



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة-



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : إدارة العمليات والإنتاج
بعنوان :

دور التكوين في تحسين أداء الموظفين
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

إشراف الأستاذ:

- مهدي عمر

إعداد الطالبة:

- حمدان زينب

أعضاء لجنة المناقشة :

- الأستاذ :.....رئيسا

- الأستاذ:مهدي عمر.....مشرفا ومقررا

- الأستاذ.....مناقشا

الموسم الجامعي :2015-2016م

الشكر

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل ان يخط الحروف ليجمعها في كلمات ...

تتبعثر الأحرف وعبثا ان يحاول تجميعها في سطور ...

سطور كثيرة تمر في الخيال ويبقى لنا في نهاية المطاف الا قليلا من الذكريات...

فواجب علينا شكركم ونحن نخطو خطوة في غمار الحياة ...

ونخص بجزيل الشكر و العرفان الى:

الدكتور :مهدي عمر(المؤطر) الذي اعطى من حصيلة علمه وزكى ثمره هذا العمل.

الدكتورة :نزعي فاطمة.

الدكتور :نزعي عز الدين .

الدكتور :هاشي الطيب

الدكتور: يعقوبي خليفة

و لا أنسى كل دكاترة وأساتذة جامعة مولاي الطاهر لولاية سعيدة

الاهداء

الى من كللهما الله بالهبة والوقار ...الى من علمان العطاء بدون انتظار ...

الى من احمل اسمهما بكل افتخار ارجو من الله ان يمد في عمركما لتريا ثمارا ...

قد حان قطفها بعد طول انتظار وستبقى كلماتكما نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الابد...

والدى الكريمين

الى ملاكيا في الحياة ومعنى الحنان والتفاني في العطاء...الى بسملة الحياة وسر الوجود...

الى من كان دعائهما سر نجاحي وحنائهما بلسم جراحي ...

الى والدي زوجي العزيزين على قلبي

الى من جرع كأسا فارغا ليسقيني قطرة محبة ...

الى من كلت انامله ليقدم لي لحظة سعادة...

الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم...

الى القلب الحنون زوجي

الى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة الى رياحين حياتي ...

اخوتي وعائلاتهم

الى من كانوا ملاذي وملجئي الى من تذوقت معهم اجمل اللحظات...

الى من جعلهم الله اخوتي بالله و من احببتهم في الله...

طلاب قسم ادارة العمليات والانتاج وكل عمال و عاملات الجامعة وزملائي في العمل

الى من غرسوا امام مسيرة علمنا الاشواك وجعلونا نحب العلم ونسعى له ...

الى كل هؤلاء فهدي لهم ثمرة عملنا هدية منا لهم

الى من اشعلوا لنا شموعا في دروب علمنا ...

الى من وقفوا على المنابر و اعطوا لنا من حصيلة فكرهم لينيروا دربنا...

*الى كل اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الفهرس

العنوان	
I	إهداء
II	كلمة شكر
IV	الفهرس
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الدراسة النظرية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل عام للتكوين
03	المطلب الأول: مفهوم التكوين وخطواته
06	المطلب الثاني: أنواع واساليب التكوين
11	المطلب الثالث: أهمية التكوين واهدافه
13	المبحث الثاني: مدخل عام لوظيفة الاداء
13	المطلب الأول: مفهوم الاداء وتحسين الاداء
15	المطلب الثاني: طرق وخطوات تحسين الاداء
20	المطلب الثالث: معايير ومحددات الاداء
24	المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين الاداء
24	المطلب الأول: دور التكوين في تحسين المعرفة والكفاءة المهنية
28	المطلب الثاني: المحددات التنظيمية المؤثرة على تحسين الاداء
33	المطلب الثالث: البعد الاستراتيجي للتكوين في تحسين الاداء
36	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية مؤسسة الاستشفائية لولاية سعيدة	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
39	المطلب الأول: تعريف المؤسسة ومهامها

41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومصالحها الطبية
43	المطلب الثالث: تقديم مديرية الموارد البشرية
50	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة
51	المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة
51	المطلب الاول: عرض وتحليل البيانات الشخصية
57	المطلب الثاني: عرض وتحليل الاسئلة العلمية
76	خاتمة الفصل
78	الخاتمة العامة
81	المصادر والمراجع
86	الملاحق
---	ملخص

قائمة الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	مصالح المؤسسة وعدد الاسرة	الجدول رقم (1-2)
45	توزيع الاطباء وشبه الطبيين على مصالح المؤسسة	الجدول رقم (2-2)
46	توزيع العاملين الاداريين في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة	الجدول رقم (3-2)
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الجدول رقم (4-2)
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	الجدول رقم (5-2)
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة	الجدول رقم (6-2)
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (7-2)
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	الجدول رقم (8-2)
55	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية	الجدول رقم (9-2)
56	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	الجدول رقم (10-2)
57	تكرار اجابات العينة حسب زيادة في الاجر	الجدول رقم (11-2)
58	تكرار اجابات العينة حسب نظام المكافآت	الجدول رقم (12-2)
59	تكرار اجابات العينة حسب تحفيز بالمكافآت	الجدول رقم (13-2)
60	تكرار اجابات العينة حسب تأثير الترقية	الجدول رقم (14-2)
61	تكرار اجابات العينة حسب أسباب عدم تحسين أداء	الجدول رقم (15-2)
62	تكرار اجابات العينة حسب اجراءات تطوير الاداء	الجدول رقم (16-2)
63	تكرار اجابات العينة حسب كيفية تشجيع الموظف للعمل كفريق	الجدول رقم (17-2)
64	تكرار اجابات العينة حسب اسهام هيئة التكوين في تحسين الاداء	الجدول رقم (18-2)
65	تكرار اجابات العينة حسب تقييم فاعلية التكوين	الجدول رقم (19-2)
66	تكرار اجابات العينة حسب علاقة نظام التكوين بالترقية	الجدول رقم (20-2)
67	تكرار اجابات العينة حسب فاعلية واستجابة التكوين	الجدول رقم (21-2)
68	تكرار اجابات العينة حسب استفادة الموظف من التكوين	الجدول رقم (22-2)
69	تكرار اجابات العينة حسب فاعلية التكوين في ارتقاء بالمؤسسة	الجدول رقم (23-2)

70	تكرار اجابات العينة حسب خدمة التكوين للمصلحة	الجدول رقم (2-24)
70	تكرار اجابات العينة حسب ملائمة الوظيفة مع المؤهلات العلمية	الجدول رقم (2-25)
71	تكرار اجابات العينة حسب دورالمعارف وتأثيرها على الاداء	الجدول رقم (2-26)
72	تكرار اجابات العينة حسب مساهمة التكوين في تحسين الخدمة	الجدول رقم (2-27)
72	تكرار اجابات العينة حسب التكوين ومردوديته	الجدول رقم (2-28)
73	تكرار اجابات العينة حسب تنمية الكفاءات وتأثيرها على اداء الوظيفة	الجدول رقم (2-29)
74	تكرار اجابات العينة حسب الحصول على الترقية ونوعها في المؤسسة	الجدول رقم (2-30)

–قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (1-1)	يمثل خطوات التكوين	4
الشكل رقم (2-1)	يمثل الأداء الفعال	14
الشكل رقم (3-1)	يمثل أنواع التحفيز	32
الشكل رقم (1-2)	يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة	41

مقدمة

المقدمة العامة:

أصبح العنصر البشري المحرك المحوري لأي مشروع مهما كانت طبيعته حسب أدبيات إدارة الأعمال

"l'homme avant le projet" "الإنسان قبل المشروع"

ان المتتبع لمسار نجاحات المؤسسات عبر العالم ونموها وكبر حجمها , وفتح فروع لها هنا وهناك وجودة

منتجاتها يوجد من ورائه عمال أكفاء ومسيرين ناجحين جمعوا بين الكفاءة وحسن القيادة و أوصلوا بمؤسساتهم إلى الشهرة والنجاح.

ان المؤسسة اليوم تعيش في ظل اقتصاد مفتوح ،و اقتصاد معرفة وتنمو في مناخ مركب يكون فيه الابداع و

الابتكار عاملين اساسيين في تحديد مكانة المؤسسة ،و بهذا يجد التكوين نفسه محدثا للتغيير على مستوى الفرد

والمؤسسة وحتى المجتمع فهو المسؤول عن تفجير الطاقات الخاملة وتحسيد أبعاد تسيير الموارد البشرية إذن التكوين

يعتبر متغيرة إستراتيجية ،و استثمار له عائد يتمثل في زيادة الإنتاجية الكلية على المستوى العام ،اما على مستوى

الموظف فعائده يتمثل في زيادة المعرف والمهارات مما يؤدي الى تحسين اداء الموظف في اداء وظيفته

وتعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية من بين المنظمات الخدمية التي تبارت في تحقيق النجاح على المستوى

المحلي والدولي .

فالصحة احتلت على مدار الأزمنة صدارة أولويات الافراد والجماعات ، واهتمت بها الحكومات والمنظمات

العالمية المؤيدة والمساندة لكل بحث وتطور ،ورصد لهذا القطاع ميزانيات معتبرة لتلبية الحاجات والرغبات في تقديم

خدمة صحية ممتازة بمساهمة فريق طبي وشبه طبي كفاء.

فالمرور البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية له دور هام وحاسم في تقديم الخدمة الصحية على أكمل

وجه، ولضمان تقديم الخدمة في الوقت المناسب، لا بد على المؤسسة ان تعتمد على تكوين مواردها البشرية

لتحسين أدائهم في العمل.

1-إشكالية البحث:

على ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسة كما يلي:

ما هو دور التكوين في تحسين الأداء الموظفين؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

1- ما هو التكوين وما هي أهم خطواته وأساليبه ؟

2- ما هو تحسين الأداء وما هي خطواته وأهم طرقه؟

3- ما هو دور التكوين في تحسين المعرفة و الكفاءات المهنية ؟

4- ما هو دور التكوين في تحسين الأداء؟

2-فرضيات البحث:

انطلاقا من الإشكالية المقدمة توصلنا إلى وضع فرضيتين نجدهما أكثر الإجابات احتمالا للإجابة

على الأسئلة السابقة وتتمثل في:

1-يلعب التكوين دورا أساسيا في تحسين المستوى المعرفي و رفع الكفاءة المهنية لدى موظفي المؤسسة العمومية

الاستشفائية لولاية سعيدة.

2-يسهم التكوين في تحسين أداء موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة .

3-منهج البحث:

يعتمد منهج بحث دراستنا على الأسلوب الوصفي التحليلي لدراسة دور التكوين في تحسين أداء الموظفين للمؤسسة

العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة ، ودراسة واقع عملية التكوين وذلك من جانبيين:

الجانِب النظري :يتضمن دراسة وصفية، تبين مفهوم التكوين وأساليبه وأهم خطواته في المؤسسة على الأسس والمبادئ العلمية، كما تضمن الجانب النظري توضيح مفهوم والأداء وسبل تحسينه و دور التكوين في تحسين المستوى المعرفي و رفع الكفاءة المهنية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة.

وذلك بالاعتماد على الأدبيات التي تناولت موضوع التكوين والأداء.

الجانِب العملي :يعتمد على المنهج التحليلي ويتضمن جمع بيانات من خلال استبيان سيوزع على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة وسيتم تحليلها بحساب التكرارات والنسب المئوية بهدف اختبار الفرضيات.

4-مجمع وعينة البحث :

أ-مجمع البحث:

يتألف مجمع البحث من جميع موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة وحتى نهاية 2015 كان يقدر عددهم ب 562 موظف .

ب- عينة البحث :

تشمل عينة البحث موظفي مؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة حيث قدر عدد العينة ب : $n=100$ (اختيار العينة عشوائي) .

5-أهمية البحث:

إن أهمية هذا البحث تكمن في تحليل مفهوم تكوين وعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب،وكذا مفهوم الأداء ثم الدور الأساسي الذي يسهمه التكوين في تحسين الأداء الموظفين لتحقيق مردودية جيدة للمؤسسة ودعم التنمية الكفاءة في التسيير وتحسين الاداء في العمل بعد عملية تكوين الموظفين.

6-أهداف البحث:

إن النتائج التي أرغب التوصل إليها من خلال هذا البحث أختصرها فيما يلي:

- 1- تسليط الضوء على عملية التكوين في المؤسسة.
- 2- إظهار إلى أي مد تعمل مؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة إلى تطبيق وممارسة التكوين.
- 3- زيادة المعرفة لدى الطالب وإطلاعه على الأسس النظرية لمصطلح التكوين وتحسين الأداء.
- 4- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع، و إنشاء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.

5- تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التكوين، تحفيز وتأهيل العمال وهذا بتحقيق النتائج المرجوة في المؤسسة.

7-أسباب اختيار البحث:

ما دفعني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع ما يلي:

- 1-إحساسي بأهمية وظيفة التكوين وأثره في رفع أداء العمال.
- 2- شعوري بأن التكوين يعتبر أحد الاستثمارات ذات العائد لرفع أداء العمال على مستوى المؤسسات.
- 3-امكانية الوصول الى نتائج و استنتاجات و اقتراحات تفيد بها ادارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- 4-كوني موظفة في المؤسسة العمومية الاستشفائية ويهمني امر تطور وارتقاء مؤسستي و زملائي في العمل.
- 5-اسهام الموظف في تحقيق اهداف المؤسسة عن طريق ما يقدمه من مهارات وكفاءات في اداء العمل.

8-حدود البحث : تتحدد حدود الدراسة من خلال الأبعاد التالية:

-الحدود الموضوعية : تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة دور التكوين في تحسين اداء موظفين

في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة.

-الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الإستشفائية لولاية سعيدة.

-الحدود الزمنية : تمت الدراسة في شهر افريل من سنة 2016

9- هيكل البحث

سعى للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين الفصل الأول الدراسة النظرية لوظيفتي التكوين والأداء ، ويضم ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول وظيفة التكوين والمبحث الثاني وظيفة الأداء والمبحث الثالث دور التكوين في تحسين الأداء و الفصل الثاني متعلق بالدراسة الميدانية ويضم ثلاث مباحث المبحث الأول يتضمن تقديم المؤسسة محل الدراسة و المبحث الثاني يتضمن الاجراءات المنهجية للدراسة وأخيرا المبحث الثالث يضم تحليل البيانات ونتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الدراسة النظرية

تمهيد:

إن تحقيق التفوق الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات يعتمد على العاملين لديها وبالتالي لا بد من الاهتمام بهذه الموارد وذلك عن طريق التركيز الجهود نحو التكوين للحصول على مورد بشري كفؤ قادر على إحداث التغيير وأداء المهام المطلوبة، ولأن التكوين يهدف إلى تزويد العاملين بالسلوكات والمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم وبالتالي تحقيق الكفاءة والفاعلية في كافة أعمال المنظمة، ولأن نشاط التكوين له دور فعال في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية والذي ينعكس على أداء المنظمة بشكل عام والتأثير الإيجابي في مجال تحقيق أهدافها المسطرة بشكل خاص.

سنحاول تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الاول:مدخل عام للتكوين

المبحث الثاني:مدخل عام لوظيفة الاداء

المبحث الثالث:دور التكوين في تحسين الاداء

المبحث الاول:مدخل عام للتكوين

أصبح تكوين الموظفين أثناء الخدمة ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة الاستمرار والتطور وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

المطلب الاول: مفهوم التكوين وخطواته

1: مفهوم التكوين:

ان كلمة تكوين بمفهومين اثنين هما:

1-التدريب بمعني training: ويقصد به تحضير الفرد لاداء معين بواسطة الشرح النظري والتطبيق العملي، وذلك بهدف تطوير الفرد معرفيا ومهارتيا واتجاهيا (سلوكيا) او بمعنى اخر بهدف نمو الفرد (زيادة مستوى الاستعدادات والقدرات).

2-التكوين بمعني formationالتكوين بهذا ارقى بكثير من التدريب وذلك لان التكوين في هذه الحالة يكون أداة التغيير أي يكون قادارا على التغيير¹

و يعرفه pierre casse التكوين انه :

"العملية التي تهدف الى تنمية القدرات ومهارات الافراد المهنية والتقنية والسلوكية من اجل زيادة كفاءتهما وفعاليتهما في اطار تنفيذ المهام والادوار المتصلة بوظائفها الحالية او المستقبلية فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية .

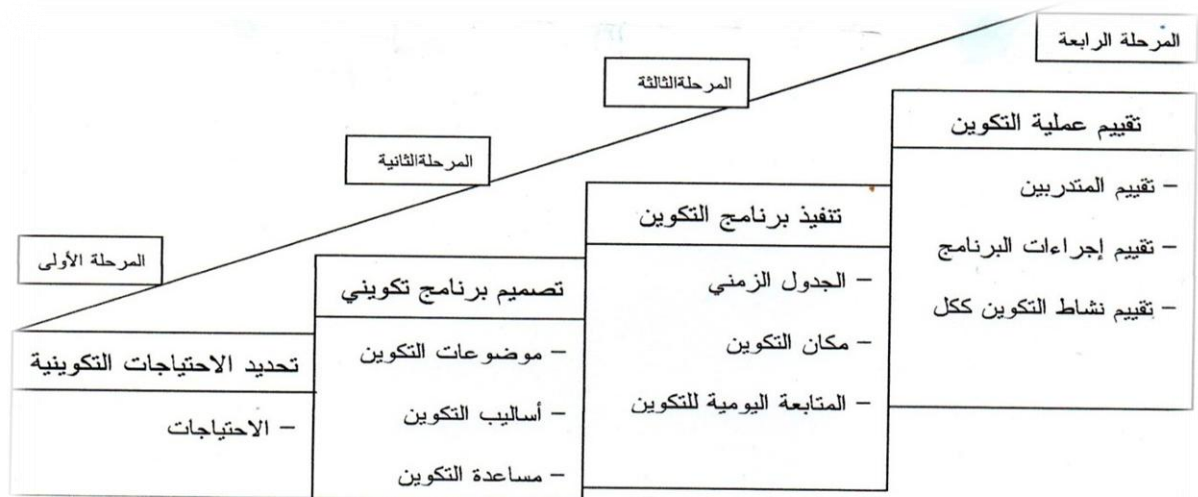
او ضرورة للتكيف مع لتقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو بذلك يعتبر استثمار للعامل ويجب، ان يشمل التكوين اعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين فهو عملية مستمرة من اجل تحديد المعلومات¹

2: اهم خطوات التكوين :

التكوين نشاطا استراتيجي يهدف إلى تحقيق أهداف الموارد البشرية المعلنة التي تتمثل في الإنتاجية ونوعية الخدمات، وهواللبنة الأساسية في تحقيق التنمية والتطوير على مستوى المؤسسة، ويتضمن التكوين عموما الأنشطة والمراحل الآتية:

- تحديد الاحتياجات التكوينية.
- وضع وتصميم برامج التكوين.
- تنفيذ البرنامج التكويني.
- تقييم نتائج عملية التكوين.

شكل رقم (1-1) يمثل خطوات التكوين



المصدر : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 1 سنة 1999، ص 320

1 Pierre casse ، la formation performante ، office des publications universitaires centrale
BenAknoun ، alger ، 1994 ، p48

1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، وهذا يعني أنه حتى يتمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية للفرد (الموظف) لابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد.

* القصور في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

2- تصميم البرامج التكوينية:

هي عملية مستمرة وإساسية في العملية التدريبية حيث أن التخطيط يحدد الشروط والأبعاد الرئيسية للجهود التدريبية والتي تشمل عددا من العناصر المتكاملة مع بعضها البعض .
وأهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني، وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد الوسائل والأدوات المساعدة وتحديد المكونين المتكونين، وتحديد المكان وزمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية.

3- تنفيذ البرنامج التكويني:

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين، تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا.

4- تقييم عملية التكوين: مرحلة تقييم التكوين هي المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التكويني والارتقاء به، وتحسين خطة التكوين وتطويرها¹.

1 بوقطف محمد، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، دراسة حالة- بجامعة عباس لغرور- خنشلة- ماجستير،

المطلب الثاني: انواع واساليب التكوين

1:انواع التكوين:

يتخذ التكوين صوراً وانواعاً مختلفة تتباين في الاسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية ويمكن تصنيف انواع

التكوين كما يلي:

1-من حيث الزمن:

ويشمل:

١-التكوين قبل الالتحاق بالعمل:ويقصد به اعداد الفرد علمياً وعملياً ,بحيث يؤهله للقيام بالاعمال التي ستوكل

اليه عند التحاقه بعمله , ويشمل:

*التكوين التمهيدي او التوجيهي :وهو الذي يوجه الموظف توجيهها عاماً في الامور ، مثل اهداف وقوانين ولوائح

المنظمة وواجباته في المنظمة.

*التكوين على العمل:ويقصد به التعليم بالعمل الفعلي ,وهو عبارة عن مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف

والتي تكون متعلقة بواجبات الوظيفة العامة.

ب -التكوين اثناء الخدمة :يعني تكوين جميع الموظفين الحاليين وتحسين مستوى ادائهم الوظيفي.

ويشمل نوعين من التكوين هما:

*التكوين على العمل:حيث يتلقى الموظفون مجموعة التوجيهات المتعلقة بواجباتهم الوظيفية عن طريق رؤسائهم.

*التكوين خارج العمل:حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة من الوقت يلتحق اثنائها في برنامج تدريبي

يعقد خارج المنظمة.

2-التكوين من حيث المكان:

يتخذ الشكّلين هما:

أ-التكوين داخل المنظمة:يتم هذا التكوين على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها.

ب-التكوين خارج المنظمة:اتاحة الفرصة للمتكونين ان يلتقوا بافراد من جهات عمل مختلفة ,حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم.

3-التكوين من حيث الاهداف:

وهناك العديد من انواع التكوين من حيث الهدف منها:

أ-التكوين لتحديد المعلومات:حيث يعطي هذا النوع من التكوين للموظف معلومات جديدة عن عمله .

ب-تكوين المهارات:ويقصد به زيادة قدرة الاداريين على اداء اعمال معينة ورفع كفاءتهم في الاداء.

ج-التكوين السلوكي:ويهدف الى تغيير انماط السلوك أو وجهات النظر التي يتبعها المدريون والموظفين في أداء عملهم.

د-التكوين للترقية:يهدف الى تحسين امكانيات بغية تحسين مستوى الاداء الوظيفي¹.

2:اساليب التكوين

ان اساليب التكوين هي الطريقة او الكيفية التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية وتنقسم اساليب التكوين الى مايلي:

1-أسلوب المحاضرة: يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر أساليب شيوعا ومن أقدمه، حيث يقوم المكون بإلقاء

مادة تكوينية بشكل مباشر بحيث تكون عملية الاتصال بين المكون والمتكون من جانب واحد وهو المكون

ويتناسب هذا النوع من التكوين في حاجة لإيصال معلومات وقواعد واجراءات وطرق أداء العمل لأكبر عدد ممكن من المتكولين وفي اقصر السبل وبأقل تكلفة . كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع وقدرته على إيصال المعلومات إلى المتكولين والتأثير فيهم¹.

2-أسلوب المناقشة:اسلوب يدور من خلاله حوار حول موضوع او مشكلة معينة مختارة من قبل المكون يتناول المجتمعون فيما بينهم المعلومات والآراء والأفكار بصددھا ، ويعتمد اساسا على مشاركة المتدربين ،وينحصر دور المدرب في تنظيم المناقشة واعطاء الفرصة لأكبر عدد من المتكولين للتعبير عن آرائهم².

3-أسلوب دراسة حالة: الحالة هي وصف لموقف عمل معين .تكتب على شكل قصة قصيرة تعد لأغراض الدراسة بحيث يتم اختيار أحداثها لكونها من المواقف المحتملة والمتكررة لشاغل وظيفة معينة، كما تكتب بحيث تضمن ما يكفي من معلومات عن الموقف ليتمكن المتدرب من تصور نفسه في الموقف، وتقرير كيفية معالجته³،وهدف أسلوب دراسة الحالة ليس الوصول لحل المشكلة بقدر ماهو تكوين المتكولين على التفكير السليم والمنظم وتحليل المشكلة وتحديد البدائل للحل ومحاولة اختيار البديل الأنسب في ضوء المعلومات المتاحة وهذا يؤدي إلى تكوين العامل على حل المشكلات بأسلوب منظم .ويتم عرض الحالة عادة بأشكال متعددة⁴.

4-أسلوب تمثيل الأدوار: وبموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المؤسسات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دوار معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب.

1 جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة :محمد سيد احمد وعبد المحسن، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية ط1، 2003، ص 272.

2 هاشم حمدي سبق ذكره ص34.

3 سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر .عمان.الأردن 2001 ، ص457

4 صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000 ص73

5- أسلوب سلة القرارات: يستعمل هذا الأسلوب لمعرفة قدرة المدير ومهارته في التعرف على المشكلات واتخاذ

القرارات، وتتكون سلة القرارات عادة من مجموعة من الخطابات والرسائل والقوائم المالية والتقارير وغيرها، أي ما يشبه ما يجده المدير على مكتبه يوميا ، ويطلب من المتدرب ان يقوم وبوقت محدد من الزمن بالرد عليها واتخاذ القرارات بشأنها ثم تأتي بعد ذلك مرحلة مناقشة المتكون في القرار الذي توصل اليه ومن ثم تقييمه فعليا¹.

6- العصف الذهني: وبموجب هذه الطريقة يتم توزيع المتدربين في مجموعات صغيرة تضم أربعة متدربين

إلى خمسة يجلسون وجهاً لوجه داخل القاعة التدريبية ليعرض المدرب عليهم المشكلة ذات العلاقة بتخصصهم أو بميدانهم الأمني ويطلب منهم أن يقدموا حلولهم له، وبعدها تنصرف الجماعات لتجتمع كل مجموعة على انفراد ثم تختار من يدير جلساتها التي يتم خلالها تحليل المشكلة وطرح البدائل الممكنة لحلها².

7- أسلوب المؤتمرات والندوات: إن أسلوب المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من العمال لد راسة موضوع

معين بهدف الوصول إلى حل المشاكل القائمة في الموضوع، يتم الاستفادة من أسلوب المؤتمرات من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المشرفون على التكوين في ضوء معرفتهم وخبرتهم .ويرتبط نجاح المؤتمر كأسلوب تكويني بدرجة المساهمة جميع عمال المؤسسة من واقع تجاربهم وخبرتهم³.

اما الندوة هي أسلوب من اساليب التكوين يتبادل فيه عدد من المختصين موضوع محدد من جوانب مختلفة وتهدف الى تزويد المتكون بالمفاهيم المتطورة في موضوع معين⁴.

1 عطا الله محمود تيسير الشرعة، ادارة العملية التدريبية، دار حامد للنشر والتوزيع ، لاردن عمان ط1، 2014ص88-89 .

2 فهد بن محمد السعدون ، دور البرامج التدريبية التخصيصة في تحسين اداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية الرياض، 1434هـ-2013م ص22.

3 حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت -لبنان، 2002 . ص 183

4 عطا الله محمود تيسير الشرعة، مرجع سبق ذكره ص86

8- أسلوب اللجان: يتمثل هذا الأسلوب في تشكيل لجنة تضم عدد من المتكويين لدراسة ومناقشة وتحليل

مشكلة أو وضع ما، والعمل على الوصول إلى اتفاق وقرار جماعي حول آلية حل المشكلة وان هذا الأسلوب

يسهم في تحسين قدرة العمال المتكويين على اتخاذ القرارات مستقبلا بصورة مثالية واتخاذ قرارات بصورة جماعية

مما يساعد في تحسين أداء العمال، وللجان تحتاج إلى مدة زمنية طويلة لاتخاذ قرار معين، وصعوبة اجتماع

هذه اللجان نظرا لانشغالهم في وظائفهم، بالإضافة إلى أنهم يقدمون اقتراحات غير ملزمة في معظم الأحيان¹.

9-التدوير الوظيفي:هي عملية نقل العاملين المتدربين من وظيفة الى اخرى او عدة وظائف اخرى مقارنة

مع مصاحبة هذه العملية تدريب وتوجيه من قبل المشرفين والمدرسين في المنظمة ، وذلك بهدف تعريفهم بكافة

اعمال المنظمة²

10-أسلوب المهمات الفردية: يوجه هذا الأسلوب إلى عضو برنامج التكوين باعتباره عاملا في موقف

التعلم والتكوين ويتوقع منه أن يعمل منفردا في مهمة التي تسند إليه دون التعاون مع عمال آخرين وقد تكون

المهمة عملا ينجزه أو وظيفة يقوم بمهامها لفترة زمنية محددة أو إعداد تقرير عن حادثة لاحظها في مكان

العمل...الخ وتترك حرية معالجة المهمة واعدادها للعامل ثم بعد انجاز المهمة تقييم النتيجة التي توصل إليها من

قبل المشرف على البرنامج التكويني وذلك بشرح أخطائه وتكوينه على كيفية معالجتها مستقبلا إذا تعرض

إلى مثل هذه المهام³

11-المباريات الادارية:هو اسلوب تدريبي يهدف الى تدريب القياديين عن طريق التمرين العملي التطبيقي

على مواقف معينة⁴.

1 احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية-مصر، 1995 . ص110

2 عطا الله محمود تيسير الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص86

3 صلاح الشنواني، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1888 ، ص10 .

4 عطا الله محمود تيسير الشرعة، مرجع سابق، ص91

المطلب الثالث :اهمية التكوين واهدافه

1:اهمية التكوين

ترجع اهمية التكوين الى مزايا عديدة التي نحصل عليها من ورائه:

- 1-العمل على تعديل سلوك الافراد .
- 2-تصحيح الرؤية او تأكيد عليها او توضيحها.
- 3-توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق اهداف المؤسسة .
- 4-التعرف على نواحي القوة والضعف لدى المؤسسة.
- 5-امكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.
- 6-رفع مستوى وكفاءة وفاعلية العاملين.
- 7-اتاحة الفرص لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- 8-رفع مستوى الكفاية الانتاجية.
- 9-التزويد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل¹.

2: اهداف التكوين:

يهدف التكوين الى اكتساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة

ادائهم وكفاءتهم لتحقيق الاهداف الرئيسية التالية:

- 1-ضمان اداء العمل بفاعلية وسد الفجوات الموجودة بين الاداء المطلوب والاداء الفعلي.
- 2-تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة .

1 هاشم حمدي رضا ، مرجع سبق ذكره، ص25.

- 3-مساعدة العاملين في المنظمة على تادية الواجبات المطلوبة بكفاءة وفاعلية .
- 4-حماية العاملين في المنظمة من وقوع في الازخطاء .
- 5-توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين انتاجهم كما وكيفا .
- 6-رفع الروح المعنوية للعاملين.
- 7-زيادة مهارات وقدرات العاملين¹.

1 عطا الله محمد تيسير الشرعة ، مرجع سبق ذكره ، ص26-27

المبحث الثاني: مدخل عام لوظيفة الاداء

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة.

المطلب الاول : مفهوم الاداء وتحسين الاداء

1: مفهوم الاداء:

يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ،وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹.

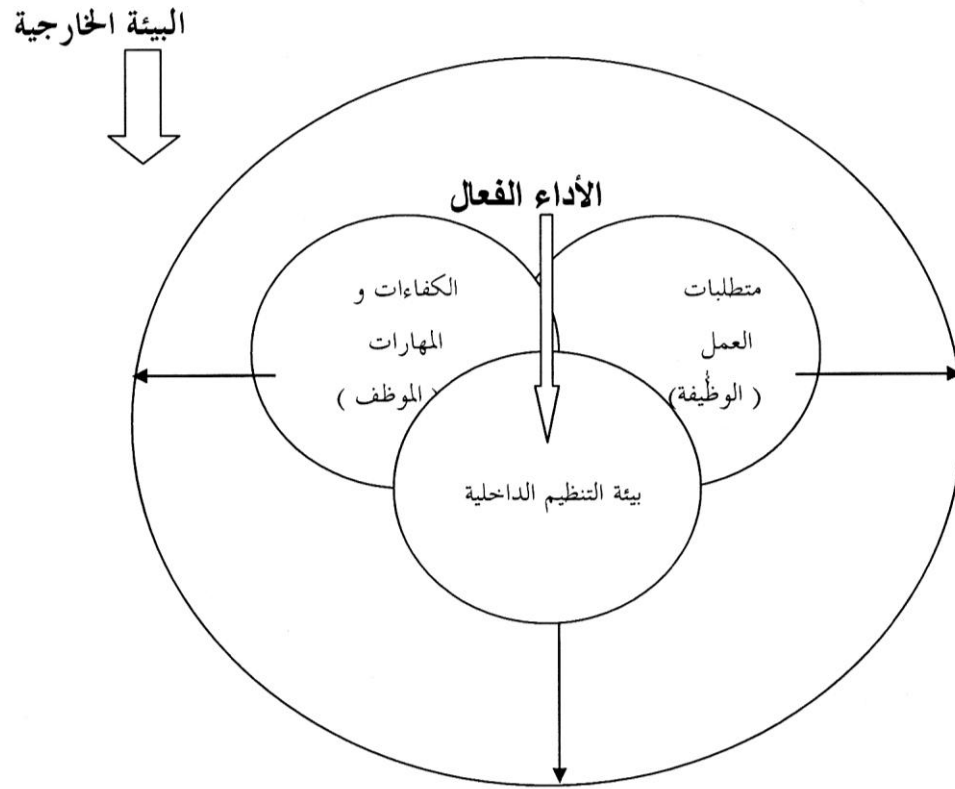
2: مفهوم تحسين الاداء:

يقصد بتحسين الأداء هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. ويتطلب تحسين الأداء تجميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها، لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم، فضلا عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم ومن ثم معرفة المطلوب منهم أدائه ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية: الجودة – الإنتاجية – التقنية – التكلفة².

1 حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص216

2 فهد بن محمد السعودن مرجع سبق ذكره ص50

الشكل (1-2) يوضح الاداء الفعال



المصدر : عبد الباري إبراهيم درة , تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 120

المطلب الثاني : طرق وخطوات تحسين الأداء.

1: طرق تحسين الاداء

يوجد لطرق تحسين الاداء بشكل عام ثلاث مداخل وهي:

-المدخل الاول:تحسين اداء الموظف

وهي من أكثر الطرق صعوبة بين الطرق الثلاثة، ويتم تحسين أداء الموظف من خلال عدة وسائل يمكن

شرحها على النحو التالي:

أ-الوسيلة الأولى: تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أو لا بحيث يتم اتخاذ اتجاه ايجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وإدراك انه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أضعيفة وتنميتها.

ب -الوسيلة الثانية: التركيز على المرغوب أي بين ما يرغب الفرد في أدائه وبين ما يؤديه الفرد أو الموظف على ارض الواقع بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال الذين يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم.

ج- الوسيلة الثالثة: الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله بحيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف¹.

¹عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في

- المدخل الثاني :تحسين طبيعة العمل

يرى بعض الباحثين أن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرصاً جيدة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفية إذا كانت مملّة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

-المدخل الثالث :تحسين البيئة

أن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفية عامل أساسي ومهم يمكن استغلاله في تحسين الأداء وذلك من خلال:

* معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب التي يتم بها تنظيم وتكوين الجماعات داخل المنظمة.

* وضوح خطوط الاتصال وفعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامها وإداراتها التابعين لها وبين جمهور المستفيدين.

* تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفية نفسها.

* إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع ومستوى الوعي والرشد الذي يتمتع به الموظفون.

* تحسين نوعية الاتصالات بين الموظفين ومشرفيهم أو مدراءهم وبين الموظفين أنفسهم¹.

يعد تقييم الأداء أداة رقابية فعالة في الكشف عن النقاط الضعف والقوة في الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، الإشراف) فمن خلال عملية تقييم الأداء تستطيع المؤسسة أن تتعامل مع المشكلات والمتغيرات واعدادة النظر في سياساتها وقراراتها وبرامجها.

وضمن هذا الإطار فان عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية يحظى بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة ويمكن تلخيص أهمية تقييم أداء العمال فيمايلي:

-يسهم تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة الإج راءات المستخدمة في اختيار العمال .

حيث يكشف عما إذا كان العامل المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع قد راته وميوله ومؤهلاته.

-تعد نتائج تقييم مؤشرا هاما على مدى استفادة العمال من برامج التكوين التي خضعوا لها خلال فترة زمنية معينة.

-ينمي تقييم الأداء كفاءة الرؤساء لان قياس وتقييم الأداء يقتضي ملاحظة سلوك مرؤوسيهـم أثناء عملهم والتعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذي طرا على أدائهم وهذا من شأنه تنمية القدرة على التقدير والحكم السليم على الأمور.

-يبين تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية قدرة المؤسسة على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها والكشف عن الانحرافات واقتراحات المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء المؤسسة بمواصلة البقاء والاستمرارية في العمل¹.

-إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.

-يساعد تقييم الأداء كذلك في:

*الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالمؤسسات المماثلة الأخرى.

¹ عمر بلخير جواد ، دور التكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت ومشتقاته scis بسعيدة , رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ، جامعة ابي بكر بلقيد تلمسان، لسنة 2014-2015 ص171

*الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

*توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة الاقتصادية.

*توجيه العمال في أداء أعمالهم.

*توجيه إشراف الإدارة العليا.

*توضيح سير العمليات الإنتاجية¹.

2: خطوات عملية تحسين الأداء:

—الخطوة الأولى :تحليل الأداء : ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

*الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

*الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا . وينتج عن هاذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث في المستقبل.

لذا فان الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف، وتحديد الأداء المرغوب يكون مشتقا من السياسة الرئيسة للمؤسسة وأولوياتها ومن قواعد العمل المنظم.

¹ عمر بلخير جواد، سبق ذكره، ص172.

-الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات :يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب

والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

-الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة

الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

-الخطوة الرابعة : تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ

،نضم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

-الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء : يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب

والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن يكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب ،وبهذا يتم الحصول على المعلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى¹ .

المطلب الثالث: معايير ومحددات الاداء

1:معايير الاداء

معايير الأداء عبارة عن مقاييس ومؤشرات لوصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يتولى القيام بمهمة معينة، فهي القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يوصلوا بها إلى أفضل مستوى أداء، وتحديد أوجه القصور في الأداء .

وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي :

أ- الكمية :

تشير الكمية إلى حجم العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات وإمكانات الأفراد في ضوء التقنية المتوفرة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات في ضوء التقنية المتوفرة.

ب- الوقت :

الوقت من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخلا، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام، ويمضي إلى غير رجعة.

كما يعد الوقت من أهم مؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل.

ويمكن أن يكون ذلك محددًا لمدة التنفيذ، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل مع مراعات:

1 حجم العمل المطلوب لإنجازه

2 عدد العاملين القائمين بإنجاز نفس العمل.

ج- الإجراءات:

الخطوات التي تيسر فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة.

لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة والمنشأة وفق قواعد وقوانين ونظم معلومات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء المرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليم أو تسليمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين¹.

2: محددات الاداء

كما ذكر سابقا أن الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة , وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا .
يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في² :

1 الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية

التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

1فهد بن محمد السعود ، مرجع سبق ذكره ، ص38

2راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر ، 2000، ص210

2-القدرات : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

3-إدراك الدور أو المهمة : تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل

من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو (المهمة) نمط الأداء والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد

المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة¹.

و الملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يحصران عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف (شاغل الوظيفة فقط)

الجهد، القدرات والمهارات، نمط الأداء، وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف بينما أن في الواقع هناك عناصر

أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف.

4-الوظيفة(متطلبات العمل): وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة

من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

5-البنية التنظيمية الداخلية: وهو كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الانتاجية في المنظمة

من الالات وطرق التنظيم الاداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وايضا نظام الاتصال الداخلي².

6-المحيط الخارجي :المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على اداء العامل في المنظمة مثل الرواتب التي تدفع

في المؤسسات الاخرى وايضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات كل هذه العناصر

تؤثر على اداء العامل.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية³:

1أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1986 ،ص50

2 Dimitri Weiss ، **Ressources humaines** ، Deuxièmes Edition ، Edition d'organisation ، Paris ، 2003 ، p78.

3شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس،

محددات الأداء = الجهد(الدافعية) X القدرات(الخبرات) X ادراك الدور

-الأخطاء الشائعة في إعداد تقييم الأداء:

هناك مجموعة من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها الرؤساء عند إعداد تقييم الأداء للعاملين منها ما يلي :

1 - الانطباع الشخصي:

هذا يعتبر من أخطر الأخطاء وأكثرها شيوعاً وهي تعني أن المقيم يقوم بتقييم أداء الفرد بناءً على الانطباع والتصورات الشخصية نتيجة لمواقف معينة، أو محاولة تقييم الفرد بناءً على المواقف والتصرفات السابقة التي تسبق إعداد تقارير الكفاية ومحاولة تعميم تلك المواقف سواء كانت سلبية أو ايجابية على تقييم أداء العامل على مدار الفترة التي يعطيها تقييم الأداء.

2 - الميل نحو الوسط:

قد يلجأ المقيم لهذا الأسلوب عندما لا يتوفر لديه معلومات دقيقة وكافية عن أداء العاملين الذين يشرف عليهم لذلك قد يلجأ إلى إعطاء تقديرات لجميع العاملين تتفاوت مثلاً بين جيد جداً وممتاز بصرف النظر عن أدائهم الفعلي وذلك تحسباً للمواجهة بينه وبين العاملين.

3 - التحيز الشخصي :

وهذا يعتبر من الأساليب الشائعة حيث يقوم الرئيس بتقييم أداء العاملين في الوحدة الإدارية المشرف عليها وفق معايير غير موضوعية (الصداقة، القرابة، المركز الاجتماعي، المركز الوظيفي) ونتيجة لذلك قد يحصل بعض العاملين على تقديرات مرتفعة غير مستحقين بعض العاملين الذين يكون أدائهم متميزاً ومتقناً تكون تقديراتهم متدنية .

وإن ذلك ينعكس بشكل سلبي على كفاءة وفعالية العاملين في أدائهم للمهام الموكلة لهم¹.

1 فهد بن محمد السعود، مرجع سبق ذكره، ص47.

المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين الاداء

المطلب الاول: دور التكوين في تحسين المعرفة وكفاءة المهنة

1: نقل المعرفة المكتسبة من التكوين

ان نقل المعرفة المكتسبة من التكوين هي الاليات والخطوات التي يتم اتباعها في المنظمة لنقل المعرفة التي اكتسبها الموظف من خلال التحاقه ببرامج تدريبية او مؤتمرات او ندوات او حلقات تدريسية الى زملائه في العمل، وبالتالي تفيد هذه العملية في الارتقاء بأداء العاملين في المنظمة وتعظيم الاستفادة من المعرفة المكتسبة والمحافظة عليها وتطويرها وتقاسم المعرفة واثاحتها للجميع.¹

2: الاثار الاجابية للتكوين على مستوى الفرد والمؤسسة

وللتكوين آثار إيجابية عديدة ومتنوعة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العامة، وتتعداها إلى ضمان استمرار المؤسسة واستقرارها ورفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع.

فمن جهة يجب النظر للتكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تساهم في تحسن كمية ونوعية العمل المقدم، وفي التحفيز عن طريق امكانات الترقية المعروضة، كما تعد هذه الوسيلة تأمينا ضد البطالة بسبب نقص التأهيل، ضد التحجر بسبب تقادم المعرفة، وضد عدم التكيف الناتج عن تطور الحرف والمهن.²

1 عطا الله محمد تيسير الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص199.

2 Manuel de gestion ، ouvrage coordonné par Armand Dayan ، éditions ellepses.Paris ، 1999 ، P.441

ويمكن أن تكون جملة الآثار الإيجابية الواردة أدناه إجابات مقنعة لمن يتساءل عن فوائد التكوين هذه الآثار التي يفرزها التكوين إذا ما وضع في إطاره الصحيح، والتي من شأنها أن ترفع من أهمية التكوين وأولويته في ظل تزايد الاتجاه نحو اقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات البشرية¹.

على مستوى المؤسسة:

- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح؛
- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم؛
- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي؛
- يساعد مزيدا من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم؛
- يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة؛ ويشجع الصدق، الانفتاح والثقة؛
- يعمل على تحصيل المعارف؛ وتحضير أدلة التنفيذ والطرق؛
- يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية؛
- يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل؛
- يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل؛
- يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع التزاهة؛
- يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف التي يملكها العمال والمسирون؛
- يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلا عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها؛

1 Werther ،Devis ، Lee-gosselin ، la gestion des ressources humaines ، Canada ،mc graw-hill ، 1985 ، P 259.

-ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة؛ ويحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال؛

-يساعد على التكيف مع التغيرات خاصة ؛

-يسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة،

على مستوى الفرد:

-يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر؛

-تعتبر المسؤولية والترقية مدججة بفضل التكوين؛

-يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس؛

-يساعد الفرد على التألف مع الضغوطات والحرمان والنزاعات؛

-تحسين الرضا بالعمل وتوليد الشعور حتى يكون معروفا؛

-يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل؛

-يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين ولأعوان التكوين؛

-يمنح للمستخدم المكون إمكانيات النمو الشخصي والتحكم في مستقبله؛

-ينمي شعور النمو عن طريق التدريب والتمهين؛

-يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا؛

-يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.¹

1ابراهيمى عبد الله وحميدة المختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر، العدد السابع، ص4-5.

3: دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية:

إن خير دليل على هذا الدور هو حالة شركة: فيديرال إكسبريس تحصلت عام 1990 على جائزة " مالكوم بالدريج " للجودة، وهي شهادة عالمية في الجودة. وهذا لا شيء إلا لتفوق هذه الشركة على نظيراتها في خدمة العملاء. وتقوم هذه المؤسسة بتطبيقات إدارية متعددة، فهي تقيس كل يوم درجة رضا الزبائن عن خدمتها، تقيم مواعيد التسليم، سلامة الرسائل والطرود... إلخ. وما يميز هذه الشركة حقيقة، هو إنفاق مبالغ معتبرة على التدريب بما يعادل 3% من موازنتها السنوية، أي ما يوازي 225 مليون دولار سنويا، وقد اعتمدت استخدام مدربين مؤهلين في مجال تطوير الجودة، لتعريف العاملين بالتطورات الحديثة في هذا الجانب وإكسابهم المهارات الضرورية للتحسين المستمر.¹

و يرى بعض الباحثين أن بسبب إهمال الشركات الأمريكية للتدريب والاستثمار في التنمية البشرية، ضعفت قدرتها على مقاومة المنافسة اليابانية في مجالات مختلفة. فحسب بعض المصادر، "تنفق الشركة الأمريكية في المتوسط 2600 دولار \$ سنويا على تدريب الفرد الواحد، بينما تنفق الشركة اليابانية في المتوسط نحو 6500 دولار \$ على تدريب العامل². " ولهذا، يظهر دور التدريب في تحديد مردودية المؤسسات وكذا مساعدتها على البقاء والنمو في محيط مائج وغير مستقر.

و عليه فالمؤسسة مطالبة بالقدرة التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال:

-توسيع نطاق المعرفة بالمنافسين والثقافات الخارجية والتي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق

الخارجية.

1 جمال الدين محمد المرسى ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص331

2 نفس المرجع سابق ص336 .

-ضمان أن العاملين يمتلكون المعارف والمهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل؛ أنظمة العمل الآلية وأنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسوب.

-تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات والثقافات المختلفة وتحقيق الفعالية والمشاركة الإيجابية...إلخ.

المطلب الثاني: المحددات التنظيمية المؤثرة على تحسين الاداء

1: نمط القيادة وتأثيره على الاداء

إن القيادة تمثل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية تعمل على تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة. وفي تأثير نمط القيادة على أداء العاملين نذكر مايلي¹:

1- القيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لإنجاز وتادية المهام المطلوبة منهم .

2- دور القيادة في الجانب التنظيمي لا يقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات ولكن الدور الأساسي هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية.

1مرسي نبيل محمد، المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص275

2: التكوين وتأثيره على الاداء

يعد التكوين أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت المؤسسات من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما ويعتبر التدريب احد العوامل الهامة الذي يساعد على الأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة ويرى (الهيجان) أن العملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بذاتها لدى الأفراد المبدعين إذ لا بد من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الأداء الإبداعي لديهم¹.

3: نظام الحوافز وتأثيره على الاداء

عرفها البعض على أنها: "تعتبر بمثابة المقابل للاداء المتميز"².

تعتبر سياسة الحوافز من أهم سياسات التي تحقق أهداف المؤسسة وبلوغ غاياتها، اضافة الى دورها الكبير في معالجة الكثير من مشكلات الكفاية الإنتاجية .وتكمن أهمية الحوافز بالنسبة للمؤسسة في أنها تعد من الوسائل التي تساعد على خلق الدافعية الايجابية لدى الموارد البشرية، وتوجيه السلوك الإنساني بالشكل الذي يوفر إشباع الحاجات المادية والمعنوية للعامل من جهة، ومن جهة أخرى زيادة إنتاجية المؤسسات، وتحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها، حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز³.

يهتم المديرون والقياديون داخل المؤسسات بتهيئة كل الظروف حتى يعمل الأفراد بحماس واندفاع وحتى يرفعوا من جودة أدائهم من الناحية الكمية والنوعية، فالأمر لا يتعلق فقط بقدرات الفرد بل ينبغي شحذ الهمم

1هيجان،عبد الرحمن، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية مجلة الإدارة العامة،عددالاول، معهد الإدارة العامة،الرياض، 1999م ، ص74

2 نبيل رسلان ،الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة (قطاع العام)،دار النهضة العربية، القاهرة،1998 ، ص22

3 William B. Ketth Davis ، **Human Resources And Personnel management**.5 ed. 1996.P408.

والقيام بالتحفيز المادي والمعنوي بكل الطرق، وعليه فان إظهار الكفاءات وتأمينها يتطلب جهدا إضافيا في مجال التحفيز بما يكفل استفادة المؤسسة من قدرات ومؤهلات الأفراد العاملين لديها إلى أقصى حد ممكن¹.

- الحوافز وعلاقتها بالأداء:

تعتبر سياسات الحوافز من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على أداء العمال، لذلك تعمل المؤسسات على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة، مع مراعاة الظروف الاقتصادية الصعبة التي تفرض إيجاد حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المالية التي يحصل عليها العمال في المؤسسة.

ويعد ربط الحوافز بالأداء، من أبرز الحلول التي تلجأ إليها المؤسسات، والتي تلعب دورا هاما في بقاء المؤسسة في حالة من القوة والفاعلية، ويأتي ذلك من اقتناع الإدارة بأن التعويضات بشكل عام والحوافز بشكل خاص لها تأثير فعال على أداء العمال، زيادة على ذلك ان العمال يفضلون ان تكافئهم المؤسسة على أدائهم بطرق مختلفة، من شأنها ان تدفعهم الى اشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم.

ولما كان الأداء هو دالة لقدرة العمال ورغبته في العمل، فان هذه المعادلة يمكن صياغتها في المعادلة التالية :

$$\text{الرغبة} \times \text{الأداء} = \text{المقدرة}$$

من هذه المعادلة يمكن الاستنتاج بان فاعلية الحوافز (المادية والمعنوية) في حفز العمال على زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء، تتوقف على شرطين أساسيين هما :

توفر القدرة لدى على العمل، ورغبته في العمل في آن واحد، فتوقف القدرة على العمل لا يكفي للحصول على أداء جيد، وانما الأهم من ذلك هو أن تتوفر لديه الرغبة في العمل، وتوفر هذه الرغبة يتم عن طريق ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية تدفعه نحو الأداء الجيد والفعال².

1 ابراهيمي عبد الله وحيدة المختار، مرجع سبق ذكره، ص4

2 عمر بلخير جواد ، مرجع سابق الذكر، ص147.

-أثر الحوافز على أداء العمل:

تترك الحوافز بأنواعها إيجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العمال، فيما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه وترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظراً لتطلعهم للحصول على حوافز أسوةً بزملاء العمل وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل.

أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها العامل، فهي غالب ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته، فتكون الحوافز أوجدت حل ولا لمشاكل اقتصادية واجتماعية، تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات العمال¹.

إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في العامل عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للعامل، والكفاءة في العلاقة بين مساهمة العامل الشخصية في الأداء ونتائج أدائه على اعتبارات خطط الحوافز من قاعدة الهرم حتى نهايته التي تعني بخصوصية توجهات الإدارة².

إن أهداف أساسية ثلاث لإدارة نظم الحوافز والمكافآت كي تحقق الأداء المنظور الذي وضعت من أجله وهي³:

-الاستقطاب والاحتفاظ بموظفين مناسبين للمؤسسة .

-تحسين وتطوير مستويات أداء الموظفين .

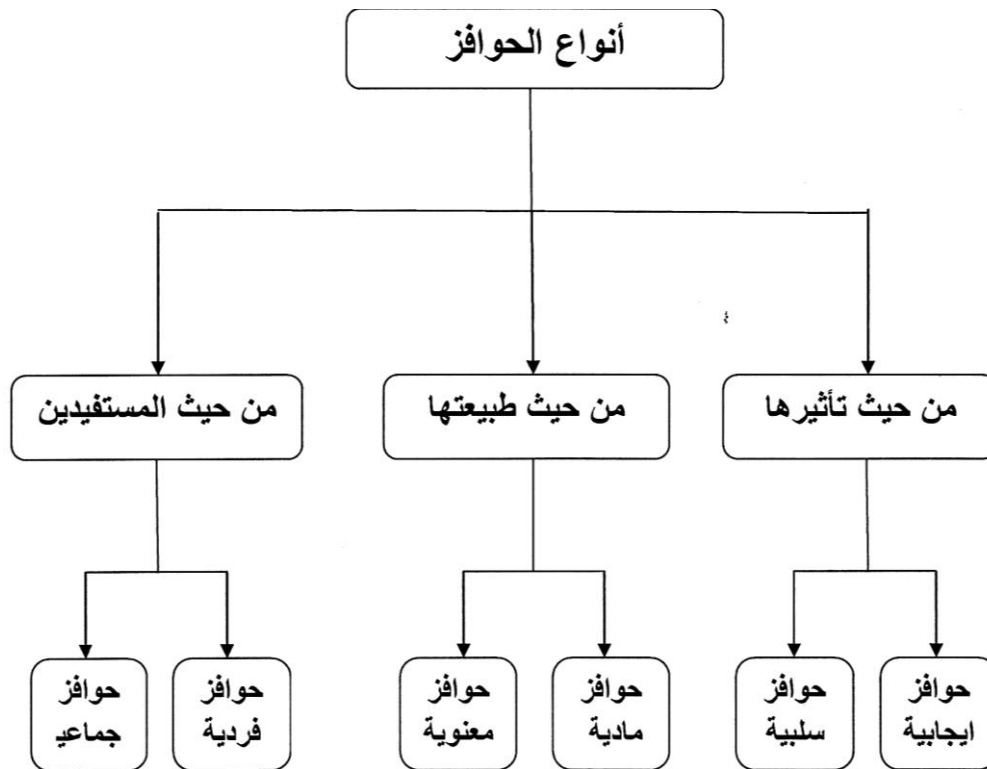
1 فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن الطبعة الخامسة 1995 ص 219

2 على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية 2001، ص 12

3 مهدي زويلف، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص 621

-تطويع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العمال .
 فهناك حاجة لخطّة ناجحة للحوافز ومتكاملة، تعنى بحاجات ورغبات العامل وتحقق توقعاته تهدف لتطوير الأداء الفردي وتحقق بالتوازي إرضاء العامل وتنمية وتطوير الأداء المؤسسي.

الشكل (1-3) يوضح أنواع الحوافز



المصدر: إعداد عمر بلخير جواد مرجع سبق ذكره ص141

المطلب الثالث: البعد الاستراتيجي للتكوين في تحسين الاداء

1 : تحقيق المردودية من الإستثمار البشري

ومن جهة أخرى يعد التكوين نشاطا ذا مردودية عبر الزمن لأجل بقاء ودوام المؤسسة، ينمي الكفاءات ويجمع، من العنصر البشري مفتاح نجاح.

ان التكوين يهتم بالتوجيه والإدماج والتحفيز ورفع الأداء والتصحيح ونقل المعارف والعلوم وتغيير السلوك والاتجاهات وترقية جودة العمل على المستويين الإداري والتشغيلي، كما امتد ليساهم في رفع مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المسيرين والتعريف بتقنيات ومداخل التسيير الحديثة، والتعريف أيضا بمتغيرات ومستجدات المحيط بأبعاده المختلفة ومستوياته المتعددة.

والاستثمار في التكوين ماهو إلا تضحية حاضرة بالجهد والوقت والمال (أساليب، أدوات وتجهيزات، قاعات ومخابر، برامج، أجهز، تنقلات ومصاريف، ..) من أجل تحقيق عوائد في المستقبل على شكل يد عاملة ماهرة وعالية الكفاءة وقادرة على مقاومة المنافسة.

وباعتبار أن التكوين يقود في نهاية الأمر الديناميكية المشار إليها سابقا فإنه لن يكون في نهاية الأمر إلا استثمارا حقيقيا ولكنه في الموارد البشرية، بالنظر للآثار التي يحدثها على جميع المستويات (الفرد، المؤسسة والمجتمع)، ولما يضمنه ويؤمنه من استقرار واستمرار ومرونة للمؤسسة، وإن استقرار المؤسسة واستمرارها يعني قدرتها على الحفاظ على فاعليتها رغم فقدانها لأحد أفرادها الأساسيين.

وهذا لن يكون إلا بوجود رصيد الاستثمار في الموارد البشرية لشغل المناصب فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة المؤسسة على التكيف في الأجل القصير مع أي تغير في محيط العمل أو ظهور وظائف جديدة، وهذا أيضا يتطلب أفرادا من ذوي المهارات المتعددة لشغل الأعمال والمناصب التي تحتاج إليهم.

ونورد هنا المقولة المعروفة للاستاذ M.CROzier بان الاستثمار في الموارد البشرية اكثر صعوبة من

الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية.

2:التكوين كعامل لارتقاء المؤسسة

إن الارتقاء بأداء المؤسسة في ظل تزايد درجة التدويل واشتداد حدة المنافسة مرهون بقدر كبير بأداء مختلف موظفيها، مهما اختلفت مستوياتهم السّلمية ومهما اختلفت رتبهم(مهندسون، اداريون،إطارات مسيرة، إطارات،تقنيون، أعوان)، وعلى هذا الأساس يتعين بذل المزيد من الجهود واتخاذ الكثير من الإجراءات والتدابير التي من شأنها الرفع من جودة أداء العاملين فرديا وجماعيا، وتحقيق الانسجام والتكامل بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ومن ثمة تجسيد فلسفة وجود المؤسسة المتمثلة في البقاء والاستمرار والنمو.

وفي ظل المستجدات المتلاحقة والانفتاح اللامحدود للاقتصاديات الوطنية، وأمام حركة التحرير والانتقال لعوامل الإنتاج، فانه على المؤسسة أن تبدي مقاومة لضمان التكيف الدائم والمستمر مع مختلف التقلبات والمفاجآت التي تبديها الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة والمؤسسة في ظل هذا الوضع تتساءل عما يمكن بذله؟ وما يمكن اتخاذه من تدابير وإجراءات؟ وماهي الأولويات لمواجهة المرحلة القادمة؟

وعلى ماذا يمكن الاعتماد للصمود أمام المنافسة؟

ومن بين الإجابات الملحة التي تبدو لنا كعامل نجاح للمؤسسة ورهان كبير الاعتماد بدرجة كبيرة جدا على التأهيل المسبق للموارد البشرية والتكوين بمعناه الواسع،الذي يمس كل العمال داخل المؤسسة دون استثناء ويهم كل الوظائف (التسويق،الإنتاج، البحث والتطوير)، وهذا يأخذ بعين الاعتبار كل الوسائل والمناهج العلمية الحديثة¹.

3: معوقات استراتيجية التكوين في تحسين الاداء

من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي

للتدريب في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الإستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:

1- قلة الالتزام من قبل الإدارة العليا بإعداد وصياغة الاستراتيجيات وعلى جميع المستويات التنظيمية.

ونظم الاتصال والأنظمة التكنولوجية

2- عدم وضوح استراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى إلى

تحقيقها.

3- عدم وضعف الإيمان بالدور الاستراتيجي للتكوين.

4- ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة

وعلى مستوى دوائرهم الوظيفية.

5- وجود مشكلات متعلقة بجمع وتحليل ومعالجة البيانات الخاصة بإعداد وصياغة الاستراتيجيات

6- عدم وجود الأنظمة الداعمة لإستراتيجية التكوين، كنظم المعلومات الحديثة.

7- ضعف نشاط تصميم وتحليل الوظائف في المؤسسة.

8- عدم توفر البيئة الثقافية الداعمة لإستراتيجية التكوين.

ومن المعوقات الأخرى: جهود القوانين والتشريعات الخاصة بالتكوين وضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتكوين

وكذلك ضعف التسهيلات اللازمة والنقص في وجود مدربين ذوي كفاءة عالية¹.

خاتمة الفصل :

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وقد أصبحت الدول والحكومات اليوم تتنافس على تحسين أدائها بالاعتماد على مواردها البشرية من خلال نشر مؤشرات إيجابية عن التنمية البشرية كما تحاول أن تتمي مواردها البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات.

يمثل تكوين وتنمية الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية، لبعث المواهب وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية والمهنية لتوريد سوق العمل، وتلبية أدق لاحتياجات المؤسسة من العمالة المؤهلة لشغل المناصب وبقدر عال من الكفاءة والفعالية في مختلف المستويات والتخصصات.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية:

المؤسسة الاستشفائية لولاية سعيدة

تمهيد:

في ظل الظروف العالمية الجديدة التي فرضتها العولمة او التجارة العالمية ، وفي ظل المنافسة الشرسة بين المنظمات التجارية الخدمية والانتاجية وفي ظل حقيقة ان البقاء في سوق العمل امر له متطلبات وعوامل جديدة، فان علي المؤسسات ان تغير في نظرتها التقليدية للتطوير والتكوين، وان تدرك ان استمرار بقائها في سوق العمل وقدرتها علي منافسة الآخرين تتوقف بدرجة كبيرة علي مدي تبنيتها وتنفيذها لسياسات علمية وموضوعية في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية تتناسب مع معطيات ومتطلبات عصرنا الحاضر والمستقبل وان تؤمن بان تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة واساسية العمل في كل مؤسسة.

المبحث الاول:تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الاول:تعريف المؤسسة ومهامها

1.تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة:

تعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " لولاية سعيدة من أهم المرافق الحيوية في الولاية. ولقد شهدت نشأتها عدة مراحل أهمها كانت في ماي 1976 تاريخ تدشين الهيكل، ثم في 03 جوان 1977 تم الشروع في العمل، يتربع المستشفى علي مساحة تقدر ب 5 هكتارات تقريبا، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مع بقائها عمليا تخضع للرقابة الوصائية الممارسة من طرف وزارة الصحة، تم إنشاءها بموجب مرسوم تنفيذي بناء علي اقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والسكان وإصلاح المستشفيات والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي . يمارس الوزير المكلف بالصحة الوصاية الإدارية علي المؤسسة العمومية الاستشفائية، ويمارس الوزير المكلف بالتعليم العالي الوصاية البيداغوجية . وذلك لأجل بناء هدفين وزاريين رئيسيين يكمن الأول في إنشاء أقسام متخصصة والثاني في تكوين أطباء مختصين في ميدان العلاجات الاستشفائية.

تستقطب المؤسسة العمومية الاستشفائية" احمد مدغري "لولاية سعيدة، مختلف الحالات المرضية من أنحاء متفرقة من الولاية، بحكم تواجد 17 تخصصا في المجال الطبي، إلا أن المؤسسة تعاني من مشاكل عديدة.

تتمتع المؤسسة الاستشفائية المذكورة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وفق المرسوم التنفيذي رقم 07/173 المؤرخ في 04 جوان 2007 ، والذي بموجبه يتم ضمان الحاجات الصحية للسكان عن طريق برمجة توزيع العلاج وتشخيص الأمراض وإعادة التأهيل الطبي إلي جانب تطبيق البرامج الوطنية للصحة وغيرها من المهام التي أنيطت بالمؤسسات العمومية الاستشفائية عبر التراب الوطني، غير أن مستشفى ولاية سعيدة من الضروري تكييفه وفق الإمكانيات المادية والتجهيزات الموجودة به.

2-مهامها:

إن المؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) حسب المرسوم التنفيذي السابق ذكره هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، وهي تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات.

تحدد المشتريات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية حسب المادة 4 من هذا المرسوم في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان ، وفي هذا الإطار تتولي علي الخصوص المهام التالية:

● ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.

● تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

● ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية

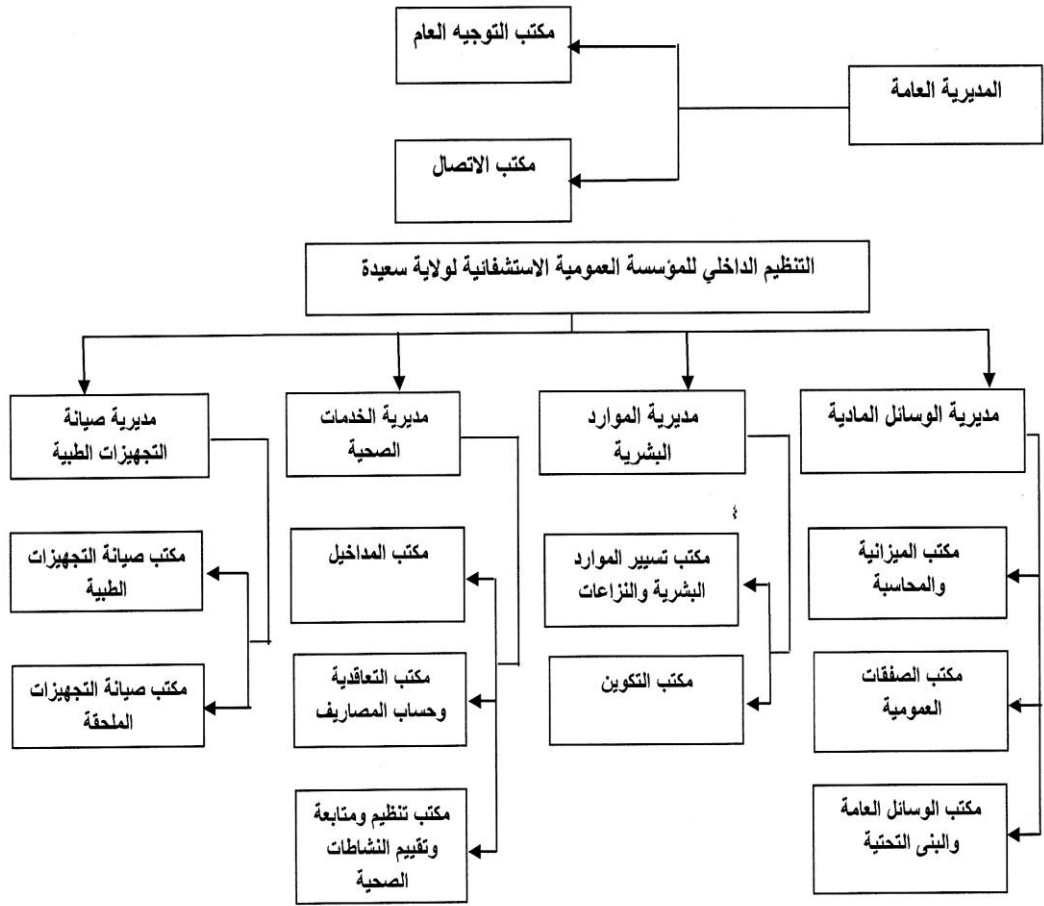
● ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية

الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي علي أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومصالحها الطبية

1: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (1-2) الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة



المصدر: المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة - مديرية الوسائل المادية-

2:مصالح المؤسسة وعدد الاسرة

-جدول رقم (2-1)مصالح المؤسسة وعدد الاسرة

عدد الاسرة	المصالح
08	الانعاش الطبي
99	الجراحة العامة
48	الامراض المعدية
29	الطب الداخلي
18	امراض المسالك البولية
22	طب العيون
10	الجهاز الهضمي
18	امراض الانف والاذن والحنجرة
12	طب الاورام
48	امراض التنفس والصدر
17	امراض العقلية
12	طب الدم
27	الاستعجالات الطبية الجراحية
18	طب المفاصل
390	المجموع

المصدر: من وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد مدغري - مديرية الموارد البشرية-

المطب الثالث: تقديم مديرية الموارد البشرية

1- مهام مديرية الموارد البشرية:

حسب الجريدة الرسمية عدد 4286 بتاريخ 1994/12/21 الصفحة 2110 مرسوم رقم 2.94.285 صادر

في 17 من جمادي الآخرة 1415 (21 نوفمبر 1994) في شأن اختصاصات وتنظيم وزارة الصحة العمومية

المادة 12:

تناط بمديرية الموارد البشرية المهام التالية :

- السير علي التأهيل المهني للموظفين واستكمال وتأهيلهم ؛
- القيام بتعيين أماكن عمل الموظفين وتوظيفهم وتسييرهم وتدير شؤونهم والنهوض بأعمال المشاريع الاجتماعية ؛
- تلبية الحاجات التي عبرت عنها مختلف مصالح الوزارة علي أساس مخططات الاشتراء وتنمية الموارد البشرية ؛
- إعداد وتبع مخططات تأهيل الأطر في ميادين الإدارة والطب والصيدلة وطب الأسنان والتمريض بتشاور مع الوزارات المعنية،
- التقييم المستمر فيما يتعلق بملائمة تأهيل المستخدمين لمتطلبات الحرف والأعمال والقيام نتيجة ذلك بإعادة تكوين برامج التأهيل ؛
- إمساك مجدة معلوماتية للمستخدمين وكتيب لبيان المناصب لأغراض التقييم والتخطيط والتأهيل ؛
- تحديد حاجات الوزارة من حيث الكم والكيف وذلك بواسطة إدارة تقديرية للمستخدمين علي أساس الأسبقيات والأهداف المرسومة في المخططات ؛

- دراسة الملفات المعروضة علي مجلس الصحة فيما يتعلق بإجازات المرض والتصديق ومراقبة الأهلية لشغل

المنصب والسهر علي تطبيق النصوص المتعلقة بمراقبة صحة الموظفين ؛

- الحرص علي حفظ الملفات والمستندات المتعلقة بحياة المستخدمين الإدارية.

2-التنظيم الداخلي لمديرية الموارد البشرية:

وتشتمل هذه المديرية علي :

- قسم إدارة شؤون الموظفين الذي يضم :

- مصلحة الموظفين شبه الطبيين .
- مصلحة الموظفين الطبيين .
- مصلحة الموظفين الإداريين .
- مصلحة الشؤون التأديبية.

- قسم التأهيل الذي يضم :

- مصلحة التأهيل الأساسي .
- مصلحة التأهيل المستمر.

- قسم مراقبة صحة الموظفين الذي يضم :

- مصلحة إجازات المرض والتصديق .
- مصلحة الأهلية لشغل المنصب.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية .
- مصلحة المعلوماتية والأعمال الجماعية .
- مصلحة التقديرات وتتبع المناصب المقيدة في الميزانية.

3-توزيع الموظفين في المؤسسة عمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

أ- جدول رقم(2-2) توزيع الاطباء وشبه الطبيين علي المصالح المؤسسة

المصالح	اخصائي في الصحة العمومية	طب عام ,صيدلي,نفساني, جراح اسنان	شبه طبي
الطب الشرعي	02	-----	-----
الجراحة العامة	05	-----	22
جراحة الرجال	----	-----	08
جراحة النساء	----	-----	08
جراحة الاعصاب	01	-----	----
جراحة الاطفال	04	-----	----
امراض التنفس الصدر	02	01	07
تشريح الامراض	02	----	01
امراض الدم	04	----	08
الطب الداخلي	03	04	12
الامراض المعدية	03	-----	11
طب العيون	07	02	12
امراض الغدد	02	----	----
امراض الانف والاذن والحنجرة	-----	-----	-----
الانعاش الطبي	06	----	10
الانعاش الجراحي	-----	-----	12
امراض المسالك البولية	02	-----	06
طب الاسنان	02	03	01
امراض الكلي	03	04	18
طب المفاصل	06	-----	09
وحدة الاستشفاء المتزلي	----	03	01
الاستعمالات الطبية الجراحية	-----	20	65

07	-----	----	الفحص بالأشعة المركزية
10	01	02	المخبر المركزي
06	04	-----	الصيدلية
04	-----	01	أمراض العقلية
02	01	-----	طب العمل
07	-----	02	مصلحة التدليك
11	01	03	مصلحة أمراض الجهاز الهضمي
05	01	01	مخبر النظافة
13	01	-----	مكتب القبول
06	-----	03	وحدة طب الأورام
02	-----	01	مصلحة الوقاية
01	03	----	خلية الاستماع لمرضى السرطان
285	51	65	المجموع

المصدر: من وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد مدغري - مديرية الموارد البشرية-

ب- جدول رقم (2-3) توزيع العاملين الإداريين في المؤسسة العمومية الاستشفائية

عمال الخدمات	العمال التقنيين	العمال الإداريين	
130	10	21	المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

المصدر: من وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية - مديرية الموارد البشرية-

إن عملية التكوين والرسكلة أصبحت عملية ضرورية لعصرنة الإدارة من جهة، ومن جهة أخرى رفع مستوى الموظفين، ففي هذا الإطار يندرج المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد المعلومات كما تم الإشارة إلى عملية التكوين والرسكلة في الأمر الرئاسي رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. إن هذا المرسوم السالف الذكر يحدد ثلاثة مواضيع أساسية أهمها:

- 1- الشروط والقواعد والكيفيات المتعلقة بنشاطات التكوين المتخصص المحضر للالتحاق ببعض الوظائف العمومية
 - 2- الشروط المتعلقة بالرسكلة والتأهيل للموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية.
 - 3- إلزام الإدارات بإعداد المخططات القطاعية للتكوين و التأهيل.
- النصوص المتعلقة بالتكوين:

هناك مجموعة من النصوص القانونية التي تنص على عملية التكوين يمكن إيجاز أهمها

- 1- القانون رقم 05/91 المؤرخ في 16 جانفي 1991 والمتضمن تعميم استعمال اللغة العربية.
- 2- المرسوم رقم 145/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، المعدل والمتمم
- 3- المرسوم رقم 52/69 المؤرخ في 12 ماي 1969 والمتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين وأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية.
- 4- المرسوم رقم 209/87 المؤرخ في 08 سبتمبر 1987 والمتضمن تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما
- 5- المرسوم التنفيذي رقم 09/92 المؤرخ في 09 جانفي 1992 المتعلق بكيفيات تحديد أنماط التكوين وتقييم المكاسب المهنية.

- 6- الأمر 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية

7-المرسوم 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم.

-الشروط المتعلقة بالتكوين :

إن الشروط المتعلقة بالتكوين عديدة فمنها ما هو يتعلق بالموظفين وما هو متعلق بالإجراءات إضافة إلى تدخل الإدارة

1-المعنيين بالتكوين

كل الموظفين معنيين بعملية التكوين والرسكلة، وتحديد المعلومات لأن الإدارة في تطور مستمر. ينقسم التكوين إلى ثلاثة فروع:

أ- التكوين المتخصص

ب- تحسين المستوى

ج- تحديد المعلومات

2-كيفية إجراء التكوين:

قبل إجراء عملية التكوين يجب على الإدارة إعداد والمصادقة على مخطط التكوين السنوي أو متعدد السنوات. يحدد هذا المخطط النقاط التالية:

أ- عدد المناصب المطلوبة .

ب- عدد الموظفين أو الأعوان العموميين المعنيين .

ج- مناصب التأهيل المهني.

د- مؤسسات التكوين.

على الإدارة إنشاء لجنة لاختيار الموظفين يتكون من:

أ- السلطة المولة قانونيا.

ب- عضو لجنة المستخدمين لجنة متساوية الأعضاء

ج- مسؤول المستخدمين ومسؤول التكوين.

إن التكوين يمكن أن يكون على شكل دورة متواصلة أو متناوبة حسب الحالة، وهذا كالاتي:

أ- دورة قصيرة المدى (أقل من 06 أشهر)

ب- دورة متوسطة المدى (تفوق 06 أشهر تساوي سنة أو أقل).

ج- دورة طويلة المدى (تفوق سنة وتساوي أو أقل من 03 سنوات).

عند إنهاء عملية التكوين يستفيد المترشح من أحد الإميازات التالية:

أ- شهادة تسلم له نظير التكوين.

ب- ترقية في السلك أو الرتبة.

ج- التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل.

د- تخفيض الأقدمية للترقية.

هـ- ممكن الاستفادة من الترقية بالتأهيل المهني.

و- منح درجة إضافية

المهم في كل هذه العملية، أن الموظف محور العملية، يجب عليه الاستفادة منها من أجل تطوير معارفه

وتحسين مستواه ورفع درجة التأهيل في الإدارة.

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للبحث علي عدة عناصر أهمها :تحديد مجتمع الدراسة، عينة الدراسة البيانات الاستمارة.

1 :مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع دارستنا علي جميع وموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية احمد مدغري بسعيدة والمقدرة ب562 موظف

2 :عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية حيث وزعت 100الاستمارة,علي 100موظف وكان عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة ب 70 استمارة .

3 :بيانات الاستمارة

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استمارة تكونت من المعلومات الشخصية ب

8 اسئلة و20سؤالا يتمحور حول فرضيات الموضوع

المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض أسئلة الاستمارة وتحليلها وتفسيرها بغني الوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية، والإجابة على الإشكالات والتساؤلات الفرعية، وكذا اختبار صحة الفرضيات و لقد تم صياغة معادلة (النموذج) دارستنا على النحو التالي:

$$\text{(التكوين)} = f \text{ الأداء}$$

الاداء:متغير التابع.

التكوين:متغير المستقل.

المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات الشخصية

تتضمن البيانات الشخصية المتغيرات الديموغرافية والمتمثلة في: الجنس، العمر، المهنة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية, عدد الدورات التكوينية, عدد سنوات الخبرة عرضها وتحليلها.

جدول رقم(2-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	39	55,71
انثى	31	44,29
المجموع	70	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن نسبة عالية من عمال العينة المدروسة يتعلق بالجنس هي من الذكور بلغ عددهم 39 موظف بنسبة 55,71 في حين بلغت نسبة الإناث 44,29 أي 31 موظفة.

2-متغير العمر

جدول رقم (2-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	نسبة المئوية
اقل من 30	17	24,29
من 31 الى 40	22	31,43
من 41 الى 50	20	28,57
اكثر من 50	11	15,71
المجموع	70	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن نسبة عالية من عمال العينة المدروسة يتعلق بالعمر هي الفئة من 31 الى 40 سنة بنسبة 31,43 ما يعادل 22 موظف يليهم افراد العينة التي تتراوح اعمارهم من 41 الى 50 سنة بنسبة 28,57 ما يعادل 20 موظف اما بالنسبة لافراد العينة التي تقل اعمارهم عن 30 سنة بلغت نسبتهم 24,29 ما يعادل 17 موظف ,اما بالنسبة للفئة التي تزيد عمرها عن 50 سنة كانت نسبتهم 15,71, ما يعادل 11 موظف و هذا يدل على أن القطاع الصحي لا يزال يستقطب أعداد هامة من الموظفين الشباب.

3-المهنة

جدول رقم (2-6) توزيع أفراد العينة حسب المهنة

المهنة	التكرار	نسبة المئوية
عامل خدمات	14	20
اطار في الصحة	41	58,57
اداري	05	7,14
طبيب	10	14,29
المجموع	70	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول(3-6) أن نسبة عالية من عمال العينة المدروسة تتعلق بايطارات في الصحة بنسبة

58.57 أي ما يعادل 41 موظف وهذا يفسر طابع الخدماتي الصحي للمؤسسة فهي تعتمد على موظفي

الايطارات في الصحة بنسب عالية,تليها نسبة عمال الخدمات ب 20 أي ما يعادل 14 موظف كون المؤسسة

تسهر على راحة المرضى ونظافة اماكن اقامتهم ,وبعدها تأتي مهنة الاطباء بنسبة 14,29 أي ما يعادل

10موظفي مهنة طبيب ,ثم تأتي مهنة الاداريين بنسبة 7,14 أي ما يعادل 05 موظفين .

4-توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي :

جدول رقم (2-7) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	8	11,43
ثانوي	18	25,71
بكالوريا	11	15,71
ليسانس	22	31,43
ماستر	01	1,43
دكتوراه	10	14,29
المجموع	70	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه بان المستوى التعليمي الذي تعتمد عليه المؤسسة هي فئة الجامعيين (ليسانس) التي بلغت نسبتها 31,43 أي ما يعادل 22 موظفين وهي أعلى نسبة وتليها نسبة المستوى الثانوي بنسبة 25,71 أي ما يعادل 18 موظفين ثم يأتي مستوى البكالوريا بنسبة 15,71 أي ما يعادل 11 موظف ثم تليها مستوى الدكتوراه بنسبة 14,29 أي ما يعادل 10 موظفين ثم يأتي بعدها مستوى المتوسط بنسبة 11,43 أي ما يعادل 08 موظفين ثم مستوى الماستر بنسبة 1,43 أي ما يعادل موظف واحد وذلك راجع لسياسة التوظيف بالمؤسسة التي كانت في ما مضى تعتمد على توظيف العمال دون شهادات علمية وهذا ما يؤكد بان إستراتيجية المؤسسة العمومية الاستشفائية تعتمد على الفئات المثقفة ذات المؤهلات العلمية حيث ان المؤسسة غيرت من استراتيجيتها بعدما تعاقدت وزارة الصحة و اصلاح المستشفيات مع وزارة البحث العلمي لتكوين يد عاملة ذات مؤهلات علمية .

5-توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

جدول رقم(2-8) توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
اعزب	23	32,86
متزوج	44	62,86
اخرى	03	4,28
المجموع	70	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة.

التعليق:

يلاحظ من الجدول بان اعلى نسبة للموظفين المتزوجين بنسبة 62,86 اي ما يعادل 44 موظف تليها فئة التي حالتها الاجتماعية اعزب و اخرى بنسبة 32,86 و 4,28 على التوالي اي ما يعادل 23,03 موظف.

6-توزيع افراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية:

جدول رقم(2-9) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية التي حصل عليها الموظف خلال الخدمة

عدد الدورات التكوينية	التكرار	نسبة المئوية
اقل من 05 دورات	45	80,36
من 05-10 دورات	08	14,28
اكثر من 10 دورات	03	5,36
المجموع	56	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة.

التعليق:

يلاحظ من الجدول بان اعلى نسبة للموظفين الذين تحصلوا على عدد الدورات التكوينية اثناء الخدمة بنسبة

80,36 اي ما يعادل 45 موظف تليها فئتين التي عدد دوراتها التكوينية من 05-10 دورات و اكثر من 10

دورات بنسبة 14,28 و 5.36 على التوالي اي ما يعادل 03,08 موظف.

7-توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (2-10) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	23	33,33
من 05 الى 10 سنوات	14	20,29
اكثر من 10 سنوات	32	46,38
المجموع	69	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة.

التعليق:

يتضح لنا من خلال الجدول أن النسبة الكبيرة من الموظفي العينة المدروسة ذوي الخبرة اكثر من 10 سنوات

بنسبة 46,38 أي ما يعادل 32 موظف يليها الفئتين اقل من 05 سنوات و من 05 الى 10 سنوات بنسبة

33,33 و 20,29 على التوالي أي ما يعادل 23 و 14 موظف وهذا يعني أن اغلب العمال تتوفر لديهم

أقدمية في مناصبهم الحالية لكي يكتسبون الخبرة في وظائفهم.

المطلب الثاني: عرض وتحليل الأسئلة العلمية

السؤال 01: في رأيك هل تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى الأداء؟

الجدول رقم (2-11) يوضح مساهمة الزيادة الأجر في رفع مستوى الأداء

عبارة السؤال 01	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	60,0
لا	19	27,14
لا ادري	09	12,86
المجموع	70	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اغلب موظفين عينة الدراسة موافقون بنسبة 60,0 على مساهمة زيادة

الاجر في رفع مستوى الاداء بينما نسبة 27,14 من الموظفين يرفضون مساهمة زيادة الاجر في رفع مستوى

الاداء وتبقى نسبة 12,86 بعبارة جواب لا أدري، هذا يدل على ان اغلب الموظفين يرون أن الزيادة في

مداخيلهم تدفعهم للقيام بأعمالهم على أحسن وجه.

السؤال 02: ما رأي الموظف في نظام المكافآت في المؤسسة العمومية الاستشفائية ؟

الجدول رقم (2-12) يوضح رأي الموظف في نظام المكافآت في المؤسسة العمومية الاستشفائية

عبارة السؤال 02	التكرار	النسبة المئوية
جيد جدا	11	15,71
جيد	22	31,43
متوسط	14	20,0
سيئ	12	17,15
سيئ جدا	11	15,71
المجموع	70	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اغلب موظفين عينة الدراسة يرون ان نظام المكافآت في المؤسسة جيد بنسبة

31,43 ثم تأتي بعدها نسبة 20,0 الذين يرون أن نظام المكافآت في المؤسسة متوسط ثم تأتي نسبة

17,15 بسيئ و 15,71 و 15,71 بالاجابات سيئ جدا, جيد جدا بنسب متساوية, وهذا يدل

على ان موظفي الاسلاك المشتركة لم تستفيد من نظام المكافآت على عكس موظفي سلك الاطباء وشبه الطبيين .

السؤال 03: هل المكافآت تدفع الموظف لبذل جهد أكبر في العمل ؟

الجدول رقم (2-13) يوضح دور المكافآت في تحفيز العامل على العمل

عبارة السؤال 03	التكرار	نسبة المثوية
نعم	47	67,14
لا	17	24,29
لا ادري	06	8,57
المجموع	70	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اغلب موظفين عينة الدراسة موافقون بنسبة 67,14 على أن المكافآت

تدفع الموظف لبذل جهد أكبر في العمل بينما نسبة 24,29 من الموظفين أجابة بلا الاداء وتبقى سوى نسبة

8,57 اجابوا بعبارة لا أدري

السؤال 04: هل تأثر ترقية الموظف على كفاءته المهنية ؟

الجدول رقم (2-14) يوضح تأثر ترقية الموظف على كفاءته المهنية

عبارة السؤال 04	التكرار	نسبة المئوية
نعم	54	77,14
لا	11	15,71
لا ادري	05	7,15
المجموع	70	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اغلب موظفين عينة الدراسة موافقون بنسبة 77,14 على ان ترقية الموظف تأثر على كفاءته المهنية بينما نسبة 15,71 من الموظفين اجابوا بلا وتبقى سوى نسبة 12 اختاروا جواب لا أدري .

السؤال 05: الى ما ترجع اسباب عدم تحسين أداء الموظف ؟

الجدول رقم (2-15) يوضح اسباب عدم تحسين أداء الموظف

عبارة السؤال 05	التكرار	النسبة المئوية
العبارة الاولى	13	11,30
العبارة الثانية	14	12,18
العبارة الثالثة	50	43,48
العبارة الرابعة	22	19,13
العبارة الخامسة	16	13,91
المجموع	115	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اغلب موظفين عينة الدراسة يرون ان سبب عدم تحسين الاداء يرجع الى عدم توفر الوسائل بشكل كاف بنسبة 43,48 و تليها نسبة 19,13 التي ترجع السبب الى استخدام الوسائل التقليدية في العمل ثم نسبة 13,91 التي ترجع السبب الى نقص الامكانيات المالية للمؤسسة ثم نسبة 12,18 التي ترجع السبب الى نقص المعرفة لاداء العمل ثم نسبة 11,30 التي ترجع السبب الى ضعف المهارات الموظف في استخدام وسائل العمل .

السؤال 06: ما هي الاجراءات الواجب اتخاذها من طرف مسؤولي المؤسسة من اجل تطوير اداء الموظف لارتقاء بالمهنة و المستوى الفكري لديه ؟

الجدول رقم (2-16) يوضح الاجراءات الواجب اتخاذها من طرف مسؤولي المؤسسة من اجل تطوير اداء الموظف لارتقاء بالمهنة و المستوى الفكري لديه

عبارة السؤال 06	التكرار	النسبة المئوية
العبارة الاولى	31	30,10
العبارة الثانية	35	33,98
العبارة الثالثة	17	16,50
العبارة الرابعة	20	19,42
المجموع	103	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اغلب موظفين عينة الدراسة يرون الاجراءات الواجب اتخاذها من طرف مسؤولي المؤسسة من اجل تطوير اداء الموظف لارتقاء بالمهنة و المستوى الفكري لديه هو اجراء التكوين بنسبة 33,98 و تليها نسبة 30,10 التي ترى ان الاجراءات الواجب اتخاذها من طرف مسؤولي المؤسسة هو تطوير برامج التكوين ثم نسبة 19,42 التي ترى ان اجراء ملتقيات وطنية ودولية هو اجراء الانسب لتطوير اداء الموظف والارتقاء بالمهنة ثم تلي نسبة 16,50 التي تساند اجراء جلب الخبراء .

السؤال 07: كيف يتم تشجيع الموظفين على حب العمل كفريق ؟

الجدول رقم (2-17) يوضح كيفية تشجيع الموظفين على حب العمل كفريق

عبارة السؤال 07	التكرار	النسبة المئوية
العبارة الاولى	35	35,72
العبارة الثانية	28	28,57
العبارة الثالثة	24	24,49
العبارة الرابعة	11	11,22
المجموع	98	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اغلب موظفين عينة الدراسة يرون ان تشجيع الموظفين على حب العمل كفريق يتم بالقيام بالاجتماعات للموظفين وطرح الانشغالات وحل المشاكل وتبادل الاراء والخبرات بنسبة 35,72 ثم يأتي اقتراح الالتزام باخلاقيات العمل بنسبة 28,57 ثم عبارة تدعيم العلاقات بين العاملين ونبذ الصراعات بينهم بنسبة 24,49 ثم عبارة تأدية المهام الموظفين لبعضهم البعض عند العطل واجازات بنسبة 11,22.

السؤال 08: كيف تساهم هيئة التكوين في تحسين الاداء ؟

الجدول رقم (2-18) يوضح كيفية مساهمة هيئة التكوين في تحسين الاداء

عبارة السؤال 08	التكرار	النسبة المئوية
العبارة الاولى	42	52,50
العبارة الثانية	11	13,75
العبارة الثالثة	27	33,75
المجموع	80	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اغلب موظفين عينة الدراسة يرون ان تساهم هيئة التكوين في تحسين الاداء بوجود هيئة تسعى لارتقاء بمستوى المهني للموظف بنسبة 52,50 ثم عبارة وجود هيئة تسعى لاكتساب معارف جديدة لدى الموظف بنسبة 33,75 ثم عبارة وجود هيئة تسعى لزيادة مردودية المؤسسة بنسبة 13,75.

السؤال 09: كيف تقوم بتقييم فاعلية التكوين؟

الجدول رقم (2-19) يوضح كيفية تقييم فاعلية التكوين

عبارة السؤال 09	التكرار	النسبة المئوية
العبارة الاولى	10	12,19
العبارة الثانية	30	36,59
العبارة الثالثة	26	31,70
العبارة الرابعة	16	19,52
المجموع	82	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اغلب موظفين عينة الدراسة يقيمون فاعلية التكوين من خلال التحسين الذي طرأ على سير العمل داخل المؤسسة بنسبة 36,59 ثم تليها عبارة من خلال مقترحات المقدمة من الموظف لتطوير نظام العمل بنسبة 31,70 ثم عبارة من خلال الاجتماعات الدورية للموظفين بنسبة 19,52 ثم تليها عبارة من خلال رضا المتكون عن البرامج التكوينية بنسبة 12,19.

السؤال 10: هل لنظام التكوين علاقة بالترقية في المؤسسة ؟

الجدول رقم (2-20) وضح علاقة التكوين بالترقية في المؤسسة

عبارة السؤال 10	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	61,43
لا	12	17,14
لا اعرف	09	12,86
نوعا ما	06	8,57
المجموع	70	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اغلب موظفين عينة الدراسة موافقون بنسبة 61,43 على ان لنظام التكوين

علاقة بالترقية في المؤسسة بينما نسبة 17,14 الموظفين اجابوا بلا وتبقى نسبة 12,86 اختاروا جواب لا

أعرف و نسبة 8,57 اجابوا بنوعا ما .

السؤال 11: هل للتكوين فاعلية واستجابة لتطلعات الموظفين في المؤسسة ؟

الجدول رقم (2-21) يوضح فاعلية واستجابة التكوين لتطلعات الموظفين في المؤسسة

عبارة السؤال 11	التكرار	النسبة المئوية
نعم	52	74,28
لا	07	10,0
لا اعرف	02	2,86
نوعا ما	09	12,86
المجموع	70	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق:

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفئة الأكبر التي تري بان التكوين له فاعلية واستجابة لتطلعات

الموظفين في المؤسسة هم الذين اجابوا بنعم بنسبة 74,28 بينما تبقى نسب 12,86 - 10,0 - 2,86

اجابوا ب: نوعا ما - لا - لا اعرف على التوالي.

السؤال 12 : هل يستفيد الموظف من التكوين ؟

الجدول (2-22) يوضح استفادة الموظف من التكوين

عبارة السؤال 12	التكرار	نسبة المثوبة	التكرار بالنسبة لاجابة بنعم			النسبة المثوبة بالنسبة لاجابة بنعم		
			داخل المؤسسة	خارج المؤسسة	كلاهما	داخل المؤسسة	خارج المؤسسة	كلاهما
نعم	55	78,57	8	20	27	14,54	36,36	49,10
لا	15	21,43						
المجموع	70	100,0						

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق:

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفئة الأكبر التي ترى بان الموظف يستفيد من التكوين هم الذين اجابوا بنعم

بنسبة 78,57 و نسبة الاكبر ترى بأن التكوين يتم داخل وخارج المؤسسة بينما نسبة 36,36 و 14,54 ترى

بان التكوين يتم خارج وداخل المؤسسة على التوالي بينما تبقى فقط نسبة 21,43 اجابوا ب: لا .

السؤال 13: كيف يمكن للتكوين ان يكون عامل لارتقاء و التنمية في المؤسسة ؟

الجدول رقم (2-23) يوضح كيف يمكن للتكوين ان يكون عامل لارتقاء و التنمية في المؤسسة

عبارة السؤال 13	التكرار	النسبة المئوية
العبارة الاولى	15	16,48
العبارة الثانية	42	46.15
العبارة الثالثة	24	26,38
العبارة الرابعة	10	10,99
المجموع	91	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق:

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفئة الأكبر التي تري ان التكوين يمكن ان يكون عامل لارتقاء و التنمية في

المؤسسة من جانب تحسين الخدمة في المؤسسة بنسبة 46.15 تليها نسبة 26,38 التي تري ان التكوين يمكن

ان يكون عامل لارتقاء و التنمية في المؤسسة من جانب نمط التسير وحسن القيادة ثم تلي نسبة 16,48

و10,99 ترى ان التكوين يمكن ان يكون عامل لارتقاء و التنمية في المؤسسة من جانب ترقية الموظف ومن

جانب المكافآت والحوافز على توالي.

السؤال 14: هل التكوين في رايك يخدم مصلحة من؟

الجدول رقم (2-24) يوضح المصلحة التي يخدمها التكوين

عبارة السؤال 14	التكرار	النسبة المئوية
يخدم مصلحة الموظف	01	1,43
يخدم مصلحة المؤسسة	07	10,0
مصلحتين معا	62	88,57
المجموع	70	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق:

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفئة الأكبر ترى ان التكوين يخدم المصلحتين معا بينما تبقى سوى نسبة 10,0 و 1,43 التي ترى ان التكوين يخدم مصلحة المؤسسة و مصلحة الموظف على التوالي.

السؤال 15: هل الوظيفة تتلائم مع مؤهلاتك العلمية ؟

الجدول رقم (2-25) ملائمة الوظيفة مع مؤهلاتك العلمية

عبارة السؤال 15	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	68,57
لا	14	20,0
لا اعرف	00	0,0
نوعا ما	08	11,43
المجموع	70	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق:

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 68,57 من عينة الدراسة وظائفها تتلائم مع مؤهلاتها العلمية كانت اجابتهم بنعم بينما سوى نسبة 11,43 اجابوا بلا أي ان الوظائف لا تتلائم مع المؤهلاتهم العلمية وهذا ما يؤكد بان إستراتيجية المؤسسة تعتمد على الفئات المثقفة ذات المؤهلات العلمية لشغل الوظائف وذلك راجع لسياسة التوظيف بالمؤسسة.

السؤال 16: هل المعارف وحدها تؤدي الى تغيير في الاداء ؟

الجدول رقم (2-26) يوضح دور المعارف في تغيير الاداء

عبارة السؤال 16	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	27,15
لا	35	50,0
لا اعرف	05	07,14
نوعا ما	11	15,71
المجموع	70	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اغلب موظفين عينة الدراسة لا يرون ان المعارف وحدها تؤدي الى تغيير في الاداء بنسبة 50,0 بينما تبقى نسبة 27,15 اجابوا بنعم بينما نسبة 15,71 و 07,14 اجابوا بنوعا ما و لا اعرف على التوالي.

السؤال 17: هل يسهم تكوين الموظفين في تحسين الخدمة ؟

الجدول رقم (2-27) يوضح مساهمة تكوين الموظفين في تحسين الخدمة

عبارة السؤال 17	التكرار	النسبة المئوية
نعم	57	81,43
لا	02	2,86
لا اعرف	00	00,0
نوعا ما	11	15,71
المجموع	70	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اغلب موظفين عينة الدراسة يرون ان تكوين الموظفين يساهم في تحسين

الخدمة بنسبة 81,43 بينما تبقى نسبة 15,71 اجابوا بنوعا ما بينما نسبة 2,86 اجابوا بلا.

السؤال 18: هل التكوين يعد نشاطا ذا مردودية عبر الزمن لبقاء ودوام المؤسسة ؟

الجدول رقم (2-28) يوضح نشاط التكوين ومردوريته عبر الزمن لبقاء ودوام المؤسسة

عبارة السؤال 18	التكرار	نسبة المئوية
نعم	63	90,0
لا	02	2,86
لا اعرف	05	7,15
المجموع	70	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اغلب موظفين عينة الدراسة يرون التكوين يعد نشاطا ذا مردودية عبر الزمن لبقاء ودوام المؤسسة بنسبة 90,0 بينما تبقى سوى نسبة 2,86 و 7,15 اجابوا بلا و لا اعرف على التوالي.

السؤال 19: هل تنمية الكفاءات تجعل من الموظف قادرا على أداء وظيفته على أحسن وجه ؟

الجدول رقم (2-29) يوضح تنمية الكفاءات التي تجعل من الموظف قادرا على أداء وظيفته على أحسن وجه

عبارة السؤال 19	التكرار	نسبة المئوية
نعم	68	97,14
لا	01	1,43
لا اعرف	01	1,43
المجموع	70	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق:

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن اغلب موظفين عينة الدراسة يرون ان تنمية الكفاءات تجعل من الموظف

قادرا على أداء وظيفته على أحسن وجه بنسبة 97,14 بينما تبقى سوى نسبة 1,43 و 1,43 اجابوا بلا و لا

اعرف.

السؤال 20 : هل تحصلت على ترقية في المؤسسة ؟

الجدول رقم (2-30) يوضح الحصول على الترقية ونوعها في المؤسسة

في حالة الاجابة بنعم:

النسبة المئوية لعدد مرات الترقية						التكرار لعدد المرات الترقية						نسبة المئوية	التكرار	عبارة السؤال 20
1	2	3	4	5	اكثر من 5	1	2	3	4	5	اكثر من 5			
50	17,5	12,5	0	5	15	20	07	05	00	02	06	57,1 4	40	نعم
النسبة المئوية لنوع الترقية						تكرار نوع الترقية						نوع الترقية		
درجات			المنصب			درجات			المنصب					
30			17,5			12			07					
100,0						40						المجموع		

-في حالة الاجابة بلا:

النسبة المئوية			التكرار			نسبة المئوية	
جديد	عقوبة	تحيز	جديد	عقوبة	تحيز		
80,0	0,00	20,0	24	00	06	42,86	لا
100,0			30			المجموع	
100,0			70			المجموع الكلي	

المصدر: من اعداد الطالبة

التعليق:

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب موظفين عينة الدراسة تحصلوا على ترقية بنسبة 57,14 و عدد مرات الترقية ونسبها كانت على التوالي: مرة واحدة - مرتين - ثلاث مرات - أربع مرات - خمس مرات - أكثر من خمس مرات 17,5-50,0 - 12,5-0,0 - 5-15 بينما الموظفين الذين لم يتحصلوا على الترقية من عينة الدراسة نسبهم 42,86 والأسباب ونسبها المثوية كانت على التوالي: جديد-عقوبة-تحيز المشرفين 80,0-20,0-00,0.

خاتمة الفصل:

إن كفاءة أداء المؤسسات متوقف على كفاءة إدارة مواردها البشرية فاصبح لزوما اعداد مورد بشري كفؤ قادر على مواجهة التهديدات.

كما لتكوين وتحفيز الموارد البشرية دعامة اساسية و الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين وسائل وطرق العمل حيث وجدت المنظمات ان السبيل الوحيد الواجب اتباعه للحصول على مورد بشري متميز هو اللجوء الى التكوين لزيادة القدرة على أداء المهمات ورفع كفاءة الموظفين وتزويدهم بالمهارات الأساسية التي تساعدهم على الانجاز الأفضل.

ويلعب نشاط التكوين دورا هاما في تحسين الاداء الموظف والارتقاء بالمؤسسة وزيادة مردوديتها وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى الموضوعية في البحث، وكذلك دوره الاساسي في تحسين المستوى المعرفي ورفع الكفاءة المهنية وهو ما يثبت أيضا صحة الفرضية الثانية الموضوعية في البحث، ويتضح لنا كذلك من خلال المعادلة أن التكوين يؤثر على أداء الموظفين داخل المؤسسة.

خاتمة

الخلاصة العامة:

من خلال ما تم استعراضه في الجانب النظري والجانب التطبيقي فيما يخص دور التكوين في تحسين الأداء والأهمية المعطاة لنشاط التكوين في المؤسسة العمومية الاستشفائية وبعد الاطلاع على مكانة هذا النشاط ودراسة واقعه في المؤسسة توصلنا إلى النتائج و التوصيات .

1-النتائج:

1-1 نتائج الجانب النظري:

1-اصبح نشاط التكوين حتمية استراتيجية بدلا من عملية اختيارية ، كما اصبح استثمارا حقيقيا في راس المال البشري الذي يستوجب تزويده بالمعارف و المهارات لمواكبة التحولات و التطورات الحادثة في الوقت الراهن وخصوصا في سوق العمل.

2-اصبح من الضروري الاهتمام بالموارد البشري وتنمية معارفه وصقل مهارته ورفع كفاءاته في ظل بيئة تتسم بالمنافسة والعولمة و انفتاح الاسواق و لاجل مواجهة كل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

3-ان التكوين يحتل مكانة هامة وحساسة في ادارة الموارد البشرية لانه عامل لارتقاء المؤسسة والفرد معا و زيادة كفاءتهما و مردوديتهما.

2-2 نتائج الجانب التطبيقي:

1-ان المؤسسة العمومية الاستشفائية تولي اهتماما كبيرا لنشاط التكوين الموارد البشرية الذي يبرزه من خلال أهم أولوياتها ،ويظهر ذلك من خلال تشريع المؤسسة والذي تأكده المراسيم و القوانين والمناشر التي حددت مكانة التكوين في المؤسسة .

2-استفادة الموظفين من الدورات التكوينية اثناء الخدمة من تكوين الاطباء في الخارج و تكوين الاسلاك المشتركة والشبه الطبيين داخل المؤسسة .

3-تعتمد المؤسسة العمومية الاستشفائية في اطار التكوين الداخلي للموظفين على التكوين الترقوي بشكل عام.

4-ان عملية التقييم في المؤسسة العمومية الاستشفائية تأخذ طابع شكلي فقط ومجرد اجراءات واجب اتمامها لانتهاء العملية التدريبية.

5-اصبح نشاط التكوين في المؤسسة العمومية الاستشفائية فقط جسر عبور للحصول على الترقية ,متجاهلين بذلك فائدته العامة بالنسبة للاستقرار المهني في مناصب العمل يعني دوام وبقاء المؤسسة.

-الاقتراحات:

1-دعم مصلحة التكوين بموارد بشرية ذات كفاءة مهنية عالية قادرة على انجاز مخطط تكويني سليم للبرامج التكوينية.

2-الاهتمام بأجراء دورات تكوينية لتنمية وتطوير القدرات المهنية والفنية و الادارية في المؤسسة.

3-تخصيص ميزانية كافية لنشاط التكوين وتعميمه على كافة الموظفين.

4-تحفيز العاملين وحثهم على تطوير معارفهم وتنمية مهارتهم وذلك بتقديم الدعم المادي والمعنوي.

5-دعم سياسة انجاز الاعمال جماعيا وطرح الانشغالات وحل المشاكل ونبد الصراعات بين العمال و المشاركة في صنع القرار.

6-توفير وسائل العمل الحديثة وشروطه المناسبة التي تسمح للمتكونين الاستفادة من المعارف التي اكتسبوها في العملية التكوينية.

7-الاهتمام بالموظفين من قبل الادارة وتحسين مستواهم ورفع روحهم المعنوية حتى يزيد ولائهم للمؤسسة وحبهم للعمل.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع-ع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعي الإسكندرية، مصر، 1986.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الاولى 1999.
- 3- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- 4- جاري ديسلر، ادارة الموارد البشرية، ترجمة :محمد سيد احمد وعبد المحسن، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية الطبعة الاولى، 2003.
- 5- حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت -لبنان، 2002.
- 6- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 7- راوية حسن , إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2000.
- 8- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن 2001 .
- 9- صلاح الشنواني، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة النشر، الاسكندرية 1999 .
- 10- صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
- 11- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.

12-عطا الله محمود تيسير الشريعة، إدارة العملية التدريبية، دار حامد للنشر والتوزيع، لاردن عمان الطبعة الاولى، 2014.

13-علي السلمي، ادارةالموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية2001.

14-فؤاد الشيخ سالم و آخرون :المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن الطبعة الخامسة 1995.

15-- محمد مصطفى الخشروم ،نبيل محمد مرسى ،إدارة الأعمال ،المبادئ والمهارات والوظائف ،مكتبة القسري الرياض، الطبعة الثالثة 1999.

16- مرسي نبيل محمد ،المهارات والوظائف الإدارية،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية، 2006.

17--مهدي زويلف ، ادارة الافراد في المنظوم الكمي والعلاقات الانسانية،مدخل كمي دار المجدلاوي للنشر، عمان،2001.

18- نبيل رسلان ،الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة (قطاع العام)،دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.

19-هاشم حمدي رضا التدريب الاداري المفاهيم والاساليب دار الراية للنشر والتوزيع عمان الطبعة الاولى 2013.

المذكرات:

- 1- بوقطف محمد، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، دراسة حالة - بجامعة عباس لغرور-خنشلة -ماجستير، منشورة، في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
 - 2- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2010.
 - 3- عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكليات الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، فلسطين، 2009 م.
 - 4- عمر بلخير جواد، دور التكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ، جامعة ابي بكر بلقيد تلمسان السنة 2014-2015.
 - 5- فهد بن محمد السعودن ، دور البرامج التدريبية التخصيصية في تحسين اداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية الرياض، 1434هـ-2013م.
- القوانين :

- 1- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90.90 المؤرخ في 27 مارس 1990.
- 2- الجريدة الرسمية عدد 4286 بتاريخ 1994/12/21 مرسوم رقم 2.94.285

المجلات:

1-ابراهيمى عبد الله وحميدة المختار، دور التكوين في تامين الموارد البشرية ،مجلة العلوم الانسانية ,جامعة محمد

خيضر، العدد السابع، ص 4-5.

2-هيحان،عبد الرحمن، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية مجلة الإدارة العامة،عدد(1)، معهد الإدارة

العامة،الرياض, 1999، ص 74.

المراجع باللغة الأجنبية:

1-Dimitri Weiss ، Ressources humaines ، Deuxièmes Edition ، Edition d'organisation ، Paris ، 2003.

²- Manuel de gestion ، ouvrage coordonné par Armand Dayan ، edition sellepses .Paris ،1999.

3- Pierre casse ،la formation performante ، office des publications universitaires centrale BenAknoun ، alger ،1994.

4-Werther ،Devis ، Lee-gosselin ، la gestion des ressources humaines ، Canada ، mc graw-hill ،1985.

5-william B. Ketth Davis ، Human Resources And Personnel management.5 ed. 1996.

الملاحق

لديه ؟

-تطور برامج التكوين ☐

-جلب الخبراء ☐ ء التكوين ☐

-ملتقيات وطنية ودولية ☐

7- كيف يتم تشجيع الموظفين على حب العمل كفريق ؟

-القيام بالاجتماعات للموظفين وطرح الانشغالات وحل المشاكل وتبادل الاراء والخبرات ☐

-الالتزام باخلاقيات العمل ☐

-تدعيم العلاقات بين العاملين ونبد الصراعات بينهم ☐

-تأدية المهام الموظفين لبعضهم البعض عند العطل واجازات ☐

8- كيف تساهم هيئة التكوين في تحسين الاداء ؟

-وجود هيئة تسعى لارتقاء بمستوى المهني للموظف ☐

- وجود هيئة تسعى لزيادة مردودية المؤسسة ☐

- وجود هيئة تسعى لاكتساب معارف جديدة لدى الموظف ☐

9- كيف تقوم بتقييم فاعلية التكوين ؟

- من خلال رضا المتكون عن البرامج التكوينية ☐

- من خلال التحسين الذي طرأ على سير العمل داخل المؤسسة ☐

-من خلال مقترحات المقدمة من الموظف لتطوير نظام العمل ☐

-من خلال الاجتماعات الدورية للموظفين ☐

10- هل لنظام التكوين علاقة بالترقية في المؤسسة ؟

-نوعا ما ☐ -لا ☐

11- هل للتكوين فاعلية واستجابة لتطلعات الموظفين في المؤسسة ؟

-نعم ☐ -لا ☐ لا اعرف ☐ نوعا ما ☐

12- هل يستفيد الموظف من التكوين ؟

-نعم ☐ -لا ☐

في حالة نعم هل التكوين يتم :

-داخل المؤسسة ☐ -خارج المؤسسة ☐ -كلاهما ☐

13- كيف يمكن للتكوين ان يكون عامل لارتقاء و التنمية في المؤسسة ؟

-من جانب ترقية الموظف ☐

-من جانب تحسين الخدمة في المؤسسة ☐

-من جانب نمط التسير وحسن القيادة ☐

-من جانب المكافآت والحوافز ☐

14- هل التكوين في رايتك يخدم مصلحة من؟

-يخدم مصلحة الموظف ☐

- يخدم مصلحة المؤسسة ☐

- يخدم مصلحتين معا ☐

15-هل الوظيفة تتلائم مع مؤهلاتك العلمية ؟

-نعم ☐ -لا ☐ -لا اعرف ☐ -نوعا ما ☐

16-هل المعارف وحدها تؤدي الى تغيير في الاداء ؟

-نعم ☐ -لا ☐ -لا اعرف ☐ -نوعا ما ☐

17-هل يسهم تكوين الموظفين في تحسين الخدمة ؟

-نعم ☐ -لا ☐ -لا اعرف ☐ -نوعا ما ☐

18-هل التكوين يعد نشاطا ذا مردودية عبر الزمن لبقاء ودوام المؤسسة ؟

-نعم ☐ -لا ☐ -لا اعرف ☐

19-هل تنمية الكفاءات تجعل من الموظف قادرا على أداء وظيفته على أحسن وجه ؟

-نعم ☐ -لا ☐ -لا اعرف ☐

20-الحصول على الترقية ونوعها في المؤسسة

-هل تحصلت على ترقية في المؤسسة ؟

-نعم ☐ -لا ☐

-في حالة اجابة بنعم كم من مرة ؟

-مرة واحدة ☐

-مرتين ☐

-ثلاث مرات ☐

- اربع مرات ☐

-خمس مرات ☐

-اكثر من خمس مرات ☐

- ما هي نوع هذه الترقية ؟

-ترقية في الدرجات ☐

-ترقية في المنصب ☐

-ترقية في درجات والمنصب معا ☐

-في حالة الاجابة بـ لا فما هو السبب ؟

-جديد ☐

-عقوبة ☐

-تحيز المشرفين ☐