

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل ماستر اكايمي في علوم التسيير.
تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية

الموضوع

اهمية التكوين في ترقية اداء العنصر البشري
دراسة حالة تطبيقية على مستوى المؤسسة الاستشفائية المتخصصة
لرعاية الامومة والطفولة لالة خيرة - مستغانم -

تحت اشراف الاستاذة :

سليمان عائشة

من إعداد الطالب :

مناد مهدي

اعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	قوبع خيرة	استاذة محاضرة "ب"	مستغانم
مقرر	سليمان عائشة	استاذة محاضرة "ب"	مستغانم
مناقشا	لاكسي فوزية	استاذة محاضرة "ب"	مستغانم

السنة الجامعية: 2017-2018



شكرات

أشكر أولا وأخيرا لله تعالى الذي أسبغ علينا نعمه ظاهرة و باطنة،
وأمدني بالصبر لتذلل الصعوبات أممي وأعاني كل العون على إنجاز هذه المذكرة، ثم أشكر أستاذتي الكرام
لسنوات الماستر كذلك الشكر للدكتورة سلمان عائشة الذي قبلت الإشراف على مذكري وساعدتني خطوة بخطوة لبلوغ
نهاية البحث.
كذلك الشكر موصول الى السيد مدير مستشفى لالة خيرة بمستغانم على قبول الترخيص و المسعدات المقدمة من
طرفه و جميع اطارات المستشفى كما اشكر كل من ساهم وبذل جهدا ولو بالقليل في إنجاز هذه المذكرة، كما أشكر
الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول المناقشة.

شكرا
مهدي مناد



إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... أبي.
إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و
حنانها بلسم جراحي... أمي.
إلى جميع أفراد أسرتي الكبيرة كل باسمه .
إلى جميع أفراد أسرتي الصيرة الزوجة الكريمة
إلى فلذة كبدي الملكة الصغيرة نور عيني أكرام
إلى المدلل الامور كرم
إلى أصدقائي رفقاء دربي في العمل و الجامعة .
إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه الله و منفعة
الناس.
إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

شكرا
مهدي مناد

تشكرات	I
اهداء	I
الفهرس	III
قائمة الجداول و الاشكال	V
المقدمة العامة	01
الفصل الأول: مدخل الى التكوين	06
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكوين.....	07
المطلب الأول: تعريف وأهمية التكوين.....	07
المطلب الثاني: اهداف التكوين	08
المطلب الثالث: اهمية التكوين	09
المبحث الثاني: مبادئ وقواعد التكوين	11
المطلب الأول: مبادئ التكوين	11
المطلب الثاني: قواعد التكوين	13
المبحث الثالث : اساليب و اجراءات و انواع التكوين.	14
المطلب الأول: اساليب التكوين.	14
المطلب الثاني: اجراءات التكوين	17
المطلب الثالث: انواع التكوين	17
خلاصة الفصل الاول	21
الفصل الثاني: اثر التكوين على اداء العنصر البشري	23
المبحث الاول: عناصر ادارة الاداء و علاقتها بالتكوين.	23
المطلب الأول: ماهية الاداء و مكوناته.	23
المطلب الثاني: مفهوم اداء العنصر البشري	26
المطلب الثالث: العوامل البيئية التي تؤثر في اداء العنصر البشري.....	30
المبحث الثاني: تعريف تقييم الاداء و الاطراف المتداخلة فيه.....	32
المطلب الأول: تعريف تقييم الاداء.	32
المطلب الثاني: الاطراف المتداخلة في تقييم الاداء.....	32
المطلب الثالث : طرق تقييم الاداء.	33
المبحث الثالث: اثر التكوين على اداء العنصر البشري.	35
المطلب الأول: اثر التكوين على العاملين.	35
المطلب الثاني: تقييم اثر التكوين.....	36
خلاصة الفصل الثاني	38

40.....	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي.....
41.....	المبحث الاول : مراحل تطور وظيفة التكوين في قطاع الصحة
41	المطلب الاول : المرحلة الأول
41	المطلب الثاني :المرحلة الوسطية.....
42.....	المطلب الثالث :مرحلة تطبيق التوصيات 1995-2001.....
43.....	لمبحث الثاني : التعريف بمستشفى رعاية الامومة و الطفولة لالة خيرة بمستغانم
43.....	المطلب الأول تقديم المستشفى قيد الدراسة
43.....	المطلب الثاني : التنظيم الهيكلي
44.....	المطلب الثالث :الموارد البشرية.....
46.....	المبحث الثالث : التكوين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم.....
46.....	المطلب الاول :الاطار القانوني.....
48.....	المطلب الثاني : أنواع التكوين في القطاع الصحي.....
49.....	المطلب الثالث :المواضيع و النشاطات التكوينية التي يضمها مخطط التكوين على مستوى المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم
51.....	المبحث الرابع : مراحل عملية التكوين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم
51	المطلب الاول :رصد و تحليل الاحتياجات التكوينية.....
53.....	المطلب الثاني :البرامج التكوينية المخصصة حسب طبيعة التعيين على مستوى المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم
55.....	المطلب الثالث : دراسة مواطن القوة و الضعف في سياسة التكوين القائمة
57.....	المطلب الرابع : تقييم العملية التكوينية المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم
58.....	خلاصة
60.....	الخاتمة العامة.....
63.....	قائمة المراجع
66.....	الملاحق.....

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
09	أهداف التكوين	1 - I
17	انواع التكوين في المؤسسة	2 - I
44	تطور عدد العاملين في المؤسسة	3-III
45	توزيع العاملين حسب حالة التعيين لمؤسسة EPH لالة خيرة لسنة 2018	4-III
50	برنامج التكوين المتواصل لسنة 2018 المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم	5-III
53	البرنامج التكويني لسلك الأطباء	6-III
54	البرنامج التكويني للسلك الإداري	7-III
55	البرنامج التكويني للسلك الشبه الطبي	8-III

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
31	عوامل البيئية التي تعدل وتوثر في الاداء	1 – II
43	الهيكل التنظيمي للمستشفى	2- III
44	تطور عدد العاملين في المؤسسة	3- III
45	توزيع العاملين حسب حالة التعيين لمؤسسة EPH لالة خيرة لسنة 2018	4- III
51	برنامج التكوين المتواصل لسنة 2018 المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم	5- III
		6- III

المقدمة العامة

تمثل المؤسسة الصحية نظاما كليا يضم مجموعة من النظم الفرعية المتكاملة والمتمثلة في نظام الخدمات الطبية ونظام الخدمات الإدارية حيث يسعى هذان النظامان سويا لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وذلك باستخدام موارد مادية و موارد بشرية ، حيث لم يعد كافيا أن تكون الوضعية المالية للمؤسسة جيدة وامتلاكه لأحدث التجهيزات ذات التكنولوجيا العالية ولغيرها من الأمور المادية لضمان استقرار ونجاح المؤسسة ، بل هناك ثلاث متغيرات يجب توافرها لضمان ذلك الاستقرار والنجاح أولها الموارد البشرية وثانيها الموارد المالية و المادية و ثالثها التنظيم. إذ يجب مراعاة هذا الترتيب، فالعنصر البشري الكفاء يضمن الاستعمال الأحسن للموارد المالية المتاحة للمؤسسة وذلك مع ضمان تنظيم فعال لمختلف الموارد البشرية و المادية المتاحة للمؤسسة.

و من هنا تظهر أهمية العنصر البشري في تحقيق تنمية المؤسسة لاسيما مع التطور الذي شهده العالم في السنوات الأخيرة في جميع ميادين الحياة والتحولت السريعة التي عرفها ، حيث وجدت المؤسسات و الإدارات العمومية نفسها أمام العديد من التحديات التي أفرزتها هذه التغيرات مما أجبر الإدارة أن تقوم باختيار إستراتيجية جديدة للرفع من قدراتها الأدائية خاصة في الجانب أخدماتي .

من ضمن تلك الاستراتيجيات التي اعتمدت عليها الإدارة ،هي عملية التكوين التي تعتبر الوسيلة الفعالة للرفع من كفاءة الأداء ، وذلك عن طريق تحسين مرد ودية الموظفين و تنمية قدراتهم التقنية و العلمية و جعل العنصر البشري داخل الإدارة المحرك الرئيسي و العمود الفقري الذي يمكن لهذه الأخيرة الاعتماد عليه للحفاظ على بقائها و ذلك بتحفيظه و تنمية أفكاره و الحفاظ عليه حتى يقدم للإدارة كل طاقاته و مواهبه .

و عليه فقد أصبح من الواجب إعادة النظر في الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة العمومية الجزائرية و لاسيما المؤسسة الصحية التي أصبحت تواجه العديد من التحديات و المتطلبات

الجديدة وهذا في سياق توجهات جديدة ضمن اعتناق نظام السوق الذي يتطلب ديناميكية دائمة واستقلالية وتنافسا شديدا في مجال تقديم الخدمة الفعالة ولا يتسنى ذلك إلا بترقية المورد البشري انطلاقا من تدبير علمي تسييري يضع في الاعتبار تكوين أفراد يمتازون بالمهارات الفنية العالية .

إن الوضع الراهن يشير إلى أن المؤسسات العمومية والمؤسسات الصحية على وجه الخصوص تفتقر إلى بنية قارة تنهض بمهام تنظيم وتدريب برامج التكوين المستمر اعتمادا على معطيات تستجيب لحاجات فئات عريضة من مستخدمي قطاع الصحة ، لهذا سندسعى في هذا العرض لتسليط الضوء على التكوين ليس باعتباره هدفا ، وإنما كوسيلة لتحقيق تنمية الموارد البشرية و تحسين فعالية عمل الإدارة و دوره في ترقية اداء العنصر البشري

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن لنظام التكوين أن يؤثر على اداء العنصر البشري في المؤسسة الصحية لرعاية الامومة و الطفولة لالة خبرة بمستغانم ؟.

ومن أجل معالجة هذه الإشكالية ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما أهمية نظام التكوين في المؤسسات الصحية؟.
- 2- هل يؤدي التكوين إلى ترقية العنصر البشري ؟
- 3- ماهي علاقة التكوين بترقية اداء العنصر البشري ؟

وللاجابة على هذه الأسئلة اعتمدنا في بحثنا على الفرضيات التالية:

- تكمن أهمية التكوين في تحسين أداء العنصر البشري.
- يقوم التكوين بتطوير الكفاءات البشرية .

أسباب اختيار الموضوع: فهي تلخص فيما يلي:

✓ أهمية التكوين ، حيث تكمن هذه الأهمية في اعتباره وسيلة فعالة في المؤسسة لتدعم أداءها الخدماتي وذلك عن طريق تحسين أداء موظفيها و تنمية قدرتهم.

- ✓ نوع التخصص العلمي الذي تابعت فيه دراستي فموضوع التكوين ذو صلة متينة بتخصص التسيير و الذي هو تخصص دراستي في الجامعة ، إضافة إلى ميلي الطبيعي للبحث و الاستطلاع في موضوع تنمية الموارد البشرية
- ✓ إمكانية البحث أي أن هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة ، نظرا لإمكانية الوصول إلى المعلومة المتصلة بالموضوع و معاينتها للواقع.
- ✓ من الدوافع الأخرى التي جعلتني أختار هذا الموضوع هو علاقته ببرنامج التكوين المتخصص الذي أخضع له على مستوى الجامعة و هو تسيير الهياكل الاستشفائية الذي يندرج ضمنه إعداد هذه المذكرة.

و لإثبات صحة الفرضيات أو نفيها و لمحاولة الإجابة على الاشكالية اعتمدت في بحثي هذا على المنهج الوصفي او التحليلي و المنهج المقارن إضافة إلى الملاحظة المشاركة و مختلف المقابلات التي تم إجرائها مع مختلف الموظفين ، إضافة إلى مجمل الملفات و الوثائق المطروحة أمامنا إضافة الى التربص الميداني على مستوى مستشفى الامومة و الطفولة لالة خيرة مستغانم.

المنهج المتبع:

لإثبات صحة الفرضيات أو نفيها و لمحاولة الإجابة على الاشكالية اعتمدت في بحثي هذا على المنهج الوصفي و التحليلي إضافة إلى الملاحظة و مختلف المقابلات التي تم إجرائها مع مختلف الموظفين ، إضافة إلى مجمل الملفات و الوثائق المطروحة أمامنا على مستوى مستشفى الامومة و الطفولة لالة خيرة مستغانم.

اهمية البحث :

تم اختيار هذا الموضوع نظرا لاهميته في تطوير المؤسسات الصحية بصفة عامة و المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بصفة خاصة , كذلك باعتبار نشاط التكوين هو الاستراتيجية المثالية التي تمكن المؤسسة من تحسين اداء موظفيها على كل المستويات باتخاذ التدابير و الاجراءات اللازمة لذلك . و ايضا كمحاولة منا لاثراء المكتبة الجامعية ي هذا المجال .

اهداف البحث :

تتمثل اهداف البحث في مايلي

- تعزيز البحوث ي مجال تسيير الموارد البشرية
- تبين مدى اهمية التكوين في القطاع الصحي
- ابراز دور التكوين في التكوين في ترقية و تحسين اداء العنصر البشري
- تحقيق الاهداف المرجوة من عملية التكوين و التأهيل للعنصر البشري و هذا بقياس النتائج في نهاية كل

دورة

الدراسات السابقة:

✓ بوقطق محمود, التكوين اثناء الخدمة و دوره ي تحسين اداء الموظفين ,علوم اجتماعية ,مذكرة

ماجستير, 2014

✓ بوشليق الامين, دور التكوين في تحسين اداء العاملين, علوم اقتصادية ,مذكرة ماستر, 2015

تقسيم البحث

للإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة و اختبار صحة الفرضيات المقترحة قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول اثنان منها نظرية و فصل تطبيقي، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري مفاهيم عامة حول التكوين فأعطينا صورة عامة و شاملة فيما يخص هذه العملية مشيرين بذلك إلى الماهية و الدور و الأهمية و الأهداف و مبادئ و القواعد و جل الاساليب المتبعة حديثا في عملية التكوين. أما في الفصل الثاني قمنا بالتطرق الى الاداء و علاقته بالتكوين فتطرقنا فيه إلى الماهية، و عناصر و مكونات الاداء و المحددات و المعوقات ثم تطرقنا الى تقييم الاداء و الاطراف المتداخلة فيه و طرق تقييمه اما في المبحث الثالث ارتأينا ان نبين العلاقة بين التكوين و الاداء . و في الفصل الثالث تناولنا دراسة ميدانية على مستوى مستشفى الامومة و الطفولة لالة خيرة ولاية مستغانم ,تطرقنا في المبحث الاول الى مراحل تطور التكوين في القطاع الصحي ثم الى نبذة عن المستشفى اما في المطلب الثاني تطرقنا الى واقع التكوين في المستشفى و في الاخير الى نقاط الضعف و القوى التي استطعنا التوصل اليها عن العملية التكوينية و كيف يتم تقييمها.

الفصل الأول

تمهيد :

تعتبر عملية اكتساب المهارات والخبرات وتنميتها عملية أساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات وخبرات العناصر البشرية، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة بتكوينهم لممارسة مهامهم ممارسة تقوم على أساس علمي سليم وزيادة مهاراتهم المتخصصة .

ومن خلال ذلك يمكن القول أن نجاح المؤسسة الصحية في تحقيق أهدافها يعتمد اعتمادا مباشرا على قدرة العاملين وكفاءاتهم، ولا يتم هذا إلا عن طريق التكوين الذي يعتبر أحد وسائل المؤسسة الصحية لتطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والعملية والسلوكية للأفراد، بالشكل الذي يمهد المسيرة نحو نجاحها وازدهارها. حيث نجد أن الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في مادته 38 قد نص على اعتبار التكوين حقا معترفا به للموظف خلال مساره المهني.

كما نص القانون 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل كذلك على ضرورة تكوين الأفراد.

وسنتطرق لذلك بالتعرض في هذا الفصل الى مختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين حيث نتناول في المبحث الأول مفاهيم عامة حول التكوين وفي المبحث الثاني مبادئ و قواعد التكوين ثم في المبحث الثالث الى اساليب واجراءات و انواع التكوين.

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التكوين

تعتبر وظيفة التكوين والتنمية الإدارية للعاملين بالمؤسسة الصحية إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، وتعتبر هذه الوظيفة مكملة لوظيفة الاختبار والتعيين فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختبار والتعيين، وإنما من الضروري أن يتبعها إعداد برامج تكوينية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ذلك لأن العنصر البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى، فالآلات والأجهزة مثلا تحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة، وتمثل الرعاية بالنسبة للعامل البشري في مساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويد بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال.¹

المطلب الأول: تعريف واهمية التكوين

هناك العديد من تعاريف التكوين من بينها:

يعرف التكوين بانه : " هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم، وهو يتضمن العمل على تنمية كل من المعرفة والمعلومات، المهارات والقدرات والاتجاهات للمتكون "² كما يعرف : " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسن وتطور مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المؤسسة "³

كذلك يعرف " يعتبر التكوين من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية و المقبلة للعاملين، ويختلف التكوين عن التعليم، ذلك أن التكوين يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد بينما يعبر التعليم عن زيادة في المعارف و المدارك التي ترتبط بالضرورة بعمل محدد "⁴.

من خلال التعارف السابقة يمكن استنتاج أن التكوين هو نشاط فعال يؤدي إلى تنمية المعارف

والمعلومات لدى الأفراد وبالتالي تقديم خدمات أفضل خاصة إن كان هناك توجه لاعتماد

التكنولوجيا الحديثة أو أساليب إنتاج كانت غير معروفة بالنسبة للعمال في المؤسسة

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الإسكندرية للنشر القاهرة، مصر، ص 183.

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية القاهرة، 1999، 208

3 - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان الأردن، 2003، ص 103

4 - احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 666 ، ص350

المطلب الثاني : أهداف التكوين

يمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أنواع رئيسية كما يلي⁵ :

1. تنمية المعارف والمعلومات ومشاكل تنفيذها:

المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الانجاز من بينها معرفة المؤسسة وسياستها وأهدافها، معلومات عن خدمات المؤسسة، معلومات عن خطط المؤسسة و المعرفة بالوظائف الأساسية كأساليب القيادة والإشراف .

ونتيجة لظهور حصيلة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تكوينية تهدف إلى التوصل لأحدث ما توصل إليه التطور العلمي.

2. تنمية المهارات والقدرات للمتكوين :

ومن بينها القدرات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة، المهارات القيادية التي تسمح بتحليل المشاكل واتخاذ القرارات، تنمية التعبير والحوار أثناء الندوات والاجتماعية و المقابلات إضافة إلى اكتساب المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق و الرقابة .
يعتبر هذا الهدف من أصعب الأهداف لأنه يحتاج إلى المعرفة الكاملة في مجال معين ثم تحويلها إلى سلوكيات

3. تنمية الاتجاهات:

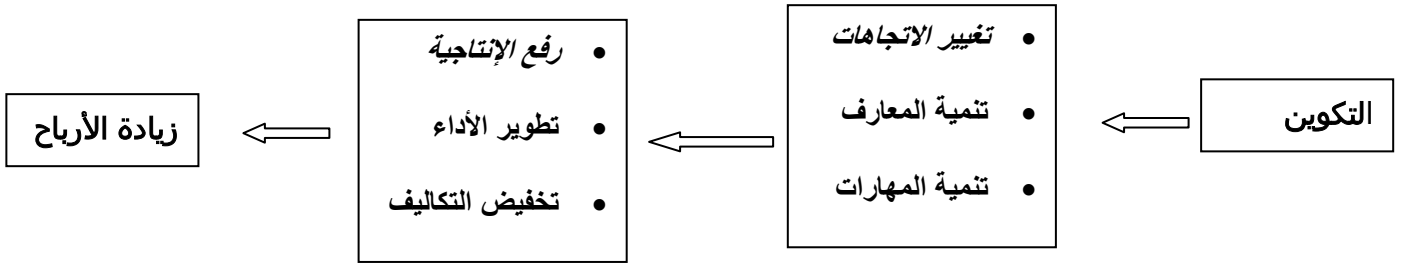
ومن بينها الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة بتأدية سياستها وأهدافها، تنمية الرغبة في العمل مع الرؤساء و الزملاء ، تنمية الروح الجماعية في العمل والشعور بالمسؤولية وضرورة التفوق في تقديم أفضل الخدمات، وقد تعني أيضا تغييرا وتطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف وأيضا تعني تهيئة المتكوين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة .

وتكون محطة هذه التنمية هي تحقق نتائج إدارية للمنشأة مثل الإنتاجية العليا ولأداء الأفضل و النظام الإداري

الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقق اقتصادية التكاليف. والشكل التالي يوضح مختلف الأهداف المرجوة في عملية التكوين .

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، مصدر سبق ذكره، ص - ص : 211-212

الشكل رقم (أ - 01): أهداف التكوين



المصدر صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، مصدر سبق ذكره، ص 213

المطلب الثالث : أهمية التكوين.

❖ أهمية التكوين : تتمثل أهمية وفوائد التكوين في الجوانب التالية.
❖¹

- أهمية التكوين بالنسبة للفرد
- الأهمية بالنسبة للمؤسسة الصحية
- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين .
- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية .
- 1. أهمية التكوين بالنسبة للفرد² :

إن التكوين يستهدف بصفة أخص المتكون، إذ يعمل على تزويده بمختلف المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائه في عمله، ويمكن القول إذن بأن التكوين يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية للفرد :

- تزويد المتكون بالمعرفة و المعلومات اللازمة وتنميتها من خلال إحاطته بتنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها، لإضافة إلى معرفته ودرايته بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- تزويد المتكون بمختلف المعلومات المتعلقة بإجراءات ونظم العمل بالمؤسسة الصحية وخطط المؤسسة والصعوبات التي تواجه تطبيقها .
- تنمية مهاراته وقدراته بما في ذلك مهاراته القيادية والإدارية في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، كذلك مهاراته اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة وقدرته على التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات، بالإضافة إلى قدراته في اتخاذ القرارات وتحليل المشاكل وتنظيم العمل، واستغلال الوقت لصالح المؤسسة، من خلال

¹ سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2000 ، ص-ص : 109 ، 111 .

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مصدر سبق ذكره، ص-ص : 184 ، 185

الاستفادة منه وتقليل الوقت الضائع .

- جعل المتكون أكثر تقبلا لعمله من خلال تقبله لأهداف وسياسات المؤسسة وتفضيله للعمل بها، وتنمية الشعور بالمسؤولية وبأهمية التفوق والتميز في العمل وبضرورة تبادل المنافع بين المؤسسة والعاملين .

ومن خلال ما سبق ذكره نجد أن التكوين هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد وذلك باستعمالهم واستخدامهم لطرق وأساليب جديدة في أعمالهم، ليكون الهدف من التغيير هو الأداء الجيد وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أفضل الخدمات للمؤسسة.

2. الأهمية بالنسبة للمؤسسة الصحية :

تعود البرامج التكوينية على المؤسسة بالنفع والفائدة، ويتجلى ذلك بما يلي :

- رفع الإنتاجية والأداء التنظيمي نتيجة لوضوح الأهداف وطرق العمل ومعرفة الأفراد بما هو مطلوب منهم و تطور مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية حيث تنعكس زيادة مهارات الفرد والناجحة عن التكوين على حجم الإنتاج وجودته.
- العمل على ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة، وجعل المؤسسة أكثر انفتاحا على المحيط الخارجي، بغرض تطوير برامجها وإمكانيتها.
- تساهم أيضا في تطوير أساليب القيادة وترشد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات و الاستشارات الداخلية .
- تساعد أيضا البرامج التكوينية في تحديد وإثراء المعلومات التي تسمح بصياغة الأهداف وتنفيذ سياسة المؤسسة

3. الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية : وتتمثل هذه الأهمية في :

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين، وتطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- توطيد العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين، و المساهمة في تنمية وتطوير عملية التوجيه لخدمة المؤسسة .

المبحث الثاني : مبادئ وقواعد التكوين :

يعمل التكوين في المؤسسة على ضمان حاجاتهم من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة والتكيف المستمر مع مراكز عملهم بالموازاة مع التغيرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لذا وجدت عدة مبادئ وقواعد يتماشى عليها.

المطلب الأول : مبادئ التكوين:¹

توصلت البحوث والدراسات الموسعة حول التكوين بتغيير اتجاهه، لما يتماشى مع مصلحة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ التوجيهية ما يلي :

1. ضرورة خلق الدافع للمتكون :

فكلما كان الدافع قوى لدى المتكون، كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة والمتطورة.

2. متابعة تقدم التكوين :

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين حجم المعلومات المختصة التي تعطي المتكون السرعة والفعالية في التعليم، ولكن على حذر لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارات.

أما الفهم السليم لما تعنيه المعلومات واستيعابها، فقد وجد المتكون صعوبة في استيعاب المهارات الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها وهذه هي مهمة المتكون في متابعة درجة تقدم المتكون، والتحقق من الاستيعاب النظري والعملي لمحتويات برامج التكوين.

¹ عبد الغفار حنفي، إدارة الافراد، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1997 ، ص56

3. ربط التكوين ببرامج للتدعيم¹ :

يرى الدكتور عبد الغفار حنفي أنه بعد التعلم وكسب المهارات من خلال التكوين، لا بد من ربط النتيجة، أو الأثر الناتج بنظام الأجر وتوجيهه الشكر لما قام به الفرد من إنجاز، لذلك على الإدارة التحقيق من أن المكافأة هي مقابل إنجاز الفرد المتكون .

4. ضرورة الممارسة العملية للمتكون :

لاكتساب المهارات و المعرفة أو الاتجاه بفعالية فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة و الوقت اللازم للتعلم، أي لا بد من توفر الأدوات و الوسائل التكوينية من مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل .

5. الانتقال من الكليات إلى الجزئيات :

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد الأفضل بين تعلم العامل في مرحلة واحدة، أو تعلمه على مراحل متتالية وفتا لمكوناته . لكنه من البديهي أنه كلما تعقد العمل وكان مركبا، كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها البعض، وكيفية تداخلها لتكون العمل الكلي .

6. ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد :

على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء فإن الأمر يستدعي الاستعداد التام لما يدعو إلى بناء برامج التكوين و التي تتلائم مع الاختلافات الموجودة بين الأفراد، وذلك باستخدام أجهزة التكوين مما يجعلها أكثر منطقية وعملية .

¹ عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد . دار الجامعة المصرية 1991 ، ص 221

المطلب الثاني: قواعد التكوين :¹

لتحقيق الأهداف المسطرة من التكوين يستدعي من الإدارة أن تضبط مجال التكوين بعدة قواعد تحقق بها الأهداف المرجوة، وتساعد على التمكين من الاستعمال الأمثل لمواردها التكوينية، ومن بين القواعد نذكر منها :

1. تحديد الأهداف المرجوة من التكوين :

يجب أن يكون التكوين هادفا ومصمما لتحقيق نجاح معين لعلاج الضعف على مستوى الأداء، والعمل على تحقيق الهدف الذي يساعد على تحقيق الموضوعات و الطرق المناسبة بشكل يساهم في تحقيق النتائج المستهدفة بفعالية

2. التركيز على الفرد :

خلال التكوين يقتصر التركيز على الفرد ومتابعة التحسن في مستوى أدائه، وليس على كمية المعارف التي يحصل عليها، لذلك يجب أن يتبع المعلومات النظرية التطبيق العلمي، وأن نعطي فرصة للمتكونين للممارسة بأنفسهم، ومن خلال حرص المكون أن يكرر للمتكونين التصرفات و الأفعال الصحيحة عدة مرات، وعليه أن يراعي تجنب الأفعال الخاطئة ولا يسمح بتكرارها .

3. استثمار الموارد البشرية :

إن التكوين يقتضي أن نستثمر الموارد البشرية في المؤسسة ويتعين عليه أن نحصل على الحد الأقصى من عائد التكوين من أجل تغطية تكاليفه، وذلك بتحديد الاحتياجات التكوينية بصورة واقعية ودقيقة .

4. التكوين له مقوماته الإدارية والتنظيمية :²

يعتمد التكوين على مقومات إدارية وتنظيمية منها:

- الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل .
- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف و الأنشطة .

¹ محمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر، الكويت، 1991، ص323.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص220.

- توفر توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والتوجيه المستمر أثناء العمل .

5. التكوين نشاط متجدد ومتغير :

ويقصد بذلك إن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة في الداخل وخارج المؤسسة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغيير و التجديد هو الآخر، فالفرد الذي يتلقى التكوين معرض لتغيير في عاداته، وسلوكه، ومهاراته، و الوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تحديد وتطوير النشاط التكويني .

المبحث الثالث : أساليب وإجراءات وأنواع التكوين :

تتعدد الإجراءات والأساليب التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين.

المطلب الأول: أساليب التكوين¹

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب نجد².

1. التكوين العملي: (COACHING)

حيث يقوم المكون بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأدائه، ويلاحظ أن هذا الأسلوب مناسب أم لا، ويمكن الحصول على نتائج جيدة بقيام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

2. تمثيل الأدوار (ROLEPLAYING)

يقوم المكون بعرض المشكلة ومبادئها ثم يعطي لمجموعة المتكويين مثالا عمليا ويقومون بتنفيذه، بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها. ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار للتكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على الاستقبال والتكوين على حل مشاكل القادمين والعلاقات العامة.

¹ كمال طايطي : دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2002 ص 57
² كمال طايطي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002. ص ص 55 57

3. دراسة الحالات (COSESTUDIES)

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من الواقع، حيث يقومون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين إضافة لذلك تقاعس البعض في تحضيرها، وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكمل.

4. البريد الوارد (INBASKET)

من أجل الحكم بصورة واقعية على المتكون في محاولته لإبراز الواقع يتم إعطائه ملفاته مجموعة من الخطابات والمنكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس أن يجدد أنسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد الوارد وهناك فعالية لهذا الأسلوب منها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة وهمية، كما العلاقات بينهم غير حقيقة مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة

5. الوقائع الحرجة (CRITICAL INCIDENT)

بعض الأساليب السابقة جعلت المتكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير حرجة) والخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد على ربط المحتوى التكويني بالواقع والممارسة، وكذلك بالنسبة للمتكون أن يختار الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يساعده على عرض إحدى الوقائع الحرجة.

6. المباريات الإدارية (BUSINESS GAMES)

يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات ، كما يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مدربين غالبا) حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارات النظر إلى الأمور بصورة شاملة، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

7. المناقشة الجماعية (GROUP DISCUSSION)

عندما يريد المتكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى لتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول، ويمكن لهذه المناقشة أن تعود بفائدة عالية على الجميع.

8. تكوين الحساسية (SENSTTIVITY TRAINING)

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، حيث تبدأ بتكوين جماعة تكوين من حوالي 10 إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد (الجماعة) وفهم مشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة.

9. نماذج السلوك (BEAAVIOR MODELING)

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التكوين هنا بتعرض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع ببدور الفرد النموذجي المشرف على الدارسين الطلب منهم القيام بتقليد الأداء النموذجي بمساعدة المشرف على إعطائهم مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارسين بنفس الأداء النموذجي

10. العصف الذهني (BRAINSTO RMING)

ويعتمد على قيام المكون بغرض مشكلة معينة بحيث يسأل الدارسين على أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، كما يعتمد هذا الأسلوب أيضا على أن العرض السريع لأفكار يمكنه أن يحرر هؤلاء ، الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن مجموعة الأداء كقيلة بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

11. المكونون: (TRAINERS)

تختلف الصفات النمطية الواجب توفرها في المكونين باختلاف نوع وهدف وأسلوب التكوين والمحتوى التكويني.

فلا يمكن أن تتشابه صفات مكون يستخدم النموذجية السلوكية لمكونيه مع صفات مكون آخر يستخدم أسلوب المباريات الإدارية، فعلى القائمين بتصميم برامج التكوين أن يأخذوا بعين الاعتبار هدف البرنامج ومحتواه، والدارسين، ونوع أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختبار المكونين. وبالرغم من ذلك هناك بعض الصفات التي يفضل توافرها في المكون الناجح وهي:

1. المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة.

2. القدرة على الاستماع للدارسين.

3. القدرة على تشجيع الدارسين للحدوث وإبراز ردود أفعالهم تجاه المادة المقدمة إليهم.
4. القدرة على رد التساؤلات والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.

المطلب الثاني: إجراءات التكوين

في المؤسسة الاستشفائية نجد خلية التكوين هي المسؤولة على تنفيذ البرامج التكوينية وتحديد المعلومات ورفع مستوى العمال .
ويتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:

1. إعداد المكون وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً على القيام بتكوين الأفراد.
2. إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة، وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.
3. استعراض أسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.
4. إعطاء فرصة للممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالباً طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين، وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي.
5. المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، وحتى يكون التكوين فعال ويفوز آثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات.

المطلب الثالث: أنواع التكوين

ويمكن تقسيم أنواع التكوين حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (1 - 2): أنواع التكوين في المؤسسة

أنواع التكوين			
حسب المكان	حسب عدد المتكويين	حسب نوع الوظائف	حسب مرحلة التوظيف
- التكوين داخل المؤسسة	- التكوين الفردي.	- التكوين المهني الفني.	- توجيبه الموظف الجديد.
		- التكوين المتخصص	- تجديد المعارف والمهارات.
- التكوين خارج المؤسسة	- التكوين الجماعي.	- التكوين الإداري.	- التكوين بغرض الترقية والنقل.

1- أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف

1-1 : التكوين لغرض توجيه الموظف الجديد.

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع من المعلومات التي توجهه إلى عمله الجديد، وقد تؤثر هذه المعلومات التي يتحصل عليها في الأيام الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتهدف برامج توجيه الموظفين الجدد للعمل إلى إبراز بعض الأهداف منها، الترحيب بالقادمين، إعطاء نظرة شاملة عن المؤسسة، وتهيئتهم للعمل، وتكوينهم على كيفية الأداء للعمل، وتختلف المؤسسات في طريقة تصميم هذه البرامج، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض الآخر يعتمد على أوراق بها كل المعلومات الهامة (عمل ونظام الحضور)

ومن بين أهم البيانات والمعلومات التي توفرها هذه الطرق للموظف الجديد كالتالي:

- معلومات عامة عن المؤسسة مثل تاريخها، أنواع الخدمات، التنظيم الإداري للمؤسسة،

وهيكلها التنظيمي

- ساعات العمل ونظام الحضور.
- طريقة استخدام ممتلكات المؤسسة.
- نظام الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات.
- الإجازات العادية والمرضية وإجراءاتها.
- قواعد الأمن الصناعي والسلامة
- الترقيات و الحوافز.
- أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

2-1 التكوين بغرض تجديد المعرفة

يأتي هذا النوع من التكوين بعدما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، خاصة عند ظهور أساليب عمل وأنظمة جديدة، فتقوم المؤسسة بتقديم التكوين المناسب لذلك.

3-1 التكوين بغرض الترقية والتنقل من وظيفة لأخرى

عند الترقية والتنقل إلى وظيفة جديدة هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المعارف و المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق سيؤدي حتما إلى إجراء تكوين مناسب للفرد.

2 - أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:

2-1 تكوين المهني والفني

يهتم هذا النوع من التكوين بالمهارات اليدوية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهربائي والميكانيك، والصيانة، وغيرها.

وتقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مراكز يتعلم بها العامل، ويحصلون على شهادة فنية، وغالبا ما تتعهد المؤسسة بتوظيفهم حال نجاحهم.

2-2 التكوين التخصصي:

يشمل هذا النوع من التكوين وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، ويتضمن عادة الأعمال الإدارية وهندسية الإنتاج وهندسة الصيانة وغيرها، ونجد أن المعارف والمهارات هنا لا تركز على الأعمال الروتينية، وإنما تعتمد على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة، واتخاذ القرارات...الخ.

2-3 التكوين الإداري:

ويتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة للإشراف على المناصب الإدارية سواء كانت الدنيا، الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة اتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة وغيرها.

3 - أنواع التكوين وفقا لعدد المتكويين:

3-1 التكوين الفردي:

أي تكوين كل فرد على حدا، وقد يكون بغرض الأعداد لوظيفة جديدة وبغرض تحسين الأداء، وتستخدم فيه أساليب تكوينية متنوعة، وتتوفر فيه فرص الاستفادة للمتكون وعادة ما تكون تكاليفه عالية.

3-2 التكوين الجماعي:

ومن خصائصه انه :

- يتم من مجموعات متفرقة، فيقوم مكون واحد بتكوين كل مجموعة في الوقت نفسه.
- يتم في بيئة العمل العادية أو خارج بيئة العمل، من أمثلته تكوين العمال على استخدام الآلات.

4- حسب المكان

4-1 التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها، سواء بمتكويين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع اخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى أب التكوين في موقع العمل وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة. ويمتاز هذا النوع من التكوين بمماثل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل ومنه سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى أرض الواقع والحقيقة.

4-2 : التكوين خارج المؤسسة

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ولذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها، يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما مؤسسات خاصة او معاهد خاصة او الالتحاق بالبرامج الحكومية، وهذا النوع له مظهرين هما:

1. مؤسسات التكوين الخاصة: على أي مؤسسة تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على أن تطمئن على جدية التكوين فيها وأن ففحص سوق التكوين بالإضافة إلى قيامها بعملية .
2. برامج الحكومة: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل: الجهاز المركزي للتنظيم في مصر.

4-3 : التكوين خارج الوطن Formation à l'étranger :

حسب المرسوم الرئاسي رقم 309-03 مؤرخ في 14 رجب عام 1424 الموافق 11 ديسمبر سنة

2003، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوي في الخارج وتسييرهما. فانه يتم هذا التكوين خارج الجزائر حيث يتم اختيار المتكويين من طرف المسؤولين هذا الاختبار يكون حسب الكفاءة والقدرات الشخصية للفرد وكذا قدراته على استيعاب المعلومات المقدمة بصفة سريعة و دقيقة. فهذا التكوين يسمح بإضافة معلومات جديدة واكتساب خبرات تمكن المتكويين من مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية وبالتالي تعود بالفائدة على المؤسسة وعلى العاملين .

الخلاصة:

تعد وظيفة التكوين من أهم مقومات المؤسسات الحديثة، فالتكوين ضروري لبناء قوة بشرية منتجة، وفي هذا النشاط تهدف المؤسسة إلى تكوين الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تتطلبها المؤسسة في ظل التغييرات البيئية التي تواجهها، لأن التكوين لا يهتم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها، وتنمية حب العمل لديهم داخل المؤسسة مما يعود بالفائدة عليها وعلى الأفراد. فالتكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب الموظفين المهارة اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية، بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التكوين على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحاليين وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة، ومن ثم وضع البرامج التكوينية الفعال من اجل الوصول إلى سلوك وأداء يمكن الموظفين من أداء أعمالهم بأفضل كفاءة.

الفصل الثاني

تمهيد : يعتبر الاداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء والمشرفين على العمال , كونه يشكل بامتياز اهم اهداف اي مؤسسة بحيث تتوقف كفاءة اداء اي مؤسسة و في اي قطاع كان على كفاءة اداء عنصرها البشري .

المبحث الأول: عناصر إدارة الأداء وعلاقتها بالتكوين .

المطلب الأول : ماهية الأداء و مكوناته

أولا : ماهية الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين و الكتاب في هذا المجال ، و اختلاف أهدافهم ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح .

إن مصطلح الأداء مشتق من الكلمة الانجليزية "To Perform" و قد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية " performer " ، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل¹.

يعرف (A.Kherakhem) الأداء بأنه : "تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"². نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

ويعرفه كل من (Miller et Bromily) على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"³. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية. أيضا يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات و مؤسسات من حيث قدراتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة)⁴.

كما يعرفه (P.Druker) على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"⁵. نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من

¹ -Ecosid , " Dialogues autour de la performance en entreprise ", édition harmattan, Paris, 1999, p18.

² -Hamadouche Ahmed, "Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D" ,Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques, Université d'Alger,1992, p 135.

³ - عداي الحسين فلاح ، " الإدارة الإستراتيجية " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ،الأردن ، ، ص 231.

⁴ -B DORIATH," **contrôle de gestion**", Dunod, Paris ,1999, p125

⁵ -P. DRUKER," **L'avenir du management selon Druker**", Edition village mondial, Paris,1999, p73.

المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال. مما سبق نستنتج بأن الأداء يتمثل في قدرة المؤسسة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات القصيرة، المتوسطة والطويلة ومدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة.

ثانياً : مكونات الأداء

عرف الأداء بكونه " فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد"¹. هذا التعريف يشير إلى أن الأداء يتكون من متغيرين اثنين هما الفعالية والكفاءة. مع إضافة متغير ثالث هو الملائمة. حيث أن :

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية} + \text{الملائمة}$$

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها ؛ وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين.

1- **الفعالية (Efficiency)** : ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.²

وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.³

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

تعرف الفعالية حسب (Vincent plauchet) على أنها: " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة"⁴.

كما تعرف حسب (Walker et Ruibert) : بأنها: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة...الخ"⁵.

¹ - عبد الوهاب سويبي، " الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص31.

² -B. DERVAUX & A. COULAUD," Dictionnaires du management et de contrôle de gestion", 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 1999, p78.

³ - B. DERVAUX & A. COULAUD, *op-cit*, p 66.

⁴ -Vincent PLAUCHET, "Mesure et amélioration des performances industrielles", tome 02 UPMF, France, 2006, p6.

⁵ -Jean- Emile DENIS et autres," Orientation marche et performance", www.orient.fr, consulté le : 28/04/2013, p11.

مما سبق نستنتج أن الفعالية تعني فعل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة ، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:¹

$$\frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} = \text{الفعالية}$$

مما سبق نستنتج أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج ، أي الفرق بين النتائج المحققة و النتائج المتوقعة وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس بالعكس والعكس صحيح.

2- الكفاءة (Efficacité) : يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب و الباحثين حول تعريفه ، و من ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح و بعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الأمثلية،...الخ. سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

يعرفها (Vincent plauchet) بأنها: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات و النشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة " ². نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل).

كما تعرف الكفاءة حسب (Wellber et Ruekertz) بأنها: "قدرة مردودية المؤسسة" ³. بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة ، أي أنها تتعلق لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها بالمخرجات مقارنة بالمدخلات.

وتعرف على أنها: "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات و المخرجات" ⁴.

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في الثنائية (تعظيم الأرباح- تدنية التكاليف).

¹ - محفوظ جودة وآخرون ، "منظمات الأعمال" ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن، الطبعة الأولى ، ص71.

² -Vincent PLAUCHET, op-cit, 2006, p 07.

³ -Jean- emile DENIS et autres, op -cit, p 01.

⁴ - علي عبد الله ، " اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية" ، حالة الجزائر أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص: تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر، ص06.

أيضا تعرف الكفاءة على أنها : " كفاءة استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما "¹. من هذا التعريف يمكن الاستنتاج بان عملية الإنتاج تعتبر غير كفؤة لو أنها تطلبت استعمال كمية اكبر من المدخلات مقارنة بكمية اقل للمدخلات لإنتاج نفس الكمية من الناتج ، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة تسييرها وتنظيمها....الخ.²

وعليه فان :

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

إذا نستنتج مما سبق من التعريفات لهذا المصطلح إن الكفاءة تعني عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة ، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج ، وتدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الأخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

3- الملائمة : هي ترجمة للتخصيص الأمثل للموارد. وهي تظهر كمشكلة للعلاقة بين الأهداف والوسائل. فالأهداف (من حيث المستوى والجودة) في علاقة مع الوسائل الموجودة أو مدى قابلية هذه الموارد للتعبئة في وقت قصير.³

$$\frac{\text{الوسائل}}{\text{الأهداف}} = \text{الملائمة}$$

المطلب الثاني : مفهوم أداء العنصر البشري

نال مفهوم أداء الأفراد ولا يزال اهتمام أغلب الكتاب و الباحثين سيما في مجال إدارة المؤسسات ، ذلك لما له من دور فاعل في تبليغ المؤسسات الغايات في النمو والبقاء، حيث يعتبر من أكثر المفاهيم اتساعا وتطورا مما زاد في صعوبة تحديد مفهوم موحد له من طرف المهتمين بهذا المجال ، نظرا لاختلاف المعايير المعتمدة من طرف كل باحث في الدراسة وأهم الجوانب المرتبطة به.

¹ - الداوي الشيخ ، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء "، مجلة الباحث ، العدد السابع ، 2009-2010 ، ص 221 .
² - الداوي الشيخ ، " نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر "، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص 40.
³ - Michel GERVAIS , " Contrôle de Gestion", Edition Economica , 8^{ème} Ed ,2005, p14.

أولاً: تعريف أداء العنصر البشري

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الأفراد نظراً لارتباطه بكفاءة وفعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية. ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى أداء الأفراد لأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم. ولقد تعددت مفاهيم أداء الأفراد وفقاً لآراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوماً واحداً و لعل مرد ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم.

عرف أداء الأفراد بأنه " النتائج العملية ، الانجازات ، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال ، أو تنفيذ الأعمال" ، و يرى " توماس جلبرت" أنه لا يجوز الخلط بين مفهوم السلوك وبين الإنجاز أو الأداء ذلك أن :
* السلوك : هو ما يقوم به الأفراد من أعمال المؤسسة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج ، أو التفتيش؛

* الإنجاز: فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل؛

* الأداء : فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز.¹

وعرف أيضاً بأنه : " تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة"².

كما عرف على أنه:" المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله وكمية وجودة العمل المقدمة من طرفه"³

وعرف بأنه : " قيام الشخص بسلوك ما ، وذلك لتحقيق هدف محدد ، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما"⁴.

كما عرف أداء الأفراد أيضاً بأنه: " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد العامل، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد العامل متطلبات الوظيفة"⁵.

فأداء الأفراد هو نتيجة لتفاعل ثلاثة عناصر أساسية وهي⁶:

- المهارات و التي تعد مصدراً لأداء الأفراد ، والتي يمتلكها الفرد العامل ويستعملها في عمله؛
- التحفيز؛

- مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك.

وعليه فإن أداء الأفراد يمكن توضيحه في المعادلة التالية:¹

1 - ذرة عبد الباري إبراهيم ، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 2003 ، ص. 25

2 - علي هلال ، " مهارات إدارة الأداء " ، مركز تطوير الأداء، السعودية ، 1996 ، ص.11.

3 - وسيلة حمداوي، " إدارة الموارد البشرية " ، مديرية النشر، القاهرة ، 2004 ، ص. 123

4 - مدحت أبو نصر ، " الأداء الإداري المتميز " ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ط 2 ، 2009 ، ص 65.

5 - راوية حسن ، " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية " ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001مصر ، ص. 209

6 - Christian BATAL, " La gestion des ressources humaines dans le secteur public", 2^{ème} Ed, Editions d'organisation,

أداء الأفراد = التحفيز × المهارات × تنظيم العمل × الموارد المستعملة

توضح هذه المعادلة أن توفر المهارات في الأفراد العاملين غير كافي لوحده ، حيث لابد من توفير التنظيم المناسب للعمل بالإضافة إلى الوسائل الضرورية مع حتمية وضرورة تحفيز الأفراد العاملين، هذا بغية الوصول إلى الأداء المطلوب من الأفراد العاملين.

ومن خلال التعاريف السابقة لأداء الأفراد ، يمكن تعريفه على أنه ناتج الجهد الذي يبذله الأفراد العاملون داخل مؤسساتهم من أجل تحقيق هدف معين.

ثانياً: محددات أداء العنصر البشري

يتطلب تحديد مستوى الأداء الأفراد معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها. فيرى البعض أن الأداء يتأثر بالموظف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة بما يتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضًا محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكلي تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء. ويمكن القول أن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي:²

- 1- الجهد المبذول في العمل : وهو كمية الطاقة و الجهد الذي يبذله الفرد لانجاز مهمته ، و تكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في الفرد ليبذل جهد محدد ، فالدافعية هي القوة التي تحرك و تثير الفرد كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل ، و هذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله و مثابته و استمراره في الأداء.
- 2- القدرات : وهي نوعان قدرات مكتسبة و قدرات فطرية ، فالقدرات المكتسبة هي التي تلعب فيها البيئة و الزمن دورا في تكوينها و صقلها و هي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها و تكون عن طريق التعلم و التدريب ، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد و نباهته و قدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم و اللياقة و القدرات الحركية و حدة السمع و البصر.

¹ - Philippe ERAY, " Précis de développement des compétences", Edition Liaisons, Paris, 1999, p39.

² - راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 210.

3- إدراك العنصر البشري لدوره الوظيفي : ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة، والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور¹.

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) و الجهد المبذول ، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة و الجودة ، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة². والملاحظ من أن العناصر سابقة الذكر عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد ، القدرات والمهارات ، نمط الأداء) ، و هي عناصر تخضع لسيطرة الموظف ، بينما أن في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف ، أهم هذه العناصر :

- الوظيفة(متطلبات العمل): وتشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها ، و ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من الموظف ، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات و المعدات المستخدمة.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة و قدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية) : أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن: مناخ العمل ، الإشراف ، وفرة الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، السلطة ، أسلوب القيادة ، نظام الحوافز ، الثواب والعقاب .

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية³.

ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم أداء الأفراد.لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:

- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى؛

¹ - راوية حسن ،مرجع سبق ذكره ، ص 210 .

² - أحمد صقر عاشور، " إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي "، الدار الجامعية،الإسكندرية ،مصر،1986، ص.50.

³ -Dimitri WEISS," Ressources humaines",2^{ème}Ed, Edition d'organisation, paris, 2003, p78.

- إن محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة أخرى؛
- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء .

المطلب الثالث : العوامل البيئية التي تؤثر في اداء العنصر البشري¹

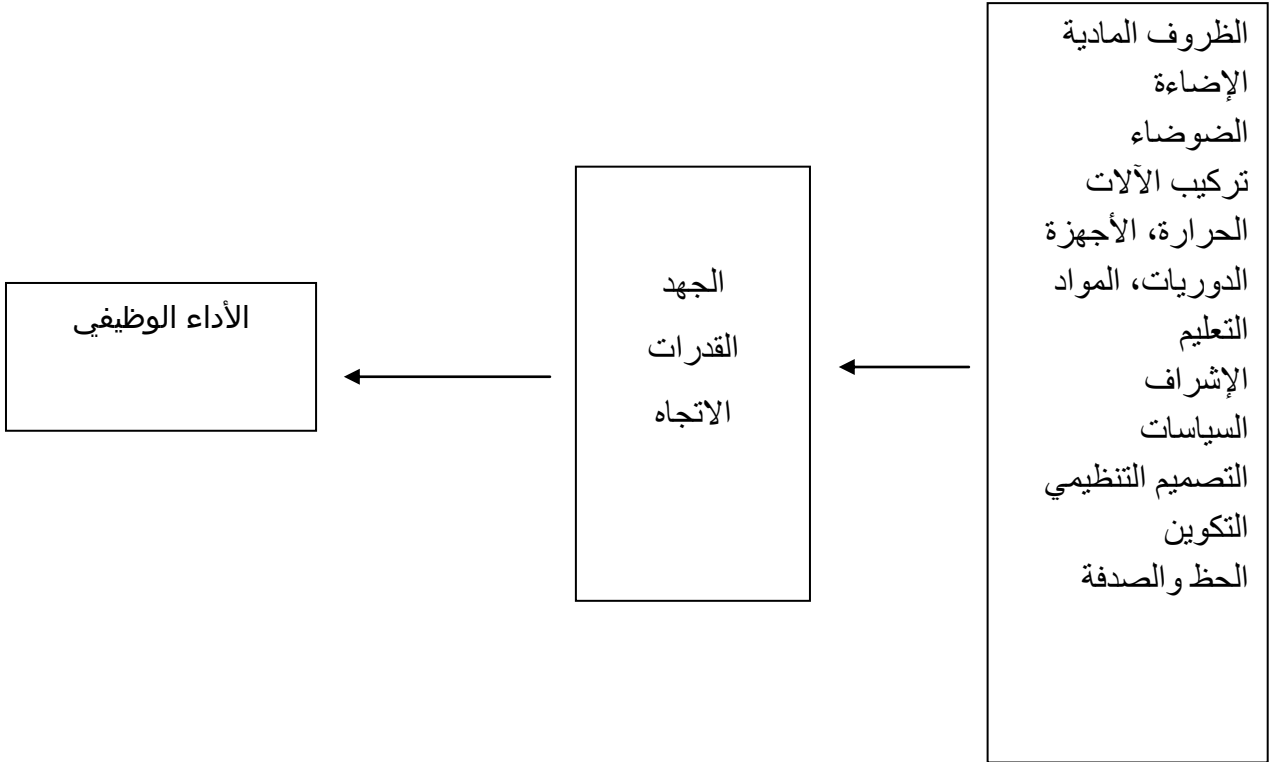
توجد بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالتالي يجب أن تؤخذ هذه العوامل في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل ونجد انه من أكثر عوائق الأداء شيوعاً: النقص أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد كذلك عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، بالإضافة إلى نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف، والحرارة والإضاءة، والضوضاء، وترتيب الآلات، حتى الحظ والصدفة كذلك يمكن أن تكون عائق للأداء .

ومنه يجب أن ننظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه (انظر الشكل الشكل رقم (1- II) ومثال ذلك: نجد أن أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كذلك السياسات غير الواضحة او نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب توجيهه خاطئ للجهود بالإضافة إلى ذلك فان النقص في التكوين يؤدي إلى الاستغلال السيئ لقدرات الأفراد وعليه نجد انه من أهم واكبر مسؤوليات الإدارة، توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين وتوفير بيئة مدعمة تكون عوائق الأداء فيها قليلة إلى حد ممكن.

¹ راوية حسن، نفس المرجع، ص 211.

الفصل الثاني : اثر التكوين على اداء العنصر البشري.

الشكل رقم (II - 1): عوامل البيئة التي تعدل وتؤثر في اداء العنصر البشري



المصدر . راوية حسن ، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 مصر ، ص. 211

المبحث الثاني: تقييم الأداء و الأطراف المتدخلة في العملية

المطلب الاول: تعريف تقييم الأداء

يعرف: " يمثل تقييم الأداء، تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية ".¹
كما يعرف على ان :

" تقييم الأداء بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا...)".²

من التعاريف السابقة نستخلص أن تقييم أداء الموارد البشرية هو الطريقة أو الوسيلة المتبعة لمعرفة كيفية أداء الفرد لوظيفته حيث تقوم المؤسسة باستخدام طريقة لمعرفة أي من الأفراد قام بانجاز عمله وفقا لما هو مطلوب منه، وهذه الطريقة تتمثل في تقييم الأداء لهؤلاء الأفراد.

المطلب الثاني: الأطراف المتدخلة في تقييم الأداء :

هناك عدة أطراف تتدخل في تقييم أداء الأفراد، فقد يكون التقييم من طرف المشرف أو الرئيس المباشر، أو عن طريق الزملاء، أو تقييم ذاتي عن طريق تقييم الأفراد أنفسهم كذلك يكون التقييم عن طريق المرؤوسين، وسوف يتم شرح هذه النقاط فيما يلي:

أ- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر هذا التقييم الأكثر استخداما، حيث أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل فقد دلت الدراسات على أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار.

ب- التقييم عن طريق الزملاء:

هذا التقييم يسمى أيضا بنظام التقييم المتبادل، فقد ادخل عليه تعديل حيث يستخدم جنبا إلى جنب مع التقييم عن طريق المشرف الإداري المباشر وأعضاء الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، خاصة الفرد الذي ينتمي إلى الهيئة الإدارية فقبل اتخاذ قرار بأحد أفراد الإدارة فيما يخص احتياجاته من التكوين وإمكانية ترقيته مثلا، فرئيسه المباشر يتصل بالأفراد الذين يعمل معهم هذا المشرف وذلك لكي يتعرف على وجهة نظرهم بشأنه وتقييم أدائه.

ت- التقييم الذاتي:

هذا الأسلوب يحفز على تخطيط المسار الوظيفي للفرد، وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه لا يشكل جزءا من التقييم الرسمي لأداء الفرد.

ث- تقييم الفرد من خلال القابعيين:

1 راوية حسن، راوية حسن، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ن كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 2005، ص667

2 عبد الغفار حنفي، سلوك التنظيم وادارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 2002، ص-ص 361 362

يتم هنا تنمية وتطوير علاقات جيدة بين الرئيس والمرؤوسين كذلك تقييم المشرفين بواسطة رؤوسهم وهذا التقييم يعتبر مفيد كونه يساهم في بناء وتنمية، وتطوير علاقات جدية بين الرئيس والمرؤوس، كذلك يفيد المشرفين الذين يرغبون في تحسين وتنمية العلاقات الإنسانية.

ج- مسؤولية تقييم الأداء:

تقع مسؤولية تقييم الأداء للعاملين بين وحدة الموارد البشرية، وبين المديرين المباشرين للعاملين، وسوف يتم توضيح هذه المسؤولية فيما يلي:¹

1. وحدة الموارد البشرية:

تقوم وحدة الموارد البشرية بتصميم أنظمة تقييم الأداء، وذلك حسب الاسترشاد بالأنظمة العالمية أو من قبل المديرين المباشرين أو جهات أعلى، وبعد ذلك يتم تعريف المديرين المباشرين لهذه الأنظمة وتكوينهم على التفاعل معهم، بالإضافة إلى توزيع أدوات القياس عليهم لكي يملؤها، ويتم تجميعها منهم وتفريغها وتحليلها، لكي يتم بعد ذلك استخلاص النتائج.

2. المديرون:

يقوم المديرون بإعداد المقاييس التقييمية ثم إفراغها في شكل تقرير يوضح النتائج لكي يتم تسليم هذه التقارير إلى وحدة الموارد البشرية، وبعد اعتمادها يتولى المديرون ابلاغ العاملين بنتائج هذا التقييم وهذا حتى يتم ممارسة فعالية الموارد البشرية بالإضافة إلى مسؤولية تقييم الأداء، نشير إلى التوقيت الذي يتطلبه التقييم حيث ساد بين غالبية المديرين أن عملية التقييم تتم مرة واحدة في آخر السنة، ولكن هذا يسبب لهم الكثير من المشاكل، كعدم تحقق العدالة التقييمية بسبب ضيق الوقت.

ولكن نجد أن تعريف تقييم الأداء هو عملية مستمرة ويجب أن تتم أكثر من مرة ويتوقف ذلك على المقوم، أو على لقوانين و اللوائح، وكذلك يجب أن يعتمد المدير على تسجيل الأحداث في سجل خاص يحتفظ به، ولا يترك أي فرصة تحتاج إلى التسجيل، وبعد ذلك يقوم ببناء تقريره التقدمي على ما حرره للفرد طيلة الفترة التقييمية

المطلب الثالث : طرق تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء، ويعتمد استخدام أي طريقة على أهداف وحجم المؤسسة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة، ومن بين هذه الطرق نجد الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

الطرق التقليدية: وتتمثل في الطرق التالية:

أولاً: مقياس إعطاء الدرجات: وتتمثل في تقييم العامل وذلك بإعطائه درجات بناء على بعض المعايير مثل الولاء للمنظمة والتعاون مع الزملاء، كمية وكيفية العمل، وهذه المعايير يستخدمها المسؤول في تقييم الموظف.

ثانياً: الأحداث الجوهرية:

في هذه الطريقة يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية سواء كانت سلبية أو ايجابية، فمن أمثلة الأحداث الجوهرية السلبية نجد مثلاً: رفض العامل

1 محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكر ، ص-ص 673، 676

القيام بواجبه، أما الأحداث الجوهرية الايجابية فمثلا: قيام العامل بمساعدة احد زملائه في العمل في الوقت الإضافي دون مقابل.

ثالثا: الترتيب: يتم في هذه الطريقة تصنيف العاملين، وذلك من الأكثر فعالية وإنتاجية إلى الأقل حيث يقوم الشخص المسؤول بتقييم العاملين بناء على مقارنتهم ببعضهم البعض.

رابعا: قائمة الأختيار: يقوم المسؤول باختبار عبارات أو جمل تصف أداء العامل وسلوكيته حيث يتم وضع نقاط لهذه السلوكيات، وهذه النقاط تختلف باختلاف أهميتها للمؤسسة

خامسا: المقارنة الزوجية: في هذه الطريقة يتم المقارنة بين عاملين، وتكرر هذه العملية لبقية العمال، ومثال ذلك، يقارن عامل (أ) مع (ب)، وعامل (ج) مع (د)، فإذا افترضنا أن نتيجة التقييم هي أن (أ) أفضل من (ب)، وان (ج) أفضل من (د)، ثم نقارن بعد ذلك (أ) مع (ج) فمثلا نجد أن (ج) أفضل من (أ) ونقارن (ب) مع (د)، فإذا وجدنا أن (ب) أفضل من (د)، فالترتيب النهائي لهؤلاء العاملين يكون كالآتي من حيث أفضل: (ج)-(أ)-(ب)-(د)

سادسا: طريقة معدلات الأداء: تعتمد هذه الطريقة على خطوتين: خطوة أولى يتم فيها تحديد معدل الأداء والسلوك المطلوب الذي يجب على العامل انجازه خلال فترة زمنية معينة، أما الخطوة الثانية فيتم تقييم أداء العامل بناء على انجازاته المتعلقة بالسلوك والأداء ومقارنته بالأداء المتوقع والذي تم تحديده في الخطوة الأولى

1. الطرق الحديثة:

ظهرت هذه الطرق نتيجة للتطورات الحاصلة على مستوى العملية الإدارية في المؤسسة واهتمام الإدارة وثقتها بالعاملين، ومن بين هذه الطرق نجد:¹

أولاً: الإدارة بالأهداف: تقوم هذه الطريقة على أساس ميل العاملين إلى معرفة وإدراك ما هو مطلوب منهم، وما ينبغي القيام به، كذلك الرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم ورغبة العاملين أيضا في الوقوف على مستويات أدائهم، إلا أن هذه الطريقة تعاني من مشاكل تتمثل في أنها تعبر عن قياس الفرد العامل في عمله الحالي أي أنها عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاحه في أعمال أخوى، إضافة إلى عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع العمال حيث أنها تتطلب قدر كبير منه التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي.

ثانيا: قوائم السلوك المتدرجة:

تتمثل هذه الطريقة في أن القائم بالقياس يقوم درجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة كالكفاءة أو الفاعلية، ونجد كمثال على ذلك تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة من الادعاءات على النحو التالي:

أداء ضعيف ← متوسط ← جيد ← أداء متميز

ونجد أيضا انه من مشاكل هذه الطريقة ضعف قدرة المقيمين على تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى الفرد العامل، وموضعية في عملية التقييم.

1 خالد عبد الرحيم الهبيتي، خالد عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص-ص 208-209.

ثالثا: الملاحظة السلوكية :

تسمح هذه الطريقة أداء العاملين وذلك بالتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل، ومراقبة أن كانت تلك السلوكيات تتكرر لديهم أم لا، وهل هي في نفس الأوقات وبالتالي اكتشاف الأسباب التي تؤدي إلى تكرار مثل هذه السلوكيات.

وفي الأخير فان اختيار أسلوب أو طريقة من هذه الطرق متوقف على عدة اعتبارات، كمدى سهولة استخدام الطريقة من قبل المؤسسة.

المبحث الثالث : اثر التكوين على اداء العنصر البشري

يظهر اثر التكوين على أداء الموارد البشرية من خلال العائد من هذا التكوين حيث أن التكوين يقيم كأي وظيفة أو مهمة إدارية وذلك بتحديد مدى فاعليته وأثره على أداء الأفراد.

- العائد من التكوين¹:

إن العائد أو الأثر الأساسي للتكوين يتمثل في تحسين الأداء، وهذا من خلال التطور في معايير معينة مثل:

- التحسين في الجودة، والالتزام بمواصفات ومعايير العمل.
- التحسين في سرعة الأداء والقدرة على حل المشاكل الوظيفية.
- الاقتصاد في التكاليف، وذلك من خلال حسن استخدام الموارد.

ويمكن توضيح اثر التكوين على العاملين كما يلي.

المطلب الاول : اثر التكوين على العاملين

- ❖ مساعدة الأفراد على اتخاذ القرار، كما يزيد من قابليتهم ومهراهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- ❖ تزويد الأفراد بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية
- ❖ تنمية الشعور بأهمية النمو والتطور من خلال التعلم.
- ❖ مساعدة العاملين على الإنجاز واكتساب الثقة بالنفس.
- ❖ تحسين الاتصالات بين العاملين وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة وجعلها مكانا جيدا للعمل والحياة معا
- ❖ تقليل أخطاء العاملين وحوادث العمل.
- ❖ مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر داخل المؤسسة.
- ❖ زيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين ورغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.
- ❖ تحقق الملائمة بين الفرد وعمله والفرد ومجموعاته، والفرد والمنشأة.

المطلب الثاني: تقييم اثر التكوين¹

إن تقييم الأثر يعتبر من وجهة نظر المسؤولين عن التكوين في المؤسسة هو تقييم ما بعد التكوين، حيث أن تقييم اثر التكوين يأتي من منطلق بسيط وهو أن التكوين في النهاية يتمثل في رفع كفاءة أداء العاملين. ونجد انه في هذا الجزء الهام من التقييم يتم قياس اثر التكوين على سلوك وأداء الموظفين وهي مهمة إدارة التكوين أو التطوير في المؤسسة، أو الجهة المستفيدة من التكوين كما أن هذا القياس لأثر التكوين يهدف إلى معرفة هذا الأثر الذي يتركه التكوين على أداء وسلوك الموظف بعد التكوين، ولمعرفة هذا الأثر فإنه يجب التركيز على المعايير السلوكية المتعلقة بالأداء الفعلي للموظف بعد التكوين، والتأكد بعد ذلك من حدوث التغيير على أدائه أو سلوكه.

ويجب أن يرتبط تقييم أو قياس اثر التكوين بالعوامل التالية:²

- سياسة وأهداف المؤسسة.
- المشكلات الحالية التي تواجهها المؤسسة.
- توقعات وخطط المؤسسة في المستقبل.
- الاحتياجات التكوينية للمنظمة والعمل والفرد.

يمكن لمدير التكوين أن يسترشد في قياسه لأثر التكوين على العناصر التالية:³

اولا: رد الفعل عن المتكون (الموظف):

حيث يتم تحديد أو قياس درجة انطباق الموظف عن التكوين الذي تلقاه، وذلك من حيث أهداف البرنامج التكويني ووسائل وأساليب التكوين، بالإضافة إلى كفاءة المكون والوقت المخصص للتكوين ونجد أن رد الفعل هو من أسهل عناصر التقييم كونه يركز على مشاعر وردود أفعال الموظفين، وذلك بصفتهم متكونين اتجاه البرامج التي تلقوها ويركز أيضا على محتويات هذه البرامج وطرق التكوين المستخدمة فيها، وكذلك يركز على المكونين ومدى انجذابهم وتفاعلهم مع هذه البرامج . ولكي يتم قياس رد الفعل تستعمل عدة أساليب من بينها نجد:

- المقابلة الشخصية مع المتكونين، وذلك للتعرف على آرائهم حول البرامج التكوينية بعد عودتهم لمقر عملهم

- إعداد أو تصميم استبيان وذلك بهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كلية .

ثانيا: التعلم

يهدف التقييم هنا إلى الحصول على بيانات كافية عن كمية المعلومات المكتسبة من طرف المتكون لالتحاقه بالبرنامج التكويني، وذلك وفق ثلاثة جوانب تتمثل في:

1 أحمد ماهر، مرجع سبق ذكر ، ص 368

2 أحمد سقر عاشور أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الادارية، عمان، 2-4 مارس 1997 ص 251

3 أحمد سقر عاشور أفاق جديدة في التنمية مرجع سبق ذكر ، ص 252 - 254

1. تعلم المعارف : بمعنى تعلم المبادئ و الحقائق والنظريات، ونجد أن هذا الجانب من التعلم قد لا يكون مهما بدرجة كبيرة في المنظمات لان التركيز يكون على المهارات التي تعلمها، وليس على ما تعلمه من حقائق، ولكن إذا كانت المؤسسة تركز على الحقائق فمسؤول التكوين يستطيع أن يطلب من المتكون أو الموظف تقريراً عاماً لما قدم له في البرنامج أو ما تعلمه.
2. تعلم المهارات: وذلك يعني القدرة على أداء العمل بالدقة والسهولة، ويقاس ذلك من خلال ملاحظة أداء الموظف بعد التكوين ثم مقارنته بأدائه قبل التكوين.
3. الاتجاهات: وتعنى القيم والأفكار المتحصل عليها من التكوين، ومدى تغيير الحاصل في القيم السابقة كحب العمل، التعاون مع الزملاء، الرغبة في التطوير واحترام الوقت وغيرها ، وهنا القياس أو التقييم يكون من خلال ملاحظة سلوك الموظف أو إجراء مقابلة شخصية معه.

ثالثاً: السلوك

في هذا الجانب يهدف التقييم إلى التحقق من وجود التغيير الحاصل على سلوك الموظف نتيجة التكوين، ويمكن الاستدلال على التغيير في السلوك الإداري من خلال ملاحظة المتكون فيعمله بعد التكوين، ومقارنته بما كان عليه قبله، بالإضافة إلى التعرف على آراء رؤساء ومرؤوسي الموظف المتكون في ما يخص سلوكه بعد التكوين، كذلك التعرف على آراء زملاء المتكون في سلوكه الإداري بعد التكوين.

رابعاً: النتائج

يشمل التقييم في هذا الجانب النتائج الملموسة للتكوين، والتغيرات التي قام بها الموظفون المتكونين بالفعل لصالح الأجهزة التي يعملون بها والتي تنعكس أثارها على سلوكهم الفعلي بالعمل، وبالرغم من صعوبة هذا القياس إلا أنه توجد بعض الطرق التي تساعد مسؤولي التكوين في قياس النتائج، ومن بينها

- قياس نتائج التكوين بأهدافه، حيث أن أهداف التكوين يمكن التعبير عنها في شكل نتائج كتخفيض دوران العمل، وخفض التكاليف وكذلك تحسين الكفاءة والإقلال من التذمرات وأيضاً تحسين الروح المعنوية.

- قياس أداء الموظف من خلال معدلات الإنتاج

ونظراً لوجود تداخل بين هذه العناصر الأربعة مع بعضها البعض في التقييم فإنها تقاس في الكثير من الأحيان في أن واحد، لأنه يصعب الفصل بين سلوك الموظف وأدائه أو المعارف التي تعلمها.

خلاصة

يعتبر نظام تقييم أداء العاملين ذو أثر كبير في تعديل مسار المنظمة كمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها، و حتى يكون تقييم أداء العاملين ذو أهمية يجب أن يتحلى بالفعالية التي تعود على المنظمة بالإيجابية من تحقيق الاستقرار و التكيف و النمو.

فتقييم أداء العاملين هو عملية تنظيمية مستمرة يتم الحكم من خلالها على قدرات و كفاءة العاملين و الوقوف على نقاط القوة لتعزيزها و نقاط الضعف لمعالجتها.

التقييم يعتمد على عدة معايير، كل واحد منها يركز على جانب معين يتأثر به أداء العامل او يكون ناتج ، و ايضا هناك عدة طرق تستخدم لتقييم أداء العاملين .

و حتى يكون نظام التقييم ذو فعالية أكبر لا بد من تتمتع إدارة الموارد البشرية بنظام معلومات يكون مرجعا لها لياخذ المعطيات اللازمة لإتخاذ القرارات الأساسية و خاصة عند تقييم أداء العاملين .

الجانب التطبيقي

تمهيد :

انطلاقا من التبرص الميداني الذي قمنا به على مستوى المستشفى الامومة و الطفولة لالة خيرة بمستغانم ، سنحاول في هذا الفصل القيام بدراسة لسياسة التكوين على مستوى هذه المؤسسة حيث سنعرض في بادئ الأمر التطور التاريخي لعملية التكوين في القطاع الصحي ي الجزائر ثم نقدم لمحة عن المؤسسة قيد الدراسة و عن مختلف وسائلها ومن ثم سنقوم بتحليل المعطيات و المعلومات المحصل عليها من خلال التبرص لنحاول في الأخير استخراج معظم مواطن الضعف و مواطن القوة لسياسة التكوين المنتهجة و التطرق لعملية تقييم لعملية التكوين و دورها في ترقية الاداء.

المبحث الاول : مراحل تطور وظيفة التكوين في قطاع الصحة¹:

لقد عرفت وظيفة التكوين لمستخدمي الصحة في الجزائر تطورا بطيئا و ايجابيا في نفس الوقت ، و هذا ما سمح لها في السنوات الأخيرة بأخذ بعد مهم حيث يتجلى هذا بوضوح في:

المطلب الاول : المرحلة الأولى

لقد كانت عبارة عن مرحلة تشخيص الذي سمح للمسؤولين بالتفكير بعمق في سياسية التكوين المتبعة انطلاقا من استغلال النتائج المحصل عليها عن طريق عملية المسح بواسطة الاستبيان تم القيام بها على مستوى العديد من الهياكل و المؤسسات التابعة لقطاع الصحة ، كان هذا بهدف تحديد مدى تطبيق نشاطات التكوين و محاولة استخراج كل المشاكل و العوائق التي تواجه مسؤولي التكوين ان هذا التقييم الأولي سمح بإظهار المؤشرات التالية :

- النشاطات المنتظمة الأولى التي بادرت بها وزارة الصحة و السكان تعود إلى النصف الثاني من الثمانينات .
 - إن تحقيق العديد من نشاطات التكوين المتواصل لفائدة العديد من مستخدمي قطاع الصحة لاسيما الممارسين الطبيين تم القيام بها على جميع المستويات لكن بمعدل ضئيل دون أن تكون لها علاقة بأي استراتيجية عامة واضحة و دون أن يكون لها إطار قانوني و تنظيمي ، إضافة إلى أن هذه العمليات تمت دون منح إعتمادات مالية خاصة بهذا الشأن.
 - تحديد و تعبير عن الاحتياجات اتسم نوعا ما بالدقة حيث أنه يقع دائما على عاتق الهياكل الكبيرة المراكز الاستشفائية الجامعية و الحركات الجمعوية ، أو المؤسسات الخاصة .
 - تحديد المشاكل و العراقيل على المستوى المحلي و التي كانت من نفس الطبيعة على المستوى الوطني (طبيعة تنظيمية ، و مادية و أخرى متعلقة بالنصوص و اللوائح التنظيمية.)
- إذن فإن الاستنتاج الذي يمكن تقديمه من خلال عرضنا لهذه المرحلة هو غياب الإطار القانوني و غياب الجهاز التنظيمي للذان أديا إلى ظهور العديد من العراقيل و المشاكل و التي كانت متعلقة بعوامل موضوعية مثل :

- عدم تخصيص الميزانيات الخاصة بنشاط التكوين .
- عدم توافق الوسائل مع الاحتياجات و غياب تحفيز المنظمين و المكونين .
- التنظيم العفوي و غير المدروس لنشاطات التكوين .

المطلب الثاني : المرحلة الوسطية:

هي عبارة عن مرحلة ثانية ، فانطلاقا من المعطيات المحصل عليها من التفكير العميق و الجدي في الموضوع كانت هناك محاولة لوضع إستراتيجية تكوين متواصل لمستخدمي الصحة ، تم النقاش فيها في إطار ندوات وطنية جمعت مختلف العناصر الممثلة لمستخدمي قطاع الصحة و ممثلي الحركات الجمعوية إضافة إلى الشركاء الاجتماعيين ، هذه الخطوة النوعية 1992-1995 شكلت أرضية لوضع سياسة لتكوين تميزت بكونها ذات بعد وطني ، و تكمن أهم انجازات هذه الفترة في :

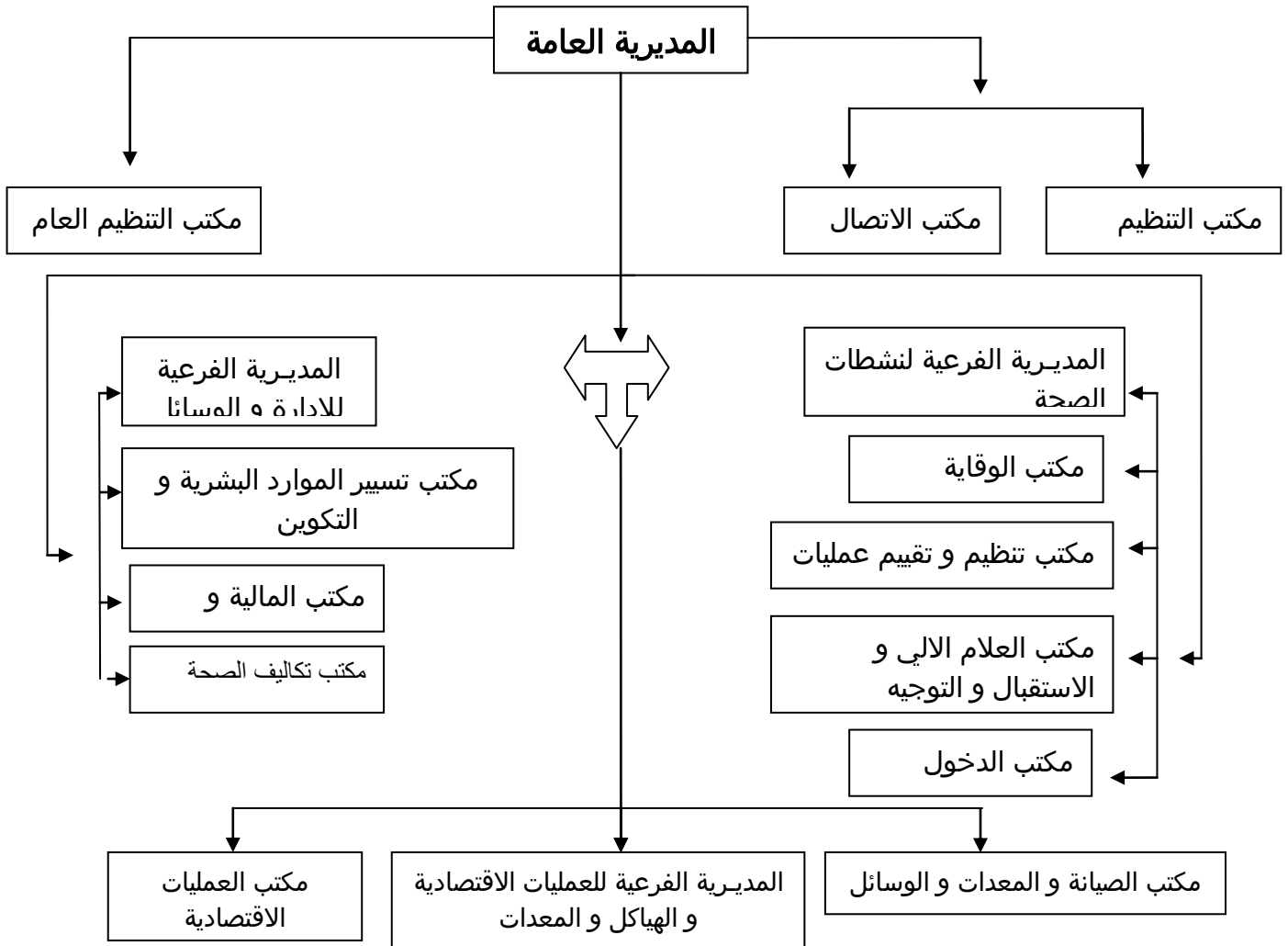
1 وثائق من ادارة المستشفى

- ✓ تأسيس و تنصيب لجنة وطنية للتكوين المتواصل لموظفي الصحة القرار الوزاري رقم 11 المؤرخ في 11 يونيو 1991
 - ✓ اقتراح استراتيجية للتكوين في القطاع الصحي.
 - ✓ مرحلة تطبيق التوصيات 1992-1995
 - ✓ اتخاذ تدابير تحفيزية ضمن النصوص القانونية السارية المفعول (القوانين الأساسية الخاصة لمستخدمي الصحة و النصوص الخاصة بترقية الصحة (و هذا لتحفيز الموظفين و مكافأتهم بعد تلقيهم لدورات التكوين.
 - ✓ تطبيق مبدأ الالزامية : إن المشاركة في نشاطات التكوين المتواصل يجب أن تدخل ضمن إطار الأهداف التأسيسية لاسيما البرامج ذات الأولوية و المسجلة في مخططات التكوين الوطنية منها و المحلية .
 - ✓ إن الاستفادة من التكوين يجب أن يؤدي إلى ترقية اجتماعية و مهنية للموظف (الحصول على رتب عليا .)
 - ✓ تزويد المؤسسات الصحية بالاعتمادات المالية الموجهة تحديدا لتمويل عمليات التكوين المتواصل و التوثيق و ذلك بنسبة 1,5 ٪ من ميزانية التسيير.
- المطلب الثالث :مرحلة تطبيق التوصيات 1995-2001:**
- تعتبر عن مرحلة متقدمة في تطبيق استراتيجية التكوين على أساس التوصيات التي تم الخروج بها من الندوات المشار إليها سابقا و أهم ما ميز هذه المرحلة هو مايلي :
- ✓ تنسيق الاحتياجات المحددة مسبقا ، على المستوى المركزي و اعتبارها من الأولويات و تسجيلها ضمن المخطط الوطني للتكوين المتواصل (المخططات الوطنية) .
 - ✓ على المستوى الولائي (مديريات الصحة) و على المستوى المحلي (المؤسسات الصحية)، القيام بتنصيب خلايا أو مكاتب خاصة بالتكوين المتواصل ، هدفها جمع و تحديد الاحتياجات التكوينية ، زيادة على ذلك، التنسيق و متابعة كل النشاطات التكوينية المسجلة ضمن مخططات التكوين المحلية حيث تكون هذه النشاطات خاضعة للإدارة المركزية لغرض تثبيتها و الموافقة عليها.
 - ✓ تفعيل كل الأطراف بما فيها مديريات الصحة في عملية تحديد الاحتياجات الخاصة ، الاستعمال العقلاني للموارد المتاحة إضافة إلى المتابعة و التقييم .
 - ✓ المراجعة السنوية و التقييم السنوي لمدى تنفيذ مخططات التكوين ، حيث تجدر الإشارة إلى أنه تم في هذا الصدد إصدار العديد من المناشير و المذكرات إضافة إلى التعليمات بهدف تدعيم الإطار التنظيمي.
 - ✓ لكل موظف في قطاع الصحة مهما كانت طبيعة نشاطه الحق في التكوين المتواصل .
 - ✓ إن عملية إعداد مخطط للتكوين هي عملية إلزامية لكل المؤسسات الصحية.
 - ✓ إن عملية تقييم النشاطات التكوينية بطريقة منهجية تسمح لنا باستخراج نتائج متعلقة بمدى تأثير التكوين على سير المصالح و على جودة الخدمة الطبية المقدمة للمواطنين.

المبحث الثاني : التعريف بمستشفى رعاية الامومة و الطفولة لالة خيرة بمستغانم
المطلب الاول: تقديم المستشفى قيد الدراسة : مستشفى الامومة و الطفولة لالة خيرة انشئ بمقتضى المرسوم 08/62 المؤرخ في 2008/02/24 المتعلق ب انشاء و تنظيم و تسيير القطاع الصحي في ايطاره الجديد المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تخضع لوصاية الإدارية للوزير المكلف بالصحة تتمحور مهامها في التشخيص و العلاج و الاستشفاء تقوم بتغطية احتياجات عدة بلديات فيما يخص امراض النساء و التكفل بالاطفال حديثي الولادة كما تعمل على تطبيق البرامج الوطنية المتعلقة بالصحة (النظافة , اللقاحات مكافحة الأوبئة ...) كما تعمل على تحسبين و تكوين موظفيها من خلال الدورات التكوينية كما يعتبر المستشفى كمكان للتكوين الطبي و الشبه طبي و تسيير المستشفيات بمقتضى اتفاقيات مبرمة مع مراكز التكوين (جامعات , معاهد , مدارس ...) .
1. لتقوم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم بمهامها على أكمل وجه لابد من توفر وسائل بشرية و مادية و مالية نقوم بعرضها كمايلي

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمستشفى :

الشكل رقم (III - 1) رقم 3 الهيكل التنظيمي



المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة

الفصل الثالث الجانب التطبيقي : واقع تأثير التكوين على اداء العنصر البشري بمؤسسة الصحية
لرعاية الامومة و الطفولة لالة خيرة بمستغانم

تتكون المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم من عدة هياكل أساسية و هياكل ملحقة للمبنى الرئيسي يتكون المبنى الرئيسي من 06 طوابق بطاق استعابية تقدر بـ 100 سرير يضم التخصصات التالية

- استعجالات امراض النساء
- قاعة استقبال و توجيه
- قاعة فحوصات
- قاعة فحوصات بالاشعة (ECHOGRAPHIE)
- وحدة كشف بالاشعة MAMMOGRAPHIE
- الادارة

المطلب الثالث : الموارد البشرية بمؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم و تقسيماتهم

سنقوم بعرض مجموعة من المعطيات المتعلقة بالعاملين بالمؤسسة الاستشفائية لالة خيرة لعدد من السنوات ابتداء من 2016 و إلى غاية 2018 ، و ذلك على النحو التالي :

1- تطور العمال المؤسسة :

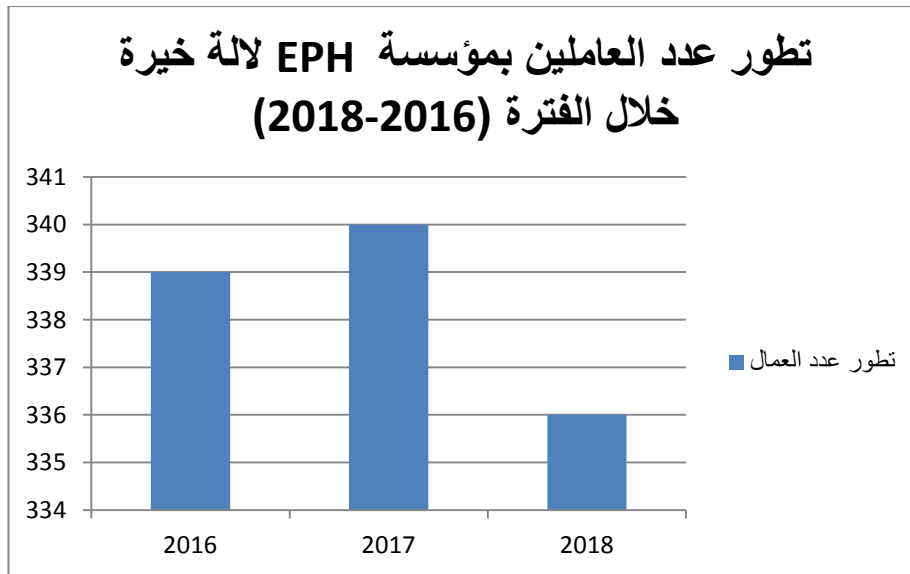
يوضح الجدول رقم (01) تطور عدد العاملين بمؤسسة EPH لالة خيرة خلال الفترة (2016-2018) و هذا على النحو التالي :

الجدول رقم (III - 5) : تطور عدد العاملين بمؤسسة EPH لالة خيرة خلال الفترة (2016-2018).

السنوات	2016	2017	2018
تطور عدد العاملين	339	340	336

المصدر : مديرية الموارد البشرية للمؤسسة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم

الشكل رقم (III - 2) : تطور عدد العاملين بمؤسسة EPH لالة خيرة خلال الفترة 2016-2018.



المصدر : مديرية الموارد البشرية للمؤسسة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم

من خلال الجدول رقم (01) و الشكل رقم (01) ، نلاحظ أن عدد العمال " EPH لالة خيرة " يسجل في

سنة 2016 تعداد يقدر ب 339 عامل موزعين على مختلف المصالح ام في سنة 2017 قدر عدده ب 340 عامل ليتناقص العدد الى 336 في سنة 2018 وهذا راجع ربما الى السياسة الوطنية للتوظيف اذ شهدت في الآونة الأخيرة نوع من الركود.

2 - توزيع العاملين حسب حالة التعيين لمؤسسة EPH لالة خيرة لسنة 2018 :

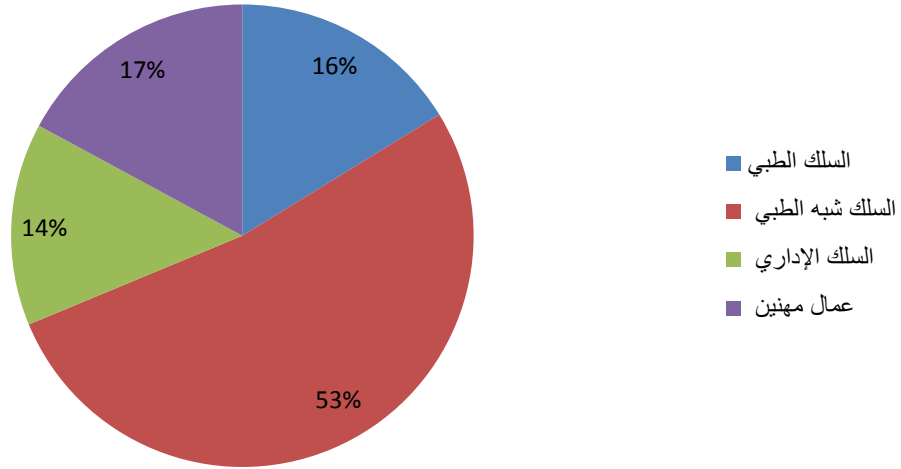
الجدول رقم (III - 5) توزيع العمال لسنة 2018

التعيين	مستخدم في السلك الطبي	مستخدم في السلك شبه الطبي	مستخدم في السلك الإداري	عمال مهنيين	المجموع
العدد	55	178	48	55	336

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم

الجدول رقم (3 - III) توزيع العاملين حسب حالة التعيين

لمؤسسة EPH لالة خيرة لسنة 2018



المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم

يعبر التمثيل البياني أعلاه توزيع العاملين حسب حالة التعيين لمؤسسة الصحية المتخصصة EPH لالة خيرة لسنة 2018 ، اذ نلاحظ ان السلك شبه الطبي يمثل الأغلبية بنسبة % 53 و من ثم يليه السلك الطبي بنسبة %16 من الممارسين الطبيين العاميين و المتخصصين ، ليأتي السلك الإداري بنسبة %14 .
رغم العدد الهائل من شبه الطبيين الذي يضمه المستشفى إلا أن هذا العدد يعتبر ضئيلا مقارنة بكثافة النشاط و عدد المصالح الطبية.

المبحث الثالث : التكوين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم المطلب الاول :الاطار القانوني¹

حسب ما ينص عليه الأمر 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 14 شوال 1416 الموافق ل 3 مارس 1966 يتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم ، إضافة للقوانين الأساسية للأسلاك العاملة بالمؤسسات الصحية ، فإنه يتعين على المؤسسة أن تضمن التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات لفائدة مختلف الأسلاك و هذا بهدف تحسين دائم لمؤهلاتهم و ترقيةهم ، لذلك يعتبر مسؤولو بمؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم أن التكوين من العوامل المهمة المساهمة في الترقية المهنية لكل الموظفين باختلاف أسلاكهم و عبارة عن أداة لتجديد المعارف المكتسبة لتسهيل تكييفهم مع المتطلبات الجديدة للوظائف التي يشغلونها .

و رغم وجود مخطط سنوي للتكوين إضافة إلى المعهد الوطني العالي للتكوين شبه الطبي . إلا أننا لمسنا نقصا في الهياكل المخصصة للتكوين حيث تجد المديرية الفرعية للتكوين صعوبة في برمجة النشاطات التكوينية حيث يجب عليها التأكد مسبقا من شغور الأقسام و القاعات خاصة و أن المعهد العالي للتكوين شبه الطبي المتواجد بجانب المؤسسة هو هيئة مستقلة وله برنامج خاصة به هذا لا يسمح للمؤسسة الحرية التامة في استغلال قاعاتها.

و كما سبق الذكر ان المراسيم السابقة تعمل على تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات و الإدارات العمومية و تجديد معلوماتهم كما تحدد قواعد و كفاءات ذلك.

اذ يتعين على المؤسسات و الإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات و لهذا تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط و تنسيق عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية أو للتكليف مع مناصب العمل و فق أهداف مستخدمي المؤسسات.

كما يجب أن يندرج مخطط التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية.

و تقوم المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيف العمومي عقب كل سنة مالية بإجراء تقويم دقيق عن مدى تنفيذ المخطط السنوي أو متعدد السنوات في التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات في المؤسسة.

كما يجب ان تنشأ في كل مؤسسة و إدارة عمومية لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المعدين لمتابعة دورة التكوين و تحسين المستوى و تحديد المعلومات.

و يجب أن تكون قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات موضوع إشهار عن طريق الإلصاق في المؤسسة أو الإدارة العمومية في أجل لا يقل عن شهر واحد قبل تاريخ بداية دورة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

¹ مديرية الموارد البشرية للمؤسسة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم

كذلك ينشر القرار قبل ثلاثة(03) أشهر على الأقل من تاريخ بدأ التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بكل وسيلة ملائمة لصالح المترشحين.

كما يمكن القيام بأعمال تكوين الموظفين أو تحسين مستواهم أو تجديد معلوماتهم حسب الأسلاك في شكل متناوب أو متواصل وفق الدورات الآتية:

أ. دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن 06 أشهر أو تساويها.

ب. دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق 06 أشهر وتساوي سنة واحدة أو تقل عنها.

ج. دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق السنة الواحدة وتساوي 03 سنوات أو تقل عنها.

اذ يقتضي المترشحون الخارجيون المقبولون في دورة تكوين متخصصة منحة دراسية وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

اذ لا يجوز أن يفوق الحد الأقصى للموظفين المقبولين في دورة تكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات بنسبة 15% من العدد الحقيقي للسلك المعني.

اذ يتقاضى الموظفون المقبولون للمشاركة في دورة تكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات في مؤسستهم الأصلية ما يأتي:

أ. المرتب القاعدي و تعويض الخبرة المهنية و التعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية في حدود سنتين، باستثناء العلاوات المتغيرة المتصلة بالمردودية و النتائج.

ب. المرتب القاعدي و تعويض الخبرة المهنية المرتبطين برتبهم الأصلية خلال السنة الثالثة.

- تقوم بعمليات التكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات:

* المؤسسات العمومية للتكوين العالي بالنسبة للرتب المعادلة لرتبة متصرف على الأقل.

* المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى تتكفل بتكوين معتمد طبقاً للتنظيم المعمول به بالنسبة للأسلاك أو الرتب الأخرى.

- يستفيد الموظفون الذين نجحوا في دورة تكوين متخصصة أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات أحد الامتيازات الآتية:

1/ في دورات التكوين المتخصص: الترقية في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة.

2/ في دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات: التسجيل بصفة تفصيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار، التخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار يساوي مدة الدورة دون أن تقل هذه المدة عن شهر.

المطلب الثاني : أنواع التكوين في القطاع الصحي

أولاً: التكوين المهني المتخصص Formation Professionnelles Spécialisé

بموجبه يتم تكوين الموظفين الذين لديهم بعض النقائص في أداء العمل و بالتالي يعمل هذا التكوين على سد الثغرة بين القدرات الشخصية للموظفين و متطلبات المنصب الذي يشغلنا، و هذا بإضافة معلومات و معارف و كذا خبرات جديدة للموظف المتكون تمكنه من استغلال قدراته لما يتوافق مع منصب عمله مدة هذا التكوين من شهر إلى 03 سنوات، و ينقسم هذا النوع من التكوين إلى قسمين هما:

1/ التكوين المستمر و المتواصل Continue Formation

و يتم طوال الحياة المهنية للعمل و يهدف إلى تكييف الفرد بصفة دائمة و تطوير مستمر لمستوى المعرفة الذي يفرضه التطور التقني و التكنولوجي مع متطلبات المنصب الذي يشغله.

2/ التكوين المتقطع Alternée Formation

و يكون هذا النوع من التكوين لفترات معينة من المسار المهني للفرد و كمثال لذلك، التكوين من أجل الترقية، أو تكوين الموظفين الجدد لشغل منصب عملهم.

ثانياً: التحسين المهني المتخصص Perfectionnement Professionnelle Spécialisé

و يسمى كذلك بالتكوين الإضافي حيث يبعث الموظف إلى دورات تكوينية من أجل إضافة معلومات جديدة، و يحق لكل موظف الدخول في هذا التكوين بطلب منه عند الحاجة أو حسب طلب المسؤول عنه، و مدة هذا التكوين من 05 أيام إلى شهر.

ثالثاً: الملتقيات Les séminaires

يتم من خلالها إضافة معلومات و استيعاب خبرات جديدة أو تجديدها و مدة هذا النوع من التكوين من 01 إلى 05 أيام، و لا يوجد في هذا النوع من التكوين عقد، و يمكننا أن نميز عدة أشكال لهذا النوع، فنجد:

1. الأيام الدراسية Journée D'étude

2. ندوات Conférence

3. إعادة التكوين Recyclages

4. الورشات Ateliers

رابعاً: التكوين أثناء العمل Formation sur le tas

و يكون هذا النوع من التكوين أثناء العمل و داخل القطاع و هو يمس فئتين و هما:

أ. تكوين الموظفين الجدد: حيث يوضح لهم كيفية أداء العمل بطريقة مباشرة و هذا من خلال تعريفه لمتطلبات المنصب و كذا كافة المصالح و الإدارات التي يتعامل معها، و بالتالي اكتسابه المهارات و الخبرات الكافية لشغل المنصب.

ب. تكوين الموظفين القدامى: و يتم تزويدهم بمعارف و خبرات جديدة أثناء العمل تخص المنصب الذي يشغله من كل جوانبه، و تكون مدة هذا التكوين إما قصيرة أو طويلة المدى، أي حسب قدرة استيعاب الفرد لمعلومات و ترسخ الأفكار في ذهنه.

خامساً: التمهين Apprentissage

يتم هذا النوع من التكوين عن طريق جلب المتكونين من مراكز التكوين خارج المؤسسة وهذا وفقا للإمكانيات المتاحة في المؤسسة، بحيث يتم تكوين تطبيقي وعملي في شتى التخصصات المتوفرة في القطاع و بالتالي اكتساب الفرد معارف و خبرات جديدة بصفة تطبيقية تمكنه من ترسيخ الأفكار و من مساهمة التطورات التقنية والتكنولوجية الحادثة في المحيط و من أشكاله نجد ما يلي:

1. التريصات التطبيقية Les stages pratiques

1. ومدته تدوم 15 يوم و هو يخص طلبة الجامعات و المعاهد العليا ...الخ.
2. التريصات لإنهاء الدراسة و مدتها من 03 أشهر إلى 06 أشهر وهي تخص الطلبة الذين يشرفون على إنهاء دراستهم و من مختلف المؤسسات كما يصل إلى عامين فيما يخص مدرسة التكوين شبه طبي في جميع فروعها.

سادسا: التكوين خارج الوطن Formation à l'étranger

و يتم هذا التكوين خارج الجزائر حيث يتم اختيار المتكونين من طرف المسؤولين و هذا الاختيار يكون حسب الكفاءة و القدرات الشخصية للفرد و كذا قدراته على استيعاب المعلومات المقدمة بصفة سريعة و دقيقة. فهذا التكوين يسمح بإضافة معلومات جديدة و اكتساب خبرات تمكن المتكونين من مواكبة التطورات التكنولوجية و التقنية و بالتالي تعود بالفائدة على المؤسسة و على العاملين.

المطلب الثالث: المواضيع و النشاطات التكوينية التي يضمها مخطط التكوين على مستوى المؤسسة
الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم¹

- المواضيع المدرجة في المخطط السنوي للتكوين لسنة 2017

تضمن المخطط السنوي للتكوين في هذه السنة في مجمله العديد من المواضيع نذكرها:

- إدارة الطوارئ للأطفال.
- إدارة حالات الحمل عالية الخطورة.
- فحص وتكفل بحالات مرض السرطان .
- النظافة في المستشفى .
- الاستقبال والتوجيه.
- إدارة الموارد البشرية.

- المواضيع المدرجة في المخطط السنوي للتكوين لسنة 2018

تضمن المخطط السنوي للتكوين في هذه السنة في مجمله نفس مواضيع السنة السابقة نذكرها:

- إدارة الطوارئ للأطفال.
- إدارة حالات الحمل عالية الخطورة.
- فحص وتكفل بحالات مرض السرطان .
- النظافة في المستشفى .
- الاستقبال والتوجيه.
- إدارة الموارد البشرية

¹ مديرية الموارد البشرية للمؤسسة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم

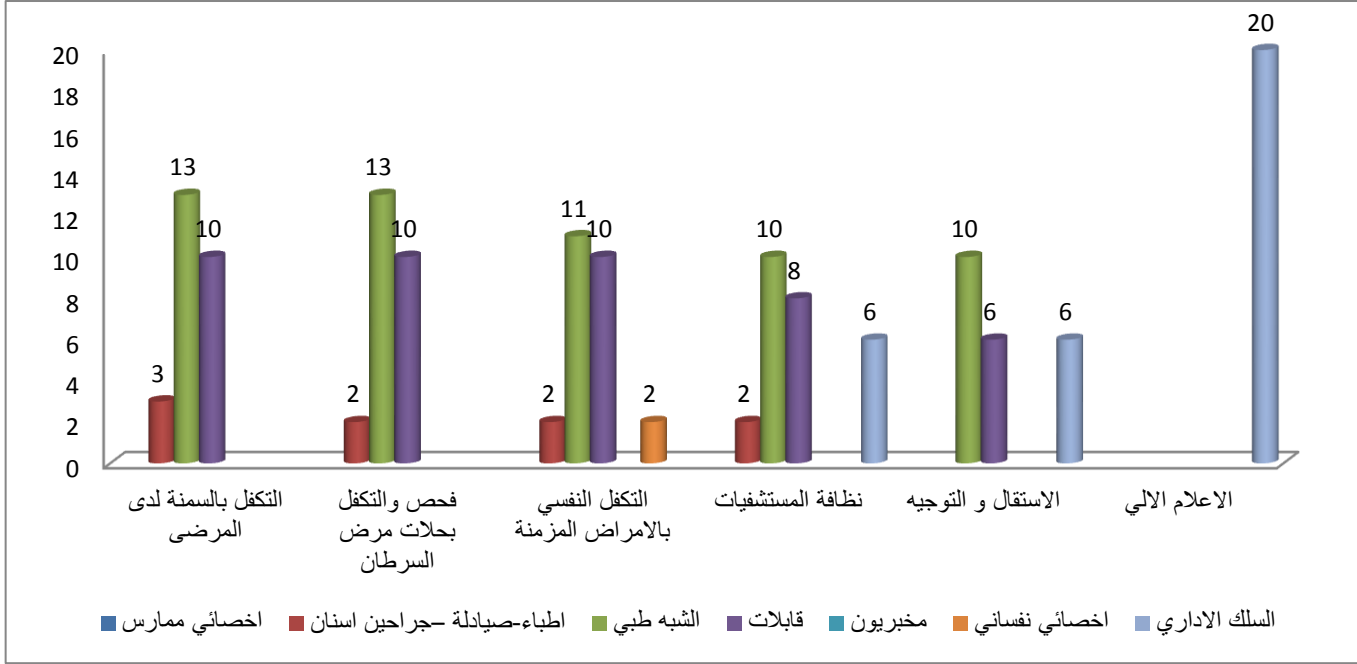
الجدول رقم (III - 6) برنامج التكوين المتواصل لسنة 2018 المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم

الملاحظات	المعنيون بالتكوين							مدة التكوين	مكان التكوين	التعيين / التخصصات
	سلك الادارة	مخبريون	اخصائي نفسي	قابلات	الشبه طبي	اطباء-صيادلة - جراحين اسنان	اخصائي ممارس			
فبراير		0	0	10	10	13	3	04 ساعات	معهد التكوين الشبه طبي مستغانم	التكفل بالسمنة لدى المرضى
مارس		0	0	10	10	13	2			- فحص وتكفل بحالات مرض السرطان
ابريل		0	02	10	10	11	2			التكفل النفسي بالامراض المزمنة
سبتمبر	6	0	0	8	8	10	2			نظافة المستشفيات
اكتوبر	6	0	0	6	6	10	0			الاستقال و التوجيه
نوفمبر	20	0	0	0	0	00	0			الاعلام الالي
188	32	0	2	44	44	57	9			المجموع

المصدر: خلية التكوين على مستوى المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم.

الفصل الثالث الجانب التطبيقي : واقع تأثير التكوين على اداء العنصر البشري بمؤسسة الصحية
لرعاية الامومة والطفولة لالة خيرة بمستغانم

الشكل رقم (III -4) المستفيدين من برامج التكوين للسنة المالية 2018 المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة
بمستغانم



المصدر: خلية التكوين على مستوى المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم.

يمثل الشكل رقم 03 طبيعة الفئة المعنية بنشاطات التكوين على مستوى EPH لالة خيرة بمستغانم لسنة 2018 حيث يبين الشكل أن أغلبية المواضيع المقترحة كانت موجهة للسلك شبه الطبي وهذا يرجع لعدد هائل على مستوى المؤسسة حيث يأتي السلك الطبي في المرتبة الثانية ، كما نلاحظ اهتمام بالسلك الاداري للدور الذي يلعبه في تسيير المستشفى وهنا تجدر الإشارة أنه هناك شيئا من التنوع أي لا يوجد إهمال لباقي الأسلاك حيث نجد العديد من المواضيع المقترحة والتي كانت موجهة لجميع موظفي المؤسسة بكافة أسلاكهم

التكوين في الخارج :

فيما يخص التكوين في الخارج للسنة المالية 2017 فقد استفاد 4 موظفين من منح إلى الخارج من بينهم 2 ينتمون للسلك الطبي و موظفان تابعان للسلك شبه الطبي.

المبحث الرابع : مراحل عملية التكوين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم

يمر التكوين بعدة مراحل هي :

المطلب الاول :رصد و تحليل الاحتياجات التكوينية

تعتبر مرحلة رصد و تحليل الاحتياجات التكوينية من أهم المراحل في إعداد مخطط التكوين ، حيث تساعد هذه العملية المسير أو المسؤول عن التكوين في المؤسسة الصحية على إظهار الفروق بين الكفاءات التي تتوفر

الفصل الثالث الجانب التطبيقي : واقع تأثير التكوين على اداء العنصر البشري بمؤسسة الصحية لرعاية الامومة و الطفولة لالة خيرة بمستغانم

عليها المؤسسة في الوقت الحالي والكفاءات المهنية والقدرات الفنية التي ستساهم في رفع مستوى الخدمة الصحية المقدمة مع مراعاة تخفيض التكاليف في المستقبل ولكن قبل الشروع في عملية تحديد الاحتياجات يجب على المسير بالتنسيق مع لجنة التكوين البحث عن الوسائل المناسبة لحصر الاحتياجات كالاستبيان ، الحوار ، الاجتماعات ، أو عن طريق المعطيات الاحصائية و من ثم يتم جمع الاحتياجات الاجمالية ودراستها دراسة موضوعية ودقيقة تعتمد على التوفيق بين كل المعطيات المسجلة حتى يتم الحصول على الاحتياجات الفعلية والتي تؤدي إلى برمجة نشاطات تكوين ذات فعالية ، حيث يمكن حصر المعطيات المهمة التي يجب على المسير جمعها فيما يلي

- ❖ احتياجات المؤسسة الصحي.
- ❖ الاحتياجات التي يعبر عنها المواطن .
- ❖ الوسائل البشرية ، المالية و المادية المتاحة .
- ❖ المواضيع و الحصص التكوينية المقترحة على المستوى الوطني من طرف وزارة الصحة و السكان و اصلاح المستشفيات .
- ❖ الحصص التكوينية المبرمجة من طرف مؤسسات التكوين الخارجية (كالمعاهد ، الجامعات والمدارس)

المطلب الثاني: البرامج التكوينية المخصصة حسب طبيعة التعيين على مستوى المؤسسة الاستشفائية
المتخصصة لالة خيرة بمستغانم

1- البرنامج التكويني لسلك الأطباء

جدول رقم (7 - III) البرنامج التكويني لسلك الأطباء:

الإطارات	تصميم البرنامج
سلك الأطباء	العينة المستهدفة
<ul style="list-style-type: none"> - خارج الوطن. - مدارس شبه الطبيين. - الفنادق. - مدتها تفوق السنة بالنسبة لخارج الوطن. - مدتها أسبوع، و تريض مغلق. - أعمال موجهة و محاضرات. 	مكان و مدة البرنامج التكويني المساعدات المنهجية و البيداغوجية
<ul style="list-style-type: none"> - تقترن أساليب التكوين بعناصر مكملة لها، تتم في: - السبورة البيضاء. - الحاسوب الإلكتروني، الأفلام و الشرائط. 	المساعدات التكوينية و معينات التكوين
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين معارفهم و مؤهلاتهم في مجال تخصصهم و تنمية معارفهم. - تعريفهم بواجباتهم و حقوقهم و دورهم في التنمية الشاملة. 	الأهداف الكلية للتكوين
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد محتويات التقنيات البشرية المستحدثة. - التحكم في الأدوات و الأجهزة الطبية و صيانتها. - فهم ميكانيزمات عملية الاتصال بين الطبيب و المريض و العلاقة الإنسانية بينهما. 	الأهداف الجزئية للتكوين

المصدر: خلية التكوين على مستوى المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم

الفصل الثالث الجانب التطبيقي : واقع تأثير التكوين على أداء العنصر البشري بمؤسسة الصحة
لرعاية الامومة و الطفولة لالة خيرة بمستغانم

2- البرنامج التكويني للسلك الإداري

جدول رقم (8 - III) البرنامج التكويني للسلك الإداري:

المستوى الأول و الثاني	تصميم البرنامج
خاص بالسلك الإداري	العينة المستهدفة
- المدرسة العليا للصحة "المستوى الأول" ومدتها 18 شهر - مراكز التكوين المهني المتخصصة "المستوى الثاني" ومدتها يومين في الأسبوع.	مكان و مدة البرنامج
- دراسة حالة. - أعمال موجهة - دراسة ملف. - المحاضرات. - الندوات.	المساعدات المنهجية و البيداغوجية
- يعد برنامجا استعجاليا لأنه يهدف إلى معالجة المشاكل الظرفية التي تؤدي إلى السير الحسن لمهام المؤسسة. - التحكم في أدوات التسيير المتعلقة بالموارد البشرية. - تغير في اتجاهاتهم و سلوكياتهم و إزاء رؤسائهم وكذا متعاملهم. - تعريفهم بواجباتهم و حقوقهم و بدورهم في التنمية الشاملة و هو خاص بالمستويين. - التعرف و التحكم في أداة الإعلام الآلي.	المساعدات التكوينية و معينات التكوين
- خلق الشروط الجيدة للاتصال - تحديد المهام و الوظائف. - فهم فن القيادة و معرفة أهمية إدماج الأعوان. - معرفة تقنيات التحرير - فهم محتوى التسيير. - إدارة النزاعات و أهميتها. - تحديد المخطط السنوي للموارد البشرية "التحليل النقدي و الميادين المراد معالجتها"	الأهداف الجزئية للتكوين
- القانون الإداري - مسؤوليات مستشفيات - تسيير الموارد البشرية - الصحة العمومية - منهجية المذكرة. - مدخل عام حول الإعلام الآلي. - تقنيات التحرير الإداري (الخاصة بالنصوص و الرسائل) - وظائف الإدارة و أسسها (اتصال، تنظيم، تنسيق...) - قواعد اللغة	مضمون البرنامج التكويني

المصدر: خلية التكوين على مستوى المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم

3- البرنامج التكويني للسلك الشبه الطبي

جدول رقم (9 - III) البرنامج التكويني للسلك الشبه الطبي

الإطارات	تصميم البرنامج
سلك شبه الطبيين	العينة المستهدفة
- مدرسة التكوين الشبه الطبي ومدتها سنتين.	مكان و مدة البرنامج التكويني
- أعمال تطبيقية. - محاضرات. - الندوات.	المساعدات المنهجية و البيداغوجية
تقترن أساليب التكوين بعناصر مكملة، و تتمثل فيما يلي:- السبورة البيضاء. - قاعة الأترنت المكتبية.	المساعدات التكوينية و معينات التكوين
- تحسين معارفهم و مؤهلاتهم في مجال تخصصهم و تنمية معارفهم. - تعريفهم بواجباتهم و حقوقهم و بدورهم في التنمية الشاملة.	الأهداف الكلية للتكوين
- فهم محتوى مهام و وظائف كل فئة. - تنمية معارفهم القاعدية. - خلق الشروط الجيدة للاتصال.	الأهداف الجزئية للتكوين

المصدر: خلية التكوين على مستوى المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم

المطلب الثالث : دراسة لمواطن القوة و الضعف في سياسة التكوين القائمة في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم:

من خلال الدراسة الميدانية و المقابلات التي تم اجرؤها على مستوى مصلحة التكوين و بين أوساط الموظفين بمختلف أسلاكهم و انطلاقا من المقارنات التي قمنا بها فيما يخص حجم ميزانية التكوين للسنوات الأخيرة الثلاث و تنظيم نشاطات التكوين ، استطعنا تسجيل العديد من الملاحظات الايجابية و السلبية التي سوف نحاول مناقشتها بطريقة تحليلية بهدف ابراز نقاط القوة و نقاط الضعف الخاصة بسياسة التكوين على مستوى المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم

أ- مواطن الضعف في سياسة التكوين المتبعة على مستوى المؤسسة :

- من خلال عملية التشخيص التي قمنا بها على مستوى المستشفى سنحاول في هذا العنصر الوقوف على معظم النقائص التي لمسناها في سياسة التكوين المنتهجة و التي جاءت كما يلي :
- ❖ من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها من مصلحة التكوين يتضح لنا أن نفقات التكوين المخصصة في المؤسسات الصحية غير كافية حيث أن العائق المالي يساهم بقدر كبير في ترجع عملية التكوين المتواصل.
- ❖ فيما يخص منح التكوين بالخارج فالبرغم من أن اختيار المستفيدين من هذه المنح يتم بعد مداوالات

- المجلس العلمي إلا أن معايير الاخبار تبقى غير واضحة.
- ❖ غياب لجنة مختصة في التكوين على مستوى المستشفى و هذا ما ينعكس سلبا على عملية اختيار المستفيدين من دورات التكوين، زد على ذلك عدم محاولة إسناد مهام التكوين المتواصل إلى أخصائيين في ميدان التكوين و البيداغوجيا و هذا بهدف التكفل الجيد بعمليات : تسيير، تنظيم، تخطيط، تنفيذ و تقييم برامج التكوين المختلفة.
 - ❖ عدم القيام بالمتابعة و التقييم للدورات التكوينية فهذه العملية رغم أهميتها الكبرى فإنها تكاد تكون منعدمة على مستوى المؤسسة و تكاد تكون مهملة كليا، حيث لا تتم عمليات التقييم قبل أو اثناء أو بعد عملية التكوين بالرغم من أن عملية التقييم تسمح بالكشف عن نقاط القوة و نقاط الضعف للبرنامج التكويني فهي تعبر عن الفرق بين الأهداف المحققة و الأهداف المسطرة و كلما ظهرت نقاط ضعف أو اختلالات يأخذها المسير بعين الاعتبار في تصميمه للبرامج التكوينية مستقبلا.
 - ❖ إن إقبال المتكويين يكون بكثرة في الأيام الدراسية خاصة الطبية و شبه الطبية على عكس دورات التكوين الأخرى ذات المدى الطويل أو المتوسط لذلك يجب البحث عن أسباب التي تقف وراء هذا المشكل و تحليله: هل الخلل في المكون، المتكون ام المادة التكوينية .
 - ❖ عدم وجود التحفيز الكافي و غياب الأثر المالي و عدم التنويع بشهادة مما يجعل الإقبال متواضعا .
 - ❖ عدم وجود نظام معلومات ينسق بين الإدارة و الموظفين و معاهد التكوين الخارجية بهدف التحديد الواضح للاحتياجات و الحصول على المعلومات .
 - ❖ نقص في المادة البحثية و التي تعتبر من العوامل الأساسية المرافقة للتكوين .
 - ❖ في كثير من الأحيان يكون الخلل على مستوى معاهد التكوين و التي تقدم برامج لتعليم المبادئ الأولية و هذا راجع لأنها في الأصل معاهد للتكوين القاعدي حيث أن البرامج التي تقدمها لا تتناسب مع طبيعة الميدان.
 - ❖ غياب قاعات مخصصة للتكوين على مستوى المستشفى مما يدفعها لاستعمال قاعات معهد التكوين الشبه طبي المحادي للمستشفى .
- ب- مواطن القوة في سياسة التكوين المتبعة على مستوى المؤسسة :**
- رغم كل النقاط السلبية التي تم استخراجها في العنصر السابق إلا أن هذا لا يمنع من وجود نقاط ايجابية تسعى المؤسسة من خلالها تحقيق سياسة تكوين طموحة و فعالة حيث يمكن تلخيص ذلك النقاط فيما يلي :
- ❖ على عكس المؤسسات الصحية الأخرى بحيث ينص الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية على وجود مكتب مستقل يتكفل بالتكوين ، مما يساعد على حصر المهام و المسؤوليات، حيث أنه من الملاحظ تهميش وظيفة التكوين في المؤسسات الصحية الأخرى وذلك لانعدام مديرية او مصلحة تهتم بهذا الشأن بل نجد عادة مجرد خلية تابعة للمديرية الفرعية للموارد البشرية .
 - ❖ رغم كل النقاط السلبية فيما يخص البرامج التكوينية على مستوى المؤسسة تجدر الاشارة للنشاطات المقترحة و الدورات التكوينية كانت مفتوحة لجميع شرائح المستخدمين بمختلف أسلاكهم .

- ❖ وجود شيء من التنوع في المواضيع المقترحة من سنة إلى سنة مما ساعد على إثراء برامج التكوين و استفادة الأفراد المهتمين و تطبيق تعليمات وزارة الصحة فيما يخص البرامج ذات الأولوية .
- ❖ وجود عدد من كبير من الأطباء الاستشفائيين الجامعيين الذين يمارسون وظيفة التأطير على مستوى المؤسسة .
- ❖ رغم أن الاعتمادات المالية الموجهة للتكوين هي ضئيلة مقارنة بأهمية هذا العنصر إلا أنه تجدر الإشارة إلى الارتفاع المشجع الذي عربته ميزانية التكوين على مستوى المؤسسة في السنين الاخيرة .
- ❖ يتمتع المستشفى بموقع جغرافي مناسب حيث يتواجد على مقربة من المعهد العالي للتكوين شبه الطبي مما يسهل عملية حضور المؤطرين إلى المؤسسة .

المطلب الرابع : تقييم العملية التكوينية المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لالة خيرة بمستغانم

يعتبر التقييم من الخطوات المهمة حيث يعتمد عليه مسير المؤسسة الصحية أو المسؤول عن التكوين من أجل معرفة مدى فعالية مخطط التكوين و البرامج المقترحة .

اذ يعرف التقييم كما سبق الإشارة اليه على أنه عمليات قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجاز مقارنة بما خطط له كما وكيفا, وفي صور علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمستهدف.

والتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة.

اذ ينبغي على المسؤول القائم على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية أن يقوم ببناء إستراتيجية يوضح من خلالها الاتجاه العام، الذي يشترط أن تسير عليه عملية التكوين، إلى أنه في بعض المرات يلجأ المسؤولون إلى اتخاذ بعض النصائح من قبل الاستشاريين المختصين سوء كانوا من داخل أو خارج المؤسسة وذلك نظر لما يتمتعون به من خبرة ومعرفة بالميدان خاصة وأن عملية التقييم تتم قبل الشروع في تنفيذ المخطط و أثناء تنفيذه ثم بعد القيام بنشاطات التكوين.

كما يجب على المسؤول او المشرف في المؤسسة الصحية عن إعداد و تنفيذ البرامج التكوينية، ان يقوم بنشر محتواه لكافة المستخدمين و كذا الهيئة الوصية إضافة إلى المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية، كما يجب عليه وضع كل البدائل بالتنسيق مع الإطارات المختلفة لاستخلاف المستخدمين المستفيدين من الحصص التكوينية إضافة إلى كل هذه الاجراءات لابد على المسير من ضمان عملية التقييم للعملية التكوينية و التي تتمحور حول العديد من النقاط أساسية :

- ✓ التحصيل الفعلي للمعارف و تحويلها للتطبيق المهني و من ثم تقييم هذا التحويل .
 - ✓ الأخذ بعين الاعتبار أن التكوين ليس مجموعة متجانسة لذلك يجب تحديد المشاكل و تصنيفها بدقة.
 - ✓ يجلب أن تكون المؤسسة على استعداد لمرجعة نظام التكوين عند مواجهة المشاكل .
- اذ تسمح هذه عملية التقييم بالكشف عن ما تم التوصل إليه عند تنفيذ مخطط التكوين، و اتباع طريقة تحليلية لإبرز الأسباب التي حالت دون تنفيذ بعض الحصص التكوينية و تحديد مدى الوصول إلى الأهداف المسطرة و الارتكاز عليها في السنوات القادمة.

الخاتمة:

يتضح لنا من هذه الدراسة أن المؤسسة الصحية يجب أن تدرك أن أفضل مجال للاستثمار هو تكوين الكفاءات المتوفرة لديها عن طريق التكوين المتواصل والمستمر لأن عائد هذا الاستثمار يصل بلا شك إلى أعلى المستويات ، و من هنا نستخلص أن كل الوظائف الأساسية للمؤسسة الصحية من غير الممكن ممارستها بطريقة أداء جيدة وفعالة دون وجود أفراد مؤهلين و متخصصين و لهم كفاءات إدارية و عملية و تقنية عالية ، وهذا ما يعكس الحاجة الماسة للمستخدم مهما كان مستواه و تأهيله و وضعه المهني للتكوين . إذن و انطلاقا من الأهداف المتوخاة من العملية التكوينية و ما ينعكس عنها من آثار ايجابية على المستخدم و المؤسسة على حد سواء ، يستوجب على المؤسسة اختيار أفضل الطرق و الأساليب لتنظيم و تقييم العملية التكوينية و ذلك بأقل تكلفة ممكنة من اجل الحصول على اداء عالي و مردودية افضل.

الخاتمة العامة

نشير في الأخير ، و من خلال كل ماتطرقنا إليه في بحثنا هذا ، أن الاستراتيجيات التي يجب أن يتبناها مختلف المسيرين على مستوى المؤسسات الصحية فيما يتعلق بالتطور و التنمية يجب أن تتمحور حول العنصر البشري ، الذي يعد أهم الركائز التي تساعد على الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات ، و تعد إستراتيجية التكوين من أهم تلك الاستراتيجيات ، ذلك لأنها السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء المعرفة و المهارة و الخبرة لموظفي المؤسسة الصحية بمختلف أسلاكهم .

إذن ومن خلال عرضنا للموضوع بفصوله الثلاث حاولنا الإجابة على الإشكالية التي سبق و أن طرحناها في مقدمة البحث ، حيث تأكدنا أنه حتى تحافظ المؤسسة الصحية على مستوى جيد من الخدمات الصحية فإن ذلك مرهون بالاهتمام بتكوين أفرادها و اعتبار وظيفة التكوين وظيفة أساسية كباقي الوظائف الأساسية الأخرى ، بل يجب اعتباره أولوية من بين الأولويات في المؤسسة ، و عليه يجب عليها توفير الوسائل المادية ، البشرية ، و المالية لإنجاح هذه العملية باعتبارها رهانا حقيقيا يجب اكتسابه في ظل المتطلبات الجديدة و التحولات التي تشهدها المنظومة الصحية . إضافة إلى ذلك يجب اعتبار التكوين كإستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة الصحية ، من صالحها الاهتمام به و ذلك من خلال التخطيط الجيد و التصميم المحكم للبرامج التكوينية ، و تحديد الاحتياجات بدقة لتحقيق أهداف المؤسسة ، حيث يكمن نجاح العملية التكوينية في متابعة و تقييم نتائجها للحكم على فعاليتها و القضاء على النقائص و تجنبها في المستقبل و لا يتحقق هذا إلا بمشاركة كل العناصر الفاعلة في العملية التكوينية كمسير المؤسسة ، المسؤول عن التكوين ، لجنة التكوين المتواصل ، معاهد التكوين ، المكونون و المتكونون و مختلف المتدخلين الآخرين بهدف الرفع من فعالية و جدوى البرامج التكوينية.

اختبار صحة الفرضيات :

على ضوء ماسبق يمكننا الآن تأكيد و تثبيت الفرضيات التي قمنا بوضعها في مقدمة بحثنا و التي ندور حول اهمية التكوين في تحسين و ترقية اداء العنصر البشري في المؤسسة الصحية صحيحة أم لا ، فيجدر التأكيد هنا على أن التكوين لم يعد كما كان في الماضي مجرد وسيلة ظرفية وإنما أصبح أداة جوهرية في تحسين اداء العنصر البشري داخل المؤسسات حيث أنه لم يعد عبئا أو تكلفة تقع على عاتق المؤسسة فهو ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة و استثمار لتحقيق هدف أو أهداف محددة أهمها تثمين و ترقية اداء العنصر البشري. فيما يخص الفرضية الثانية و التي نتعلق بما إذا كان التكوين يقوم بتطوير اداء العنصر البشري ، من خلال تطرقنا للموضوع بفصوله الثلاث يمكننا القول ان التكوين اصبح ضرورة حتمية لتطوير المستمر للأفراد في المنظمة لتتماشى مع التغيرات و المتطلبات المستمرة هذا ما ينعكس ايجابا على المؤسسة الصحية لما فيه من تطوير للحياة المهنية من جهة و زيادة الانتاجية و تخفيض للنفقات الاجمالية للمؤسسة من جهة أخرى .

1- الاستنتاجات:

استنتجنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع ما يلي :

1. بما أنه لا يمكن الاستغناء عن الفرد في أي منظمة فإنه من الضروري تكوين الفرد على أساليب جديدة تساعد في العمل.
2. يتطلب من كل مكون أن يستعمل كل المهارات المكتسبة لاستثمارها بأحسن الطرق لكي يجني منها بالفائدة للمؤسسة.
3. عملية تقييم الاداء وفعالية التكوين تعد عملية مركبة ومعقدة فمتى أوليت بالأهمية أسفرت على نتائج معتبرة.
4. يجب تحديد محتويات البرنامج التكويني لأن دقة وتسلسل البرنامج مفادها تحقيق الفاعلية في التكوين، إضافة إلى مراعاة خصائص الأفراد المشاركين في الدورة.
5. تخصيص مصلحة او مكتب يهتم بالتكوين وكذا تخصيص ميزانية كافية خاصة بها.
6. الاهتمام بإدراج دورات تكوينية تساعد الموظفين لمواكبة النقص في الأداء الوظيفي.

II- التوصيات:

ولنجاح القطاع الصحي في تطبيق البرامج التكوينية نقترح بعض التوصيات:

1. إجراء دراسات الاحتياجات التكوينية في القطاع الصحي وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج تكوينية .
2. يستلزم التفكير في ربط التكوين بتحفيز الموظفين كتعويض نتائج التكوين بالترقية وتعويضات مرتبطة بالرتبة.
3. توفير البيئة التكوينية الملائمة لتنفيذ البرنامج داخل القطاع الصحي.
4. وضع عقود قانونية مع المتكونين لدى القطاع الصحي كي يضمن بقائهم في القطاع، وعدم استغلال تلك المهارات المكتسبة للمصلحة الخاصة (عيادات خاصة).

المراجع

باللغة العربية

أ. الكتب

صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الإسكندرية للنشر القاهرة، مصر،.

صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية القاهرة، 1999،

عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان الأردن، 2003

احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،

سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2000

عبد الغفار حنفي، إدارة الافراد، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1997

عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. دار الجامعة المصرية 1991

محمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر، الكويت، 1991

عداي الحسين فلاح ، " الإدارة الإستراتيجية " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ،الأردن ،.

عبد الوهاب سويبي، "الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة

دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003-2004

عبد الوهاب سويبي، "الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة

دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003-2004 ،

تخصص: تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ،

- الداوي الشيخ ، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، 2009-2010 .

- الداوي الشيخ ، " نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر " ، أطروحة دكتوراه دولة في

العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 1999،

علي عبد الله ، " اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية " ، حالة الجزائر أطروحة دكتوراه دولة في العلوم

الاقتصادية ،

ذرة عبد الباري إبراهيم ، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 2003 ،

- علي هلال ، " مهارات إدارة الأداء " ، مركز تطوير الأداء، السعودية ، 1996 ،

¹- وسيلة حمداوي، " إدارة الموارد البشرية " ، مديرية النشر، قلمة، 2004 ،

- مدحت أبو نصر، "الأداء الإداري المتميز" ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، ط 2 ، 2009،

- راوية حسن ، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية " ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001مصر،

- القوانين والمراسيم :

- 1- القانون 11/90 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل.
- 2- الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
- 3- الموسوم الرئاسي رقم 03-309 مؤرخ في 14 رجب عام 1424 الموافق 11 ديسمبر سنة 2003 ، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وترسيمها
- 4- المرسوم التنفيذي رقم 96-92 مؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 3 مارس سنة 1996، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم : 04-16 المؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1424 الموافق ل22 يناير سنة 2004.

مذكرات الماجستير

1. كمال طايطي : دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2002
 2. صبوعة عبد الحفيظ، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير، المعهد الوطني للتجارة، 2001 .
- المراجع باللغات الاجنبية

1. Ecosid , " Dialogues autour de la performance en entreprise ", édition harmattan, Paris, 1999.
2. -Hamadouche Ahmed, "Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D" ,Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques, Université d'Alger,1992,
3. B DORIATH," **contrôle de gestion**", Dunod, Paris ,1999
4. P. DRUKER," **L'avenir du management selon Druker**", Edition village mondial, Paris,1999.
5. B. DERVAUX & A . COULAUD," **Dictionnaires du management et de contrôle de gestion**",2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 1999,
6. Vincent PLAUCHET, "**Mesure et amélioration des performances industrielles**", tome 02 UPMF, France, 2006,.
7. Jean- Emile DENIS et *autres*," **Orientaion marche et performance**" , www.orient.fr, consulté le :

28/04/2013,

8. Vincent PLAUCHET, op-cit, 2006,.
9. Jean- emile DENIS et *autres*, op -c.
10. Michel GERVAIS, " Contrôle de Gestion", Edition Economica , 8^{ème} Ed ,2005,
11. **Christian BATAL," La gestion des ressources humaines dans le secteur public",2^{ème} Ed, Editions d'organisation, Paris, 2000,**