

- المنهج المعتمد والتقنيات المستعملة:

يعبر المنهج عن الطريقة التي سيتناول بها الباحث مختلف الأسئلة التي آثارها في إشكاليته ويتمثل عموماً في الإجابة عن التساؤل (كيف يسجل الباحث اشكاله؟) وما هي الأداة لجمع المعلومات.

- مقاربتنا للواقع ومجتمع البحث تمت على أساس الأسلوب الكمي وذلك من خلال الإحصائيات المجمعة بهدف استخلاص دلالات سيوسولوجية وللوصول إلى نتائج معرفته تساهم في فهم موضوع دراستنا بشكل واضح، ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة فقد تم إختيار الأسلوب الكمي.

وباستطلاعنا لواقع المؤسسة الإستشفائية المتخصصة (مركب الأمومة والطفولة) بغرداية فقد وظفنا تقنية الإستمارة وهذا من أجل فهم الواقع والتأكد من صحة الفروض المنطلق منها.

والإستمارة هي مجموعة من الأسئلة (المتعلقة والمفتوحة) توجه إلى الباحثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف معين، وقد تضمنت الإستمارة 35 سؤالاً منها المفتوحة والمتعلقة وقد احتوت على ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: حول البيانات الشخصية.

المحور الثاني: حول سياسة التكوين والتحفيز.

المحور الثالث: حول سياسة التقييم والأداء.

المحور الرابع: حول سياسة التدريب.

وقد قمنا باختيار عينة مقصودة (أطباء، ممرضين، إداريين).

وتضمن مجموع البحث 60 مبحوث من الجنين أي 30 %.

من مجموع البحث 210 عاملاً في المؤسسة.

ثم تم إخضاعها للتحليل والمقارنة.

- التقنيات المستعملة:

الملاحظة:

استخدمنا تقنية الملاحظة في البداية لكي تعطينا فكرة صحيحة ومعرف للبعض من المعطيات والمعلومات المبحوثين الذين نستجوبهم فيما بعد في بحثنا.

عندما يجمع الباحث البيانات لأغراض البحث العلمي فإنه قد يحتاج لمشاهدة الظواهر بنفس أو قد يستخدم مشاهدات الآخرين ويمكن تعريف الملاحظة بأنها: الإعتبار المنتبه لحادثة أو ظاهرة أو شيء ما ، أما الملاحظة العلمية فهي الإعتبار المنتبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها وإكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها⁽¹⁾

الإستمارة: استعمالنا تقنية الإستمارة في بحثنا هذا وهي تحتوي على أسئلة مغلقة ومفتوحة وهي موجهة للمبحوثين الذين أخذهم في دراستنا وبيننا هذه الأسئلة بعد قيامنا بالمرحلة الإستكشافية التي تتم فيها القراءات للكتب التي تتناول ما يخص موضوعنا وأيضاً لقراءتنا للدراسات السابقة في هذا الموضوع، وبواسطة هذه المراحل اخترنا الأسئلة بها وجمعنا المعلومات التي تساعدنا للتحقق من فرضياتنا المقترحة، إذ الإستمارة أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة وجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أعراض بحثه⁽²⁾.

- مجالات الدراسة:

- المجال المكاني:

اخترنا في دراستنا هذه المؤسسة الإستشفائية المتخصصة قضي بكير سابقاً 0مركب الأمومة والطفولة 9 كمؤسسة إستشفائية خدماتية مختصة في طب النساء والتوليد، وهو إختيار مقصود لنوضح الإختلافات الجوهرية بين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدماتية.

- المجال البشري:

توجد بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة 210 موظف بين إداريين وشبه طبي وأطباء وهي دون الإستعانة بالعمال البسطاء لأن العينة كانت طبقية مقصودة.

- المجال الزمني:

التقينا منذ البداية مدير المؤسسة لأخذ الموافقة والسماح لنا بالقيام بالبحث والإحتكاك بالمعنيين في العينة الذين يمثلون لنا مجتمع البحث وقد ورعت الإستمارة من 10 مارس ثم بدأنا في استرجاعها 20 أفريل أي مدة البحث كانت شهراً بالتقريب.

(1) فوزي غرابية، نعيم دهميش، ريم الحسن، خالد أمين عبد الله، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2008، ص 51.

(2) جودت عزة عطوي، أساليب البحث العلمية، مفاهيمه، أدواته، طرق إحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 99.

• تحليل محاور الإستمارة

(1) محور البيانات الشخصية:

- الجدول رقم (1) يبين توزيع العينة حسب الجنسين

النسبة المئوية	التكرارات	التكرارات / الفئات
73.33 %	44	أنثى
26.66 %	16	ذكر
100 %	60	المجموع

- من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة من فئة الإناث وهو ما يمثل 37.33 % أي 44 أنثى وهو ما يفسر أن شبه الإناث في مركب الأمومة والطفولة مرتفع وهذا راجع لطبيعة العمل فيه وطبيعة المجتمع المحافظ الذي يفضل عمل الإناث في مراكز الأمومة والطفولة.

- الجدول رقم (2) يوضح الحالة المدنية لعينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / الحالة المدنية
44.0 %	26	أعزب
56.0 %	34	متزوج
100 %	58	المجموع

- من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة من فئة المتزوجين بنسبة 56 % أي 34 من مجموع 60 مبحوث، وهذا ما يفسر لنا أن فئة المبحوثين هي من الفئة المستقرة نوعاً ما إجتماعياً.

* العينة حسب السن:

- لاحظنا في إجابات المبحوثين أو فئة العينة حسب السن إن معظمهم يتراوح سنهم ما بين 25-45 وهي فئة شبابية وهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادراً على العطاء ويتميز بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة كما يقل معدل تركه للخدمة ومعدل غيابه وهو ما يزيد من كفاءة أدائه خاصة فيما يخص الجانب الخدماتي الطبي.

- الجدول رقم (3) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	التكرارات الفئات
11.6 %	8	متوسط
31.6 %	19	ثانوي
55 %	33	جامعي
100 %	60	المجموع

- من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 55 % أي 33 فرداً هم من فئة الجامعيين المتخرجين من جامعات ومعاهد حكومية وهي تشكل الغالبية وهذا راجع إلى طبيعة التوظيف في المؤسسات الطبية عموماً التي تتطلب أطباء أو ممارسين شبه طبي متخرجين من معاهد حكومية متخصص كل على حسب التخصص أما فيما يخص سبه الـ 31.6 % وهي ينسب 19 فرداً هو من مستوى تعليمات ثانوي وهذه الفئة عموماً تعمل في مصالح الإستقبال والإدارة عموماً.

- الجدول رقم (4) يوضح الفئات المهنية لعينة البحث

النسبة المئوية	التكرارات	التكرارات الفئات
33.3 %	20	إداري
51.6 %	31	ممرض
15.0 %	9	طبيب
100 %	60	المجموع

- من الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة الممرضين والتي تمثلها نسبة 51.6 % أي 31 فرداً هم من فئة الممرضين وهو ما يجب أن يكون في مؤسسة طبية بالمقارنة مع الإداريين أما فئة الأطباء والتي تمثل 6.6 % أي 9 أفراد وهو ما يفسر النقص الفادح في فئة الأطباء في المؤسسات الطبية عموماً.

- الجدول رقم (5) توضح الخبرة في المنصب من قبل فئات العينة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة في المنصب بالسنوات
26 %	17	5-0
40 %	24	6-5
31 %	19	10 فما فوق
100 %	60	المجموع

- من الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة العينة والتي تمثل بنسبة 40 % هي من أفراد العينة التي يتراوح خبرتهم في المنصب من 5-10 سنوات حيث أن جل أفراد العينة لهم خبرة جيدة في مكان العمل.

• محاور السياسات حول سياسي التكوين والتحفيز

- التكوين:

- الجدول رقم (6) يبين إجابة المبحوثين لسؤال الإستمارة رقم (1)

هل تلقيت تكوين في مؤسستك ؟.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الإجابات
28.3 %	17	نعم
71.6 %	43	لا
100 %	60	المجموع

- من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين تمثل نسبتهم 71.6 % أي 43 فرداً لم يتلقوا أي تكوين في المؤسسة ونسبة 28.3 % أي 17 فرداً قد تلقوا تكويناً ما من قبل المؤسسة وهذا ما يفسر قلة تطبيق سياسة التكوينات من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وقد أثبتت معظم المبحوثين أن المؤسسة لا تهتم بالتكوينات الجيدة التي تطبق من قبل وزراء الصحة وذلك لتعيين المعارف والمهارات الجديدة.

- الجدول رقم (7) يبين إجابات الباحثين لسؤال الإستمارة رقم (2).
- ما نوع التكوين الذي تلقته عند توظيفك في المؤسسة.

الأجابه	التكرار	النسبة المئوية
تكوين نظري	12	20 %
تكوين تطبيقي ونظري	19	32 %
تكوين تطبيقي	26	44 %
ندوات	3	5 %
المجموع	60	100 %

- من الجدول نلاحظ أن نسبة 44 % أي 26 مبحوث ممن تلقوا تكويناً نظرياً عند التوظيف وتمثل نسبة 32 % أي 19 مبحوث مما كان لديهم الحظ في التكوين التطبيقي والميداني.
وقد أثبت هؤلاء المبحوثين أن المؤسسة قد منحت لهم تكويناً واحداً منذ تعيينهم في المؤسسة عموماً وفي مرحلة إدارة المؤسسة من قبل الإدارة وهي مستشفى ترشين الذي كان وهي على المؤسسة الإستشفائية المتخصصة قبل أن تستقل المؤسسة مادياً بقرار وزاري منذ 2007.

- أما الإجابات لسؤال الإستمارة رقم (3) ما هو التكوين الذي تفضله ولماذا فكانت الإجابات وكان الجدول رقم (8).

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الإجابات
23.3 %	14	تكوين نظري
16.6 %	10	تكوين تطبيقي
60 %	36	تكوين تطبيقي ونظري
100 %	60	المجموع

- من الجدول نلاحظ أن نسبة 60 % أي 36 مبحوث يفضلون أن يكون التكوين نظري وتطبيقي معاً لأنه في المجال الطبي خاصة يجب أن يوازي هذا ذاك أي أن التكوين النظري يجب أن يحوي التكوين التطبيقي أو العكس صحيح ولكي بذلك يكتمل التكوين بصورة جيدة.

- الجدول رقم (9) بين إجابات المبحوثين حسب نوعية التكوين المفضل لديهم.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
13.3 %	8	تكوين نظري
53.3 %	32	تكوين تطبيقي ونظري
33.3 %	20	تكوين تطبيقي
100 %	60	المجموع

- من الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة 53.3 % والتي تمثلها 32 فرداً من فئة المبحوثين تفضل التكوين النظري والتطبيقي وكاتب معظم إجابات المبحوثين هي لمعرفة التطورات الحديثة والأساليب الجديدة المستعملة في الميدان الطبي والشبه طبي أيضاً إضافة إلى أن التكوين النظري يوازيه التكوين التطبيقي في هذا الجانب الحساس من المهن في المجتمع.

- الجدول رقم (10) يوضح إجابات المبحوثين حسب طبيعة التكوين حسب السؤال رقم (4) - كيف كانت طبيعة التكوين ؟

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الإجابات
21.6 %	13	جيدة
50 %	30	حسنة
28.3 %	17	متوسطة
100 %	60	المجموع

- إن الجدول أعلاه يبين أن طبيعة التكوين والتي تمثلها نسبة 50 % أي 30 فرداً كانت حسنة وهذا التكوين كان طبعاً قبل عملية التوظيف من قبل المعاهد المتخصصة والجامعات بالنسبة للشبه طبيين والأطباء وحتى الإداريين أو من قبل الدورات التي تقوم بها المستشفيات والعيادات الخاصة.

- تبين إجابات المبحوثين سؤال الإستمارة رقم (5) لماذا تلجأ مؤسستك لعملية التكوين ؟. فكانت معظم إجابات المبحوثين تصب في:

- أنه إذا كانت هناك عملية تكوينية لفئة معينة من العمال وهذا لأجل إكتساب نوع من الخبرة في مجال ما سواءً جديداً مثل التكوين الذي كان مؤخراً من أجل جهاز الأكوغرافيا بالنسبة للقابلات نسبة 16 % فقط من مجموع القابلات هم من مسهم التكوين.

أما البقية فلم يكن لهم حظ في التكوين هاته النسبة 16 % التي تمثل 6 أفراد فقط من مجموع القابلات.

- أما إجابات أخرى للمبحوثين فكانت إن المؤسسة تلجأ لعملية التكوين لتواكب التطورات الجديدة هذا في حالة الموافقة على نوع التكوين أصلاً.

- الجدول رقم (11) التالي يبين إجابات المبحوثين لسؤال الإستمارة رقم (6) هل برامج التكوين المقترحة تواكب التطورات التقنية الحديثة؟.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الأجابات
41.6 %	25	نعم
58.3 %	35	لا
100 %	60	المجموع

- نلاحظ أن 58.3 % أي 35 فرداً من مجموع العينة ترى أن التكوينات المقترحة لا تواكب التطورات الحديثة وهذا يثبت عدم إقتناع أفراد العينة بطبيعة التكوين أصلاً وأنها لا تتماشى مع التطورات الحديثة.

- الجدول رقم (12) يبين إجابات المبحوثين لسؤال الإستمارة رقم (7) عند تقسيم أدائك هل ترى أنك بحاجة إلى تكوين؟ فكانت الإجابات.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الأجابات
73 %	44	نعم
26 %	16	لا
100 %	60	المجموع

- نلاحظ أن نسبة 73 % أي 44 فرداً من مجموع المبحوثين يرون أن عمال المؤسسة بحاجة إلى تكوين جديد حيث نلاحظ أن إجاباتهم خاصة إذا كانت نعم تصب أنه إذا كان داخل المؤسسة وذلك لاعتبارات: الاستفادة من الخبرات إضافة إلى فهم ما يدور أكثر داخل المؤسسة. أما إذا كان التكوين خارج المؤسسة وذلك لاعتبارات والإطلاع على التقنيات والتكنولوجيات الحديثة والاستفادة من المؤطرين ذوي مستوى عال الذين يستعملون التقنيات الحديثة في التعليم.

- الجدول رقم (13) يبين إجابات المبحوثين لسؤال الإستمارة رقم (8) هل ساهمت في إقتراح برامج التكوين ؟ فكانت الإجابات.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الأجابات
36.6 %	22	نعم
63.33 %	35	لا
100 %	60	المجموع

- إن نسبة 63.6 % والتي تمثل 35 فرداً من مجموع العينة لم يسبق لها وإن ساهمت في برامج التكوين أو إقتراحه إما نسبة 36 % والتي ساهمت في إقتراح برامج التكوين وهي غنية فاعلة في موضوع إقتراح برامج للتكوين فكان هدفها هو إعادة بعث روح العلم والمعرفة بتقنيات حديثة تواكب التطورات والتغيرات التي تجري في العالم خاصة في مجال صحة الإنسان.

- سياسة التحفيز:

- الجدول رقم (14) يوضح إجابة المبحوثين لسؤال الإستمارة رقم (9) راتبك الشهري هل يعادل الجهود التي تقوم بها ؟ فكانت الإجابات.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الأجابات
16.6 %	10	نعم
83.3 %	50	لا
100 %	60	المجموع

- إن نسبة 83.3 % أي 50 فرداً من مجموع العينة إجابت أن الراتب الشهري في المؤسسات العمومية دائماً لا يعادل الجهود التي يقوم بها العامل داخلها وهذا عدم رضى الدائم من طرف العمال على نوعية الراتب المقدم رغم الزيادات في الرواتب من حين إلى آخر يبقى هذا الحافر في حاجة إلى تعديل دوماً.

- الجدول رقم (15) يوضح إجابات الباحثين لسؤال الإستمارة رقم (10) فكانت الإجابات

الأجابات	التكرار	النسبة المئوية
ما تقوم به من أعمال مهم	7	11.6 %
يكسبك خبرات جديدة	22	36.6 %
زيادة في المهام	31	51.6 %
أخرى	0	0 %
المجموع	60	100 %

- إن نسبة 51.6 % والتي تمثل 31 فرداً من أفراد العينة المدروسة كانت إجاباتهم بأن العمل الإضافي هو زيادة في المهام وهذا ما يفسر الأعمال الكثيرة التي يحضى بها المشتغلين في ميدان الصحة عموماً إضافة إلى نقص التحفيزات عموماً.

- الجدول رقم (16) يوضح إجابات الباحثين لسؤال الإستمارة رقم (11) ما هي علاقتك مع رئيسك في العمل ؟ فكانت الإجابات.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	12	20 %
متوسطة	46	76.6 %
سيئة	2	3 %
المجموع	60	100 %

- إن نسبة 76.6 % أي 46 فرداً علاقتهم مع رئيسهم في العمل كانت متوسطة وهذا يثبت أن رؤساء المصالح لا يشكلون عائق نحو عدم الرضا الوظيفي أو يثيرون أي نوع من مشاكل العمل مع عمال المؤسسة.

- الجدول رقم (17) يوضح إجابة الباحثين لسؤال الإستمارة رقم (12) هل استفدت من ترقية في المنصب ؟ فكانت الإجابات.

النسبة المئوية	التكرار	الأجابات
70 %	42	نعم
30 %	18	لا
100 %	60	المجموع

- إن نسبة 70 % أي 42 فرداً استفادوا من الترقية في المناصب في المؤسسة الصحية وهذا راجع لإعتبرات قانونية تعمل بها المؤسسات العمومية عموماً، وليس لأن المؤسسة الإستشفائية المتخصصة تقوم بتحفيز عمالها من خلال عمل إدارة الموارد البشرية وهو تحفيز عمالها من خلال الترقيات الدورية التي تعمل بها المؤسسات العمومية على الإطلاق.

الجدول رقم (18) يبين إجابة الباحثين لسؤال الجانب التابع الإستمارة رقم (12) وكانت الإجابات في حالة نعم نزع الترقيات ؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
50 %	30	ترقية في الدرجات
50 %	30	ترقية المنصب أعلى
100 %	60	المجموع

- إن النسبتين في الإجابتين متساوية 50 % أي أن الباحثين كما لهم ترقية في الدرجات أيضاً لهم ترقية لمنصب علمياً في المؤسسة وهذا نوع من التحفيز الذي تقدمه المؤسسة لعمالها.

- الجدول رقم (19) يوضح إجابات المبحوثين لسؤال الإستمارة رقم (13) كيف ترى توزيع المنح والعلاوات ؟ فكانت الإجابات

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
متكافئة وعادلة	8	13 %
غير متكافئة وغير عادلة	42	70 %
هناك محسوبة	10	16 %
المجموع	60	100 %

- نلاحظ من الجدول أن نسبة 70 % أي لها فرد من أفراد العينة يرون إن توزيع المنح والعلاوات غير متكافئة وغير عادلة بالمقارنة مع نسبة 13 % أي 8 مبحوثين يرون أنها متكافئة وعادلة وهذا ما يفسر أن المؤسسة تقوم بتحفيز شريحة معينة وقليلة بالمقارنة مع مجموع العمال الكلي، وإن سياسة التحفيز عن طريق المنح والعلاوات غير متكافئة في عمل الأحوال.

- الجدول رقم (20) يوضح إجابات المبحوثين لسؤال الإستمارة رقم (14) ما نوع أو الأسلوب التحفيزي الذي تفضله في عملك ؟ فكانت الإجابات كما يلي:

الإختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
مادي	8	13 %
معنوي	11	18.3 %
الإثنين معاً	41	68.3 %
المجموع	60	100 %

- إن نسبة 68.3 % أي 41 فرداً معني أجابو أنهم يفضلون الأسلوبين معاً فيما يخص طريقة التحفيز وهذا ما يفسر أن أغلبية عمال المؤسسة يفضلون أن تقوم المؤسسة بهذه العملية بالطريقتين لضمان أن العمال في المؤسسة يقومون أقصى مدى من الجودة في الأداء.

- الجدول رقم (21) يوضح إجابات المبحوثين لسؤال الإستمارة رقم (15) ما نوع المزايا التي استفدت منها في المؤسسة ؟ فكانت الإجابات

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الإختيارات
2.6 %	1	النقل
6.6 %	3	السكن
47 %	23	خدمات إجتماعية
12 %	6	علاوات
31.2 %	15	ساعات للراحة
0 %	/	أخرى
100 %	60	المجموع

- إن نسبة 47 % أي 23 مبحوث استفادوا من خدمات إجتماعية في المؤسسة إما نسبة 31.6 أي 15 مبحوث كانوا ممن استفادوا من ساعات للراحة إضافية وهو نوع من التحفيزات المعنوية للعمال لإسترجاع نوع من الطاقة ونلاحظ من الجدول إجحاف المؤسسة في إعطاء بعض التحفيزات إهتماماً بالغاً أو مهماً لإثراء العمل وجعله أكثر اهتمام بالنسبة للعامل إما نسبة 0 % وهي بعض المزايا الأخرى غير التي ذكرناها فهي غير موجودة في المؤسسة في المناسبات والأعياد فهي تقريبا منعدمة.

- الجدول رقم (22) يوضح إجابات الباحثين لسؤال الإستمارة رقم (16)
هل نظام التحفيز يدفعك لأداء مهامك أكثر؟ فكانت الإجابات كما يلي:

التكرارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	50 %
لا	20	33.3 %
نوعاً ما	10	16.6 %
المجموع	60	100 %

- إن نسبة 50 % أي 30 مبحوث من معمل الباحثين أن نظام الحوافز في المؤسسات يدفع الجيد العامل لأداء عمله بصورة جيدة فالتحيز هنا هو عامل من عوامل الجودة وإتقان العمل وضرورة أيضا في مثل الأعمال التي يقوم بها الموظفون في الصحة عموماً.

- الجدول رقم (23) يوضح إجابات الباحثين لسؤال الإستمارة رقم (17)
هل ترى أن نظام الحوافز بالمؤسسة يساهم في دفع الموظف للعمل أكثر؟ فكانت الإجابات كما يلي:

التكرارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	31.6 %
لا	36	60.0 %
نوعاً ما	5	8.3 %
المجموع	60	100 %

- إن نسبة 60 % أي 36 فرد من أفراد العينة يرون أن نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة لا يدفع الموظف للعمل أكثر أو يساهم في دفع الموظف لإثراء عمله وتهينه لأنها تقريباً منعدمة في المؤسسة إلا من بعض المردودية أو الترقيات التي يراها العامل حق من حقوقه وليس حافز تسعى من خلاله المؤسسة إعطاء الرضي الوظيفي للعامل به.

- الجدول رقم (24) يوضح إجابات الباحثين لسؤال الإستمارة رقم (18)
هل ترى أن نظام الحوافز يحتاج إلى تعديل ؟ فكانت الإجابات كما يلي:

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الاختيارات
85 %	51	نعم
15 %	9	لا
100 %	60	المجموع

- إن نسبة 85 % من الباحثين أي 51 فرد يرون أن نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة يحتاج إلى تعديل جذري وحقيقي وذلك من خلال تحفيزات أيام المناسبات والأعياد، النقل، علاوات وليوم الصحة العالمي، إضافة إلى تحفيزات العمال: تجديد بدلات العمل كل سنة ... إلخ.

• تحليل البيانات حول مستوى الأداء:

- الجدول رقم (25) يوضح إجابات الباحثين لسؤال الإستمارة رقم (19)
على أي أساس يتم تقييم أدائك المهني ؟

النسبة المئوية	التكرارات	التكرارات
		الإختيارات
25 %	15	نعم طريق العمل الجماعي
8 %	5	عن طريق العمل الفردي
35 %	21	المردودية
31 %	19	أخرى
100 %	60	المجموع

- إن نسبة 35 % أي 21 مبحوث ممن أجابوا أن المردودية هي التي يتم بها تقييم العمال داخل المؤسسة العمل الجماعي أو الفردي ولا عن طريق تقييمات أخرى كالترقيات مثلاً أو ترقيات في الدرجات التي يعتبرها العامل هنا حق يجب أن يصل إليه ولا يقيم عن الأداء فسنوات عمله في المؤسسة هي التي تحدد ذلك.

- الجدول رقم (26) يوضح إجابات المبحوثين لسؤال الإستمارة رقم (20)
هل توفر لك المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل المنوطة ؟ فكانت الإجابات كما يلي:

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الاختيارات
3 %	2	نعم
61 %	37	لا
35 %	21	نوعا ما
100 %	60	المجموع

- إن نسبة 61 % أي 37 مبحوث أو فرد من أفراد العينة كانت إجاباتهم إن المؤسسة لا توفر ظروف العمل مناسبة لأداء العمل الجيد بها وهذا ما يفسر المشاكل التي تتخبط بها المؤسسة من حيث قلة الأطباء المختصين الذين يغادرون المؤسسة بمجرد إنتماء مهامهم فيها أو إنتقال بعضهم إلى المستشفيات الخاصة أو للمجاورة كمستشفى متليلي كما أن العمال كالشبه الطبي والأطباء العامون إضافة إلى العمال الإداريون دائموا الخلافات مع المديرية العامة في المؤسسة لكثرة المشاكل فيها.

- الجدول رقم (27) يوضح إجابات المبحوثين لسؤال الإستمارة رقم (21)
ماذا يعني لك إتقان العمل في المؤسسة ؟

النسبة المئوية	التكرارات	التكرارات
		الإختيارات
% 41.6	25	واجب
% 33.3	20	إثبات للذات
% 15	9	لأن هناك رقابة
% 10	6	طريق نحو التميز
% 0	/	أخرى
% 100	60	المجموع

- إن نسبة 41.6 % أي 25 مبحوث أحبوا أنه واجب ونسبة 33.33 % أي 20 أجابوا أنه إثبات للذات أن العمل في المؤسسة بالنسبة لعمالها ما هو إلا واجب يرى الموظفون أنه يجب الإهتمام بالمريض منذ دخوله إلى غاية خروجه منها نظراً لما يمليه للضمير لضمان حياة الإنسان المريض خاصة وذلك أيضا ليثبت من خلال ذاته وليس لأن التحفيزات فيها جيدة ومهمة لأداء العمل بها بصورة جيدة.

- الجدول رقم (28) يوضح إجابات المبحوثين لسؤال الإستمارة رقم (22)
ماذا يعتبر المسؤولون الأشخاص المتميزون ؟

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الإختيارات
3.3 %	2	مصد للتميز والإبداع وتحقيق النجاح
8.3 %	5	أفراد يهددون منصبهم ويشكلون خطراً عليهم
23.3 %	14	لا يولون لهم أي إهتمام ولا يرون فيهم مصدر تهديد
26.6 %	16	رأس مال حقيقي يجب الإهتمام به
38.3 %	23	عامل يمكن استبداله
/ %	/	أخرى
100 %	60	المجموع

- إن نسبة 27 % أي 17 % ممن اجابوا إن العامل في المؤسسة هو دائماً يرى نفسه أنه عامل يمكن استبداله إذا أثار مشكلة أو يساهم في أثارها مهما كانت شدتها، وأن نسبة 24 % أي 16 مبحوث يرون أن العامل في المؤسسة هو في الحقيقة رأس مال حقيقي يجب الإهتمام به وهذا هو هدف إدارة الموارد البشرية التي يجب أن يكون إهتمامها منصباً في المؤسسة على العامل وهذا ما هو غير مطبق في المؤسسة المتخصصة ميدان الدراسة.

- الجدول رقم (29) يوضح إجابات الباحثين لسؤال الإستمارة رقم (23)
هل العمال يحضون بتقدير واحترام رؤسائهم في العمل ؟

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الإختيارات
85 %	51	نعم
15 %	9	لا
100 %	60	المجموع

- إن نسبة 85 % أي 51 فرد ممن اجابوا أن العمال يحضون بتقدير رؤسائهم في العمل وهذا راجع إلى الثقافة التي يتميز بها هؤلاء فهم الباحثين هم من فئة الجامعيين الدارسون للطب سواءً أطباء، إداريين أو شبه طبيين فالمشاكل رئيس عامل تقريب تحل بصورة منهجية وسليمة.

- الجدول رقم (30) يوضح إجابات الباحثين لسؤال الإستمارة رقم (24)
هل تحافظ على علاقتك مع زملائك ورؤسائك في العمل ؟

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الإختيارات
55 %	33	نعم
45 %	27	لا
100 %	60	المجموع

- إن نسبة 55 % من الباحثين أجادوا أنه في العمل يجب أن يحافظ العمال على علاقتهم مع بعض خاصة أن العمل يسوي بطريقة فرق عمل مكونه من 4-5 أعضاء وبصورة المناوبة ليلاً ونهاراً لذلك على العمال أن يكون تعاملهم مع بعضهم ومع محيطهم الخارجي جيداً لضمان السير الحسن العمل في المؤسسة ولأداء العمل بصورة جيدة.

- الجدول رقم (31) يوضح إجابات المبحوثين لسؤال الإستمارة رقم (25) هل الترقية في المؤسسة تتم بواسطة مؤهلات الفرد أم العلاقات الشخصية أم الأقدمية أم بصورة أخرى ؟

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الاختيارات
16.6 %	10	مؤهلات الفرد
18.3 %	11	العلاقات الشخصية
63.6 %	38	الأقدمية
0 %	/	أخرى
100 %	60	المجموع

- إن نسبة 63.6 % أي 25 ما يعادل 38 فرداً من أفراد العينة يوضحون أن الترقية كعامل ومؤشر من مؤشرات تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المتخصصة يتم بواسطة مؤشرا آخر وهو الأقدمية وقد رمز بعض المبحوثين أن العلاقات الشخصية بما تتم الترقيات وهذا ما يفسر أن الترقية من قبل الإدارة وخارج إطار القانون تتم بصور أخرى غير ما هو مفسر من دور إدارة الموارد البشرية التي تقييم أداء عمالها عن طريق إعتبرات أخرى كالمؤهلات والأداء الجيد والعمل المتفاني.

• تحليل البيانات التدريب:

- الجدول رقم (32) يوضح إجابات المبحوثين لسؤال الإستمارة رقم (26) هل تحصل المؤسسة على برامج تدريبية من حين لآخر الموظفين ؟

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الاختيارات
16.6 %	10	نعم
83.3 %	50	لا
100 %	60	المجموع

- إن نسبة 83.3 % أي 50 فرد اجابو أن المؤسسة لا تحصل على برامج تدريبية منظمة من قبل الوزارة الوصية أو المؤسسة في حد ذاتها لا تبحث عن هاته البرامج من حين لآخر للرقى بالعامل فيما يوازي التطور التكنولوجي الحاضر.

- وهذا ما يفسر تأخر عمالها فيما يخص بالتدريبات لبعض الآلات التي تخص مجال العمل في المؤسسة.

- الجدول رقم (33) يوضح إجابات الباحثين لسؤال الإستمارة رقم (27)
هل تقوم المؤسسة على تطبيق البرامج التدريبية للعمال ؟

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الاختيارات
10 %	6	نعم
90 %	54	لا
100 %	60	المجموع

- إن نسبة 90 % أي 54 مبحوث من مجمل أفراد العينة أجابو أن المؤسسة لا تقوم بتطبيق البرامج التدريبية العمال مع أنها موجودة في مقررات بعض الموظفين في إطار التخصص كالتقابات في المؤسسة والأطباء العامون كما بعض الممرضون الذين يعملون في الأقسام الحساسة كمصلحة الأنعاش ومصلحة التخدير إلا من بعض الخبرة التي أكتسبها هؤلاء العمال من خلال الإحتكاك بزملائهم في العمل والذين يفوقهم خبرة في الميدان.

- الجدول رقم (34) يوضح إجابات الباحثين لسؤال الإستمارة رقم (28)
ما مدى رضاك على البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة ؟

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الاختيارات
18.3 %	11	راضي
61.6 %	37	غير راضي
20 %	12	إلى حد ما
100 %	60	المجموع

- إن نسبة 61.7 % أي 37 مبحوث كانوا غير راضيين عن البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة لعمالها وهذا كما فسر لنا هذا إن وجدت من حين لآخر أي بصورة صحيحة أما نسبة 20 % أي 12 مبحوث كانوا راضيين إلى حد ما أي مع البرامج التدريبية والإحتكاك بالزملاء والخبرة في التعامل معهم.

- الجدول رقم (35) يوضح إجابات المبحوثين لسؤال الإستمارة رقم (29) ما مدى إهتمام المؤسسة ببرامج التدريبية ؟

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الاختيارات
3.3 %	2	يوجد إهتمام
76.6 %	46	لا يوجد إهتمام
20 %	12	نوعاً ما
100 %	60	المجموع

- إن نسبة 76.6 % أي 46 مبحوث أجابوا أن المؤسسة ليس لديها أي إهتمام فيما يخص برامج التدريب المهني وهذا ما يفسر نقص الكفاءة المهنية عند بعض العمال وخاصة الجدد في ميدان العمل الطبي الذي يتطلب مهارة وتحصيل وتدريب دائم تماشياً مع التكنولوجيات الحديثة فالمؤسسة هنا ومن خلال المبحوثين ليس لديها أي إهتمام من هذا الجانب.

- الجدول رقم (36) يوضح إجابات المبحوثين لسؤال الإستمارة رقم (32) هل في نظرك أن التدريب أهمية لبناء وتطوير المؤسسة ؟

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الاختيارات
85 %	51	نعم
15 %	9	لا
100 %	60	المجموع

- إن نسبة 85 % أي 51 مبحوث من أفراد العينة كانت إجاباتهم أن المؤسسة المتخصصة بحاجة ماسة إلى مجموع دورات تدريبية وهذا لتحسين أدائهم وتطوير معارفهم وتطلعاتهم مهنياً وفكرياً وبحاجة أيضاً إلى برامج تدريبية خارجية حتى يتسنى للعامل الخروج من الروتين الذي يلازمه من خلال العمل المتكرر وأطواء بعض التغيرات في أداءه وتحسينها وتطويرها.

- الجدول رقم (37) يوضح إجابات الباحثين لسؤال الإستمارة رقم (33) هل توجد فائدة من هذه الدورات التدريبية ؟

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الاختيارات
71.6 %	43	توجد فائدة
28.3 %	17	لا توجد فائدة
100 %	60	المجموع

- إن نسبة 71.6 % أي 43 مبحوث كانت إجاباتهم أن هناك فائدة كبيرة من هاته الدورات التدريبية خاصة فيما يخص فئة الأطباء والمرضين الذين تمتاز مهنتهم بالتحول الدائم والتغير والتجدد في كل الأصعدة تكنولوجيا وعمليا وميدانيا وهذا هو التجديد والتغيير بدلا من استعمال الأساليب القديمة في التعامل مع المرضى.

- الجدول رقم (38) يوضح إجابات الباحثين لسؤال الإستمارة رقم (34) هل بعض مجال عملك بقدر هام من الدورات التدريبية ؟

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الاختيارات
68.3 %	41	يخضع
31.6 %	19	لا يخضع
100 %	60	المجموع

- إن نسبة 68.3 % أي 41 فرداً من أفراد العينة كانت إجاباتهم أن مجال أعمالهم لا تخضع بالبرامج التدريبية من حين لآخر وهذا في جميع أقسام المؤسسة المتخصصة ميدان البحث فالإدارة الموارد البشرية فيما ليس لها أدنى اهتمام بإقامة برامج تدريبية للعمال من حين لآخر لتطوير المؤسسة والرقى بالعمل.

- الجدول رقم (39) يوضح إجابات المبحوثين لسؤال الإستمارة رقم (35)

هل مؤسستك تحتاج إلى دورات التدريبية ؟

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الاختيارات
90 %	54	بصورة مكثفة
10 %	6	بصورة متوسطة
100 %	60	المجموع

- إن نسبة 90 % أي 54 فرداً من أفراد العينة كانت إجاباتهم أن المؤسسة بحاجة ماسة إلى دورات تدريبية مكثفة وفي جميع الأصعدة وفي جميع أقسام المؤسسة المتخصصة وعلى إدارة الموارد البشرية النهوض بهذا الجانب المهم في مؤسسة طبيعة كهذه التي تخدم المجتمع ومجتمعات مجاورة كذلك وعلى الإداريون فيما الإحساس بنوع من المسؤولية.

- الجدول رقم (40) يوضح علاقة المهنة بالحاجة إلى تكوين.

المهنة	الحاجة إلى تكوين		لا	المجموع
	نعم	لا		
إداري	15	5	20	33.3 %
ممرض	23	8	31	51.6 %
طبيب	6	3	33.3	15 %
المجموع	44	16	60	100 %

- من الجدول نلاحظ إن نسبة 73.3 % أي 44 فرداً ممن أجابوا أنهم بحاجة إلى تكوين وتمثل نسبة الممرضين فيها 41.3 % وتليها نسبة الإداريين بـ 25 % ونستخلص من هذه النتائج أن الممرضين هم الذين يطالبون بالتكوين المستمر والدوري بحيث أن طبيعة العمل في المؤسسات الطبية تستلزم التكوين المتواصل وهو ما لم يجده العمال في المؤسسة الإستشفائية ويطالبون من خلال تحسين الإداريون بأهمية هذه العملية لإدارة الموارد البشرية.

- الجدول رقم (43) يوضح علاقة المستوى التعليمي بنوعية تكوين.

المستوى التعليمي		نوعية تكوين		جيدة		حسنة		متوسطة		المجموع	
متوسط	5	62.5 %	1	1.6 %	2	12.5 %	8	13.3 %	5	62.5 %	1
ثانوي	4	21.0 %	0	15.7 %	12	63.1 %	19	31.6 %	4	21.0 %	0
جامعي	3	9 %	7	21.6 %	23	21.1 %	33	55 %	3	9 %	7
المجموع	12	20 %	11	18.3 %	37	61.6 %	60	100 %	12	20 %	11

- من الجدول نلاحظ إن نسبة 61.6 % من مجموع المبحوثين أي 37 فرداً ممن يرون أن نوعية التكوينات التي تلقوها كانت في المتوسطة ولم ترقى إلى المستوى الأعلى حيث كانت نسبة 21.1 % من فئة الجامعيين ممن يرون أن المستوى التكويني كان في المتوسط.

ومن الملاحظ ومن قراءة للجدول الإحصائي ومن النتائج نستنتج أن الجامعيين وهم من فئة للمثقفين في المؤسسة والذين تلقوا تكويناً جامعي يلاحظون أن التكوين المطروح من قبل المؤسسة دائماً في المتوسط ولم يرقى بعد إلى المستوى المطلوب وللمرغوب خاصة وأن للميدان الطبي في تطور مستمر وقد وصل إلى مراكز عليا من حيث البحوث الطبية المتقدمة والتكنولوجيات الحديثة من حيث الأجهزة المستعملة في المستشفيات.

- الجدول رقم (44) يوضح علاقة المهنة بالأسلوب التحفيزي المفضل.

المستوى التعليمي		الأسلوب التحفيزي		الأسلوب المادي		الأسلوب المعنوي		الإثنين معاً		المجموع	
إداري	3	15.0 %	5	15.0 %	12	6.3 %	20	33.3 %	3	15.0 %	5
طبيب	2	22.2 %	1	11.6 %	6	66.6 %	9	15.6 %	2	22.2 %	1
ممرض	3	9 %	5	16.3 %	23	74.1 %	31	51.6 %	3	9 %	5
المجموع	8	13.3 %	11	16.6 %	41	68.3 %	60	100 %	8	13.3 %	11

- من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 68.3 % أي 41 فرداً من أفراد العينة يرون أن الأسلوب الأمثل للتحفيز هو جمع الأسلوبين معاً وقد مثلت 74.1 % أي 23 فرداً من فئة الممرضين الذين هم بحاجة إلى نوع من التحفيز يكون مادياً ومعنوياً.

ومن خلال الجدول إذا نستنتج أن الفئة الأكثر طلباً للتحفيز والإعتراف هي فئة المرضين الذين أعلى نسبة في المؤسسات الطبية.

نتائج الفرضية الأولى والثانية:

في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة لم تتمكن طرق التحفيز والتكوين من الرفع من مستوى الأداء في المؤسسة ولم نصل بذلك إلى رضا الوظيفي للعاملين بها وذلك لإعتبارات أن المؤسسة لا تهتم بتحفيز وتكوين عمالها مهما كان مستواه التعليمي ومهما كان موقعهم في المؤسسة، كما أن ترقية للعمال لا تأتي إلا من القانون العام المتبع في المؤسسات عموماً كسليم التنقيط والترقية على حسب الأقدمية.

- الجدول رقم (45) يوضح علاقة المهنة بمدى إهتمام المؤسسة.

المهنة	يوجد إهتمام بالتدريب		لا يوجد إهتمام بالتدريب		نوعاً ما	المجموع
	0	0%	15	75%		
إداري	0	0%	15	75%	5	20
مرض	1	3%	25	80%	5	31
طبيب	1	11%	6	66%	2	9
المجموع	2	3.3%	46	76.6%	12	60

- إن نسبة 76.6% أي 46 مبحوث يرون أنه لا يوجد إهتمام بالتدريب وهاته الفئة تنقسم إلى 80% من فئة المرضين أي 25 ممرض من مجموع المبحوثين يفتقرون إلى تطبيق سياسة التدريب المهني وتليها نسبة 75% من فئة الإداريون أي 15 فرداً يرون أنه لا وجود للتدريب المهني في المؤسسة.

- نستنتج من هاته المعطيات الأخصائية أن فئة المرضون هم الذين يطالبون بالتدريب المهني خاصة فيما يخص الآلات الطبية التي تقتنيها المؤسسة من حين إلى آخر.

فالمؤسسة هنا لا تكلف نفسها عناء البحث عن أحسن الطرق لتسيير الآلات الطبية الجديدة بل يقوم أحد الأطباء في أكثر الأحوال بتفسير كيفية سير تلك الآلات بطريقة فورية.

- أما فيما يخص بعد التقنيات المهنية الجديدة فالتدريب عليها يأتي بالخبرة فقط وليس بالتكوين والتدريب من جديد فسياسة المؤسسة المعمول بها هنا هو أن كل موظف في مؤسسة طبية هو صنف متكون مسبقاً ولا داعي للجديد.

نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

لم تكن هناك سياسة تدريب متبعة من طرف المؤسسة الإستشفائية إلا من بعض التدريبات التي يتحصل عليها العامل من خلال دراسته في السنوات الأولى قبل توظيفه في المؤسسة ومن قبل مؤسسات التكوين الخاصة بالميدان الطبي والشبه طبي.

- الجدول رقم (46) يوضح علاقة المهنة بمدى إهتمام المؤسسة.

المهنة	مصدر التميز والإبداع		أفراد يهددون المناصب		لا يولون لهم أي إهتمام		رأسمال حقيقي يجب الإهتمام به		عامل يمكن استبداله		المجموع
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
إداري	5	1	30	6	40	8	30	6	20	4	33.3
ممرض	5	1	6	2	19	6	19	6	51	16	51.6
طبيب	0	0	22	2	0	0	44	4	33	3	15
المجموع	3.3	2	8.3	5	23.3	14	26.6	16	35.6	21	100

- من الجدول نلاحظ أن نسبة 35.6% أي 21 فردا من أفراد العينة يرون أن المؤسسة ترى فيهم أنهم عمال يمكن استبدالهم وتمثل نسبة 51.6% أي فئة الممرضين أعلى نسبة في ذلك أي 16 ممرض من فئة المبحوثين وتليها نسبة 23.3% أي 14 مبحوث يرون أن المؤسسة لا تولي أي اهتمام للأشخاص المتميزون.

- من خلال الجدول نستنتج أن:

العمال بذلك في المؤسسة الإستشفائية يفتقدون إلى الإعتراف بالجهود التي يقومون بها في الإنجازات التي تفوق في بعض الأحيان المستوى المطلوب، لكن الإدارة الموارد البشرية لا تقوم بعملية مكافأة هؤلاء الأشخاص بل يبقون محلهم لا بترقيتهم أو بتحفيظهم بمكافآت مالية على الأقل بل هم متخوفون من إستبدالهم بعمال آخرون فإدارة الموارد البشرية في المؤسسة تفتقر لسياسة تقييم أداء للمتفوقون ومعاقبة المهملون.

ملخص الفصل

- بعدما تطرقنا إلى عناصر الإطار المنهجي للدراسة إلى أهمية موضوع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وركزنا على النظريات التي إهتمت بالموضوع دراستنا من خلال المقاربة السيوسولوجية بالإضافة إلى تناولنا للدراسات السابقة التي اعتمدها للإثراء بموضوع دراستنا فمنها من درس الموضوع ككل ومنها من درس جانباً منه.

الاستنتاج:

- من خلال قرأتنا الأخصائية للجدول المتعلقة بسياسات التكوين والتحفيز وكذا تقييم الأداء والتدريب في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة تبين لنا أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ميدان الدراسة لها إجحاف نسبي فيما يتمثل في تطبيق السياسات التي درست خلال الفصل النظري والميداني.
- فالمؤسسة وفيما هي تتخبط في بعض المشاكل الإدارية والمهنية لها مبررات شحيحة فيما يخص عملية التكوين والتدريب اللتان هما سياستان مهمتان مهنيًا وعمليًا في ميدان طبي كالمؤسسة الإستشفائية وأن إطارات وعمال المؤسسة كل حسب اختصاصه يتطلب إعادة وتحسين مستواهم ومستوى أدائهم المهني بتحفيظهم أكثر عن طريق التكوين المتواصل لإخراجهم من الروتين اليومي والتقليل من درجة الإحباط والمال ورفع مستواهم ومعنوياتهم وتطلعاتهم وفق ما يساير المجتمع المتطور.
 - ولقد اقتصرت المؤسسة على تحفيز العمال مادياً من خلال الأجور وبعض المردودية التي تعطي كاملة في بعض الأحيان أي بنسب عالية وذلك لضمان إستمراريتهم بأقل التكاليف.
 - وخلاصة القول أن واقع تسير الموارد المؤسسة في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة (مركب الأمومة والطفولة) مستمد من قوانين الدولة المعمول به في كل المستشفيات أو المؤسسات الخدمانية على الإطلاق وليس فيه أي أنواع التدخل لأثره هذا الجانب الإداري من خلال بعث وتحديد المجال التكويني والتدريبي وللرقي بمستوى الأداء المستشفيات الكبرى في العواصم شرقاً وغرباً.

النتائج والتوصيات:

مقدمة:

- يسعى الباحث في هذا المبحث إلى وضع ملخص لنتائج الدراسة التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والسياسات التي تعمل بها وبين الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة (مركب الأمومة والطفولة كهيكل تنظيمي يعمل به مجموعة من فئات عمالية مختلفة ومحاوله منا إلى ربط بين الحوافز وأداء العمال وبين التكوينات المقترحة من قبل المؤسسة وبين طريقة عمل وأداء الأفراد في المؤسسة كما عمليات التدريب فيها كمؤسسة طبية خدماتية هي بحاجة إلى عمليات تكوين وتدريب متواصل.

وبناءً على نتائج الدراسة تم وضع توصيات يمكن أن تساعد مثل هذه المؤسسات الكبرى وغيرها من المؤسسات المهمة بموضوع الحوافز والتكوين والتدريب ورفع الأداء للوصول إلى الرضا الوظيفي لعمالها وبذلك يعود بفائدة على المجتمع.

1) نتائج الدراسة:

- من خلال التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين ونتائج الدراسات السابقة والإطار النظري يمكن تلخيص أهم النتائج:
- أولاً: أثبتت الدراسة عدم رضا المبحوثين عن تطبيق السياسات المتبعة من طرف المؤسسة وذلك من خلال النسب المئوية المتفاوتة بين الرضا وعدم الرضا في كل السياسات المم كالتكوين والتحفيز (مادي أو معنوي)، رفع مستوى الأداء وكما التدريب مع العلم أنها المؤسسات التي يكون فيها أعلى سنة تحفيز لعمالها من خلال الأعمال التي تقوم بها للمجتمع كالسهر على راحة مرضاها مثلاً.
- فالتكوين كان في المؤسسة في أضييق صورته فالمؤسسة لا تقوم بعمليات التكوين المستمرة والمتواصلة لعمالها خاصة بما يتعلق والتقدم التكنولوجي والطبي ولا الميداني.
- أما التحفيزات فالمؤسسة تبخل على عملها بمزايا إلا فيما يخص المراتب الشهري، الترقيات، الترقيات في الدرجات وكذا المر دودية وبعض الخدمات الاجتماعية والتي يراها العامل حق من حقوقه وليت كحافز جديد تقدمه المؤسسة له.

- أما فيها يخص رفع مستوى الأداء فالمؤسسة هنا لا تقوم بجهود جديدة لرفع بين مستوى أداء عمالها ولا عطاءها مردودية أعلى من خلال البحث عن تحقيق أهدافها والوصول إلى رضي المجتمع أيضاً.
 - أما فيما يخص سياسة التدريب فالمؤسسة لا تعمل تطبيق هذه السياسة خاصة فيما يتعلق بالتدريب المهني والتدريبات على بعض الآلات التي تقوم بحليها من حين لآخر أي عدم تنظيم الإحتياجات التدريبية وقلة فرص التدريب لأقسام معينة في المؤسسة.
 - إن تحقيق بعض الموظفين الإنجازات عالية عملهم لا يعود للحوافز ومجمل التكوينات والتدريبات التي تقوم بها المؤسسة ولكن يعود لمجهودهم الشخصي والذاتي وانتماءهم وولاءهم الوظيفي والوطني والديني.
- بعض التوصيات:**

- بناء على نتائج الدراسة والمقابلات الشخصية التي أجريناها في ميدان الدراسة تم عمل أهم التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة ومؤسسات أخرى المهتمة بموضوع تحقيق أداء الموظفين من خلال الإستخدام الجيد لإدارة الموارد البشرية فيها.
- الإهتمام بالعامل في الدرجة الأولى من خلال إثراء نظام الحوافز فيها والذي يجب ربطه بعوامل عديدة: كثرة الأعمال في المؤسسة، نظام المناوبات الليلي، ضغوط العمل خاصة في تعامله مع أفراد المجتمع مباشرة.... إلخ.
- الإهتمام بتطبيق سياسي التدريب والتكوين بصورة دورية لكن المؤسسات الطبية هي بحاجة لكن أن تلحق يركب التكنولوجيا والتقدم والتطور فيها.
- مكافأة الموظفي المجتهدين في أعمالهم والذين حققوا إنجازات ملموسة دون إنتظار حصولهم على مكافآت لكي يشعروا بتقدير المؤسسة لعملهم وإعترافا منها بمساهماتهم ولضمان استمرارهم في العمل مستقبلا.
- الإهتمام بنظام تقييم الأداء من حيث التطبيق والرقابة وإتخاذ الإجراءات المناسبة بناءً على نتائج التقييم بمكافأة المتفوقين وتطبيق عقوبة مناسبة بحق المهملين والمقصرين.
- تحسين الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل ضمن أولويات موضوعية وطبقا للإمكانيات.

- الإهتمام بالتخطيط الطويل المدى وإشراك جميع المستويات الإدارية في وضع المخطط وكذلك في إتخاذ القرارات وتبنى السياسات.

- توفير التدريب الموارد البشرية بناءً على دراسات حقيقية لإحتياجات البلديات.
- منح الترقيات الموظفين بناءً على معايير موضوعية سليمة.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- بناء على نتائج الدراسة نقترح بعض الدراسات المستقبلية التالية:
- تقييم فعالية الحوافز في مؤسسات القطاع العام.
- دراسة مقارنة بين تطبيق السياسات لإدارة الموارد البشرية عين القطاع العام والخاص.
- دراسة الضغوط التي تتعرض لها موظفي القطاعات الخدمائية والعامه وأثرها على مستوى أدائهم.
- دراسة الخلل في تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الطبية.

