإستشفائية أحمد بن بلة -خنشلة-. وذلك من خلال توزيع إستبيان على موظفي المؤسسة وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة بعد تطبيق الإستبيان وذلك للتحقق من صحة الفرضيات الموضوعية حيث تم إستخدام بعض الأدوات الحسابية كالمتوسط الحسابي والدوائر النسبية وتم الإعتماد على المعامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الإستبيان.

تهدف الدراسة أساسا إلى إبراز تأثير المتغيرات الشخصية على أداء الموارد البشرية.

خاتمة

خاتمة:

إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي منظمة وهو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري، لأنه يعتبر مصدر النجاح والتفوق وحلاً للعديد من المشاكل التي تتعرض لها. ويعود ذلك إلى المحاولات المستمرة للإدارة منذ القرن التاسع عشر، لضمان ولاء والتزام الافراد بتحقيق أهداف المنظمة. ومن أجل تفعيل المورد البشري والاستفادة من قدراته وطاقاته الى احسن النتائج، دفعت تحديات بيئة الاعمال المنظمة إلى تفهم دوافعه المتباينة وكيفية التأثير عليها ، وادى بالباحثين الى تفسير الاتجاهات المختلفة التي تحملها شخصية الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام.

وعلى هذا الأساس قامت دراستنا المتعلقة أثر المتغيرات الشخصية على الاداء الوظيفي للموارد البشرية، وقد اخترنا المؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن بلة خنشلة لإجراء الدراسة الميدانية فيها كونها مناسبة لبحثنا.

إختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: من خلال نتائج الدراسة الميدانية تبين بأن للشخصية أهمية كبيرة عند دراسة علاقتها بالأداء الوظيفي، حيث تؤثر شخصية الفرد بما تتميز فيه من بعض الخصائص والسمات على أدائه داخل المنظمة وأيضا فهي تؤثر على طريقة تفاعله مع الآخرين في المنظمة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي مفادها ان هناك علاقة بين الشخصية وبين الأداء الوظيفي للعامل.

الفرضية الثانية: تبين من نتائج الدراسة على وجود علاقة سلبية بين أنماط الشخصية وسرعة ومدى إنجاز المهام المكلفة في فترة معينة وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الثانية التي مفادها أن أنماط الشخصية تؤثر على مدى إنجاز الموظف للمهام في وقتها دون تأخير.

الفرضية الثالثة: أثبتت نتائج الدراسة أن إنضباط العامل وقلة غيابه تؤثر على نوعية العمل التي يقوم به لوجد علاقة موجبة بينهما حيث أنه كلما كان العامل يعمل بجد كبير ويحافظ على مواقيت عمله دون غياب كلما تجده متقنا لعمله ويقدم أفضل أداء له، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة التي مفادها أن إنضباط العامل يؤثر على نوعية العمل.

النتائج العامة للدراسة:

لقد تم التوصل من خلال هذا الموضوع إلى عدة نتائج تتمثل في ما يلي:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد البشرية في المنظمة فهو الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والمحرك والأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.

يعتبر تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة بمثابة تحسين أداء المؤسسة.

يمكن تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام عدة طرق منها الحديثة والقديمة.

عملية تقييم الأداء عملية ضرورية في كل المنظمات فهي تساعد على معرفة مستوى أداء الموارد البشرية ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم.

التوصيات

بناء على النتائج التي توصلنا من خلال دراستنا أثر المتغيرات الشخصية على أداء الموارد البشرية فالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن بلة خنشلة، نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والإستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

الإهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية.

إستخدام أساليب دقيقة وموضوعية للتعرف على شخصيات العاملين.

تحسيس العامل بإنتمائه الوظيفي وأهميته في المنظمة.

ضرورة تفهم حاجات أي فرد بالمؤسسة في مختلف الأصناف الوظيفية بدءا بتوفر إدارة الموارد البشرية المستقلة بذاتها وبأسسها الخاصة بها.

وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها، كما ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة للتعرف على أوجه النقص لدى الموارد البشرية ومعالجتها، وهذا مع تقدير الجهود ومكافأة الأفراد على ما يبذلونه من جهد، مع توفير الوسائل والإمكانات اللازمة لأداء جيد.

آفاق الدراسة:

في أثناء قيامنا بانجاز هذا العمل وقفنا عند مواضيع عديدة، ورأينا انها مواضيع جديدة بان تكون محل بحث ودراسة خاصة في مجالي الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي والتي تطرحها كأفاق لدراسات مستقبلية:

- التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية.
- الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية.
- دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري.
- أثر نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الاداء.
- الرضا الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيقية، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2013.
2. حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
3. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، عمان، 2007.
4. سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
5. عاكف لطفي الخصاونة، بسام محمد أبو خضير، محمد نايف العياصرة، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2017.
6. عوض عامر، السلوك التنظيمي الإداري، ط 1 عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
7. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 3، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004.
8. محمد أحمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، زمرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2010.
9. محمد الجفيري، اكتشف نمط شخصيتك القيادية حسب معايير MbtI، دار صناع الإبداع للانتاج والتوزيع، ط 2، 2015.
10. محمد خير، سليم أبو زيد، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
11. محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2004.
12. مرازقة عبد الغفور وآخرون ، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال المفاهيم والمحددات الجزائر ،دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2017.
13. مصطفى محمد الجربوعة، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017.

14. مصطفى يوسف كافي، ادارة الموارد البشرية من منظور اداري - تنموي- تكنولوجي- عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2013.
15. نوال يونس محمد آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2013.

الأطروحات والمذكرات الجامعية

16. جبايلي الهام، أنظمة الاجور آلية لتحسين المورد البشري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور، سنة 2021-2022.
17. شهيناز كشرود، تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على الأداء الوظيفي للإدارة العامة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة -1، 2021/2022.
18. عثمانى جوهره، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الوارد البشرية، دراسة حالة اتصالات الجزائر، خنشلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور، سنة 2019-2020.

مجلات:

19. أحمد زرنوح، الأداء في المنظمة، مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحث الاجتماعية، مجلة علمية دولية محكمة نصف سنوية المجلد 1، العدد 3، 2017.
20. إيهاب سعد محمدي محمود ، أحمد محمد مختار الجندي ، التفاعل بين أنماط العرض التكيفي وفقاً للسباق وأنماط شخصية المتدرب وفق نموذج مايرز بريجز وأثره على تنمية مهارات تصميم الاختبارات الإلكترونية ومهارات التفكير ما وراء المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس ، المجلة الدولية للتعليم الإلكتروني ، المجلد 5 ، العدد 2 ، 2022
21. بدران دليلة، برويس وردة، أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، المجلد 06، العدد 02، السنة 2021.

22. رمضان فهيم على غربية ، العلاقة بين المتغيرات الشخصية وممارسة التخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الأثاث الخاص السعودي بمدينة جدة ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، المجلد 34 ، العدد 4 ، 2014.
23. سندس رضويي خوين ، علاقة بعض المتغيرات الديموغرافية في الاحتراق النفسي دراسة تحليلية لآراء أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 55 ، 2018.
24. طلال ناظم الزهيري، غفران محمد مصطفى، بناء نظام معلومات لمتطلبات اختيار القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية وفقا لمؤشر الأنماط الشخصية Myers Briggs، مجلة بيليفيليا الدراسات المكتبات والمعلومات، المجلد 05، العدد 13، 3 مارس 2023.
25. عزيب بن موسى بن محمد الحري ، أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية ،رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، 2003.
26. العلمي قواسمية، يوسف بالنور: أداء الموارد البشرية في ظل متغير الإدارة الإلكترونية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، العدد 3، 2022.
27. عمر أحمد سيد أحمد سعود، أنماط الشخصية وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من المعلمين مرتفعي ومنخفضي الكفاءة المهنية، مجلة كلية التربية جامعة المنوفية، العدد 3، ديسمبر 2020.
28. محجوب الصديق محمد أحمد المصطفى، العوامل الخمسة الكبرى وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة العلوم التربوية، المجلد 21، العدد 2، 2020.
29. محمد عبد الرشيد علي، علي أبوبكر حسن، منى عبد القوي الصايغ، أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية في الرضا الوظيفي لعاملين في المؤسسات العامة، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد 4، العدد 2، الشهر 6، 2020.
30. محمد عماد سعداً، الأداء الوظيفي وعلاقته بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى عينة من العاملين دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 37، العدد 1، 2021.

31. محمد مقداد، كامل عبدالله عبدالله، أنماط الشخصية وعلاقتها بالميول المهنية لدى طلبة المرحلة الثانوية في مملكة البحرين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014.
32. موسى بن محمد الكردي، تأثير السمات الشخصية الخمس الكبرى والإستقلالية كخاصية من خصائص الوظيفة على الإلتزام الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية، المجلد الأول العدد3، 2015

الملاحق

المحور الاول: البيانات الشخصية

الرقم	العبارة	موافق الى ابعد الحدود	موافق جدا	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	غير موافق إطلاقاً
01	اكوّن صداقات جديدة بانتظام						
02	اقضي الكثير من وقت فراغك في استكشاف العديد من الموضوعات التي تثير اهتمامك.						
03	تبكي عندما ترى أشخاص آخرين يبكون.						
04	غالباً ما تضع خطط احتياطية للمشاريع المستقبلية.						
05	عادةً ما تبقى هادئاً، حتى وإن كنت تحت ضغط كبير.						
06	في المناسبات الاجتماعية، نادراً ما تُحاول تقديم نفسك لأشخاص جدد وتتحدث غالباً إلى الأشخاص الذين تعرفهم فقط.						
07	لفضل إنهاء مشروع واحد بالكامل قبل البدء في مشروع آخر.						
08	انت عاطفي للغاية						
09	لحب استخدام أدوات التنظيم مثل الجداول والقوائم						
10	يمكن لأي خطأ بسيط أن يجعلك تشك في مدى قدراتك ومعرفتك بشكل عام.						
11	تشعر بالراحة عندما تلتقي بشخص تجده مثيراً للاهتمام وتسرع ببدء المحادثة معه.						
12	انت لا تهتم كثيراً بمناقشة التفسيرات والتحليلات المختلفة للأعمال الإبداعية						
13	اميل إلى اتباع عقلك أكثر من قلبك.						
14	عادةً ما تفضل القيام بما تشعر به في أي						

الملاحق

						لحظة بدلاً من التخطيط لروتين يومي معيّن.
15						نادراً ما تقلق بشأن ما إذا كنت تترك انطباع جيد لدى الأشخاص الذين تقابلهم.
16						استمتع بالمشاركة في الأنشطة الجماعية
17						احب الكتب والأفلام التي تسمح لك باختلاق نهاية تناسبك.
18						اسعد بمساعدة الآخرين على إنجاز مهامهم أكثر من إنجازك لمهامك الخاصة.
19						انت مهتم بالعديد من الأشياء وتجد صعوبة في اختيار ما تريد تجربته بعدها
20						انت دائم القلق من تحول الأمور الى الأسوأ
21						اتجنب الأدوار القيادية في المجموعات.
22						لست من النوع المحب الفن.
23						أعتقد أن العالم سيصبح مكاناً أفضل لو اعتمد الناس على التفكير بعقلانية أكثر من الاعتماد على مشاعرهم.
24						أفضل القيام بالأعمال المنزلية قبل الاسترخاء.
25						أستمتع بمشاهدة الناس وهم يتجادلون.
26						اتجنب لفت الانتباه إليك
27						يتغير مزاجك بسرعة كبيرة
28						افقد الصبر في التعامل مع الناس الذين هم أقل كفاءة منك.
29						غالباً ما تفعل الأشياء في آخر لحظة.
30						لطالما كنت مهتماً بمعرفة ما يحدث بعد الموت، إن كان ذلك ممكناً.
31						افضل عادةً أن تكون مع الآخرين بدلاً من أن تكون بمفردك.
32						اشعر بالملل أو تفقد الاهتمام عندما تصبح المناقشة نظرية للغاية.
33						من السهل عليك التعاطف مع شخص تختلف

						تجاربه الشخصية عن تجاربك.	
						عادةً ما تؤجل اتخاذ القرارات لأطول فترة ممكنة.	34
						نادراً ما تعيد التفكير بالخيارات التي اخترتها.	35
						بعد أسبوع طويل ومرهق، كل ما تحتاجه هو حدث اجتماعي مفعم بالحيوية.	36
						استمتع بالذهاب إلى المتاحف الفنية.	37
						غالباً ما تواجه صعوبة في فهم مشاعر الآخرين.	38
						احب أن يكون لديك قائمة بالمهام اليومية	39
						نادراً ما تشعر بقلّة الثقة.	40
						اتجنب إجراء المكالمات الهاتفية.	41
						غالباً ما تقضي الكثير من الوقت في محاولة فهم وجهات النظر التي تختلف عن وجهات نظرك.	42
						في دائرتك الاجتماعية، غالباً ما تكون الشخص الذي يتصل بأصدقائك ويبدأ الأنشطة.	43
						إذا لم تسير خطتك وفق ما تريد وتمت مقاطعتها، فإن أولويتك القصوى هي العودة إلى المسار الصحيح في أقرب وقت ممكن.	44
						لا زلت تنزعج من الأخطاء التي ارتكبتها منذ وقت طويل.	45
						نادراً ما تفكر في أسباب الوجود البشري أو معنى الحياة.	46
						تتحكم عواطفك بك أكثر مما تتحكم بها.	47
						انت حريص جداً على عدم جعل الناس يبدون سيئين، حتى عندما يكون ذلك خطأهم تماماً.	48
						يُتسم أسلوب عملك الشخصي بأنه أقرب إلى الاندفاعات العفوية من الجهود المنظمة والمنسقة.	49

المحور الثاني: تقييم الأداء

الرقم	العبارة	تقييم متدني الى ابعد الحدود	تقييم متدني جدا	تقييم متدني	تقييم حسن	تقييم جيد	تقييم جيد جدا	تقييم ممتاز
01	ما تقييمك لنوعية العمل التي يقوم بها الموظف							
02	ما تقييمك لسرعه وعدد المهام المنجزه في فتره معينه							
03	ما تقييمك لمدى انجاز المهام المكلفه بها في وقتها دون تاخر							
04	ما تقييمك لمدى انضباط الموظف في الوقت وقله غيابهاته							
05	ما تقييمك لعلاقه الموظف مع زملائه سيئه او جيده							
06	ما تقييمك لعلاقه الموظف مع مسؤوله المباشر ومدى الالتزام بتنفيذ المهام							
07	ما تقييمك لمدى تحسن الموظف مع مرور الوقت							



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abbes Laghrou - Khanchela

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم: 144 ك ع ا ت ع ق / ت ع ت / ت 2023

خنشلة في:

إلى السيد: مدير مستشفى أحمد بن بلة - خنشلة -

تسوية

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل م د في علوم التسيير و العلوم التجارية ، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلاب :

الاسم و اللقب : يعقوب ايمن / عرشوش ايهاب

تاريخ الميلاد : 2000/09/06 // 1998/04/14

مكان الميلاد: خنشلة / خنشلة

رقم التسجيل: 181834055817 / 181834055624

التخصص: تسيير عمومي

عنوان المذكرة : أثر المتغيرات الشخصية على أداء الموارد البشرية

*وذلك من أجل إجراء تربيص تطبيقي لدى مؤسستكم .



د. عبد الجليل جبوري

مدير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abbes Laghrou - Khanchela
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion



جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

الرقم / 14 ك ع ا ت ع ق ت ع ا ت 2023

استمارة تقييم المتربص (ة)

الإسم و اللقب : يعقوب ايمن / عرشوش ايهاب

تاريخ الميلاد: 2000/09/06 // 14/04/1998

رقم التسجيل: 181834055624 / 181834055817

عنوان المذكرة: أثر المتغيرات الشخصية على أداء الموارد البشرية

مكان التربص: مستشفى احمد بن بلة - خنشلة -

مكان الميلاد: خنشلة - خنشلة

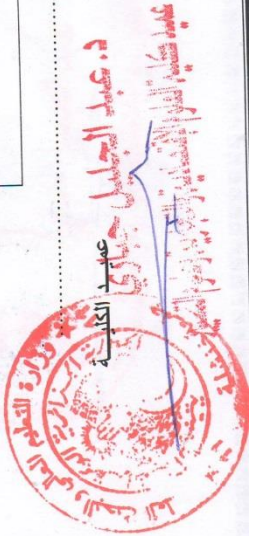
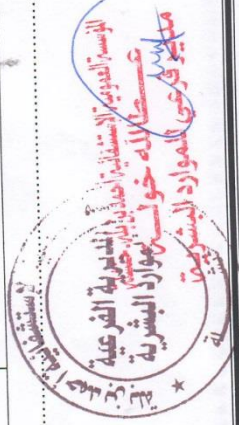
التخصص: تسيير عمومي

فترة التربص من: 25/04/2023 إلى: 23/05/2023

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/.....	المواظبة
	04/.....	المبادرة
	04/.....	المعارف التطبيقية
	04/.....	فترة العمل
	04/.....	العلاقة مع العمال
	04/.....	العلامة النهائية
	20/.....	

ملاحظات أخرى:

ممثل المؤسسة



ملخص الدراسة:

تتدرج هذه الدراسة في إطار التعرف على تأثير المتغيرات الشخصية على أداء الموارد البشرية وذلك بإعتبارها أحد المواضيع التي إستحوذت على إهتمام الكتاب والباحثين في العديد من المجالات، ولقد تم التطرق في دراستنا إلى الجوانب المختلفة للشخصية ومحدداته والعوامل المؤثرة فيها وعلاقتها بالأداء، كما تم التعرف على إدارة الموارد البشرية والطرق الحديثة والقديمة التي تستعمل في تقييم الأداء. وقمنا بدراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية أحمد بن بلة حيث أجرينا الدراسة الميدانية على مجتمع العينة والذي عددهم 30 موظفا، ولمعالجة هذا البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبيان، وتوصلنا إلى إن هنالك تأثير للمتغيرات الشخصية على أداء الموارد البشرية.

Abstract:

This study is part of the identification of the impact of personal variables on the performance of human resources, as it is one of the topics that have attracted the attention of writers and researchers in many fields. In our study, the various aspects of personality, its determinants and factors affecting it and their relationship to performance were discussed. Human resources management and modern and old methods used in performance evaluation were also identified. We conducted a field study at Ahmed bin Billa hospital, where we conducted a field study on the sample population of 30 employees, and to address this research, we relied on the descriptive analytical approach through the questionnaire, and we found that there is an impact of personal variables on Human Resources performance.