

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



عنوان المذكرة:

## تكوين الموارد البشرية ودوره في تحسين مستوى الأداء الوظيفي

-دراسة ميدانية لعينة من الموظفين شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد ببلدية متليلي-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف الأستاذ:

❖ د.بونوة علي

من اعداد الطالبة :

❖ أولاد العيد عائشة

### لجنة المناقشة

صفته	الجامعة	اسم الأستاذ ولقبه
رئيسا	جامعة غرداية	د. كبار عبد الله
مشرفا	جامعة غرداية	د. بونوة علي
مناقشا	جامعة غرداية	د. مهيري دليلة

الموسم الجامعي: 1440-1441هـ / 2019-2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك أن وفقنتي لا نجاز هذا العمل .  
أتقدم بعميق الامتنان وخالص الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور بونوة علي الذي أمديني بيد العون لانجاز هذه المذكرة ، وعلى ماقدمه لي من توجيهات قيمة وآراء سديدة.  
كما أتقدم بالشكر الى كل من ساعدني في هذا البحث من قريب أو بعيد وأخص بالذكر الزميل أوقلمان أبوبكر الذي لم يبخل عليا بالنصح والارشاد.  
وأتقدم بخالص الشكر والتقدير الى الأساتذة الأفاضل على قبول مناقشة هذا العمل المتواضع فجزاكم الله خيرا.

وأتقدم بالشكر الجزيل الى كافة عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد ببلدية متليلي وأخص بالذكر نائب المدير والمكلف بالمصالح الصحية السيد مباركي حسين على المساعدة المقدمة وذلك بتوفير المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث.

أولاد العيد عائشة

## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

أما بعد :

أهدي هذا العمل المتواضع الى نبع الحنان الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي  
إلى أُمي الحبيبة حفظها الله .

إلى من زرع في نفسي الطموح والمثابرة ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير أبي الغالي أدامه  
الله لي.

إلى روح من فقدتها ولازالت تعيش في قلبي أختي فاطمة الزهراء رحمها الله.

إلى من كانوا لي سندا ودافعا اخوتي وأخواتي حفظهم الله.

إلى رفيقة دربي وسندي أمينة بلخضر

إلى صديقتي حورية، أمينة، مسعودة، عبلة، هالة.

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من ذرر أساتذتي الكرام.

عائشة

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

03	شكر عرفان
04	الاهداء
	فهرس الجداول والأشكال
	ملخص الدراسة
أ-ب	المقدمة
	(الجانب النظري)
	الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة
05	تمهيد
06	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
07	ثانياً: أهمية الدراسة
07	ثالثاً: أهداف الدراسة
10-8	رابعاً: الاشكالية والفرضيات
13-10	خامساً: تحديد المفاهيم
14-13	سادساً: المقاربة السوسولوجية
20-14	سابعاً: الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها
20	ثامناً: صعوبات الدراسة
	الفصل الثاني: تكوين الموارد البشرية
22	تمهيد
23	المبحث الأول: ماهية التكوين
25-23	المطلب الأول: مفهوم وخصائص التكوين
28-25	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين
33-28	المطلب الثالث: أنواع وأساليب التكوين
34	المبحث الثاني : مراحل العملية التكوينية

36-34	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية
40-37	المطلب الثاني: تصميم البرنامج التكويني
41-40	المطلب الثالث : تنفيذ وتقييم البرنامج التكويني
43	المطلب الرابع : معوقات العملية التكوينية
44	المبحث الثالث : الموارد البشرية
46-44	المطلب الأول : مفهوم وخصائص الموارد البشرية
46	المطلب الثاني: أهمية الإستثمار في الموارد البشرية
47-46	المطلب الثالث: أهداف الموارد البشرية
48	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي</b>	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: الأداء الوظيفي
52-51	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي
54-53	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
56-54	المطلب الثالث: أنواع ومحددات الأداء الوظيفي
57	المبحث الثاني: طرق تحسين الأداء الوظيفي
57	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي
58-57	المطلب الثاني: عناصر ادارة التحسين الشامل
59	المطلب الثالث: الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فعالية الأداء الوظيفي
60	المبحث الثالث : تقييم الأداء الوظيفي
62-60	المطلب الأول: مفهوم وأهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي
64-62	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي
67-65	المطلب الثالث : معوقات عملية تقييم الأداء وسبل علاجها
67	المبحث الرابع: النظريات الادارية المفسرة للأداء الوظيفي
68-67	المطلب الأول: - نظرية الادارة العلمية فردريك تايلور-

69-68	المطلب الثاني :-نظرية التقسيم الاداري هنري فايول-
70-69	المطلب الثالث: -نظرية العلاقات الانسانية التون مايو-
71	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع : الجانب الميداني</b>	
73	تمهيد
74	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة
78-74	المطلب الأول : مجالات الدراسة
79-78	المطلب الثاني: المنهج المتبع في الدراسة
81-79	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
82-81	المطلب الرابع: كيفية اختيار العينة
88-83	المطلب الخامس: خصائص عينة البحث
89	المبحث الثاني : تحليل ومناقشة النتائج
96-89	المطلب الأول : تحليل ومناقشة الفرضية الأولى
99-97	المطلب الثاني : الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
106-100	المطلب الثالث : تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
108-107	المطلب الرابع: الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
110-109	المطلب الخامس: الاستنتاج العام
111	المطلب السادس: التوصيات والمقترحات
113	خاتمة
122-115	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
83	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	01
84	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	02
85	توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية	03
86	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	04
87	توزيع المبحوثين حسب متغير الصنف المهني	05
88	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الأقدمية	06
89	يوضح العلاقة بين الاهتمام بالتكوين من طرف المؤسسة بوضوح المهام والأهداف	07
90	يوضح العلاقة بين مساهمة البرامج التكوينية في تنمية المهارات والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة	08
91	يوضح العلاقة بين تطبيق المعارف المكتسبة بعد التكوين بمواجهة صعوبات في أداء العمل	09
92	يوضح الوسائل المساعدة على الاطلاع على ماهو جديد بمجال العمل	10
93	يوضح العلاقة بين المشاركة في البرنامج التكويني والسعي كعنصر فعال لتحقيق كفاءة المؤسسة	11
94	يوضح الأسلوب المفضل في عرض البرنامج التكويني	12
95	يوضح مساعدة التكوين في التقليل من الأخطاء	13
96	يوضح العلاقة بين طبيعة العمل وحاجتها للتكوين بصفة مستمرة بمساعدة الزملاء في العمل	14

100	يوضح عدد مرات إجراء التكوين في مجال العمل	15
101	يوضح العلاقة بين الخضوع للدورات التكوينية بتنفيذ المهام	16
102	يوضح مواجهة صعوبات خلال فترة التكوين	17
103	يوضح كفاية مدة الدورة التكوينية لتطوير القدرات والمهارات	18
104	يوضح العلاقة بين مساهمة الدورة التكوينية في اضافة معارف علمية ومهارات سلوكية بالاعتماد على النفس في انجاز المهام	19
105	يوضح مكان اجراء الدورة التكوينية	20
106	يوضح الانطباع حول الدورات التكوينية	21

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
36	يوضح طرق تحديد الاحتياجات التكوينية	01
42	يوضح مراحل العملية التكوينية	02
56	يوضح محددات الأداء الوظيفي	03
58	يوضح عناصر ادارة التحسين الشامل للأداء الوظيفي	04

## ملخص الدراسة:

تعتبر عملية التكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لتحسين أداء مواردها ولن يتأتى هذا إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصياتها في ظل بيئة تتسم بالتغيرات.

لقد تم من خلال موضوع بحثنا دراسة علاقة تكوين الموارد البشرية بتحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد ببلدية متليلي، ولقد توصلنا من خلال نتائج الدراسة أن تكوين الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.  
الكلمات المفتاحية : التكوين - الموارد البشرية - الأداء الوظيفي.

## **Abstract:**

The training process is considered one of the basic functions of human resources management to improve the performance of its resources. This will only be possible thanks to the training exercise, a scientific practice directed to meet the needs of the institution and respond to its peculiarities in an environment characterized by changes.

Through our research topic, the relationship of human resources formation to improving job performance has been studied in the public hospital, the 18th of February, the day of the martyr, in the municipality of Metlili, and we have concluded through the results of

the study that the formation of human resources contributes significantly to improving the level of job performance.

**Key words: training** - human resources - job performance.

# مقدمة

يعتبر المورد البشري من أهم القوى التي تمتلكها المؤسسة ومصدر نجاحها هذا ما يجعله يحظى باهتمام كبير من مختلف الباحثين والمفكرين، فهم يجمعون على دوره الفعال في الابداع والتجديد، إن نجاح المؤسسة يقاس حاليا بما تمتلكه من جودة في رأس مالها البشري لذا وجب عليها تكوين مواردها البشرية لمسايرة التغيرات والتحديات التي يفرضها التطور العلمي والتكنولوجي، حيث نجد أن التكوين أداة تعليمية فنية تمنح الفرد خبرات اضافية ومهارات تساهم في تحسين أدائه الوظيفي.

لهذا تزايد الاهتمام بتكوين الموارد البشرية وأصبحت حاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين أدائهم وتنمية قدراتهم ومعارفهم وتطويرها، فالتكفل بالمورد البشري أساس كل تقدم وتطور، ومن جهة أخرى تولى المؤسسة العمومية الصحية اهتماما بالغا بتدريب مواردها البشرية من أجل الوصول الى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية ، وفي هذا الإطار كان الهدف الأساسي من وراء دراستنا الكشف عن أهمية تكوين الموارد البشرية ودوره في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد ببلدية متليلي ولتحقيقه قسمنا البحث إلى جانبين حيث تناولنا في الجانب النظري فصلين أما الجانب الميداني فيضم مبحثين ، مع العلم أن كل فصل في هذه الدراسة يحتوي مجموعة من المباحث وكل مبحث يحتوي على مطالب.

حيث تناولنا في الفصل الأول المعنون بالاطار المنهجي للدراسة وتطرقنا فيه إلى أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة والإشكالية والفرضيات ، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والمقاربة السوسيولوجية والدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها وفي الأخير خلاصة الفصل.

وتناولنا في الفصل الثاني والذي هو تحت عنوان تكوين الموارد البشرية ، المبحث الأول تطرقنا إلى مفهوم وخصائص التكوين ، أهمية وأهداف ، أنواع وأساليب التكوين، أما المبحث الثاني تناولنا مراحل العملية التكوينية

تطرقنا فيه إلى تحديد الإحتياجات التكوينية ، تصميم البرنامج التكويني ، تنفيذ وتقييم البرنامج التكويني ، معوقات العملية التكوينية ، أما المبحث الثالث المعنون بالموارد البشرية فتناولنا فيه مفهوم وخصائص الموارد البشرية بالإضافة إلى أهمية وأهداف الموارد البشرية ، وفي الأخير خلاصة الفصل.

وتناولنا في الفصل الثالث تحت عنوان تحسين الأداء الوظيفي حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي ، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ، أنواع ومحددات الأداء الوظيفي ، بالإضافة إلى المبحث الثاني المعنون بطرق تحسين الأداء الوظيفي تطرقنا فيه إلى مفهوم تحسين الأداء الوظيفي ، عناصر إدارة التحسين الشاملة ، الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فعالية الأداء الوظيفي ، أما البحث الثالث فتناولنا فيه عملية تقييم الأداء الوظيفي حيث تطرقنا إلى مفهوم وأهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي بالإضافة إلى طرق عملية تقييم الأداء الوظيفي وأخيرا معوقات عملية التقييم وسبل علاجها ، بالإضافة إلى المبحث الرابع تطرقنا فيه إلى ذكر أهم النظريات المفسرة للأداء الوظيفي .

وتناولنا في الجانب الميداني ، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة، المنهج المتبع في الدراسة، أدوات جمع البيانات ، كيفية اختيار العينة ، خصائص عينة البحث ، خلاصة الفصل ، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى ، الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى ، بالإضافة إلى تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية ، الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية، الاستنتاج العام، وفي الأخير التوصيات والمقترحات والخاتمة.

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد الفصل

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: الإشكالية والفرضيات

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: المقاربة السوسيولوجية

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: صعوبات الدراسة

## تمهيد الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى التطرق إلى بعض أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع البحث ، بداية بأسباب اختيار الموضوع ، أهمية الدراسة وأهدافها ، ثم الإشكالية والفرضيات وبعد ذلك تطرقنا إلى مفاهيم الدراسة والمقاربة السوسيولوجية وفي الأخير الدراسات السابقة ، وتكمن أهمية هذا الفصل في تزويد القارئ بمختلف المفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

يعتبر موضوع تكوين الموارد البشرية ودوره في تحسين مستوى الأداء الوظيفي من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث في أي مؤسسة لماله من تأثيرات على كفاءتها وفعاليتها، وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية سمحت باختياره من بين مجموعة من المواضيع.

### 1. الأسباب الذاتية :

- اهتمامي الشخصي بموضوع تكوين الموارد البشرية ورغبتي الشخصية في الاطلاع على هذه العملية ومعرفة أثرها على أداء الموظفين.

- الاحساس بالمشكلة كدافع ذاتي لاختيار مشكلة الدراسة دون سواها.

### 2. الأسباب الموضوعية:

- دراسة موضوع التكوين وتبيان دوره في القطاع الصحي.

- محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظف شبه الطبي حتى يكتسب صفات تؤهله للعمل داخل المؤسسة الصحية.

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي تهتم بالموارد البشري باعتباره يمثل الركيزة الأساسية في تقديم خدمات صحية واجتماعية.

ثانيا: أهمية الدراسة :

- التعرف على وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية هي التكوين.
- مدى وعي الموظفين بأهمية الخضوع للتكوين لتحسين مهاراتهم وكفاءتهم وذلك لأن المؤسسة الصحية قطاع حساس.
- الكشف عن عملية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد ببلدية متليلي وعن جوانبها وعلاقتها بأداء الموظفين من أجل مردود فعال في المؤسسة والمجتمع.

ثالثا: أهداف الدراسة

- محاولة إبراز دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد ببلدية متليلي.
- محاولة التعرف على واقع التكوين في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مدى رغبة واستعداد الموظفين لتطوير قدراتهم ورفع كفاءتهم.
- تقديم معلومات حول تكوين الموارد البشرية ودوره في تحسين خدمات المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد ببلدية متليلي .
- التعرف على مدى استفادة الموظفين شبه الطبيين من برامج التكوين ومدى مساهمتها في تحسين أدائهم.

رابعا: إشكالية وفرضيات الدراسة :

### 1. إشكالية الدراسة:

يتصف الأداء الوظيفي بكونه مفهوما واسعا ومتطورا يرتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لحصيلة الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والمجتمع، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير وعوامل بيئتها، كما يتصف الأداء الوظيفي أيضا بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فانه يتعين على ادارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب، وذلك تبعا لعملية تحسين الأداء الوظيفي .

ان تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الصحية يعتبر عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، هذه البيانات التي تمثل مرجعا لاتخاذ الكثير من القرارات الادارية الملائمة كالحفاظ على العمال الأكفاء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقى .

يقوم الأداء الوظيفي على فكرة مفادها فهم الأدوار والقدرة الفنية للموظفين من تنفيذ الأعمال بكل كفاءة وفعالية ، وتكمن أهمية تحسين الأداء الوظيفي في تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين مما يزيد ذلك في رفع مستوى أدائهم الوظيفي وضمان استمرار وجود فعالية ادارية وتنظيمية.

مع التغير التنظيمي الذي تمليه الظروف المختلفة، كالتكنولوجيا ومختلف المضامين المعرفية في المؤسسة الصحية أحدثت بعض المشكلات والأزمات داخلها ، ولتفادي هذه المشكلات تلجأ المؤسسة الصحية الى تهئية الجو الملائم للموظفين وتحرص على رفع مستوياتهم المعرفية وقدراتهم الأدائية، وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة ، الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأولى على تحديد وبناء البرامج التكوينية الملائمة وكل الاجراءات

والسياسات التي تضمن تحقيق ذلك ، كذلك عملت المؤسسة العمومية الاستشفائية على موارد البشرية من خلال إعداد برامج تكوينية وفترات تكوينية تعمل على تزويد الموظفين بخبرات ومعارف للسلامة من الوقوع في حوادث وأخطاء صحية ومهنية.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تكوين الموارد البشرية ودوره في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد بلدية متليلي، وعلى هذا الأساس تتمثل إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي :

**هل يساهم تكوين الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد بلدية متليلي؟**

**التساؤلات الفرعية :**

- هل تساهم البرامج التكوينية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد بلدية متليلي؟

- هل المدة التكوينية للموارد البشرية كافية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد بلدية متليلي؟

**2.فرضيات الدراسة**

**الفرضية العامة:**

يساهم تكوين الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد بلدية متليلي.

## الفرضيات الجزئية:

- تساهم البرامج التكوينية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد بلدية متليلي.

- المدة التكوينية للموارد البشرية كافية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد بلدية متليلي.

## خامسا: تحديد المفاهيم

## 1. مفهوم التكوين:

يعرف التكوين على أنه العملية التي تلعب دورا مهما في اكساب العمال مهارات وأساليب عمل جديدة لمجارات التقنيات الحديثة، بما يضمن تحسين أداء العمال داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

هو "عملية مخططة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف الى اكساب الفرد المهارات والمعرفة المرغوب فيها التي تحسن أداء الفرد وتزيد من فاعلية المؤسسة"<sup>2</sup>.

**المفهوم الاجرائي:** عملية تخطيط منظمة تحتوي على مجموعة من البرامج والأنظمة الصحية التي من خلالها يمكن تهيئة موظفي شبه طبي وتدريبهم على استخدام الأجهزة الطبية و تحسين طرق الأداء في مهامهم.

**2. مفهوم الموارد البشرية:** تعرف بأنها: "جميع العاملين في المنظمة بما يحملون من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية، وهي مصدر كل نجاح ، إذا تم ادارتها بشكل جيد، ومصدر كل فشل إذا ساءت ادارتها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-Auluk, R.K Mere nip and tuck, **Training and development's changing role Industrial and Commercial Trainin**, Vol.39, No, 1.2008, p29.

<sup>2</sup> - صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، دار ديونو للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2010، ص22.

<sup>3</sup> - مؤيد السالم، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، دار اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2009، ص 24.

هي "العنصر الموجود داخل المؤسسة، مع مراعاة الظروف الفيزيولوجية والنفسية، والأخذ بعين الاعتبار بأن هذا العنصر يتأثر ويؤثر في المنظمة"<sup>1</sup>.

**المفهوم الاجرائي:** جميع موظفي شبه الطبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد ببلدية متليلي حيث تهتم المؤسسة بتدريبهم لاكتساب المهارات والخبرات الأزمة بهدف تحسين أدائهم .

**3. مفهوم التكوين المتواصل:** يعرفه لخضر سيكو بأنه: " مجموع العمليات والاجراءات والدعائم التي من خلالها يتم تحسين وتطوير معارف واستعدادات وسلوك العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية"<sup>2</sup>. يعرف بأنه: " الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي الى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء أو المرافق بطريقة جديدة"<sup>3</sup>.

**المفهوم الاجرائي :** عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد، تتضمن مجموع العمليات والاجراءات البيداغوجية التي يخضع لها موظفي شبه طبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية طيلة حياتهم المهنية، من أجل اكسابهم مجموعة من المعارف والسلوكات التي تساعدهم على أداء عملهم لتحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة.

**4. مفهوم البرامج التكوينية:** "هي الأداة التي تربط الاحتياجات بالأهداف المطلوب تحقيقها في التكوين والمادة

العلمية بالوسائل

والأساليب التكوينية مع بعضها البعض بطريقة عقلانية بهدف تنمية الموارد البشرية لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة".

<sup>1</sup> - محمد منادلي، ادارة الموارد البشرية وسياسة التكوين المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2006، ص 18.

<sup>2</sup> - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الطباعة للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2001، ص 211.

<sup>3</sup> - بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه منشورة في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 126.

كما تعرف بأنها: "مجموعة من نشاطات المؤسسة والمخطط لها، والمستمرة والهادفة الى تزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء"<sup>1</sup>.

**المفهوم الاجرائي:** ويقصد بالبرامج التكوينية مجموعة الخطوات والاجراءات التي يتم اعدادها خصيصا وبشكل مدروس من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد ببلدية متليلي لتدريب موظفي شبه طبي على كيفية التعامل مع الأجهزة الطبية الحديثة بأكثر كفاءة وفعالية.

**5. مفهوم المدة التكوينية:** "هي الفترة الزمنية المحددة التي تكون على شكل دورات تكوينية تخصص فيها دروس نظرية وتطبيقية لتدريب الموظفين بهدف تزويدهم بالمعارف والمهارات الازمة التي تحسن من أداء مهامهم"<sup>2</sup>.

**المفهوم الاجرائي:** هي عبارة عن دورات تكوينية تنظمها المؤسسة العمومية الاستشفائية لموظفي شبه طبي قد تكون أسبوعيا أو شهريا أو سنويا بهدف تحسين مستوى أدائهم تكون تحت اشراف طبيب أو مختص في المجال.

## 6. مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها المؤسسة ويتوقف نجاح الفرد في تحقيق أهدافه على مدى احترامه وتطبيقه للمعايير التنظيمية"<sup>3</sup>.

كما يعرف بأنه: "سلوك يؤدي الى الهدف المسطر بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعا للمعايير الموضوعية والنتائج الحاصل من هذا السلوك معبر عنه بوحدات قياس معينة، تشير الى درجة اتمام المهام المكونة للوظيفة خلال فترة زمنية محددة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - خالد ابراهيم خليل: فعالية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى فلسطين، 2016، ص 17.

<sup>2</sup> - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

<sup>3</sup> - طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص 93.

<sup>4</sup> - مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية-، مجلة التغير الاجتماعي العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. ص

المفهوم الاجرائي: قدرة موظفي شبه طبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد ببلدية متليلي على إنجاز عمل ما بكل دقة وإتقان وهذه القدرة يمكن تنميتها عن طريق التكوين.

سادسا: المقاربة السوسولوجية:

إن البحث في مجال تكوين الموارد البشرية و تحسين الأداء الوظيفي يقودنا إلى تحديد الاطار النظري للبحث الذي من شأنه مساعدة الباحث في تحديد توقع موضوع البحث ورسم معالم وأطر الدراسة بوضوح مما يسمح بتبرير استعمال مفاهيم معينة وإثبات صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

وقد اعتمدنا على مدخل الموارد البشرية كمقاربة سوسولوجية للدراسة ، حيث تعتبر حديثة نسبيا في إدارة الأفراد فقد بدأ استعمالها مع مطلع السبعينات وتعد امتداد للبحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية التي أكدت على اعتبار الأفراد العنصر الأساسي والمورد الرئيسي للتنظيم بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول، حيث اهتمت بشكل كبير بتنمية الموارد البشرية بتدريبها وتعليمها وتغيير اتجاهاتها اتجاه ممارسات العمل وهذا للسعي قدما نحو تحقيق أهداف العنصر البشري والمؤسسة معا ومن أهم روادها "دوجلاس ماغريغور " فريدريك هيرزبرغ، "كريس أرجيس"، "ابراهيم ماسلو " وآخرون. ويؤكد مدخل الموارد البشرية أن الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد جانبان يكملان بعضهما البعض، وقد تبلور الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في آراء هؤلاء المساهمين ويمكن تلخيصها في المبادئ التالية:

- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وفكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكار.
- أن الفرد في المؤسسة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ويسعى الى التطوير والانجاز.
- أن الفرد إذا أحسن اختياره واعداده وتدريبه واسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فان ذلك يكفي توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج الى الرقابة لضمان أداءه للعمل.

- أن الفرد يزيد عطاءه وترتفع كفاءته إذا عمل مع فريق الزملاء الذين يشتركون في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج جيدة<sup>1</sup>.

#### سابعاً: الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية كبيرة في تزويد الباحث في علم الاجتماع بتوفير الكثير من المعلومات، فهي مجموعة البحوث المتمثلة في رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تحتوي في مواضيعها المتغيرات التي لها علاقة بموضوع دراستنا ونحن بدورنا قمنا باختيار دراستين لهما نسبة من التقارب بشكل كبير مع موضوع الدراسة وهما كالتالي:

1. الدراسة الجزائرية: دراسة بودوح غنية لسنة 2013 أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية منشورة بعنوان: استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

#### تلخصت أهم أهدافها:

- يعد موضوع التكوين المتواصل في المؤسسات الاقتصادية (الانتاجية أو الخدمائية) من مواضيع الساعة ومنه جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسات الصحية وأداء الموارد البشرية.

- جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي ومنهجي دقيق حول استراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية، وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.

<sup>1</sup> - عز الدين هروم، مرجع سبق ذكره، ص 13.

- الوصول إلى وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات للوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية عامة والمؤسسة العمومية الاستشفائية خاصة ومحاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال وضع استراتيجية جديدة لعملية التكوين المتواصل.

**إشكالية الدراسة :** إلى أي حد تساهم استراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية؟

**انطلقت من مجموعة فرضيات تمثلت فيمايلي :**

- غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة.
- غياب الدقة في تحديد أهداف المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة.
- غياب الاستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر على الوصول بالمؤسسة الصحية الى تحقيق أهدافها.
- غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية<sup>1</sup>.

**المجال المكاني للدراسة:** تم اجراء هذه الدراسة في المؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن ناصر تقع في المنطقة الشرقية لمدينة بسكرة<sup>2</sup>

**منهج الدراسة :** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي

**عينة الدراسة :** تم اختيار العينة بطريقة مقصودة عينة طبقية تضم 178 مبحوث موزعة على ثلاث فئات هم فئة الأطباء ، فئة الشبه طبي ، فئة الاداريين<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> -<sup>1</sup> بودوح غنية، أطروحة دكتوراه بعنوان " استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة 2013 ص18-21.

<sup>2</sup> - بودوح غنية ، مرجع نفسه ، ص 191.

<sup>3</sup> - بودوح غنية ، مرجع نفسه، 198

تلخصت أهم نتائجها فيما يلي:

- يمثل تحديد الاحتياجات التكوينية عنصر رئيسي في صناعة التكوين حيث تقوم عليه جميع دعائم
- العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية، إذ أن أي خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المؤسسة الصحية من اجل الارتقاء بمستوى مهارة وكفاءة العاملين.
- ان الهدف الأساسي من التكوين هو تحسين الأداء أو إزالة المشاكل والمعوقات التي تؤدي الى انخفاض الأداء وهذا يتطلب تشخيص السبب الرئيسي لانخفاض الأداء.
- عملية تحويل الاحتياجات التدريبية الى برامج منظمة تشمل موضوعات وأساليب تدريب ومدة زمنية بهدف اختيار أفضل الطرق للحصول على المهارات المطلوبة، فغياب خطط وطرق عقلانية يؤدي الى ظهور عواقب وسلوكيات اعتراضية من طرف المتكونين مما يؤثر سلبا على العملية التكوينية.
- نظام تقييم التكوين في المؤسسة الاستشفائية العمومية يعتمد في الغالب على التقييم المعرفي والذي يهدف لتقييم ومعرفة ما اكتسبه الفرد من المعارف التي تم طرحها ومناقشتها وان كان هناك بعض القصور في جانب التقييم السلوكي والمهاري، باعتبار أن أغلب البرامج التكوينية تهدف للإكساب الفرد المعارف والأفكار الجديدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بودوح غنية، مرجع نفسه، ص 297.

## أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة السابقة:

من خلال عرضنا للدراسة السابقة سنتطرق إلى أهم النقاط التي تتفق وتختلف معها الدراسة ودراستنا الحالية بحيث تتفق دراستنا الحالية مع دراسة بودوح غنية من خلال استعراض الأطر النظرية والفكرية لتكوين الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي كما أن كلا الدراستين اعتمدا على المنهج الوصفي وملائمته لدراسة الظاهرة الاجتماعية ووصفها وصفا موضوعيا ، وتختلف دراستنا الحالية مع دراسة بودوح غنية في العينة بحيث دراستنا طبقت على عينة من الموظفين شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية متليلي ودراسة بودوح غنية شملت كل الفئات العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية بسكرة من أطباء واداريين وشبه طبي.

ثانيا: الدراسة العربية: دراسة عوض الله مُجَّد علي مُجَّد الهدي لسنة 2017 بعنوان : دور التدريب في أداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الأعمال، جامعة الامام المهدي ، السودان.

## سعت إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم دراسة منهجية تهدف لقياس الحجم الحقيقي للاهتمام بدور التدريب في بنك فيصل الاسلامي السوداني.
- التعرف على الاطار العام للتدريب من حيث المفهوم ، الأهمية ، الأهداف ، الأساليب، تحديد الاحتياجات البرامج بينك فيصل الاسلامي السوداني.
- التعرف على العلاقة بين بين البرامج التدريبية وأداء العاملين بينك فيصل الاسلامي السوداني.
- التعرف على استخدام الأساليب الحديثة في التدريب الداخلي والخارجي وتقييمها وبالتالي معرفة أثرها على مستوى أداء العاملين.

إشكالية الدراسة:

هل للتدريب دور فعال في تحسين أداء العاملين؟

فرضيات الدراسة :

- توجد علاقة بين وسائل التدريب المتبعة وأداء العاملين بينك فيصل الاسلامي السوداني.
  - توجد علاقة بين البرامج التدريبية وأداء العاملين بينك فيصل الاسلامي السوداني.
  - توجد علاقة بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بينك فيصل الاسلامي السوداني<sup>1</sup>.
- المجال المكاني: تم اجراء الدراسة بينك فيصل الاسلامي بولاية النيل الأبيض فرع " كوستي ريك " بالسودان.

منهج الدراسة : تم استخدام المناهج التالية :

- المنهج التاريخي.
- المنهج الوصفي
- منهج دراسة الحالة.
- المنهج الإحصائي
- المنهج الاحصائي.

عينة الدراسة : تم استخدام العينة بطريقة مقصودة عينة طبقية تضم 36 مبحوث موزعة على فئات من محاسبين

اداريين مراجعين ، مصرفيين ، تقني النظم ، شاغلي وظائف أخرى.<sup>2</sup>

نتائج الدراسة :

- يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة انتاجهم .
- وجود علاقة ايجابية بين تنوع وسائل التدريب وأداء العاملين .
- يساهم تنوع البرامج التدريبية في رفع أداء العاملين.

<sup>1</sup>- عوض الله مُجَد علي مُجَد الهدي، دور التدريب في أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الامام المهدي، السودان، 2017، ص 3-5.

<sup>2</sup>- عوض الله مُجَد علي مُجَد الهدي، مرجع نفسه، ص 117-122.

- توجد علاقة ايجابية بين الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين<sup>1</sup>.

### أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة السابقة :

من خلال عرض الدراسة سنتطرق إلى النقاط التي تختلف وتتفق معها الدراسة ودراستنا الحالية ، حيث تختلف دراستنا الحالية مع دراسة عوض الله مُجَّد علي مُجَّد الهدي في كونها ركزت على استعمال مناهج متعددة في دراسة الظاهرة بينما اقتصرت دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي فقط ، وتتفق دراستنا الحالية مع دراسة عوض الله مُجَّد علي مُجَّد الهدي في التعرف على التكوين (التدريب) وكيف يساهم في تحسين أداء الموظفين.

### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

استفدنا من الدراستين السابقتين من الاثراء الفكري في الجانب النظري من خلال توظيف تلك الدراسات في تحديد أبعاد التكوين والأداء الوظيفي حيث تم توظيف هذه المتغيرات في بناء الاستمارة وقياس مؤشراتهما، كما ساعدتني الدراستين في تحديد المنهج والعينة المناسبة لدراستي الحالية استفدنا من الدراستين السابقتين في أن كلا الدراستين إعتمدت على التكوين - التدريب - كأحد المتغيرات الرئيسية التي تحسن من الأداء الوظيفي حيث توصلت نتائج الدراستين إلى أن كل المتكويين بقرون بأن البرامج التكوينية تساهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي وهذا أفادنا كثيرا في دراستنا الحالية أن الاستفادة من الدورات التكوينية يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي شبه طبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد ببلدية متليلي.

<sup>1</sup> - عوض الله مُجَّد علي مُجَّد الهدي، مرجع نفسه، ص 159.

القيمة المضافة للبحث:

أن الموظف شبه الطبي في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد ببلدية متليلي يلعب دورا كبيرا في تقديم خدمات صحية واجتماعيه جيدة وهذا يرجع إلى التكوين الذي يعمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

ثامنا: صعوبات الدراسة:

- كما هو معلوم أن لكل دراسة سوسيوولوجية صعوبات بحيث تختلف هذه الصعوبات من دراسة إلى أخرى وتكمن صعوبات هذه الدراسة فيمايلي:
- صعوبة اجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة بسبب انتشار جائحة كورونا.
  - تحفظ بعض الموظفين في الاجابة على أسئلة الاستمارة.
  - صعوبة اجراء الدراسة على عينة حوالي 60 مبحوث بسبب الظروف الصحية التي تمر بها المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثاني

### تكوين الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التكوين

المبحث الثاني: مراحل العملية التكوينية

المبحث الثالث: الموارد البشرية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعتبر وظيفة التكوين من أهم وظائف ادارة الموارد البشرية باعتباره عملية منظمة ومستمرة تقوم بها المؤسسة لإكساب الموظفين القدرات والمهارات اللازمة، وتفعيلها بشكل يتلائم مع طموحاتها وامكانياتها ودافع الى أداء عمل فعال حيث أصبح تكوين الموظفين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها الى مستوى يضمن لها التطور والاستمرار، وهذا ما سنقوم بدراسته بشكل تفصيلي في هذا الفصل.

## المبحث الأول : ماهية التكوين

يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة وتحسين أساليب العمل داخل المؤسسات ويكون ذلك عن طريق السعي لمحاولة تحسين مهارات الأفراد وقدراتهم ، ما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للعمل ، وعليه فقد أصبح التكوين في العمل كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية نشاطا معترفا به في جميع المؤسسات مهما كانت طبيعتها سواء كانت انتاجية أو خدماتية.

## المطلب الأول: مفهوم وخصائص التكوين

## الفرع الأول: مفهوم التكوين:

لا يوجد هناك تعريف محدد للتكوين بين علماء الادارة فلكل وجهة نظر حسب مدرسته وحسب توجهه الفكري وحسب الغرض من التكوين ومن بين التعاريف نذكر مايلي:

يعرف المهيتي التكوين بأنه: " جهود ادارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف اجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الابقاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل<sup>1</sup>."

عرفه ريموند وآخرون **Reymands et all** بأنه: "عملية تطوير السلوك الشخصي للعامل في مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات، وذلك من أجل تحقيق الأداء المرغوب<sup>2</sup>."

<sup>1</sup> - علي يونس ميا وآخرون، أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة نشرين للبحوث والدراسات العلمية، عمان، 2009، ص 06.

<sup>2</sup> - صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000 ص 69.

يعرف عبد الكريم بوحفص التكوين بأنه: "عملية منظمة ومستمرة، تهدف إلى إعداد الفرد للعمل المتميز والمثمر، ولأن يكون أكثر معرفة واستعدادا وكفاءة لأداء المهام المطلوبة منه، بما يرفع فعالية التنظيم وقدرته لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي يتعرض لها"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التكوين عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى زيادة معارف الموظفين لتحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم ومؤسستهم.

### الفرع الثاني: خصائص التكوين

تتلخص أهم خصائص التكوين فيما يلي:

1. الشمولية: يجب أن يشمل التكوين على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات الموظفين فيها.
2. الاستمرارية: ويتحقق هذا بأن يبدأ التكوين ببداية الحياة الوظيفية للعنصر البشري، ويستمر معه خطوة بخطوة، لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد<sup>2</sup>.
3. التدرج: يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا<sup>3</sup>.
4. الدافعية: كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة، والمهارات الجديدة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2007، ص 11.

<sup>2</sup> أمين عبد الرحمان سليمان، واقع البرامج التدريبية، في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة فلسطين، 2010، ص 17.

<sup>3</sup> أمين عبد الرحمان سليمان، مرجع نفسه، ص 18.

<sup>4</sup> بلقايد براهيم: التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم التجارية، تخصص تسير المؤسسات، جامعة وهران 02، الجزائر، 2016، ص 60.

5. **المرونة:** يجب أن يتطور التكوين وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والوسائل اللازمة لإشباع

الاحتياجات التكوينية للموارد بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية، وتوظيفها في خدمة العمليات التكوينية.

6. **التكامل:** يقصد بالتكامل تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والعملية والميدانية في كل برامج التكوين<sup>1</sup>.

7. **المشاركة:** إن مشاركة العنصر البشري المتكوّن لا تؤدي إلى سرعة التكوين فقط ولكن تؤدي أيضا إلى رسوخ ما

تعلمه لفترة طويلة، وبهذا فالمتكون في أماكن التكوين الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته

أكبر للتعلم أفضل من المتكون الذي يكون وجوده سلبيا<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين

#### الفرع الأول: أهمية التكوين:

أصبح للتكوين دور مهم في حياة الأفراد والمؤسسات في العصر الحديث من خلال أحداث تغيير في مهارات الأفراد

وقدراتهم من جهة، وتطوير أنماط السلوك الذي يتبعونه في أداء عملهم من جهة أخرى، وتبرز أهمية التكوين من

خلال مايلي :

#### 1. على مستوى المؤسسة:

- زيادة الانتاجية من خلال الوضوح في الأهداف وطرق واجراءات العمل .

- تطوير مهارات العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- المساعدة على ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.

- خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة .

- تجديد واثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ص 31.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع نفسه، ص32.

<sup>3</sup> - L. Skio، Gestion du personnel، les éductions l'organisation، Québec 4ème edition، 1999، p 293.

- يحسن فعالية المؤسسة على اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

- ينمي معنى المسؤولية اتجاه المؤسسة، ويحسن العلاقات بين أرباب العمل والعمال.

- يساعد على التكيف مع التغيرات

## 2. أهمية التكوين بالنسبة للعاملين :

- يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر

- يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكوّنين ولأعوان التكوين.

- يمنح للمكون امكانية النمو الشخصي والتحكم في مستقبله

- ينمي معارف المتكون عن طريق التدريب والتمهين

- يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.

- يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة<sup>1</sup>.

## 3. أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع:

- أن تكوين الموظفين يعد جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها.

- من خلال التكوين يمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة، وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة الشهي الذي يعود

بالفائدة على المجتمع ككل.

- المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية.، باعتبار الموظفين أفرادا في المؤسسة والمجتمع

في نفس الوقت<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ابراهيمي عبد الله، حميدة مختار: دور التكوين في تنمية وتربية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2005، ص 3-4.

<sup>2</sup> - بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 22.

## الفرع الثاني: أهداف التكوين:

يعتبر التكوين أداة فعالة من أدوات ادارة الموارد البشرية من خلال تحقيق التنمية الادارية للمؤسسة ولمواردها البشرية بالإضافة إلى أنه يساعد في حل مشكلات المؤسسة والموظفين فيها، ومنه يمكن استخلاص أهداف التكوين الرئيسية فيما يلي:

## 1. أهداف التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- تلبية كل حاجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.
- العمل على الرفع من قدرات ومهارات وتخصصات العمال.
- مواجهة التغيرات التكنولوجية من حيث التعديل والتجديد والتطوير في المنتجات وطرق انتاجها .
- انخفاض معدلات التغيب وحوادث العمل من خلال تخفيض صيانة الآلات واصلاحها لأن العامل المكون يكون قادر على الاستعمال الجيد لهذه المواد.
- التكيف الجيد للعمال مع مناصبهم، ومحيط عملهم بصفة عامة.
- تحسين العلاقات الانسانية داخل المؤسسة، وتزويد العمال بالاتجاهات السليمة لمزاولة عملهم والرفع من الروح المعنوية للعامل مما يزيد شعوره بالأمن والأهمية.
- الحصول على مستخدمين أكثر اندماجا وتكيفاً مع التطورات التقنية الحديثة، لكونه من أهم العناصر المؤثرة في الانتاجية<sup>1</sup>.

## 2.أهداف التكوين بالنسبة للعامل: إن الفرد يتحصل على معارف أدائية، وخبرات جديدة تؤهله لمناصب جديدة

وزيادة أيضا في تكيفه مع المتغيرات والتقنيات والأساليب الجديدة، وأيضا التطرق الى الطرق الجديدة المطبقة في

<sup>1</sup> - نُجْد منادلي، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

التسيير، فالتكوين يساهم في رفع الروح المعنوية للعنصر البشري كما يساعد العامل على أداء عمله بطريقة أفضل، مما يساعده على تحمل المسؤولية والمبادرة<sup>1</sup>.

**3. الأهداف الاجتماعية والاقتصادية:** إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي بالنهوض بالنواحي الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة حيث تتمثل الأهداف الاجتماعية في اصلاح المجتمع، ابتداء من اصلاح المؤسسة، وتوجيه أفراده لتحقيق التقدم، ليفسح المجال لبروز رضا العمال عن طريق عملهم بما يؤدي بالنهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين، أما بالنسبة للأهداف الاقتصادية فتتمثل في الرفع من معدلات الانتاج وتحسين نوعية المنتج وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة بتكوين اطارات ذات تأهيل عالي لتطوير المؤسسة والمحافظة على بقائها الاقتصادي<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: أنواع وأساليب التكوين

#### الفرع الأول: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة ، وماعليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة المستهدفين والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين ، ويمكن تقسيم أنواع التكوين كمايلي:

#### 1.أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف

وينقسم إلى ثلاثة أنواع وهي:

- بغرض تجديد المعرفة أو المهارة ويقصد به اعطاء المتكون معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة، أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم، وهذا النوع من التكوين يؤدي الى زيادة كفاءة الموظف وبالتالي قيامه بعمله بطريقة أفضل.

<sup>1</sup> - بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>2</sup> - أنس عبد الباسط عباس، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 ص 45.

• **التكوين بغرض النقل والترقية:** إن ترقية الموظف من رتبة وظيفية الى رتبة أعلى قد تعني وجود اختلاف في المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المعارف والمهارات المطلوبة، وهذا الاختلاف يستدعي خضوع الموظف لدورة تكوينية تهدف الى تحسين امكانيات الموظف عن طريق تحسين أساليب العمل وتزويده بالمعلومات أثناء عمله الحالي<sup>1</sup>.

• **التكوين للتهيئة للمعاش:** في بعض المؤسسات الراقية يتم تهيئة العامل من كبار السن للخروج على المعاش وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه بالخروج عن المعاش يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج عن المعاش<sup>2</sup>.

## 2. أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:

وينقسم إلى ثلاثة أنواع وهي كالتالي:

• **تكوين مهني وفني:** يختص بالمهارات المهنية المطلوبة لعمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين الى عمال ماهرين كما يهتم بالتخصصات العالية وبالتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين ويمكن الاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

• **تكوين تخصصي:** يهتم بتكوين بعض الأفراد على التخصصات الفنية النادرة مثل تبسيط العمل، فن البيع العلاقات العمالية، الأمن الصناعي، وكلما تقدمت الصناعة كلما زادت الحاجة الى مثل هذه التخصصات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - نصيرة بوبعلي، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه العلوم منشورة في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص 100.

<sup>2</sup> - لحبيب بلية بن محمود، وظيفة التكوين والتدريب في ادارة الموارد البشرية (الادارة العمومية في الجزائر)، دار اليا لى للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 132.

<sup>3</sup> - لحبيب بلية بن محمود، مرجع نفسه، ص 133.

- تكوين اداري: يتضمن هذا التكوين المهارات والمعارف الادارية والاشراقية الازمة لتقلد المناصب الادارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز، وادارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال<sup>1</sup>.

### 3. أنواع التكوين حسب المكان:

وينقسم إلى نوعين:

- **التكوين داخل المؤسسة:** وهو الذي يتم في موقع العمل وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات الازمة لأداء العمل، أو الاشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمكون أن يقلد مكونه وأن يلتقط المهارات الازمة لأداء العمل، ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه الى حيز الواقع والعمل.
- **التكوين خارج المؤسسة:** تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة وذلك إذا كانت الخبرة والأدوات متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، ويمكن الاستعانة بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: أساليب التكوين

- تتعدد أساليب التكوين بتعدد الأهداف المتوقعة منه، فقد يكون التكوين لفترة قصيرة لا تتجاوز الأسبوع وقد يمتد ليتجاوز الأشهر ويمكن أن يأخذ طابعا مستمرا أو مؤقتا اعتمادا على طبيعة الهدف المراد تحقيقه، ويمكن ذكر أهم الأساليب التكوينية شائعة الاستعمال فيمايلي:

<sup>1</sup> - نصيرة بوعلي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>2</sup> - الحبيب بلية محمود، مرجع سبق ذكره، ص 134-135.

1. أسلوب المحاضرة: يفضل اللجوء الى المحاضرة بأسلوب تدريبي في حالات محددة مثل: ضبط الوقت المتوفر للتكوين المعلومات الجديدة كلياً على المتدربين، الصعوبة الملحوظة لمواد التكوين، حيث تتمثل خطوات اعداد المحاضرة في نوع المتدربين، هدف المحاضرة الوقت المتوفر للمحاضرة، مادة المحاضرة، التحضير للمحاضرة ويشمل: كتابة المحاضرة، تحضير الوسائل التوضيحية، الاستعداد على القاء المعلومات بالمحاضرة<sup>1</sup>.

2. أسلوب دراسة الحالة: دراسة الحالة هي عرض معلومات مفصلة عن الوضع الراهن للمؤسسة أو الوظيفة والطلب من المتكون تحليلها والتأمل فيها وتحديد المشكلة التي يعاني منها ثم اقتراح الحلول العلاجية التي يراها مناسبة وفي هذا الأسلوب يقوم المتكون بالتعامل مع أحد العاملين في الهيئة، ومن الشروط التي يجب أن تراعى في الحالة أن تكون ذات تمثيل واسع في الهيئة، مثال: في قسم التمريض في المستشفى نختار ممرضة مع ملاحظة أن اختيار ممرضة في قسم التمريض الذي تعمل فيه عدد لا بأس به من الممرضات أو طبيبة من مستشفى للأطفال، المهم هنا نلاحظ بأن اختيار الحالة ضمن ما يعرف بالوحدة التنظيمية مثل: شعبة، قسم، مديرية... الخ<sup>2</sup>.

#### • خطوات تطبيق أسلوب دراسة الحالة:

- اختيار المشكلة والوظيفة التي ستجرى دراستها.
- ملاحظة وجمع البيانات كما هي في الواقع.
- كتابة الحالة كما تشير بياناتها.
- تنقيح الحالة لمواكبة طبيعة الواقع ومتطلباته.

<sup>1</sup> - صلاح صالح معمار، مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 131.

- مناقشة الحالة والتحقق من صلاحيتها للتدريب، أو كنموذج لحالات التدريب<sup>1</sup>.

**3. أسلوب المناقشة:** المناقشة كأسلوب أوسع هي أن يشترك المدرب مع المتدربين في فهم وتحليل وتفسير وتقييم

موضوع أو عمل ما وتحديد مواضع القوة والضعف من أجل الوصول الى قرار، وهي حوار الآراء والأفكار وتفاعلها

بين مجموعة من الأشخاص بقصد الكشف عن جوانب موضوع يهتم بدراسته أعضاء الجماعة.

وغالبا ما يكون المتدرب في أسلوب التدريب بالمناقشة وادارة المناقشة محور العملية التكوينية وقد تنتقل من

الحوار الفردي نظرا لكون الأسئلة شبه جماعية<sup>2</sup>

مما يمكنه من المراقبة الذاتية، مما يؤدي الى كف الاستجابات الخاطئة، نتيجة اكتشاف والاعتراف بالخطأ مما يرفع

مستوى الاقتناع، وتقليل الحساسية التدريجية عليه فان المدرب يراعي عند صياغته أسئلة المناقشة ما يلي:

- أن تكون المناقشة ترتبط بواقع واهتمام المتكويين.

- تنوع مستوى الأسئلة من السهولة الى الصعوبة.

- تركيز الأسئلة على مواضيع مهمة.

- توزيع الأسئلة على المتدربين دون اهمال أو استثناء.

- اعطاء وقت كافي للمتدربين<sup>3</sup>.

**4. أسلوب تمثيل الأدوار:** أسلوب تمثيل الأدوار يقوم في أساسه على اشراك المتكويين في موقف ينطوي على

مشكلة والرغبة في الوصول الى حل يهدف الى اكساب المعارف والخبرات في ظروف تتسم بالتلقائية فيه، يقوم

المتكويين بدور شخصية أخرى ويتعرف بها على نفسه، ويقسم المتكويين الى ملاحظين، وممثلين، حيث يندمج

المشاهدون أو الملاحظون في الموقف لدرجة تجعلهم يتمتعون بمعرفة الطريقة التي اتخذ بها القرار.

<sup>1</sup> - صلاح صالح معمار، مرجع سبق ذكره، ص 134.

<sup>2</sup> - حمدي شاكر محمود، مهارات التدريب، دار الأندلس للنشر والتوزيع، الطبعة 01، السعودية، 2006، ص 126.

<sup>3</sup> - حمدي شاكر محمود، مرجع نفسه، ص 127.

يتميز أسلوب تمثيل الأدوار بقدرته على جذب المتكون للانخراط والاندماج في الموقف بطريقة حقيقية، والتعبير

عن المشاعر ومن تم اكتشافها، وتطوير المهارات في حل المشكلات وتنمية مهارات الاتصال الداخلي والخارجي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 90.

## المبحث الثاني: مراحل العملية التكوينية

تمر العملية التكوينية بعدة مراحل تتمثل فيمايلي:

## المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية:

تعد عملية تحديد الاحتياجات التكوينية من المراحل الأولى لعملية التكوين ، اذ هي المحرك الأساسي لزيادة المعارف وصقل المهارات للموظفين بما يتلائم مع امكانياتهم، فهي العنصر الأساسي الذي تبنى عليه البرامج التكوينية في تحقيق أهداف مختلف المؤسسات سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية .

## 1. مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية:

يعرف "مُجد جمال برعي" الاحتياجات التكوينية لأي منظمة بأنها: "مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب احداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين والتغلب على المشاكل التي تعترض سبيل العمل في المؤسسة والتي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الانتاج والخدمات"<sup>1</sup>.

كما يشير باحث آخر بأن تحديد الاحتياجات التكوينية تتركز على "العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة، ويبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على أربعة مستويات هي: مستوى الفرد ومستوى أداء الوظيفة ومستوى أداء جماعة العمل ومستوى أداء المنظمة"<sup>2</sup>.

فالحاجة التكوينية تعني: وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء المنظمة أو الوظيفة أو الأفراد في أي معارف أو مهارات أو اتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-مُجد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1970 ص149.

<sup>2</sup>-علي السلمي، ادارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، مصر، ص 360.

<sup>3</sup>-عبد الباري ابراهيم الدرة، زهير نعم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين-منحى نظمي، دار وائل للنشر ، ط01، الأردن، 2008 ص 317.

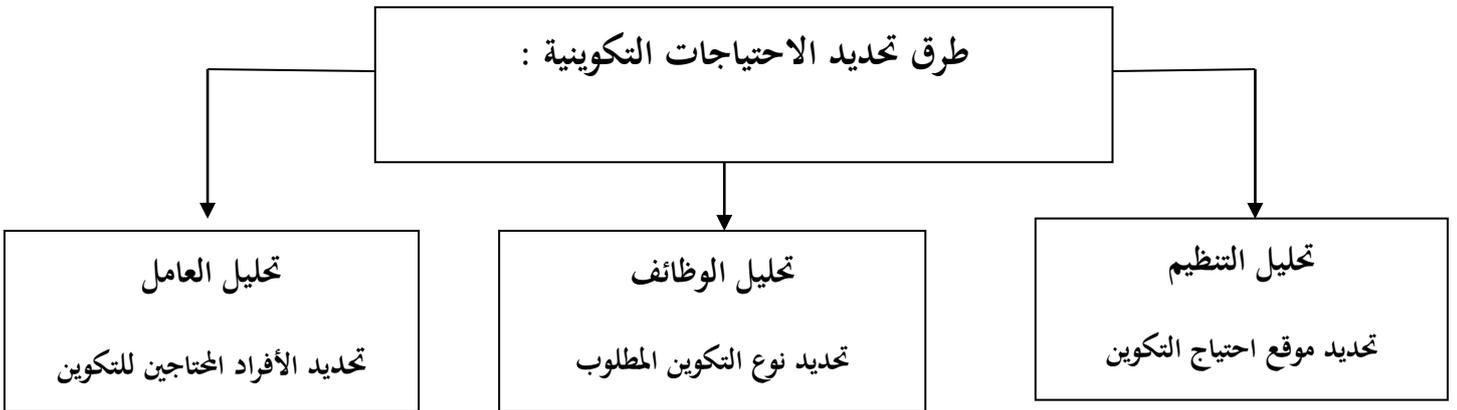
2. طرق تحديد الاحتياجات التكوينية: حتى يتم وضع خطة تكوينية سليمة تلي الاحتياجات الفعلية للمنظمة يجب أولاً التعرف على الاحتياجات التكوينية وتحديدتها تحديداً دقيقاً من خلال اتباع أساليب علمية مناسبة وبهذا فإن تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة من أساسيات نجاح العملية التكوينية وتسبق أي عمل تكويني، ولذلك فإن احتياج المؤسسة إلى التكوين يقصد به أن هناك نقص أو فجوة في جزء ما من المنظمة وأن التكوين المخطط يمكن أن يسد هذا النقص ويغطي تلك الفجوة، لذلك فإن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم من خلال ثلاث مستويات هامة تتمثل فيما يلي:

- **تحليل المنظمة:** لما كانت استراتيجية التكوين مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى للمؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة البشرية والمالية في تحقيق تلك الأهداف. وتستعين الإدارة وهي بصدد تحليل هذه المتغيرات بعدة مؤشرات كمعدلات الانتاجية، وتكلفة العمل الغياب والتأخير، دوران العمل، الحوادث، المناخ التنظيمي، معنويات العاملين... حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التكوين كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات ومواقع التكوين<sup>1</sup>.
- **تحليل الوظائف:** يتناول تحليل الواجب موضوعات معينة مثل المعرفة والمهارة والقدرات الضرورية للقيام بواجبات محددة بكفاءة عالية، ولكي نحصل على هذه المعلومات علينا أن نلجأ إلى وصف الوظيفة المستمدة من تحليل العمل التفصيلي للوظيفة – فتحليل العمل هو نقطة البداية لأي قرار أو إجراء بشأن أي عامل من العاملين القيام به – أما الخطوة التالية فهي الأصعب لأنها تتناول ترجمة كل متطلب من متطلبات المهنة على حدى إلى جزء من المعارف أو المهارات التي يمكن أن نضمناها في برنامج تكويني.

<sup>1</sup> - لحبيب بلية بن محمود، مرجع سبق ذكره ص 148-149.

- تحليل خصائص الفرد العامل: تنصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس العمل، حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد فتدرس قدراته الحالية والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي، حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص الجسمية والعقلية والفكرية والسلوكية والخبرات والأداء السابق والتوجه المهني له، فاحتياجات الفرد عبارة عن تلك الاحتياجات التي تنبع من عمل الموظف كما هو حالياً أو بعد أن تلحقه التطورات والواجبات المحتملة تكليفه بها مستقبلاً<sup>1</sup>.

الشكل رقم (01): يوضح طرق تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: من اعداد الطالبة

<sup>1</sup> - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير منشورة في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 2006، ص 78.

## المطلب الثاني: تصميم البرنامج التكويني

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية تأتي المرحلة الثانية والمتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة ويتضمن

تصميم البرنامج التكويني خطوات أهمها:

### 1. تحديد أهداف البرنامج التكويني: يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم

البرنامج التكويني، حيث يرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد اكسابها

للمتكونين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها، حيث يمكن تحديد أهداف البرامج التكوينية فيما يلي:

- تنمية معارف المتكون لتحسين أدائه.

- اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه بما يحقق كفاءة وفعالية في الأداء.

- تطوير سلوك المتكون واكتسابه قيم واتجاهات جديدة<sup>1</sup>.

### 2. تحديد محتوى البرنامج التكويني: بعد تحديد أهداف التكوين ننتقل الى تحديد محتوى البرنامج التكويني الذي

يعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية، وتطورها وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب مع

طبيعة المتكونين من حيث مستواهم ونوعية التكوين وعند صياغة محتوى أو مضمون البرنامج يجب أن تراعي مبادئ

أساسية أهمها:

- التركيز على المتكون بالدرجة الأولى.

- أن تراعي الدقة والموضوعية والحدائة

- مراعاة الفروق الفردية بين المتكونين.

- أن تكون مصاغة بلغة سليمة وواضحة.

- الجمع بين الناحية النظرية والتطبيقية.

- أن تتناسب مع الزمن المقدر للبرنامج التكويني.

- أن تكون الأفكار والمفاهيم متتابعة ومترابطة وواضحة

<sup>1</sup>-عمار بن عيشي، مرجع نفسه، ص86.

3. اختيار الأسلوب التكويني: لقد تعددت الأساليب التكوينية وشهدت تعددا ملحوظا وتنوعا واضحا مما يفسح

المجال أمام خبراء التكوين لاختيار الأسلوب الذي يتناسب مع المتغيرات التي تحكم البرامج التكوينية وتختلف

أساليب التكوين باختلاف طبيعة البرامج التكوينية وطبيعة المتكويين بها.

ويمكن اختيار الأسلوب التكويني المناسب لكل موقف تدريبي وفق المعايير التالية:

- أن تتلائم أساليب التكوين مع احتياجات المتكويين.

- حجم المتكويين: تستخدم الأساليب التكوينية سواء كانت فردية أو جماعية حسب طبيعة الحالة التكوينية.

- توفر الامكانيات البشرية والكوادر المؤهلة للتكوين.

- اختيار الأساليب التكوينية وفق الامكانيات المادية المتاحة.

- توفر الامكانيات المالية والوقت المناسب للتكوين.

- الاتجاهات السائدة لدى المتكويين (أعمارهم، خبراتهم السابقة) تحدد اختيار الأسلوب التكويني المناسب<sup>1</sup>.

4. اختيار وتحديد الأفراد المعنيين بالتكوين (الفئة المستهدفة): لابد على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية

وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدراجهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية، فالأفراد هم محور كل عملية

تكوينية واختيارهم يتم في خطوة تحديد الاحتياجات التكوينية، غير أنه يتعين على مصمم البرنامج أن يدرج المتكويين

المناسب في البرنامج المناسب ولكي يكون البرنامج التكويني فعالا، فانه يتعين مراعاة الاعتبارات التالية عند اختيار

الأفراد المطلوب تكوينهم.

✓ اعتبارات ادارية: وهي تنحصر في:

- تقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء الحاجة في المنظمة.

- اختيار الأفراد من مستويات وظيفية وعلمية متقاربة لتأمين استفادة أكبر لهم.

<sup>1</sup> - نصيرة بوبعلي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

-الالتزام بالحضور والاستمرار في البرنامج حتى نهايته.

✓ اعتبارات سلوكية: انتقاء الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة والاطلاع وتقبل كل جديد.

✓ اعتبارات فيزيولوجية: وهي الأمور التي تتجلى في العودة الى البيئة المحيطة بهم والتي تم اختيارهم على أساس

(القدرات، الميول، الاستعدادات) ومدى انسجام هذه البيئة مع البرامج الموضوعية، والتي تعبر عن كفاية القدرة

الجسمانية لمتطلبات الأنشطة الخاصة بالوظيفة التي يتم التكوين من أجلها<sup>1</sup>.

### 5. اختيار المكونين:

يجب اختيار المكونين بعناية، فالمكون هو المسؤول عن نجاح وتحقيق أهداف البرنامج التكويني حيث يجب أن يتميز

المدرّب بمجموعة من الصفات تتمثل في:

- القدرة على الاستماع الى المتكويّنين.

- الثقة بالنفس.

- الشفافية والموضوعية.

كما يجب أن تتوفر لديه مجموعة من المهارات نذكر منها:

- قدرة الرد على الأسئلة والتفاعل مع مشاعر المتدربين وتوجيه الحوار.

- المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة.

-الامام بالوسائل التدريبية الحديثة والقدرة على استخدام الأدوات المساعدة في التكوين<sup>2</sup>.

### 6. تحديد المكان لانعقاد البرنامج التكويني: فوجود المكان المناسب لانعقاد البرنامج التكويني يجب أن يكون له

علاقة تناسب أهداف التكوين، من حيث توفر كل الاحتياجات فيه كالمقاعد، السبورة، شاشة العرض، اضاءة

<sup>1</sup> - لحبيب بلية بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص 158.

<sup>2</sup> - بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر 03 2010، ص 26.

كافية، تهوية، نظافة، هدوء، إذ أنّ هذه الأشياء بمثابة حوافز تدفع المكون الى العطاء باعتبارها عاملا مساعدا في بث الراحة النفسية لدى المتدربين، مما ينعكس ايجابا على مستوى تفاعلهم مع البرنامج التكويني وتحصيلهم.

7. إعداد الجدول الزمني للبرنامج التكويني: ويشمل على المدة الزمنية للبرنامج التكويني بالأسابيع وعدد أيام الأسبوع المخصصة للبرنامج، وعدد الساعات الأسبوعية والساعات الآزمة لكل موضوع أو وحدة تكوينية نظريا وعمليا<sup>1</sup>.

8. توفير مستلزمات البرامج التكوينية: قبل تنفيذ البرنامج التكويني يجب توفير كل الاحتياجات والوسائل الآزمة والتي تشمل كل من القاعات والأجهزة والمعدات والوسائل السمعية والبصرية وهذا نظرا لطبيعة التكوين، ويشمل كذلك اعداد المطبوعات والمذكرات والارشادات والنماذج التي يتطلب التكوين استعمالها كما يتوجب تعيين كل من المدير الاداري ومنسق للإشراف على تسيير وتنفيذ البرنامج فيقوم بمعالجة كل المشكلات المطروحة أثناء تنفيذ البرنامج التكويني والذي يساعد في تحقيق أهداف البرنامج التكويني<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث : تنفيذ و تقييم البرنامج التكويني

#### الفرع الأول: تنفيذ البرنامج التكويني:

يلي مرحلة تصميم البرنامج التكويني مرحلة أخرى وهي مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، والتي تعرف بأنها: "مجموعة التحضيرات والاجراءات والأعمال التي يتطلبها برنامج التكوين ، حيث يعتمد التنفيذ الناجح للبرنامج التكويني على عدة عوامل تضم تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة إدراك المتكونين الحاجة للتكوين، وعلى ادارة البرنامج التكويني مراعاة القيام بأمر عديدة من أجل ضمان حسن تنفيذها أهمها<sup>3</sup>:

-موعد بدأ البرنامج وانتهائه.

<sup>1</sup> - خالد ابراهيم خليل، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

<sup>2</sup> - مجّد منادلي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>3</sup> - عبد الرحمان طاهر وآخرون، دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 20، جامعة واسط، العراق، 2015، ص 07.

-توزيع العمل التكويني حسب فترة البرنامج التكويني.

-الترباط الزمني للموضوعات التكوينية.

✓ **المرافق والتسهيلات التكوينية:** يتضمن ما يلي:

- اختيار المكان حسب متطلبات البرنامج التكويني.

- تصميم طريقة لائقة لجلوس كل المتكونين والمكونين.

- توفير الادوات والوسائل الضرورية في كل برنامج (سبورة، قاعات اجتماع، مدرجات، مخابر اضاءة كراسي

طاوولات، تجهيز المطبوعات. الخ)<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني: تقييم البرنامج التكويني:**

التكوين كأى من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لابد من متابعته وتقييمه لغرض تحديد مدى فاعليته،

ويعرف التقييم على أنه " تلك الاجراءات التي تأخذ بعين الاعتبار لقياس كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في

تحقيق الأهداف المبتغاة، كما تقاس بها كفاءة المتكونين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في احداثه فيهم<sup>2</sup>.

✓ **خطوات عملية تقييم البرامج التكوينية:**

- تحديد طريقة التقييم: تقييم شفهي أو مكتوب يقدمه المكوّن للمتدربين في نهاية البرنامج التكويني.

- تحديد منهجية للتقييم : استخدام أدوات لقياس المعرفة والمهارات التي صممت لقياس المهارات والسلوك في نهاية

الدورة التكوينية.

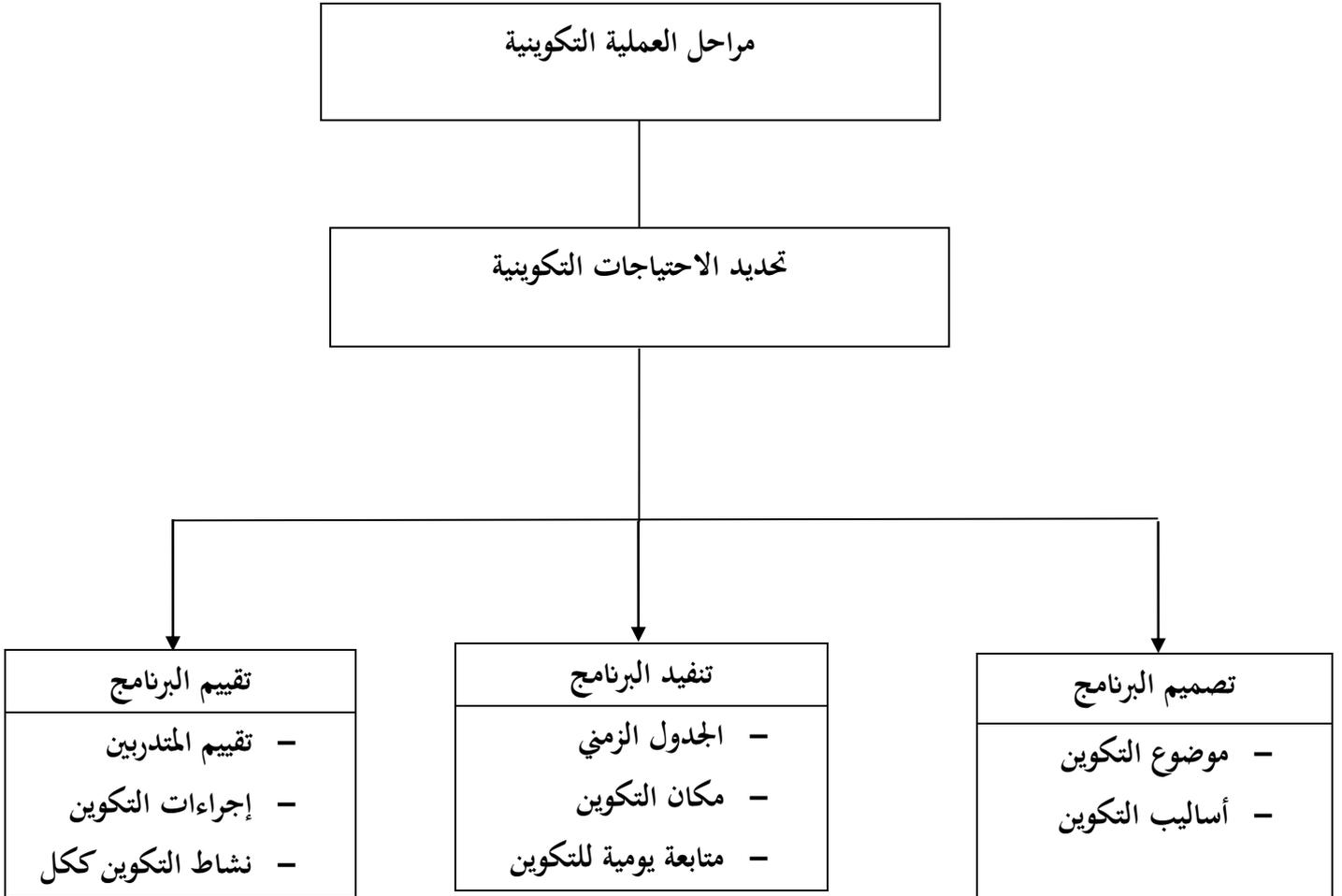
- تحديد أسلوب لجمع البيانات : أن تكون الأساليب المستخدمة في التقييم سهلة ويمكن فهمها ومن الممكن قياس

النتائج على أساسها.

<sup>1</sup> - بلال جفري، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 113.

<sup>2</sup> -سهيل زغدود، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة في تنمية الموارد البشرية، جامعة باتنة، الجزائر 2008،ص 57.

الشكل رقم (02): يوضح مراحل العملية التكوينية



المصدر: من اعداد الطالبة

## المطلب الرابع: معوقات العملية التكوينية:

إذا كانت مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات الا أن هناك عدة معوقات تمنعها من

تحقيق أهدافها وتحول دون امكانية تنفيذ برامجها، ويمكن توضيح هذه المعوقات فيما يلي:

1. جهل بعض الرؤساء لأهمية التكوين، وتتمثل هذه المشكلة في اعتبار التكوين نوع من أنواع اضاءة الوقت واهدار الموارد.

2. اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الادارية الأخرى وبذلك تقل أهميتها وأهمية الدور المنوط بها.

3. عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لأنشطة التكوين والتي تتمثل في نقص الوسائل اللازمة مثل وسائل الايضاح والمعدات المختلفة، ارتفاع تكلفة الأجهزة مما يجعل من الصعب شرائها من طرف الميزانية العامة للمؤسسة

4. عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة التكوينية، و انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعلم التقييم العلمي ولا يكون ممكنا .

5. عدم توفر المكوّنين الأكفاء المعدين اعدادا تربويا يمكنه من فهم العملية التربوية، أو فهم الموظف الدارس فالتكوين له أساليبه ومبادئه العلمية، فعدم وجود مكوّنين متخصصين يعيق تحقيق أهداف البرنامج التكويني<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سهيل زغدود مرجع سبق ذكره، ص 160-161.

## المبحث الثالث : ماهية الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أهم عنصر من عناصر المؤسسة فهو القلب النابض والرئيسي للقدرات والامكانيات المادية بها وبالتالي فالعنصر البشري له دور كبير في الرفع من مستوى المؤسسة والمساهمة في تحريكها ومواكبتها للتطورات السريعة الحاصلة في بيئة عملها.

## المطلب الأول: مفهوم وخصائص الموارد البشرية:

## الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية:

تتمثل أهم تعاريف الموارد البشرية فيما يلي:

هي " مجموعة الأفراد الذين يسيرون المنظمة، ويختلفون فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبراتهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الادارية والوظيفية"<sup>1</sup>.

"هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذي جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها وتحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والاجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق أهدافها واستراتيجياتها المستقبلية"<sup>2</sup>.

يعرفها "حسن ابراهيم بلوط" بأنها: " مجموعة العمال المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات العمال التي تقوم بها المؤسسة"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها: مجموعة الأفراد القادرين على العمل والذين يمكن اعدادهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي بما يساهم في تحقيق العملية الانتاجية، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في مستوياتهم الادارية ومساراتهم المهنية.

<sup>1</sup> - وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 25.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، ط1، 2005، ص11.

<sup>3</sup> - حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2002، ص 18.

## الفرع الثاني: خصائص الموارد البشرية:

لعل أبرز ما أحدثته التغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة ، أصبحت لإدارة الموارد البشرية مكانة مرموقة وهامة على كل المستويات ، هذا ما جعلها تهتم بالموارد البشري واعتباره الحجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وقد تبلور هذا الاقتناع بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة من الخصائص التالية:

**1. النتائج الجيدة هي السلوك وليست الامكانيات المادية :** أي أن الانتاجية سلوك بمعنى أن النتائج الجيدة تأتي

بفضل سلوك الانسان وليست بفضل أدوات العمل.

**2. التحفيز بالترغيب:** إن التحضير التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وأن هذه

المجتمعات حققت نتائج أعلى مما كانت تحققة تحت تأثير التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن أن يخلق الحافز للعمل

فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع ايجابية

**3. قدرة الانسان على التحكم والسيطرة:** إن المورد البشري يمكنه أن يتحكم ويسيطر على جودة ما يعمل وكم

ومتى، وأين يعمل ولماذا؟ فهو يساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة

الانسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها، ونأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد

على نظام يلعب الانسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده، هذا ناهيك عن الأعمال

والواجبات التي تحتاج الى تصورات وتخيالات الانسان وأحاسيسه وعواطفه وتقديراته.

**4. الميول الاجتماعي للإنسان:** فالإنسان كائن اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل من أشكال الجماعة بل انه

يسعى عمدا الى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته، ولذلك

وجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتباره.

5. طاقة الانسان على احداث التغيير: إن الكائن البشري له طاقة التغيير، فهو يسعى دوما الى الأشياء الجديدة والمغايرة، وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيئ للإنسان نفسيا لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدو له التغيير منطقيا ورشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات والمسؤوليات الوظيفية بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية الاستثمار في الموارد البشرية:

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الانتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، ان العنصر البشري له أهمية قصوى تعادل التطور التكنولوجي، كما أصبح له أثر فعال على اقتصاديات الدول في جميع مراحل نموها وتطورها، ويمكن للمورد البشري أن يحقق ثروة هامة من خلال استخدام مهاراته ومعارفه، فالفرد يعتبر عنصر هام في تحقيق أهداف المنظمة واستمرار نجاحها، ومن أهم العوامل الاستراتيجية في المنظمة لأنها تشكل مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: أهداف الموارد البشرية :

تتمثل أهم أهداف الموارد البشرية فيما يلي:

1. الأهداف الفردية: مساعدة أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية، وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للتنظيم، ومن أمثلة هذه الأهداف المكافآت والحوافز.
2. الأهداف التنظيمية: المساهمة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، حيث أن الموارد البشرية ليست هي النهاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه، ومن أمثلة هذه الأهداف العلاقات بين الإدارة والعمال،

<sup>1</sup> - فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 48-51.

<sup>2</sup> - عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015، ص 8.

اضافة الى مراعاة المستوى التنظيمي للمنظمة واشباع حاجاتها بدون زيادة أو نقصان ومن أمثلة هذه الأهداف التقييم والتعيين<sup>1</sup>.

**3.الأهداف الاجتماعية:** المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية عن طريق تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم ذاته، ومن هذه الأهداف الالتزام بالقوانين والتشريعات وتنظيم العلاقة بين الادارة والنقابة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، ادارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2016، 30.

<sup>2</sup> - محمد عبد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع نفسه، ص 31.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين أن التكوين استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين بها، وأنه عملية مخططة ومستمرة تستهدف اجراء تغيير في معارف ومهارات الأفراد، ليتمكنوا من الابداع والتكيف مع التغيرات الخارجية، بحيث يجب أن يركز التكوين على تحديد الاحتياجات التكوينية الأزمة ومن ثم وضع البرامج التكوينية الفعالة للموارد البشرية لامتلاك مهارات جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة في البيئة الخارجية للمؤسسة.

## الفصل الثالث

### تحسين الأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: طرق تحسين الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

## تمهيد

يعد الأداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام ، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه .

ولقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام كبير، ويشهد بحثاً مستمراً عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي وقد فاقت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن إعادة تصميم الهياكل التنظيمية ومحاولة إشراك الموظفين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر ، والتركيز على أسلوب فرق العمل وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة وكل ذلك من أجل غاية واحدة هي تحسين الأداء الوظيفي .

## المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الادارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

## المطلب الأول: مفهوم واهمية الأداء الوظيفي

## الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي:

وردت العديد من المحاولات لإعطاء تعريف لهذا المصطلح نذكر منها مايلي:

يعرفه أحمد صقر عاشور بقوله: " أن أداء الفرد في العمل محصل تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي"<sup>1</sup>.

يعرف الأداء الوظيفي بأنه: " الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وامكانياته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء"<sup>2</sup>.

كما يقصد بالأداء الوظيفي: " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل الأزمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها"<sup>3</sup>.

من خلال المفاهيم السابقة يمكن استنتاج مفهوم شامل للأداء الوظيفي بأنه: " مجموعة الأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها الموظف داخل الإطار التنظيمي المحكوم بنسق من القيم والمعايير التي يستند إليها لتوجيه

<sup>1</sup> - كريم دروازي، الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، رسالة ماجستير منشورة في الإدارة والتسيير الرياضي جامعة الجزائر، 3، 2011، ص 113.

<sup>2</sup> - توفيق عطية، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الاداري لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2009، ص 64.

<sup>3</sup> - أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين 2008 ص 34.

وضبط سلوكه، وتحديد طرق انجازه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال وكما هو مرغوب باستعمال الموارد المتاحة.

### الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي:

تتبع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للعامل والمؤسسة وذلك من خلال :

1. الأداء الوظيفي هو المكون الرئيسي للعملية الوظيفية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) الى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها ومنه يتحقق الربح.
  2. للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي مؤسسة تريد النجاح والتقدم، فاذا كان الأداء مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب.
  3. ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز مرحلة الريادة)، حيث أن تطور المؤسسة من مرحلة نمو الى أخرى انما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها.
- أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك الى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مريم أرفيس، مرجع سبق ذكره، ص 481-482.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل ، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الحياة عموماً لا تتأثر في الأداء الوظيفي، وهنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء الوظيفي أو خفضه ويمكن حصرها في مجموعة من العوامل نذكر منها:

1. غياب الأهداف المحددة: فالمؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما حقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم.
2. عدم المشاركة في الإدارة: ان عدم مشاركة العاملين في المستويات الادارية المختلفة في تخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة والموظفين في المستويات الدنيا<sup>1</sup>.
3. اختلاف مستوى الأداء: عدم نجاح الأساليب الادارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذين يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين.
4. مشكلات الرضا الوظيفي: من بين العوامل المؤثرة على الأداء فعدم الرضا يؤدي الى انخفاض الأداء وكلما زاد الرضا زاد في ايجابية تقييم الأداء<sup>2</sup>.
5. التسبب الاداري: فالتسبب في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين.

<sup>1</sup> - إيمان قصاب، دور تطبيق سياسات ادارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة، في ادارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا 2008 ص 85.

<sup>2</sup> - طاهر نوح الغالي، وائل نوح ادريس، الادارة الاستراتيجية، (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، ط2، الأردن، 2009، ص486.

6. البيئية التنظيمية: وما تتضمنه من مناخ للعمل (الظروف الفيزيائية)، والاشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الادارية والهيكल التنظيمي<sup>1</sup>.

المطلب الثالث: الأداء الوظيفي، أنواعه، محدداته

الفرع الأول: أنواع الأداء الوظيفي: يوجد عدة أنواع من الأداء ويرجع ذلك الى اختلاف معيار تصنيفه من

باحث الى آخر وكل واحد ينظر له من زاويته الخاصة ، ومن بينها نذكر ما يلي:

1. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة الى نوعين:

• الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو

ينتج أساسا من التوليفة التالية:

✓ الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة

وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

✓ الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

• الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في

احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها

المؤسسة، كخروج أو دخول منافسين والذي بدوره سيؤثر على أسعار منتوجات المؤسسة سواء بالارتفاع

<sup>1</sup> - حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2010، ص54.

أو الانخفاض بالتالي يتأثر بدور رقم أعمالها وهامش ربحها<sup>1</sup>.

## 2. حسب معيار الشمولية :

• **الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

• **الأداء الجزئي:** على خلاف على الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه فالنظام التحتي يسعى الى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموعة أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة<sup>2</sup>.

## الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي:

تسعى كل مؤسسة الى زيادة انتاجها وذلك من خلال توفير الأجواء المناسبة التي تجعل الموظف يحسن من أدائه تتمثل هذه المحددات الوظيفية فيما يلي:

**1. الجهد:** يشير الى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهام وظيفته، وتلعب الحوافز الأثر البالغ في زيادة هذا الجهد.

**2. القدرات:** يقصد بها الخصائص والمهارات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، والتي تختلف من فرد لآخر مما يجعل أداء كل فرد يختلف عن الآخرين.

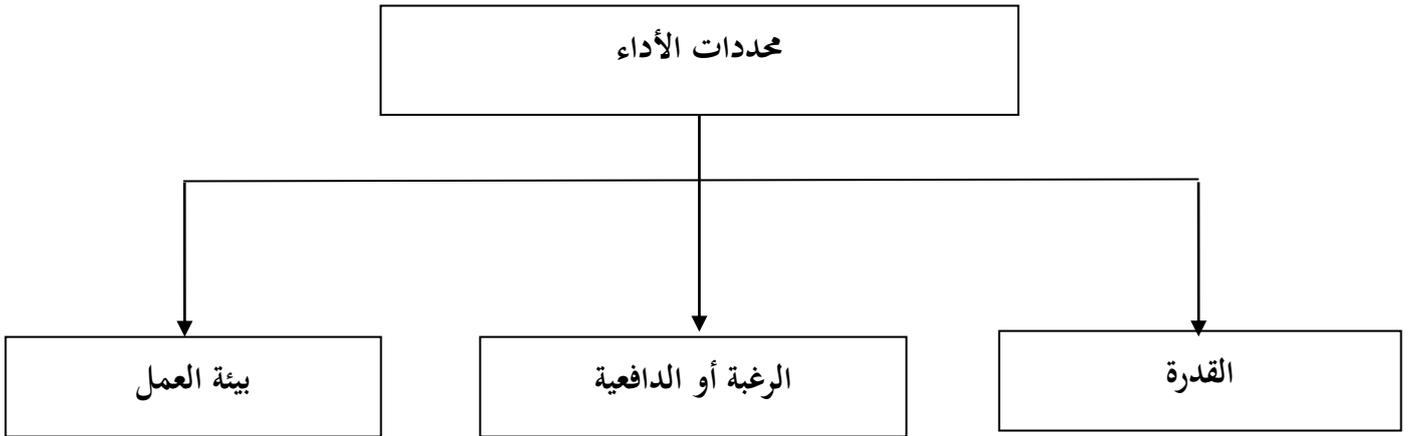
<sup>1</sup> - بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة الجزائر، 2009، ص 76-77.

<sup>2</sup> - عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002، الجزائر، ص 17.

3. إدراك الدور: أي قدرة الفرد على توجيه جهوده في العمل والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة،

فكلما كان إدراك الفرد لدوره الوظيفي قويا كلما زاد أداؤه<sup>1</sup>.

الشكل رقم (03) : يوضح محددات الأداء الوظيفي



المصدر: بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية رسالة

ماجستير منشورة في علم الاجتماع ، جامعة مُجَّد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2014، ص67.

<sup>1</sup> - سامح عبد المطلب، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر، طبعة 01، الأردن، 2011 ص196.

## المبحث الثاني : طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يمثل تحسين الأداء الوظيفي تحديد وتعريف الفرد لكيفية أدائه لوظيفته وأحيانا عمل خطة لتطوير أدائه، فعند تطبيق عناصر التحسين الوظيفي بصورة جيدة وصحيحة فإنه لا يوضح المستوى الحالي للفرد فقد بل يؤثر على جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية، فالجهود المستقبلية عندما يتم تدعيمها بصورة صحيحة تزيد احتمالات تحسين هذه الجهود في المستقبل ، وأيضا ادارة الفرد للمهام التي يقوم بها يجب أن تكون واضحة من خلال خطة عمل للتحسين والتطوير.

## المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي:

هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن العناصر الأربعة التالية (الجودة، الانتاجية، التكنولوجيا، التكلفة)، لأن توازن هذه العناصر يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: عناصر ادارة التحسين الشامل:

تتكون ادارة التحسين الشامل من خمسة عناصر أو طبقات أساسية وهي:

**1. المكافآت والاعتراف بالفضل:** يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل المؤسسة.

**2. التأثير التنظيمي:** يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكلة التنظيمي للمؤسسة.

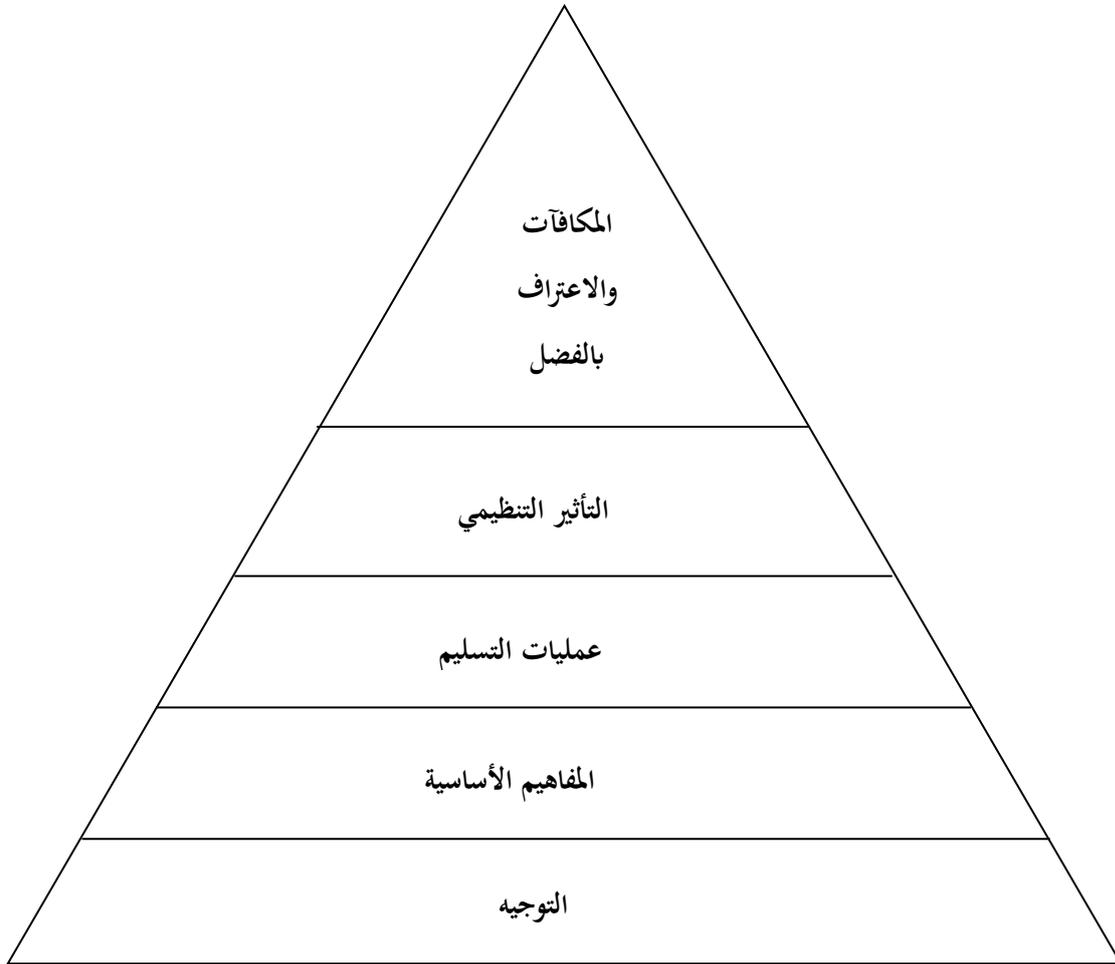
**3. عمليات التسليم:** يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف وفي الوقت ذاته تخفيض الوقت والجهد والتكلفة.

<sup>1</sup> - حسن محمد حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمة الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2010، ص55.

4. المفاهيم الأساسية: تتميز هذه الطبقة بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

5. التوجيه: يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (04): يوضح عناصر ادارة التحسين الشامل للأداء الوظيفي



المصدر: يوسف عبد عطية بحر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة فلسطين 2010، ص 56.

<sup>1</sup> - مريم أرفيس، مرجع سبق ذكره، ص 488.

## المطلب الثالث: الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فعالية الأداء الوظيفي

لتحقيق فعالية الأداء الوظيفي تلجأ المؤسسة إلى تحديد مجموعة من الأمور تتمثل في مايلي:

1. **تحديد أهداف المؤسسة:** يجب تحديد أهداف المؤسسة أولاً، ومن ثم العمل على تحقيقها، إذ أن تحقيقها يعد مؤشراً على فعالية الأداء
2. **معرفة ثقافة المؤسسة:** معرفة القيم السائدة في المؤسسة، وأخذها بالحسبان حين التخطيط والتنفيذ والتصميم، يساعد في تحقيق فعالية الأداء.
3. **التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهنية والأزمة للقيام بالعمل:** مثل طبيعة المهمة المكلف بها موعد إنجاز المهمة، موقع وجود المواد الأزمة لأداء المهمة، نوعية معايير ومقاييس العمل
4. **الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب:** حيث يكافأ المجتهد في عمله، ويتم توجيه النصح للمقصر.
5. **دراسة العوامل والمعوقات التي تعرقل الموظف:** مثل تمتع الموظف بالمعرفة والمهارات والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله، مدى استعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب.
6. **التفاعل بين المشرفين والموظفين:** قيام المشرفين بالسماح للموظفين بمناقشة التصورات المهنية والوظيفية والتباحث فيما بينهم بشأن التوقعات والآمال والخطط المستقبلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

## المبحث الثالث : تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة والأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم اداري أو أي مشروع اقتصادي للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والانتاجية، وتنبع أهمية تقييم الأداء الوظيفي من ضرورة التأكد من فعالية أداء العاملين وسلوكياتهم ، ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة منهم ، وتساعد أيضا في معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين والعمل على معالجة نقاط الضعف ليتسنى لها تحسين أدائهم.

## المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي:

## الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي :

هناك عدة تعاريف توضح مفهوم تقييم الأداء نذكر من بينها:

يعرف تقييم الأداء بأنه: " تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، بل قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهاته في المهام المستقبلية <sup>1</sup>."

هناك تعريف آخر لتقييم الأداء حيث يعرف بأن: "تقييم الأداء هدفه تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا <sup>2</sup>."

كما عرّف بأنه: عملية قياس موضوعية لحجم ما تم إنجازه ومستوى ذلك بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعا، على شكل علاقة نسبية بين القائم والمطلوب <sup>3</sup>."

<sup>1</sup> - رواية حسن، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الطبعة 01، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 208.

<sup>2</sup> - مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 328.

<sup>3</sup> - حسام عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2015، ص 20.

ويعرف أيضا بأنه: " المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد العامل متطلبات الوظيفة<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص مفهوم عام وشامل لتقييم الأداء الوظيفي: بأنه قياس وتحليل لكيفية انجاز الموظفين لأعمالهم بالمؤسسة، من خلال دراسة خصائصهم ومهاراتهم وتحديد الاستعدادات والقدرات التي يمتلكونها، ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المطلوبة منهم بالاعتماد على معايير علمية محددة بهدف التحسين والتطوير.

### الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يمكن ذكر أهم أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي على النحو التالي:

#### 1. على مستوى المؤسسة:

- إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي من خلال التعامل الأخلاقي الذي يبعد تعدد شكاوى العمال اتجاه المؤسسة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطوير.
- وضع أسس تساعد على تحديد استراتيجية للحصول على موارد بشرية ذات كفاءة تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- يعتبر تقييم الأداء أسلوب أساسي يستخدم في الكشف عن الحاجات التكوينية وبالتالي تحديد أنواع وبرامج التكوين والتطوير الآزمة.
- يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص10.

<sup>2</sup> - بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 2012 ص31.

## 2. على مستوى العاملين:

- تنمية مهارات وقدرات الرؤساء المشرفين للوصول الى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- يسهم التقييم في الكشف على الطاقات الكامنة لدى العمال ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
- يجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من طرف المنظمة.
- دفع العامل للعمل باجتهاد واخلاص ليحظى باحترام وتقدير رؤسائه ماديا ومعنويا.
- تطوير العلاقات الانسانية بين العاملين ومرؤوسيهم والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق وتوفر هذه الطرق مجموعة من المعلومات للتعرف على العاملين من حيث أدائهم في العمل الا أن البعض يقوم بتقسيمها الى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

## 1. الطرق التقليدية: هناك العديد من الطرق التقليدية لتقييم الأداء وسنذكر على سبيل المثال ما يلي:

- طريقة التدرج البياني: تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز)،

<sup>1</sup> - بوبرطخ عبد الكريم، مرجع نفسه، ص 32.

والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الفرد<sup>1</sup>.

• **طريقة الترتيب:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها إذ يقوم بموجها الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً على حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، أو العكس<sup>2</sup>.

• **طريقة المقارنة بين العاملين:** يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج، بحيث يتم مقارنة كل فرد من غيره من الأفراد العاملين معه، ويتعين على المكلف بعملية التقييم القيام بتحديد الأكفأ في كل مرة وذلك بالاعتماد على أسس ومعايير موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل، أو على أساس نوعية العمل<sup>3</sup>.

**2. الطرق الحديثة:** نتيجة للقصور في الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين فقد بدأ البحث عن طرق أكثر دقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين، ومن بين هذه الطرق الحديثة نذكر ما يلي:

• **طريقة الاختيار الاجباري:** تعتبر من الطرق الحديثة حيث يتم فيها حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الفرد لعمله، وتقسّم إلى مجموعات تضم كل مجموعة ثنائية وكل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في العامل، والأخرى تصف النواحي السيئة فيه، وهكذا تعددت المجموعات بتعدد موضوعات التقييم، ثم يقوم المشرف على التقييم وذلك بوضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص والعبارة أقل انطباقاً عليه، وتمتاز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية لأن أهمية وأوزان هذه العبارات سرية تحتفظ بها الإدارة العليا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005، ص 89.

<sup>2</sup> - شاويش مصطفى نجيب، مرجع نفسه، ص 92.

<sup>3</sup> - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014، ص 300.

<sup>4</sup> - عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

• **طريقة التقييم على أساس النتائج:** تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج

كأساس لتقييم أدائه وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وأهداف المؤسسة، حيث أكدت الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة من شأنها أن تخلق جو مناسب من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الانسانية الى مجالات ايجابية مثمرة.

• **الإدارة بالأهداف:** تستخدم هذه الطريقة بشكل واسع، وغالبا ما يطلق على هذا النمط من التقييم بأسماء

مختلفة مثل (وضع الأهداف، الادارة بالنتائج)، وتعتمد هذه الطريقة على المقومات التالية:

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوس في وضع المهام ومجالات مسؤولية عمل كل موظف.
- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه.
- تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة.
- استخدام نظام للقياس والتعرف على مدى اظهار الفرد لهذه الأنماط السلوكية.
- اعلام المرؤوسين بهذه الأنماط السلوكية المرغوب فيها، وكيفية ممارستها.
- تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء ومكافأة النتائج الايجابية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد قذري حسن، مرجع سبق ذكره، ص 301-302.

المطلب الثالث: معوقات عملية تقييم الأداء وسبل علاجها

الفرع الأول: معوقات تقييم الأداء الوظيفي:

تعاني الكثير من المؤسسات من صعوبات في تنفيذ عملية تقييم الأداء، نتيجة عدم وجود ضوابط لآلية التنفيذ مما يؤدي الى نشوء صراعات بين الرؤساء والمرؤوسين على حساب مصلحة العمل، وتنقسم مشاكل التقييم الى ثلاث أقسام كما يلي:

### 1. صعوبات متعلقة بنظام تقييم الأداء:

- عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم الأمر الذي ينتج عنه حكم الرؤساء على الأداء المتوسط أو المقبول على أنه أداء سيئ أو العكس.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- صعوبة التأكد من صحة ودقة نتائج تقييم الأداء في الوظائف الادارية لارتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى قدرة توفرها في العمال.

### 2. صعوبات متعلقة بالمشرفين على عملية تقييم الأداء الوظيفي:

- شعور الرؤساء بالذنب عند قيامهم بعملية التقييم خاصة عندما تترتب آثار سلبية على نتائج تقييم أداء العمال فيما يخص الحوافز، الترقيات عدم وجود محاسبة للمديرين على نتائج التقييم، فمثلا يقوم بعض الرؤساء بإعطاء جميع الموظفين نتائج جيدة في التقييم أو اعطائهم نتائج أقل مما يجب، أي أقل من مستواهم الحقيقي<sup>1</sup>.
- الخوف من ايداء مشاعر العاملين، بحيث يقوم المديرين بإعطاء جميع العمال نتائج جيدة مما يؤدي الى عدم القدرة على تحديد المتميزين منهم.

<sup>1</sup> - يوسف عبد بحر، مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة العلوم الانسانية العدد 01 جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2001، ص 7-8.

## 3. صعوبات متعلقة بتقييم أداء العاملين:

- توقع المقاومة التي سيتلقاها تقييم الأداء من طرف العاملين بسبب التحيز وعدم العدالة في التقييم.
  - الانطباع الشخصي عن العاملين، فإذا كان الرئيس يعتقد أن العامل جيد، فإنه لن يبحث عن الأخطاء ولن يبحث عن مستوى الأداء الخاص بذلك العامل.
  - توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قِيمَ أدائهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة، لأن ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية والتي يحصل عليها ذو الأداء الجيد<sup>1</sup>.
  - النظرة الخاطئة للتقييم من طرف الأفراد الخاضعين لعملية التقييم.
  - المحسوبية: حيث تلعب المحسوبية دور في تقييم أداء العاملين، حيث أن الرئيس لا يقوم بالتدقيق والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالموظفين المقربين إليه<sup>2</sup>.
- الفرع الثاني: سبل علاج مشاكل عملية تقييم الأداء:**

- هناك مجموعة من الطرق التي يجب اتباعها لمعالجة مشاكل عملية تقييم الأداء نذكر من بينها ما يلي:
- تدريب المشرفين على التقييم تدريبا شاملا لضمان وجود أشخاص قادرين على التقييم بموضوعية واثقان -تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب المناسب للعملية - المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن التقييم للبحث عن المشاكل ومعالجتها.
  - تحفيز أصحاب الأداء الجيد ومعاقبة أو محاسبة الأداء الضعيف.
  - تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء العمل

<sup>1</sup> - يوسف عبد بجر، مؤمن خلف عبد الواحد مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>2</sup> - عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

- ضرورة التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء.

- مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيّم أداءه بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقيّم.

- ضرورة تحسيس الموظفين بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه والفوائد التي يجنيها كل من العمال والمؤسسة<sup>1</sup>.

#### المبحث الرابع: النظريات الادارية المفسرة للأداء الوظيفي:

إن ادراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في المؤسسة قد وجه أثار انتباه الباحثين والدارسين في علم الاجتماع على بلورة عدد من النظريات السوسولوجية التي تفسر العلاقة بين الأداء والموظفين والجماعات والتنظيم، وفيما يلي سنحاول مناقشة أهم النظريات السوسولوجية التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته.

#### المطلب الأول: نظرية الادارة العلمية لفردريك تايلور:

نشأت حركة الادارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900-1920، وذلك تلبية للحاجة الشديدة اليها ، فقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا أساسيا شمل التوسع في طرق ووسائل المواصلات الحديثة ، وزيادة تركيز السكان في المدن والتوسع في التصنيع واستخدام الآلات الباهضة التكاليف ، واتسعت الأسواق الداخلية وازدادت أسواق التصدير .

وكان فردريك تايلور Fredric.w.Taylor (1856-1915) الرائد الأول للادارة العلمية أو أب الادارة العلمية ، نشر في عام 1911 كتابه الشهير " مبادئ الادارة العلمية" ذكرا فيه الهدف الأساسي للادارة هو ضمان تحقيق أعلى الارباح للعاملين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين 2007، ص53-54.

<sup>2</sup> - فانتن أحمد أبوبكر، نظم الادارة المفتوحة"، دار اترك للنشر والتوزيع ، ط01، القاهرة، مصر، 2001، ص 21.

تركز نظرية الإدارة العلمية على مبدأ الرشد والعقلانية للعمال، التخصص وتقسيم العمل، هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي، استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل، وعليه فقد رأت في الحوافز أسلوب تضمن من خلاله المؤسسة قيام العمال بأداء عملهم بشكل أفضل، فيما أن العامل رجل اقتصادي فان قراراته تتسم بالعقلانية، وهذا يعني أن ما يدفعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد من ورائه، لذلك فانه بالإمكان العمل على زيادة انتاجية الأفراد، يربط هذه الانتاجية بنظام سليم للأجور التشجيعية<sup>1</sup>.

قام تايلور بتقسيم مكونات العمل الى مجموعة من الحركات وحساب الزمن الأزم لأدائها ليتم فيما بعد تدريب العمال على الأداء بأدق التفاصيل وأصح الطرق، وذلك من شأنه أن يرفع كفاءة المورد البشري مما ينعكس على عملية الأداء ويزيد في الانتاجية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول

وتتمثل هذه النظرية في أعمال كل من هنري فايول H.Fayol وجليك Gulick، وبيرويك Urwick وغيرهم من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية الإدارية داخل التنظيم وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي.

تركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم الى ادارات وأقسام تنهض بوظائف متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الانتاجية وخفض التكاليف، وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى الى أسفل نتيجة عملية التفويض، لقد وجد فايول أن الوظائف في إدارة الأعمال<sup>2</sup>.

يمكن أن تقسم الى ستة وظائف رئيسية هي : الوظائف الفنية (الانتاج والتصنيع)، الوظائف الأمنية (حماية الممتلكات والأشخاص)، الوظائف المحاسبية (تقارير الميزانية، سعر التكلفة ) وظائف إدارية.

<sup>1</sup> - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص 52-54.

<sup>2</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 307.

حيث تعتبر هذه الوظائف الادارية أساسية داخل المؤسسة، حيث قام بتقسيمها الى خمسة عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الادارة التي توصل اليها نتيجة ملاحظاته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المسير لدوره اذا ما التزم بها وهذه المبادئ هي : تقسيم العمل السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العامل المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: نظرية العلاقات الانسانية:

لم تتمكن النظريات الكلاسيكية من فهم خصائص التنظيمات وذلك لاهمالها لعنصر أساسي وفعال وهو الجانب البشري وماله من أثر على فعالية التنظيمات ، ففي أوائل القرن العشرين بدأ التأكيد على العامل الانساني في منظمات الأعمال يترك أثره على تفكير الادارة ، وعلى خلاف منطري الفكر الكلاسيكي الذين كانوا مدراء ممارسين ، فان منطري العلاقات الانسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفس والسلوك فظهرت حركة العلاقات الانسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية واهمالها لدور العامل الانساني<sup>2</sup>.

تركز نظرية العلاقات الانسانية على الاهتمام بالجوانب الانسانية والاجتماعية في المنظمة على حد السواء وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين الى أفضل انتاج، حيث قام التون مايو وزملاؤه (Mayo et al) بإجراء تجارب في جامعة هوثورن (Howthorne) بشركة جنيرال اليكتريك الواقعة بشيكاغو كانت مختصة بصناعة الهواتف كان هذا المصنع مهتم بتأثير العوامل الفيزيقية على الانتاج بدأت تجارب الهاوثورن سنة 1927 وامتدت حتى سنة 1932، من أهم النتائج التي تم التوصل اليها أن زيادة الانتاج لا يمكن ردها الى الحوافز المادية<sup>3</sup>.

أو تحسين الشروط الفيزيقية للعمل كالضوضاء والاضاءة والحيز المكاني للعمل، بل انها تتعدى ذلك الى تأثير جماعة وزملاء العمل وعاداتهم وأفكارهم التي لها أثر كبير في سير العملية الادارية فالأفراد بطبيعتهم يميلون

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط02، ص 28.

<sup>2</sup> - بلقاسم سلاطية ، العلاقات الانسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية، العدد 05، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2003، ص 40.

<sup>3</sup> - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص62.

الى الحاجة الى الانتماء في المجموعة، اضافة الى أن الاهتمام بهم يساهم في ارضائهم وتحفيزهم، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الانسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الادارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2006، ص 28.

## خلاصة الفصل:

يمكننا القول ان موضوع الأداء الوظيفي يعتبر ركن أساسي بالمؤسسات، ذلك ان نجاح أي مؤسسة مرتبط بكفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية وعليه نجد ان الأداء الوظيفي يشكل أهم أهداف المؤسسة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم ادارة المؤسسة بتقييمه لتعرف مكانن الضعف والقوة في انجاز المهام لكل فرد من أجل وضع استراتيجية فعالة لتحسين الأداء الوظيفي.

## الفصل الرابع

### الجانب الميداني

دراسة ميدانية لعينة من الموظفين شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد بلدية متليلي

تمهيد

المبحث الأول : الاجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

بعد أن تم التطرق الى الجانب النظري، والذي استعرضت فيه الفصول النظرية للدراسة جاء هذا الفصل لمحاولة اختبار صحة الفرضيات وذلك بوضع الاجراءات المنهجية المتبعة بالإضافة إلى الأساليب الاحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والنتائج.

## المبحث الأول : الاجراءات المنهجية للدراسة

ان الدراسة السوسولوجية المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط والترابط بين المعالجة الميدانية والميدانية لموضوع الدراسة وذلك باعتماد اجراءات منهجية معينة تتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة الاجتماعية محل الدراسة.

المطلب الأول: مجالات الدراسة:

الفرع الأول: المجال المكاني:

شملت هذه الدراسة الميدانية عينة من موظفي شبه طبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد بلدية متليلي، وهي مؤسسة ذات طابع اجتماعي، أنشئت في آفريل 1981 بوحدة صحية تحتوي على 34 سرير كقطاع صحي، ثم توسعت في جانفي 1985 حيث أصبحت تحتوي على 150 سرير المؤسسة العمومية الإستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد بلدية متليلي EPH تسمية جديدة لما كان يسمى سابقا بالقطاع الصحي بلدية متليلي بعد المرسوم التنفيذي رقم 140 - 2007 المؤرخ في 19 ماي 2007.

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هياكل عامة في التسيير تتمثل فيما يلي :

## 1. الادارة العامة :

تعتبر المستوى الأعلى للتنسيق والاشراف في المستشفى بين مختلف الأقسام و المصالح ، يتكون من مكتبين رئيسين:

✓ مكتب الاتصال والتنظيم الاداري :

يتمثل دوره في التنسيق بين مختلف أقسام المستشفى وسير الاتصالات بين مختلف وحداته

✓ مكتب النظام العام :

يعمل على متابعة ومراقبة سير النظام العام للمستشفى.

2. مساعد مدير مكلف بإدارة الوسائل : يقوم بتنظيم العمل بالمكاتب في كل وحدة وتأهيل العاملين وحل مشاكلهم ومنازعاتهم عن طريق :

أ. مكتب تسيير الموارد البشرية

ب. مكتب الميزانية والمحاسبة

ج. مكتب تكاليف الصحة

3. مساعد مدير مكلف بالمصالح الاقتصادية : والمنشآت والتجهيزات مكلف بإدارة المصالح الاقتصادية والعمل على

تسيير المنشآت والتجهيزات وتفرع عنه :

أ. مكتب الهياكل والتجهيزات والصيانة

ب. مكتب المصالح الاقتصادية.

4. مساعد مكلف بالنشاطات الصحية:

يتكفل بعملية بين جميع العمليات الصحية وسيورها لتصل بأحسن وجه أي تتركز معظم مهامه ضمن النشاط الصحي وتستند اليه مكاتب خاصة:

- مكتب الوقاية.

- مكتب تنظيم وتقسيم نشاطات العلاج.

- مكتب الاستقبال والتوجيه

- مكتب الدخول : تسجيل الداخلين والخارجين من المرضى وتقديم العلاج

أهم النشاطات الصحية والاستشفائية :

### 1. الخدمات الطبية:

- طب الداخلي
- الأمراض التنفسية والصدريّة
- طب النساء والتوليد
- طب أمراض القلب
- طب الأطفال
- طب أمراض الكلى

### 2. الخدمات الجراحية:

- الانعاش والتخدير
- جراحة الأطفال
- الجراحة العامة
- جراحة المسالك البولية
- جراحة العظام
- طب وجراحة العيون
- جراحة ORL

### 3. الخدمات الاستقصائية :

- التحاليل الطبية والبيولوجية
- الأشعة RX
- الأشعة - السكاير -
- ايكوغرافيا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد بلدية متليلي.

## الفرع الثاني: المجال البشري:

يتمثل المجال البشري في دراستنا في موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد ببلدية متليلي .

## الفرع الثالث: المجال الزماني:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى مرحلتين:

## المرحلة الأولى: وتم فيها الدراسة الاستطلاعية والاستكشافية:

الدراسة عرفت فترات متعددة وهذا لطبيعة الموضوع الذي يتطلب تجميع الاحصائيات والبيانات حيث قمنا

بدراسة استطلاعية للمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد ببلدية متليلي من 2019/11/15

إلى غاية 2020/01/25 بدأت الزيارة الأولى للمستشفى يوم 15 نوفمبر 2019 أين أجريت مقابلة مع السيد

مدير المستشفى حول موضوع المذكرة أين تم قبول إجراء الدراسة الميدانية بالمستشفى، تمت معه مقابلة شبه موجهة

حول موضوع المذكرة وتم تحديد موعد ثاني مع نائب المدير المكلف بالمصالح الصحية السيد مباركي حسين يوم 17

نوفمبر 2019 لتقديم المعلومات اللازمة حول تكوين الموارد البشرية بالمستشفى في 21 نوفمبر 2019 قمنا

بالتقرب من عينة صغيرة حوالي 10 مبحوثين أجرينا معهم مقابلة شبه موجهة من خلالها تم تجميع معلومات هامة

حول واقع التكوين بالمستشفى أجرينا مقابلة شبه موجهة مع السيد مباركي حسين المكلف بالمصالح الصحية

بالمؤسسة الاستشفائية بمتليلي حيث قدم لنا شرحا مفصلا عن اجراءات التكوين بالمستشفى وعن أهميتها ودورها

الفعال في تحقيق تنمية فعلية للممرضين بالمؤسسة حيث قمنا بتسجيل وتدوين كل ما قاله لنا عبر تسجيلات صوتية

كما قدم لنا وثائق عن الدورات التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة، حيث طرحنا عليه مجموعة من الأسئلة كنا قد

جهزناها من قبل تمثلت فيما يلي:

1. هل تهتم المؤسسة الصحية بوضع البرامج التكوينية لتحسين أداء الموظفين؟

2. ماهي الأساليب المتبعة في عملية التكوين؟

## 3. هل تقوم المؤسسة بإجراء دورات تكوينية للموظفين؟

كما قمنا بالتقرب من عينة صغيرة حوالي 10مبحوثين أجرينا معهم حوارات شفوية حول موضوع تكوين الموارد البشرية ودوره في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وحول ما إذا كانت المؤسسة الصحية تهتم بوضع البرامج والدورات التكوينية التي نعمل على تحسين أدائها حيث تم اجراء هذه المقابلات بطريقة فردية وأحيانا في شكل مناقشات جماعية مع عدد من المرضين تم من خلالها تدوين معلومات هامة حول تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الصحية.

## المرحلة الثانية:

الدراسة الميدانية حيث امتدت الفترة الزمنية لهذه الدراسة من 2020/07/20 إلى غاية 2020/08/10

توقفت اجراءات الدراسة الميدانية من شهر مارس الى غاية شهر جويلية ولم تسمح لنا المؤسسة باستئناف الدراسة الميدانية نتيجة فرض الحجر الصحي الذي امتد لشهور بسبب فيروس كورونا، بعد رفع الحجر الصحي تم استئناف الدراسة الميدانية مع فرض التدابير الوقائية حيث تم توزيع 40 استمارة على 40 مبحوث وتم استرجاع 30 استمارة فقط وقد استغرق تجميع الاستمارات أسبوعين كاملين بسبب حالة الطوارئ التي كانت تمر بها المستشفى بسبب فيروس كورونا.

## المطلب الثاني منهج الدراسة

إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج دون آخر، لذلك فإن المناهج تختلف باختلاف المواضيع المختارة، وفق طبيعة وموضوع البحث المدروس فتحديد المنهج يعتبر خطوة هامة وضرورية، وهو عبارة عن مسار ينبغي على الباحث أن يسلكه للوصول الى تعميم ما توصل اليه من نتائج حول دراسته التي قام بها

وفق طريقة علمية. اذ يرى موريس أنجوس بأن المنهج هو " مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف معين"<sup>1</sup>.

كما يعرف بأنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة"<sup>2</sup>.

إن طبيعة الموقف أو المشكلة المدروسة وخصائصها هي التي تحدد نوعية المنهج المستخدم، فلكل منهج شروط معينة تفرض على الباحث استخدامها، وفي ضوء أهداف الدراسة وطبيعتها.

حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه: الطريقة التي ترتبط بظاهرة معينة واقعا بقصد وصفها وصفا دقيقا وتفسيرا علميا بهدف توضيح العلاقة بين المتغيرات التي تشتمل عليها، ويعتمد على وسائل وأدوات القياس لجمع البيانات وتصنيفها لتحليلها واستخلاص النتائج منها<sup>3</sup>.

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي ، ويرجع سبب اختيارنا هذا المنهج إلى ملائمة لدراسة الظاهرة الاجتماعية لأنه يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها عن الحالة المدروسة ، ويقوم على جمع المعلومات والحقائق ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها ويعتبر أحد أساليب البحث المطبقة في مجالات مختلفة كما هو الحال بالنسبة للدراسة التي نحن بصدد اعدادها.

### المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات:

سعى منا للحصول على معطيات علمية وموضوعية تخدم أغراض البحث اعتمدنا في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة بالوسائل التالية:

<sup>1</sup> - موريس أنجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، ط02، 2004-2006 ص 466.

<sup>2</sup> - عامر مصباح، منهجية اعداد البحوث العلمية، الشركة الجزائرية للفنون المطبعية، الجزائر، 2006، ص24.

<sup>3</sup> - بلهي حسينة، علاقة التدريب باحتياجات المشرفين وانتظاراتهم، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2006، ص 113.

## الفرع الأول: الملاحظة

تبقى الملاحظة كتقنية بحث للحصول على المعلومات ومصدر أساسي في جمعها وهي كذلك من بين التقنيات التي من شأنها أن تساعد على جمع المعلومات، حيث تعرف على أنها "مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المميز ووفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين ومن التعرف على أنماط وظروف معيشتهم ومشاكلهم اليومية.<sup>1</sup>

وقد اعتمدنا هذه الأداة في جمع المعلومات من خلال ملاحظتنا لوحداث العينة وكيفية أدائها وكذلك الزيارات التي قمنا بها الى المؤسسة الاستشفائية وذلك من خلال المشاهدة والاستماع للمرضين وبهذا نكون قد استخدمنا طريقة الملاحظة بغير المشاركة التي لاتضمن أكثر من المشاهدة والاستماع في موقف اجتماعي معين دون المشاركة فيه.

## الفرع الثاني: الاستمارة

تمثل الاستمارة إحدى التقنيات المباشرة التي يستعملها الباحث في طرح أسئلته، وتعتبر كذلك من بين الوسائل التي يمكن التواصل بها مباشرة من خلال طرح الأسئلة على أفراد العينة المراد بحثها، اعتمدنا في بحثنا هذا على تقنية الاستمارة التي عرفها ريمون كيني وفون كمنبهود لوك على أنها "سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع احصائي معين تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية والمهنية والعائلية"<sup>2</sup>

تضمنت استمارة بحثنا على 26 سؤال وقد تم تقسيم هذه الأسئلة الى أربعة محاور وهي كالتالي:

**المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين.**

**المحور الثاني: أسئلة متعلقة بتكوين الموارد البشرية.**

<sup>1</sup>- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 203.

<sup>2</sup>- ريمون كيني، فان كمنبهود لوك، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، ط 01 بيروت، لبنان، 1997، ص 85.

المحور الثالث: أسئلة متعلقة بتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

المطلب الرابع: كيفية اختيار العينة

عندما يصعب على الباحث أن يجمع بيانات دراسته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع أفراد المجتمع الأصلي، فلا مفر من أن يلجأ الى أسلوب المعاينة.

تعرف العينة بأنها: "مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة من مجتمع الدراسة، فهي مميزة من حيث أن لها نفس خصائص مجتمع الدراسة، يتم انتقائها وفق اجراءات وأساليب محددة<sup>1</sup>.  
ويقدر مجتمع البحث ب 533مبحوث وهي تتوزع كالتالي:

- الممارسين الأخصائيين : 32 - الاداريون: 49.

- الممارسين الطبيين العاملين: 26. - المهنيون : 129.

- شبه طبيين: 281. - دواوين الصيدلية : 11.

- النفسانيون : 04.

وبما أن موضوع تكوين الموارد البشرية ودوره في تحسين مستوى الأداء الوظيفي فقد اعتمدنا على العينة القصدية " هي العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من طرف الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة."

كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات الازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحوث الاجتماعية، دار القصبة، ط2، الجزائر، 2006، ص 211.

<sup>2</sup> - نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل، ط1، 2017، الجزائر ص 240.

وتمثلت عينة بحثنا في موظفي شبه طبي موزعة على فئتين هما فئة الممرضين وفئة مساعد ممرض في المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد ببلدية متليلي والبالغ عددهم 30 موظف شبه طبي من ضمن 281 موظف شبه طبي.

## المطلب الخامس: خصائص العينة

الجدول رقم (01): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
33,3%	10	ذكر
66,7%	20	أنثى
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 66,7% وهي تمثل فئة الاناث من عينة الدراسة بينما

تقدر نسبة الذكور بـ 33,3% .

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن القطاع الصحي يشهد سيطرة كبيرة من طرف الاناث وهذا

ما يفسر أنهم أكثر اقبالا على الدورات التكوينية عكس الذكور الذين نجد أن نسبة قليلة ممن يهتمون بهذا النوع من

التكوين وهذا راجع الى مبررات اجتماعية وعائلية خاصة.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة	التكرار	السن
%20	06	25-20
%26,7	08	30-26
%23,3	07	35-31
%13,33	04	41-36
%10	03	45-41
%6,7	02	50-46
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية من 30-26 هي الأكثر تمثيلاً لعينة البحث بنسبة %26,7 ، تليها الفئة العمرية من 35-31 بنسبة %23,3، في حين نجد الفئة العمرية من 25-20 بنسبة %20، تليها فئة من 41-36 بنسبة %13,33 تليها الفئة العمرية من 45-41 بنسبة %10 تليها فئة من 50-46 بنسبة %6,7.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة فئة شباب وترجع هذه النسبة العالية بالدرجة الأولى إلى أن المؤسسة تحرص على توظيف هذه الفئة الشابة لما لها من قدرات وطموحات من شأنها تقديم خدمات صحية واجتماعية جيدة للمرضى ، اضافة إلى ذلك نجد عدد كبير من المتخرجين الجدد من الجامعة.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
60%	18	أعزب
40 %	12	متزوج
00 %	00	مطلق
00 %	00	أرمل
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول إلى أن غالبية أفراد عينة البحث هم عزّاب بنسبة 60 % تلقوا دورات تكوينية في

المؤسسة الصحية، ويلاحظ أنهم أكثر شباب جامعي وأعزب وحديثي العهد بالتوظيف، وفي المقابل كانت نسبة

المتزوجين 40% ، تليها نسبة المطلقين والأرامل والتي قدرت ب 00%.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة عزاب وهم أكثر فاعلية وكفاءة

بالمؤسسة بسبب قلة التزاماتهم العائلية والاجتماعية، وبالتالي تسخير وقتهم وجهدهم لخدمة المؤسسة الصحية.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
40%	12	ثانوي
60%	18	جامعي
100%	30	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل 60% ذوي مستوى تعليمي جامعي، بينما قدرت نسبة ذوي المستوى التعليمي الثانوي ب 40%.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن المؤسسة محل الدراسة جعلت عمليات التوظيف فيها تخضع للقوانين الجديدة للتوظيف العمومية التي غيرت من تصنيف أغلب الوظائف خاصة من ناحية المستوى التعليمي المطلوب لشاغل الوظيفة من خلال (تركيز المؤسسة الصحية في عملية التوظيف على الشباب ذوي الشهادات الجامعية) خاصة بالنسبة لمناصب المخابر والتمريض، ويمكن القول أن الاستثمار في الموظفين الشباب ذوي الشهادات الجامعية عن طريق تكوينهم سوف يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم وسلوكهم وبالتالي تحسين أداء مهامهم ومنه تحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة الصحية.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب الصنف المهني

النسبة	التكرار	الصنف المهني
%60	18	ممرض
%40	12	مساعد ممرض
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة ممرض يمثلون الأغلبية بنسبة %60، أما نسبة %40 فتمثل فئة مساعد

ممرض.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن فئة الممرضين هم الأكثر تقلداً لمناصب الشغل في المؤسسة

الصحية، كما أن لديهم فرص للاستفادة من الدورات التكوينية وهذا راجع الى أن أغلبية الممرضين هم خريجي

جامعات تعمل المؤسسة الصحية على توظيفهم بدرجة كبيرة.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع الباحثين حسب سنوات الأقدمية

النسبة	التكرار	عدد سنوات الأقدمية
20%	06	من 1 إلى 5 سنوات
50%	15	من 6 إلى 10 سنوات
30%	09	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن فئة الباحثين الذين تتراوح مدة خدمتهم ما بين 6 إلى 10 سنوات يمثلون نسبة تقدر بـ 50% من إجمالي عينة البحث الذين شاركوا في الدورات التكوينية ، وتليها فئة الباحثين الذين لهم أكثر من 10 سنوات أقدمية بنسبة 30%، وفي الأخير نجد أقل نسبة والمقدرة بـ 20% والتي تمثل فئة الباحثين المستفيدين من دورات تكوينية ولهم أقدمية تتراوح ما بين 1 إلى 5 سنوات.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة ذوي أقدمية في المؤسسة حيث أن الأقدمية هي أحد العناصر الأساسية في العمل ، فمدة العمل تؤدي بالموظفين إلى أداء عملهم بشكل أفضل مما ينعكس ايجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة.

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

الجدول رقم (07): يوضح العلاقة بين الاهتمام بالتكوين في المؤسسة بوضوح المهام والأهداف

المجموع		لا		نعم		وضوح المهام والأهداف الاهتمام بالتكوين في المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	22	%13,3	03	%86,4	19	في تزايد
%100	08	%25	02	%75	06	في تراجع
%100	30	%16,7	05	%83,3	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم أن نسبة **83,3%** من أفراد عينة البحث الذين صرحوا بأن المهام والأهداف واضحة بالنسبة اليهم، تدعمها نسبة **86,4%** من الذين صرحوا أن الاهتمام بالتكوين من طرف مؤسستهم في تزايد، في المقابل نسبة **16,7%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن المهام والأهداف غير واضحة بالنسبة اليهم، تدعمها نسبة **25%**. من المبحوثين الذين صرحوا بأن الاهتمام بالتكوين في مؤسستهم في تراجع.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن المهام والأهداف واضحة بالنسبة اليهم وهذا من خلال أن التكوين بالمؤسسة الصحية يشهد تزايد حيث تقوم المؤسسة الصحية بتنظيم الدورات التكوينية التي تعمل على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة التي تساعد على فهم واستيعاب الوظائف والأهداف ومنه تحسين أدائهم، وفي هذا الاطار نجد هناك تشابه بين النتيجة التي توصلت اليها الدراسة الحالية وما توصلت اليه الدراسة السابقة للباحث السوداني **عوض الله مُحَمَّد علي مُحَمَّد** إلى إهتمام المؤسسة بالبرامج التكوينية التي تعمل على زيادة الحصيلة المعرفية للمتدرب وتحسين أدائه .

الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين مساهمة البرامج التكوينية في تنمية المهارات والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة

المجموع		لا		نعم		السعي لتحقيق أهداف المؤسسة مساهمة البرامج التكوينية في تنمية المهارات
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	23	%13,05	03	%86,95	20	نعم
%100	07	%28,58	02	%71,42	05	لا
%100	30	%16,67	05	%83,33	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد عينة البحث يسعون لتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة تقدر ب

**83.33%** ، تدعمها نسبة **86.95%** من المبحوثين الذين كانت اجابتهم ايجابية جدا فيما يتعلق بمساهمة

البرامج التكوينية في تنمية مهاراتهم، ، في المقابل نجد نسبة **16,67%** من المبحوثين الذين لا يسعون لتحقيق

أهداف مؤسستهم ،تدعمها نسبة **28,58%** من الذين صرحوا بأن البرامج التكوينية لم تساهم في تنمية مهاراتهم.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم يسعون لتحقيق أهداف

المؤسسة من خلال مساهمة البرامج التكوينية في تنمية مهاراتهم هذا ما يبرز الأثر الواضح للبرامج التكوينية التي تعمل

أساسا على تنمية وتطوير مهارات ومعارف الموظفين بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة ما يساعدهم على أداء

مهامهم بكل كفاءة وفعالية .واستثمارها لتحقيق أهداف المؤسسة وهنا نقصد مدخل الموارد البشرية الذي يرى أن

الأفراد لديهم قدرة من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المتميز، فالفرد يسعى الى تحقيق تقابل وتمثال بين

أهدافه وأهداف المؤسسة التي يعمل بها فالمؤسسة تقوم بتوفير ظروف مناسبة من خلال تكوين مواردها البشرية

لإبراز طاقات العمل والانجاز.

الجدول رقم (09) : يوضح العلاقة بين تطبيق المعارف المكتسبة بعد التكوين بمواجهة صعوبات في أداء العمل

المجموع		لا		نعم		مواجهة صعوبات في أداء العمل تطبيق المعارف المكتسبة بعد التكوين
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	05	%40	02	%60	03	نعم
%100	25	%24	06	%76	19	لا
%100	30	%26,7	08	%73,3	22	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد عينة البحث صرحوا بأنهم يواجهون صعوبات في أداء عملهم بنسبة %73,3 تدعمها نسبة %76 من المبحوثين الذين لم يقوموا بتطبيق المعارف المكتسبة بعد التكوين، في المقابل نسبة %26,7 من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يواجهوا صعوبات في أداء عملهم، تدعمها نسبة %40 من الذين قالوا بأنهم يقومون بتطبيق المعارف المكتسبة بعد التكوين.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم يواجهون صعوبات في أداء عملهم وهذا راجع إلى عدم تمكن المبحوثين من تطبيق المعارف المكتسبة بعد التكوين نتيجة مجموعة من العوامل المؤثرة كوجود صعوبات في ميدان العمل تتمثل في نقص الامكانيات المادية والأجهزة الطبية، ضعف التأطير اللازم ومتابعة المتكويين، حيث صرح مبحوث بأنه يواجه صعوبات في الأداء التطبيقي في الميدان، وصرح مبحوث آخر بأنه يتلقى معاملة سيئة من الأطباء والمرضى الأكبر منه ، كما صرحت إحدى المبحوثات بعدم وجود أيام تحسيسية حول انتشار وباء كورونا ، وفي هذا الاطار نجد هناك اختلاف بين هذه النتيجة من الدراسة الراهنة والدراسة السابقة للباحثة "بودوح غنية" التي توصلت إلى مجموعة من النتائج وكان من بينها أن أغلب المبحوثين

يقومون بتطبيق المعارف المكتسبة بعد التكوين هذا ماساعدهم في التغلب على صعوبات العمل من خلال توفر الخبرة و الوسائل الطبية.

الجدول رقم(10): يبين الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ماهو جديد بمجال العمل

النسبة	التكرار	الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ماهو جديد بمجال العمل
56,67%	17	عن طريق البرامج التكوينية
43,33%	13	عن طريق الزملاء
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما يقارب نسبة 56,67% من المبحوثين يرون أن الوسائل المساعدة على الاطلاع على ما هو جديد بمجال عملهم عن طريق البرامج التكوينية، بينما كانت النسبة الثانية والمقدرة ب 43,33% من الذين قالوا بأن الوسائل المساعدة على الاطلاع على ما هو جديد بمجال عملهم عن طريق الزملاء .

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن من أهم الوسائل المساعدة على الاطلاع على ماهو جديد بمجال عملهم عن طريق البرامج التكوينية وهذا راجع إلى أن مشاركة الموظف في العملية التكوينية تساعد على إكتساب الأفكار والاتجاهات الايجابية وبالتالي اكتساب مهارات ومعارف في مجال عمله.

الجدول رقم(11): يوضح العلاقة بين المشاركة في البرنامج التكويني والسعي كعنصر فعّال في تحقيق كفاءة المؤسسة

المجموع		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		السعي كعنصر فعّال لتحقيق كفاءة المؤسسة	المشاركة في البرنامج التكويني
%	ت	%	ت	%	ت		
%100	07	%14,3	01	%85,7	06	بناء على طلبك	
%100	23	%17,4	04	%82,6	19	عن طريق المؤسسة	
%100	30	%16,67	05	%83,33	22	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين كانت اجابتهم بأنهم يسعون ليكونوا عنصرا فعالاً بدرجة كبيرة لتحقيق كفاءة المؤسسة بنسبة **83,33%** ، تدعمها نسبة **85,7%** من الذين صرحوا بأنهم شاركوا في البرامج التكوينية بناء على طلبهم ، في المقابل نسبة **16,67%** من الذين صرحوا بأنهم يسعون ليكونوا عنصرا فعالاً بدرجة متوسطة لتحقيق كفاءة المؤسسة تدعمها نسبة **17,4%** من الذين أجابوا بأنهم شاركوا في البرامج التكوينية عن طريق المؤسسة.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم يسعون بدرجة كبيرة ليكونوا عنصرا فعالا في تحقيق كفاءة المؤسسة من خلال مشاركة أغلب المتكويين في البرامج التكوينية بناء على طلبهم ، فالعنصر البشري يسعى بدرجة كبيرة لتحقيق كفاءة المؤسسة حيث تعمل هذه الأخيرة بدعم هذه الكفاءات من خلال تلبية احتياجات ورغبات المتكويين بتوفير كل الوسائل والأجهزة الطبية اللازمة من أجل انتاج كوادر ذات كفاءة عالية تساهم في تحقيق كفاءة واستمرار المؤسسة الصحية، وهنا نقصد نظرية الادارة العلمية لفردريك تايلور الذي يرنأ أن تدريب العمال على الأداء بأدق التفاصيل وأصح الطرق، من شأنه أن يرفع كفاءة المورد البشري مما ينعكس على عملية الأداء ويزيد في الانتاجية.

الجدول رقم(12): يوضح الأسلوب المفضل في عرض البرنامج التكويني

النسبة	التكرار	الأسلوب المفضل في عرض البرنامج التكويني
10%	03	التكوين النظري
90%	27	التكوين التطبيقي-العملي-
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الباحثين بنسبة تقدر ب **90%** يقرون أن الأسلوب المفضل لديهم في عرض البرنامج التكويني هو أسلوب التكوين التطبيقي بينما جاءت النسبة الثانية مقدرة ب **10%** من الباحثين الذين يفضلون الأسلوب النظري .

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن أغلب الباحثين صرحوا بأن الأسلوب المفضل لديهم في عرض البرنامج التكويني هو أسلوب التكوين التطبيقي- العملي- حيث أن هذا الأخير له دور كبير في اكتساب الخبرة في التعامل مع الأجهزة الطبية وسهولة استعمالها ، كما أنه يساعد على اكتشاف جوانب القصور في الأداء مما يدفع بالموظفين الى تحسين أدائهم وتدارك الأخطاء التي يقعون فيها ، وفي هذا الصدد نجد هناك تشابه بين هذه النتيجة من الدراسة الراهنة وما توصلت اليه الدراسة السابقة للباحث السوداني **عوض الله محمد علي محمد** إلى أن أسلوب التكوين العملي من أفضل الوسائل المتبعة في إكساب المتدرب المعارف والخبرات التي تحسن من أدائه.

الجدول رقم (13) : يوضح مساعدة التكوين في التقليل من الأخطاء

النسبة	التكرار	مساعدة التكوين في التقليل من الأخطاء
96,7%	29	نعم
3,3%	01	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين بنسبة تقدر ب 96,7% كانت لهم ردود ايجابية جدا حول مساعدة التكوين في التقليل من الأخطاء ، في حين كانت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بالنفي بمساعدة التكوين لهم في التقليل من الأخطاء ب 3,3% .

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن أغلب أفراد عينة البحث صرحوا بأن التكوين ساعدهم في التقليل من الأخطاء ويرجع هذا إلى أن التكوين يعمل على تزويد الموظف بالمعارف والمهارات التي تعمل على تحسين أدائه فالتكوين الجيد يضمن تكفل صحي أفضل للمرضى، فقد صرحت إحدى المبحوثات تعمل في مخبر التحاليل الطبية بأن التكوين ساعدها كثيرا في اكتساب المعرفة الصحيحة لاستخدام الأجهزة الطبية، وفي هذا الإطار نجد هناك تشابه بين هذه النتيجة من الدراسة الراهنة وما توصلت اليه دراسة "بودوح غنية" حيث نجد أن النتيجة المتوصل اليها تدل على مساعدة التكوين في التقليل من الأخطاء من خلال تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة فهم الفرد لطبيعة عمله وسيورته في مجال الصحة الذي لا يتمل وقوع أخطاء طبية.

الجدول رقم (14) : يوضح العلاقة بين طبيعة العمل وحاجتها للتكوين بصفة مستمرة بمساعدة الزملاء في العمل

المجموع		عند الضرورة		بصفة دائمة		مساعدة الزملاء في العمل طبيعة العمل وحاجتها للتكوين بصفة مستمرة
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	22	36,4%	08	63,6%	14	نعم
100%	08	37,5%	03	62,5%	05	لا
100%	30	36,7%	11	63,3%	19	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الرد الايجابي لأغلب أفراد عينة البحث بنسبة تقدر ب **63,3%** على تأكيد أنهم يساعدون زملائهم في العمل بصفة دائمة، تدعمها نسبة **63,6%** من الذين صرحوا بأن طبيعة عملهم تحتاج الى التكوين بصفة مستمرة، مقابل نسبة **36,7%** من المبحوثين الذين قالوا بأنهم يساعدون زملائهم في العمل عند الضرورة، تدعمها نسبة **37,5%** من الذين صرحوا بأن طبيعة عملهم لا تحتاج الى التكوين بصفة مستمرة.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين يساعدون زملائهم بصفة دائمة وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تحتاج إلى التكوين بصفة مستمرة حيث يساعد التكوين الموظفين على اقامة علاقات ايجابية لمصلحة المؤسسة من أجل الاستفادة وتبادل الخبرات والتجارب والتعاون المستمر لصالح العمل، حيث صرح أحد المبحوثين بأنه يساعد زملائه بصفة دائمة في العمل خاصة المهام الصعبة مثل تركيب الأجهزة الطبية وغيرها، لذلك ذهب التون مايو وزملائه في نظرية العلاقات الانسانية على التأكيد على الدور الايجابي الذي يسهم به الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، فالعلاقات الاجتماعية بين جماعات العمل لها تأثير كبير في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة والرفع من أدائها.

## المطلب الثاني: الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

لوقوف على صحة الفرضية الأولى التي مفادها تساهم البرامج التكوينية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي ومن خلال مناقشة وتحليل البيانات نورد النتائج التي تم التوصل إليها كالتالي:

1. أكدت الدراسة أن المهام والأهداف واضحة بالنسبة للموظفين من خلال أن التكوين بالمؤسسة الصحية يشهد تزايد حيث تقوم المؤسسة الصحية بتنظيم الدورات التكوينية التي تعمل على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة التي تساعد على فهم واستيعاب الوظائف والأهداف ومنه تحسين أدائهم، وفي هذا الاطار نجد هناك تشابه بين النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية وما توصلت إليه الدراسة السابقة للباحث السوداني عوض الله محمد علي محمد إلى إهتمام المؤسسة بالبرامج التكوينية التي تعمل على زيادة الحصيلة المعرفية للمتدرب وتحسين أدائه.

2. أكدت الدراسة أن أغلب الموظفين يسعون لتحقيق أهداف المؤسسة الصحية من خلال مساهمة البرامج التكوينية في تنمية مهاراتهم هذا ما يبرز الأثر الواضح للبرامج التكوينية التي تعمل أساسا على تنمية وتطوير مهارات ومعارف الموظفين بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة ما يساعدهم على أداء مهامهم بكل كفاءة وفعالية. واستثمارها لتحقيق أهداف المؤسسة وهنا نقصد مدخل الى الموارد البشرية الذي يرى أن الأفراد لديهم قدرة من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المتميز، فالفرد يسعى الى تحقيق تقابل وتمائل بين أهدافه وأهداف المؤسسة التي يعمل بها فالمؤسسة تقوم بتوفير ظروف مناسبة من خلال تكوين مواردها البشرية لإبراز طاقات العمل والانجاز.

3. أكدت الدراسة أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم يواجهون صعوبات في أداء عملهم وهذا راجع إلى وجود صعوبات في ميدان العمل تتمثل في نقص الامكانيات المادية والأجهزة الطبية، ضعف التأطير اللازم ومتابعة المتكويين، حيث صرح مبحوث بأنه يواجه صعوبات في الأداء التطبيقي في الميدان، وصرح مبحوث آخر بأنه يتلقى معاملة سيئة من الأطباء والمرضى، وفي هذا الاطار نجد هناك اختلاف بين هذه النتيجة من الدراسة الراهنة والدراسة السابقة للباحثة "بودوح غنية" التي توصلت إلى مجموعة من النتائج وكان من بينها أن أغلب المبحوثين

يقومون بتطبيق المعارف المكتسبة بعد التكوين هذا ماساعدهم في التغلب على صعوبات العمل من خلال توفر الخبرة و الوسائل الطبية.

4. أكدت الدراسة بأن من أهم الوسائل المساعدة للموظفين على الاطلاع على ماهو جديد بمجال عملهم عن طريق البرامج التكوينية وهذا راجع إلى أن مشاركة الموظف في العملية التكوينية تساعد على إكتساب الأفكار والاتجاهات الايجابية وبالتالي اكتساب مهارات ومعارف في مجال عمله.

5. أكدت الدراسة أن أغلب الموظفين يسعون بدرجة كبيرة ليكونوا عنصرا فعالا في تحقيق كفاءة المؤسسة من خلال مشاركتهم في البرامج التكوينية بناء على طلبهم ، فالعنصر البشري في المؤسسة الصحية يسعى بدرجة كبيرة لتحقيق كفاءة المؤسسة حيث تعمل هذه الأخيرة بدعم هذه الكفاءات من خلال تلبية احتياجات ورغبات المتكويين بتوفير كل الوسائل والأجهزة الطبية اللازمة من أجل انتاج كوادر ذات كفاءة عالية تساهم في تحقيق كفاءة واستمرار المؤسسة الصحية، وهنا نقصد نظرية الادارة العلمية لفرديريك تايلور الذي يرى أن تدريب العمال على الأداء بأدق التفاصيل وأصح الطرق، من شأنه أن يرفع كفاءة المورد البشري مما ينعكس على عملية الأداء ويزيد في الانتاجية.

6. أكدت الدراسة بأن أغلب المتكويين في عرض البرنامج التكويني يفضلون أسلوب التكوين التطبيقي- العملي- حيث أن هذا الأخير له دور كبير في اكتساب الخبرة في التعامل مع الأجهزة الطبية وسهولة استعمالها ، كما أنه يساعد على اكتشاف جوانب القصور في الأداء مما يدفع بالموظفين الى تحسين أدائهم وتدارك الأخطاء التي يقعون فيها ، وفي هذا الصدد نجد هناك تشابه بين هذه النتيجة من الدراسة الراهنة وما توصلت اليه الدراسة السابقة للباحث السوداني عوض الله محمد علي محمد إلى أن أسلوب التكوين العملي من أفضل الوسائل المتبعة في إكساب المتدرب المعارف والخبرات التي تحسن من أدائه.

7. أكدت الدراسة بأن أغلب المتكويين صرحوا بأن التكوين ساعدهم في التقليل من الأخطاء ويرجع هذا إلى أن التكوين يعمل على تزويد الموظف بالمعارف والمهارات التي تعمل على تحسين أدائه فالتكوين الجيد يضمن تكفل صحي أفضل للمرضى، فقد صرحت إحدى المبحوثات تعمل في مخبر التحاليل الطبية بأن التكوين ساعدها كثيرا في إكتساب المعرفة الصحيحة لاستخدام الأجهزة الطبية، وفي هذا الإطار نجد هناك تشابه بين هذه النتيجة من الدراسة الراهنة وما توصلت إليه دراسة " بودوح غنية " حيث نجد أن النتيجة المتوصل إليها تدل على مساعدة التكوين في التقليل من الأخطاء من خلال تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم الفرد لطبيعة عمله وسيرورته في مجال الصحة الذي لا يحتمل وقوع أخطاء طبية.

8. أكدت الدراسة أن أغلب المتكويين يساعدون زملائهم في العمل بصفة دائمة وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تحتاج إلى التكوين بصفة مستمرة حيث يساعد التكوين الموظفين على إقامة علاقات ايجابية لمصلحة المؤسسة من أجل الاستفادة وتبادل الخبرات والتجارب والتعاون المستمر لصالح العمل، حيث صرح أحد المبحوثين بأنه يساعد زملائه بصفة دائمة في العمل خاصة المهام الصعبة مثل تركيب الأجهزة الطبية وغيرها، لذلك ذهب **التون مايو** وزملائه في **نظرية العلاقات الانسانية** على التأكيد على الدور الايجابي الذي يسهم به الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، فالعلاقات الاجتماعية بين جماعات العمل لها تأثير كبير في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة والرفع من أدائها.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم (15): يوضح عدد مرات إجراء التكوين في مجال العمل

النسبة	التكرار	عدد مرات إجراء التكوين
26,67%	08	مرة في الأسبوع
33,33%	10	مرة في الشهر
40%	12	مرة في السنة
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين صرحوا بعدد مرات إجراء التكوين في مجال عملهم مرة في السنة بنسبة تقدر ب 40% ، بينما تقدر نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن عدد مرات إجراء التكوين في مجال عملهم مرة في الشهر بنسبة 33,33% ، في حين أجاب باقي المبحوثين بعدد مرات إجراء التكوين في مجال عملهم مرة في الأسبوع بنسبة 26,67%.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بعدد مرات اجراء التكوين في مجال عملهم مرة في السنة وهذا راجع إلى تركيز المؤسسة الصحية على هذا النوع من التكوين باعتباره أقل تكلفة من غيره من حيث الوقت والمال ، كما يتفق هذا الجزء من الدراسة والمتعلق بعدد مرات إجراء التكوين مع الدراسة السابقة للباحثة " بودوح غنية " التي توصلت إلى أن المؤسسة الصحية تلجأ إلى هذا النوع من التكوين (تكوين قصير المدى) باعتباره أقل تكلفة من غيره ، اضافة إلى غياب المتكولين أثناء مشاركتهم في الدورات التكوينية المتوسطة والطويلة مما يستلزم صرف ميزانية جديدة في بعض الأحيان.

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين الخضوع للدورات التكوينية بتنفيذ المهام

المجموع		سرعة في الأداء		كفاءة		تنفيذ المهام الخضوع للدورات التكوينية
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	15	%40	06	%60	09	التحكم في الوسائل والأجهزة الطبية
%100	15	%13,3	02	%86,7	13	تعديل السلوك
%100	30	%26,7	08	%73,3	22	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد عينة البحث يقومون بتنفيذ المهام بكل كفاءة و المقدرة بنسبة %73,3 ، تدعمها نسبة %86,7 من المبحوثين الذين صرحوا بأن خضوعهم للدورات التكوينية ساعدهم على تعديل سلوكهم واكتساب قيم واتجاهات ايجابية ، في المقابل نسبة %26,7 من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ينفذون المهام بسرعة في الأداء تدعمها نسبة %40 من الذين صرحوا بأن خضوعهم للدورات التكوينية ساعدهم على التحكم في الوسائل والأجهزة الطبية .

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين يقومون بتنفيذ المهام بكل كفاءة من خلال الدورات التكوينية المكثفة والمتزامنة مع متطلبات الوظيفة، هذا ما يبرز اهتمام المؤسسة الصحية بتحسين أداء الموظفين الذي يساهم في تحسين نوعية الخدمة المقدمة في المؤسسة الصحية، وهذا ماذهب اليه هنري فايول في نظرية التقسيم الاداري حيث وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الادارة التي توصل اليها نتيجة ملاحظاته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المسير لدوره اذا ما التزم بها وهذه المبادئ هي : تقسيم العمل السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العامل المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق.

الجدول رقم (17) : يوضح مواجهة صعوبات أثناء فترة التكوين

النسبة	التكرار	مواجهة صعوبات أثناء فترة التكوين
40%	12	نعم
60 %	18	لا
100	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين بنسبة 60 % يقرون بأنهم لم يواجهوا صعوبات خلال فترة

التكوين، في المقابل نسبة 40% من الذين قالوا بأنهم واجهوا صعوبات خلال فترة التكوين .

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن أغلب أفراد عينة البحث لم يواجهوا صعوبات خلال فترة

التكوين وهذا راجع إلى مشاركة الموظفين في العديد من الدورات التكوينية والتي ساعدتهم على اكتساب خبرات

جديدة ومتنوعة وبالتالي التغلب على الصعوبات المادية والمعنوية التي تواجههم.

الجدول رقم (18): يوضح كفاية مدة الدورة التكوينية لتطوير القدرات والمهارات

النسبة	التكرار	كفاية مدة الدورة التكوينية لتطوير القدرات والمهارات
66,67%	20	نعم
33,33%	10	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 66.67% يقرون بأن مدة الدورة التكوينية كانت

كافية لتطوير القدرات والمعارف ، بينما قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بعدم كفاية مدة الدورة التكوينية لتطوير القدرات والمعارف بنسبة 33,33%.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتبين أن أغلب المبحوثين صرحوا بكفاية مدة الدورة التكوينية لتطوير القدرات والمعارف هذا مايفسر إحساس وشعور الموظف المتكون أن هذه الفترات الزمنية المخصصة لإجراء الدورات التكوينية (داخل المؤسسة وخارجها) كافية بما فيه الكفاية حتى يتمكن المتكون من الإلمام والتحكم أكثر في محتوى البرامج التكوينية وحتى يساعدهم ذلك على تحسين خدماتهم وأدائهم بعد الانتهاء من هذه الدورات .

الجدول رقم (19) : يوضح العلاقة بين مساهمة الدورة التكوينية في اضافة معارف علمية ومهارات سلوكية بالاعتماد على النفس في انجاز المهام الموكل بها

المجموع		لا		نعم		الاعتماد على النفس في انجاز المهام الموكل بها
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	23	%13,05	03	%86,95	20	مساهمة الدورة التكوينية في اضافة معارف علمية ومهارات سلوكية
%100	07	%28,58	02	%71,42	05	نعم
%100	30	%16,67	05	%83,33	25	لا
						المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة **83,33%** من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يعتمدون على أنفسهم في انجاز المهام الموكلة اليهم، تدعمها نسبة **86,95%** من الذين صرحوا بأن الدورة التكوينية ساهمت في اضافة معارف علمية ومهارات سلوكية، في المقابل نسبة **16,67%** من المبحوثين الذين قالوا بأنهم لا يعتمدون على أنفسهم في انجاز المهام الموكلة اليهم، تدعمها نسبة **28,58%** من الذين صرحوا بأن الدورة التكوينية لم تساهم في اضافة معارف علمية ومهارات سلوكية.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن أغلب أفراد عينة البحث يعتمدون على أنفسهم في انجاز المهام الموكلة اليهم وهذا من خلال مساهمة الدورات التكوينية التي تعمل على تزويدهم بالمعارف العلمية المتخصصة والمهارات السلوكية التي تمكنهم من أداء واجباتهم اليومية وتحسينها خدمة لمصلحة الفرد والمؤسسة معاً، اضافة إلى التفاعل بايجابية في بيئة العمل التنظيمية والتكيف مع مختلف المهام وانجازها بكل دقة وفاعلية.

الجدول رقم (20): يوضح مكان إجراء الدورات التكوينية

النسبة	التكرار	مكان إجراء الدورات التكوينية
76,67%	23	داخل المؤسسة
23,33%	07	خارج المؤسسة
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر من نصف الباحثين أجروا تكوينهم داخل المؤسسة بنسبة 76,67%

بينما تقدر نسبة الباحثين الذين شاركوا في الدورات التكوينية خارج المؤسسة بنسبة 23,33%.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن أغلب الباحثين أجروا تكوينهم داخل المؤسسة هذا ما يفسر

الخطوات والمساعي التي تقوم بها المؤسسة من أجل تطوير قدرات الموظفين وتحسينها ومنه تحسين نوعية الخدمات

المقدمة ، إضافة إلى تركيز المؤسسة في عملية التكوين على أطبائها وإطاراتها في تكوين الموظفين من أجل التحكم

أكثر في مجريات الدورات التكوينية ، بالإضافة إلى الاقتصاد في الميزانية المخصصة لذلك والاستفادة من خدمات

الموظفين المعنيين خلال فترة التكوين.

الجدول رقم (21) : يوضح الانطباع حول الدورات التكوينية

النسبة	التكرار	الانطباع حول الدورات التكوينية
%83,33	25	جيدة
%16,67	05	متوسطة
00	00	ضعيفة
%100	30	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن الدورات التكوينية التي قاموا بها جيدة بنسبة %83,33، بينما تقدر نسبة المبحوثين الذين يرون أن الدورات التكوينية متوسطة ب %16,67، أما بالنسبة للاختيار الأخير والمتمثل في ضعف الدورات التكوينية فكانت النسبة منعدمة %00.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتبين أن أغلب أفراد عينة البحث لديهم انطباع جيد حول الدورات التكوينية التي قاموا بها وهذا راجع إلى طبيعة ونوعية هذه الدورات وطريقة تقديمها والظروف التي قدمت فيها ساعد على نجاحها ومنه اكتساب الموظفين إتجاهات ايجابية وأفكار جديدة ساعدت على تحسين أدائهم.

## المطلب الرابع: الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

للقوف على صحة الفرضية التي مفادها المدة التكوينية للموارد البشرية كافية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي نورد النتائج التالية كمايلي :

**1.**أكدت الدراسة أن أغلب أفراد العينة صرحوا بعدد مرات اجراء التكوين في مجال عملهم مرة في السنة وهذا راجع إلى تركيز المؤسسة الصحية على هذا النوع من التكوين باعتباره أقل تكلفة من غيره من حيث الوقت والمال ، كما يتفق هذا الجزء من الدراسة والمتعلق بعدد مرات إجراء التكوين مع الدراسة السابقة للباحثة " بودوح غنية " التي توصلت إلى أن المؤسسة الصحية تلجأ إلى هذا النوع من التكوين (تكوين قصير المدى) باعتباره أقل تكلفة من غيره ، اضافة إلى غياب المتكولين أثناء مشاركتهم في الدورات التكوينية المتوسطة والطويلة مما يستلزم صرف ميزانية جديدة في بعض الأحيان.

**2.**أكدت الدراسة أن أغلب الباحثين يقومون بتنفيذ المهام بكل كفاءة من خلال الدورات التكوينية المكثفة والمتزامنة مع متطلبات الوظيفة، هذا ما يبرز اهتمام المؤسسة الصحية بتحسين أداء الموظفين الذي يساهم في تحسين نوعية الخدمة المقدمة في المؤسسة الصحية، وهذا ماذهب اليه هنري فايول في نظرية التقسيم الاداري حيث وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الادارة التي توصل اليها نتيجة ملاحظاته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المسير لدوره اذا ما التزم بها وهذه المبادئ هي : تقسيم العمل السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العامل المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق.

3. أكدت الدراسة أن أغلب المتكويين لم يواجهوا صعوبات خلال فترة التكوين وهذا راجع إلى مشاركة الموظفين في العديد من الدورات التكوينية والتي ساعدتهم على اكتساب خبرات جديدة ومتنوعة وبالتالي التغلب على الصعوبات المادية والمعنوية التي تواجههم.

4. أكدت الدراسة أن أغلب الباحثين صرحوا بكفاية مدة الدورة التكوينية لتطوير القدرات والمعارف هذا مايفسر إحساس وشعور الموظف المتكون أن هذه الفترات الزمنية المخصصة لإجراء الدورات التكوينية (داخل المؤسسة وخارجها) كافية بما فيه الكفاية حتى يتمكن المتكون من الإلمام والتحكم أكثر في محتوى البرامج التكوينية وحتى يساعدهم ذلك على تحسين خدماتهم وأدائهم بعد الانتهاء من هذه الدورات .

5. أكدت الدراسة أن أغلب أفراد عينة البحث يعتمدون على أنفسهم في انجاز المهام الموكلة اليهم وهذا من خلال مساهمة الدورات التكوينية التي تعمل على تزويدهم بالمعارف العلمية المتخصصة والمهارات السلوكية التي تمكنهم من أداء واجباتهم اليومية وتحسينها خدمة لمصلحة الفرد والمؤسسة معا، اضافة إلى التفاعل بالإيجابية في بيئة العمل التنظيمية والتكيف مع مختلف المهام وانجازها بكل دقة وفاعلية.

6. أكدت الدراسة أن أغلب الباحثين أجروا تكوينهم داخل المؤسسة هذا مايفسر الخطوات والمساعي التي تقوم بها المؤسسة من أجل تطوير قدرات الموظفين وتحسينها ومنه تحسين نوعية الخدمات المقدمة ، إضافة إلى تركيز المؤسسة في عملية التكوين على أطبائها وإطاراتها في تكوين الموظفين من أجل التحكم أكثر في مجريات الدورات التكوينية ، بالإضافة إلى الاقتصاد في الميزانية المخصصة لذلك والاستفادة من خدمات الموظفين المعنيين خلال فترة التكوين.

7. أكدت الدراسة أن أغلب أفراد عينة البحث لديهم انطباع جيد حول الدورات التكوينية التي قاموا بها وهذا راجع إلى طبيعة ونوعية هذه الدورات وطريقة تقديمها والظروف التي قدمت فيها ساعد على نجاحها ومنه اكتساب الموظفين اتجاهات إيجابية وأفكار جديدة ساعدت على تحسين أدائهم.

## المطلب الخامس : الاستنتاج العام

إن القيمة العلمية لأي دراسة تقاس بالنتائج التي يتوصل إليها الباحث ، فعلى قدر أهميتها وخدمتها للفروض والأهداف تكون قيمة البحث العلمي ، وبعد الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد بلدية متليلي توصلنا إلى مجموعة من النتائج :

1.الفرضية الأولى التي تنص على " تساهم البرامج التكوينية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شبه طبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية والملاحظ من النتائج التي توصلنا لها من خلال البرامج التكوينية :

- اهتمام المؤسسة الصحية بالتكوين الذي يعمل على تزويد الموظفين بالمعارف اللازمة لتحسين أدائهم.
- البرامج التكوينية لها أثر كبير في تنمية وتطوير معارف ومهارات الموظفين.
- أغلب الموظفين يواجهون صعوبات خلال أداء عملهم نتيجة نقص الامكانيات المادية والمعنوية.
- مشاركة الموظفين في العملية التكوينية تساعد على إكتساب الأفكار والاتجاهات الايجابية وبالتالي اكتساب مهارات ومعارف في مجال عملهم.
- التكوين التطبيقي - العملي - له دور كبير في تحسين أداء الموظفين.
- التكوين الجيد يساعد الموظف في اكتساب المعرفة الصحيحة لعمل الأجهزة الطبية.
- طبيعة العمل التي تحتاج إلى التكوين بصفة مستمرة تساعد الموظف على تكوين علاقات انسانية إيجابية لصالح المؤسسة.

2. الفرضية الثانية التي تنص على أن " المدة التكوينية للموارد البشرية كافية لتحسين مستوى الأداء

الوظيفي" لدى موظفي شبه طبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية والملاحظ من النتائج التي توصلنا لها :

- المؤسسة الصحية تركز بدرجة كبيرة على التكوين قصير المدى باعتباره أقل تكلفة من غيره من حيث الوقت والمال.

- أغلب المتكويين لم يواجهوا صعوبات خلال فترة التكوين نتيجة مشاركتهم في العديد من الدورات التي تساعد على اكتساب خبرات جديدة ومتنوعة وبالتالي التغلب على الصعوبات.

- مدة الدورة التكوينية كافية لاكتساب الموظف الخبرة والمهارة التي تحسن من أدائه.

- أغلب الموظفين يعتمدون على أنفسهم في أداء المهام الموكلة اليهم نتيجة الدورات التكوينية التي تعمل على تزويدهم بالمعارف العلمية والمهارات السلوكية للتكيف مع المهام وانجازها بكل دقة وفاعلية.

- المؤسسة الصحية تركز بدرجة كبيرة على الدورات التكوينية داخل المؤسسة من أجل التحكم أكثر في مجريات الدورات والاستفادة من خدمات الموظفين.

- أغلب المتكويين لديهم انطباع إيجابي حول الدورات التكوينية التي نظمتها المؤسسة الصحية والتي ساهمت في تحصيل الموظفين لقيم إيجابية واتجاهات وأفكار جديدة.

## المطلب السادس: التوصيات والمقترحات

انطلاقاً من النتائج السابقة الذكر يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات التي نراها ضرورية لتمكين الموظفين شبه الطبيين محل الدراسة من تحسين أدائهم بالاعتماد على التكوين ، تتمثل هذه الاقتراحات في مايلي:

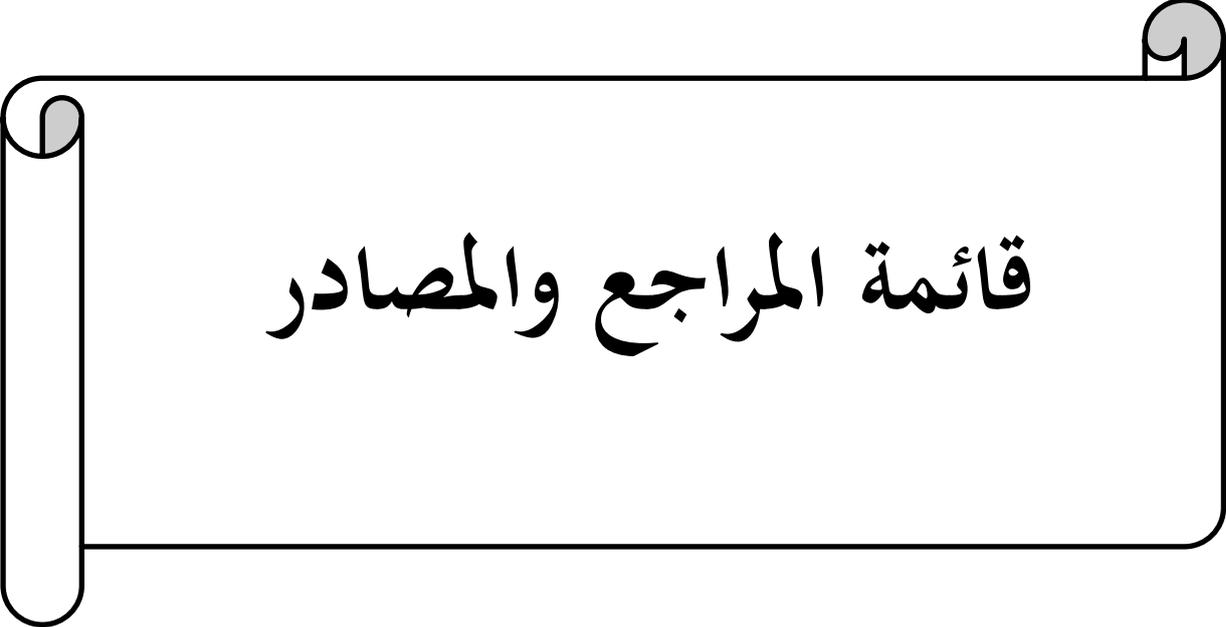
1. الاهتمام بالموارد البشري واعتباره جزء لا يتجزأ من المؤسسة الصحية.
2. اقتراح التمديد في فترات تكوين الموظفين مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة .
3. تحديد أوقات مناسبة لحضور الدورات التكوينية.
4. ضرورة متابعة وتقييم البرامج التكوينية بشكل دوري.
5. الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين.
6. مراعاة الفروق الفردية بين المتكويين.
7. الالتزام بأخلاقيات المهنة في التعامل مع المتكويين.
8. تكثيف الدورات التكوينية والحملات التحسيسية للتصدي للأمراض والأوبئة مثل وباء كورونا.

الخاتمة

## الخاتمة:

يتضح من خلال دراستنا أن تكوين الموارد البشرية له دور كبير في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة للمتطلبات المهنية، حيث يعمل التكوين على توفير موارد بشرية مؤهلة قادرة على أداء المهام بكل كفاءة وفعالية. وقد كشفت هذه الدراسة من خلال اطرافها الميداني وبعد التحليل الكمي والكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة، وتبين من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة جدا، وبهدف التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية العامة تم تجسيدها في الفرضيات السابقة الذكر، وبعد اختبارها ميدانيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الايجابية التي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات، مما يدل بالفعل على دور تكوين الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

-تمت بعون الله-



# قائمة المراجع والمصادر

## قائمة المراجع والمصادر

أولاً: الكتب باللغة العربية:

1. أحمد بن مرسل ، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
2. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، طبعة 02.
3. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
4. بلال خلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
5. بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحوث الاجتماعية، دار القصة، ط2، الجزائر، 2006.
6. حمدي شاکر محمود، مهارات التدريب، دار الأندلس للنشر والتوزيع، الطبعة 01، السعودية، 2006.
7. حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت لبنان، 2002.
8. روائية حسن، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الطبعة 01، الاسكندرية مصر، 2004.
9. رمون كيني، لوك فان كمينهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف الجبّاعي، المكتبة العصرية، ط 01 بيروت، لبنان، 1997.
10. زرواتي رشيد، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، ط1، الجزائر، 2007.
11. شاويش مصطفى نجيب، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005.
12. صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة 2000.
13. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، مركز ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن 2010.

14. طاهر مُجَّد الغالي، وائل مُجَّد ادريس، الادارة الاستراتيجية، (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، ط2 الأردن 2009.
15. عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2007.
16. عبد الباري ابراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين-منحى نظمي- دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008.
17. علي السلمي، ادارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، مصر.
18. عبد الله مُجَّد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
19. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الطباعة للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2001.
20. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل، عمان ط1، 2005.
21. عامر مصباح، منهجية اعداد البحوث العلمية، الشركة الجزائرية للفنون المطبعية، الجزائر، 2006.
22. فانتن أحمد أبوبكر، نظم الادارة المفتوحة"، دار اترك للنشر والتوزيع ، ط01، القاهرة، مصر، 2001.
23. فاروق عبده فليه، السيد مُجَّد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
24. لحبيب بلية بن محمود، وظيفة التكوين والتدريب في ادارة الموارد البشرية (الادارة العمومية في الجزائر)، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
25. مصطفى مُجَّد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004.

26. مُجَّد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط01، عمان الأردن  
2016.
27. مُجَّد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة القاهرة، 1970.
28. مُجَّد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الاداري (الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي)، دار المناهج للنشر  
والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
29. مُجَّد قدري حسن، ادارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014.
30. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون  
دار القصبة، ط02، 2004-2006.
31. مؤيد السالم، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة 01، دار اثراء للنشر والتوزيع عمان،  
الأردن، 2009.
32. نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل، ط1 2017  
الجزائر.
33. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
34. وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
35. ادارة الموارد البشرية، مُجَّد الفاتح محمود بشير المغربي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط01، عمان الأردن  
2016.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1.Auluk'R.K Mere nip and tuck' Training and development's changing role Industrial and Commercial Trainin'Vol.39' No'1.2008,p29.

## 2. role Industrial and Commercial training, Vol.39, No,1.2008.

ثالثا: الأطروحات والرسائل:

➤ أطروحات الدكتوراه:

1. بلقايد براهيم، التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة وهران 02، 2016.
2. بوبعلي نصيرة، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه العلوم منشورة في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
3. بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه منشورة في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.
4. عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015.

➤ رسائل الماجستير:

1. أيمن عبد الرحمان سليمان، واقع البرامج التدريبية، في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
2. أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

3. إيمان قصاب، دور تطبيق سياسات ادارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2008.
4. بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير تخصص ادارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2010.
5. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
6. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009.
7. بلال جفري، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
8. بلهي حسينة، علاقة التدريب باحتياجات المشرفين وانتظاراتهم، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر 2006.
9. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
10. توفيق عطية، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الاداري لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
11. حسام عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2015.

12. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، في المنظمات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
13. خالد ابراهيم خليل، فعالية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الحكومي ، رسالة ماجستير تخصص ادارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، فلسطين 2016.
14. خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2007.
15. سهيل زغدود، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة في تنمية الموارد البشرية، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.
16. طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الادارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.
17. عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2002.
18. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير منشورة في العلوم التجارية، جامعة مُجَّد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
19. فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2006.
20. كريم دروازي، الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الادارة الرياضية رسالة ماجستير منشورة في الادارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 3، 2011.

21. مُجَّد منادلي: ادارة الموارد البشرية وسياسة التكوين المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2006.

#### رابعاً: المجالات:

1. ابراهيمي عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 07 جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005.

بلقاسم سلاطينية ، العلاقات الانسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية، العدد 05، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2003.

2. عبد الرحمان طاهر وآخرون، دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية العدد 20، جامعة واسط، العراق، 2015.

علي يونس ميا وآخرون، أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، عمان، 2009.

3. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة – دراسة نظرية-، مجلة التغير الاجتماعي العدد 06، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، الجزائر.

4. يوسف عبد بحر، مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة العلوم الانسانية العدد 01، جامعة الأزهر بغزة فلسطين، 2001.

#### خامساً: المواقع الالكترونية:

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

الملاحق

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

التخصص: تنظيم وعمل

استمارة بحث بعنوان:

تكوين الموارد البشرية ودوره في تحسين مستوى الأداء الوظيفي

-دراسة ميدانية لعينة من الموظفين شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية 18 فيفري يوم الشهيد بلدية متليلي-

تحية طيبة وبعد

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر، أنا طالبة قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل أرجو منكم

تقديم يد المساعدة لي، وذلك من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة في هذه الاستمارة بكل صراحة

واهتمام، مع العلم أن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

من أجل الإجابة ضع علامة (X) في المربع المناسب لإجاباتكم.

شكرا لحسن تعاونكم

عائشة أولاد العيد

الموسم الجامعي: 2019-2020

## أسئلة الاستمارة:

### I. البيانات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. العمر:

25-20  30-26  35-31

41-36  45-41  50-46

3. الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

4. المستوى التعليمي:

ثانوي  جامعي

5. الصنف المهني:

تمريض  مساعد ممرض

6. سنوات الأقدمية:

من 1 إلى 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 10 سنوات فأكثر

6. بالنظر الى خبرتك، هل الاهتمام بالتكوين في المؤسسة؟

في تزايد  في تراجع

7. هل ساهمت البرامج التكوينية في تنمية معارفك؟

نعم  لا

8. هل تقوم بتطبيق المعارف المكتسبة بعد التكوين؟

نعم  لا

9. ماهو الأسلوب الذي تعتمد عليه في الاطلاع على ماهو جديد بمجال عملك؟

عن طريق الزملاء  عن طريق البرامج التكوينية

10. هل شاركت في البرنامج التكويني :  بناء على طلبك  عن طريق المؤسسة

11. ماهو الأسلوب الذي تفضله في عرض البرنامج التكويني ؟  التكوين النظري  التكوين التطبيقي

12. هل ساعدك التكوين على التقليل من الأخطاء ؟  نعم  لا

13. هل طبيعة عملك تحتاج الى التكوين بصفة مستمرة ؟  نعم  لا

14. كم عدد المرات التي أجريت فيها تكويننا في مجال عملك

مرة في الأسبوع  مرة في الشهر  مرة في السنة

15. هل خضوعك للدورات التكوينية ساعدك على:

التحكم في الوسائل والأجهزة الطبية

تعديل السلوك

16. هل واجهتك صعوبات خلال فترة التكوين؟  نعم  لا

إذا كانت الاجابة " نعم ماهي تلك الصعوبات .....

.....

17. هل مدة الدورة التكوينية كانت كافية لتطوير قدراتك ومعارفك ؟  نعم  لا

18. أين تم إجراء الدورات التكوينية:  داخل المؤسسة  خارج المؤسسة

19. ماهو إنطباعك حول الدورات التكوينية التي قمت بها؟  جيدة  متوسطة  ضعيفة

## II. الأداء الوظيفي:

20 هل تقوم بتنفيذ المهام : بكفاءة  سرعة في الأداء

21. المهام والأهداف التي تقوم بها واضحة بالنسبة إليك؟ نعم  لا

22. هل تسعى لتحقيق أهداف مؤسستك ؟ نعم  لا

23. هل تعتمد على نفسك في إنجاز المهام الموكلة إليك؟ نعم  لا

24. هل تسعى لأن تكون عنصرا فعالا في تحقيق كفاءة المؤسسة؟

بدرجة كبيرة  بدرجة متوسطة

25. هل تساعد زملائك في العمل ؟

بصفة دائمة  عند الضرورة

26. هل تواجه صعوبات في أداء عملك ؟ نعم  لا

إذا كانت إجابتك " بنعم " تتمثل هذه الصعوبات في.....

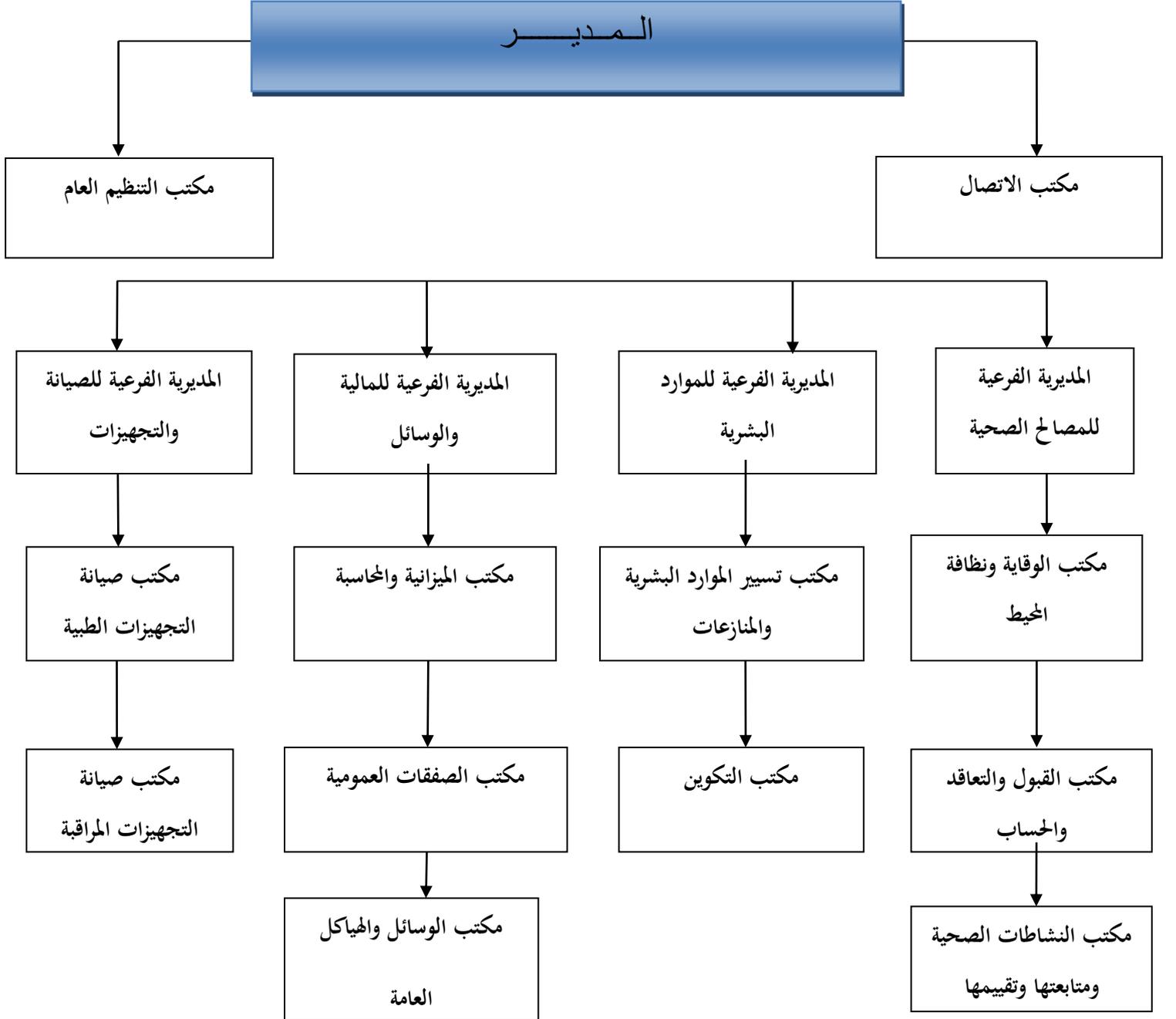
.....

.....

.....

## الملحق رقم 01:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد بلدية متليلي



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد بلدية متليلي.

الملحق رقم 02:

<b>S/T EPH METLILI</b>			<b>0</b>	<b>140</b>	<b>70</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>52</b>	<b>312</b>	
<b>EPH</b>	Table ronde sur la douleur	01 journée	3	5	10	4	1	0	5	<b>28</b>	
	Apport de l'abord coelioscopique en chirurgie	01 journée	2	0	10	0	0	0	10	<b>22</b>	
	L'arret cardio circulatoire	01 journée	3	2	20	0	0	0	5	<b>30</b>	
	Les cancers digestifs	01 journée	2	3	10	0	0	0	5	<b>20</b>	
	Les complications thromboemboliques et l'embolie pulmonaire	01 journée	2	6	0	0	0	1	10	<b>19</b>	
	Les entorses	01 journée	3	5	15	0	1	0	10	<b>34</b>	
	Les luxations	01 journée	1	6	10	3	0	0	5	<b>25</b>	
	Les fractures des deux os de l'avant bras	01 journée	1	5	20	1	0	0	3	<b>30</b>	
	La thyroïde dans tous ses états	01 journée	1	3	10	0	0	0	3	<b>17</b>	
	Le rôle de jumelage dans la formation continue	01 journée	3	0	15	0	0	0	5	<b>23</b>	
	La contractualisation et le bureau des admissions	01 journée	0	0	0	0	0	0	25	<b>25</b>	
	Formation des agents de sécurité ( protection civil )	01 journée	0	0	0	0	0	0	30	<b>30</b>	
	Prise en charge du diabète	01 journée	3	3	15	0	0	0	0	<b>21</b>	
	Directifs de la carte sanitaire	01 journée	1	1	3	1	0	0	10	<b>16</b>	
	Dossiers électronique médicale	01 journée	3	10	10	3	1	1	5	<b>33</b>	
	Les nouvelles de l'informatique au sein de l'opitale	01 journée	1	1	10	0	0	0	10	<b>22</b>	
	Hygiène hospitalière	01 journée	1	2	5	0	1	0	10	<b>19</b>	
	Gestion ( marchés publics , ressources humaines , finances et comptabilités )	01 journée	0	0	0	0	0	0	30	<b>30</b>	
<b>Guerrarra</b>	Gestion de la maintenance	01 journée	0	0	0	0	0	0	30	<b>30</b>	
	Gestion pharmaceutique	01 journée	2	4	10	0	0	0	16	<b>32</b>	



الملحق رقم 04:

<b>EPH Metlili</b>	Hygiène hospitalière	10 heures	0	0	130	15	0	4	0	149	
	Prise en charge psychologue des maladies chronique	02 h	0	2	10	2	0	0	3	17	
	Accueil dans les service hospitalise	2 h	0	0	13	2	0	4	0	19	
	Gestion ( Ressources humains )	2 h	1	1	4	1	0	4	13	24	
	Rédication administrative	4 h	0	0	4	1	0	4	15	24	
	Hygiène hospitalière ( Sensibilisation )	3 h	0	0	0	0	0	0	25	25	
	Cancer de sein diagnostic	3 h	0	4	3	15	0	4	1	27	
	Prise en charge des affections vasculaires	2 h	4	10	5	0	0	0	0	19	
	Manipulation et sécurité d'utilisation de gaz médicaux	1/2 journée	4	4	4	2	0	1	4	19	

الملحق رقم 05:

Intitulé de formation	Durée de Formation	Population ciblée							Total
		PS	PG	PM	SF	BIG	PSY	AT	
Prise en charge du diabète	01 jour		10						10
Prise en charge des affections respiratoires	01 jour		20						20
Hygiène hospitalière	04 heures			120					120
Prise en charge du cancers du col	04 heures				5				5
Contraceptions	04 heures				6				6
Périnatalité et néonatalogie	04 heures				6				6
Notions de secourisme	01 jour							20	20
Contentieux administratifs	02 jours							10	10
Technique de communication	02 jours							10	10
<b>S / Total</b>		<b>0</b>	<b>30</b>	<b>120</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>207</b>
Prise en charge du diabète et HTA	12 heures		2	10					12
Prise en charge de l'obésité	06 heures		5	10			2		17
Dépistage et prise en charge des cancers	04 heures		10		3		2		15
prise en charge psychologique des maladies chroniques	06 heures						6		6
Hygiène hospitalière	15 heures			20	6	6			32
Gestion ( m publics, r humaines , f et comptabilités )	02 heures							15	15
Gestion de la maintenance biomédicale	02heures					5		6	11
Informatique initiation à l'informatiquecréationsites web installation et maintenance d'un réseau local )	10 heures		3	10				10	23
Rédaction administrative	06 heures							15	15
PEC d'un cas de rage ( nouveau calendrier vaccinale	06 heures		5	5					10
CAT devant une Cellulite-Pulpite	03 heures		3	5					8
Prise en charge des femme gestantes	06 heures		3	10	3		1		17
Consulting et accueil du malade	03 heures			10	2				12
Prise en charge des Trouble anxieux	06 heures						3		3
Promotion de DIU et pilule de 4 eme génération	03 heures		2		2				4
Diabète et contrôle glycémique	15 heures			5	2				7
Manœuvre : extinction et sauvetage	03 heures							15	15
Conduite à tenir devant une piqure de scorpionique	03 heures		6	5					11
<b>S / Total</b>		<b>0</b>	<b>39</b>	<b>90</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>61</b>	<b>233</b>

Scanned by CamScanner

Scanned by CamScanner