

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير
مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص : تسيير الهياكل الاستشفائية
بعنوان:

**دور التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية " شغيفاري "
بمستغانم**

تحت إشراف	من إعداد الطالبة:		
قصاص زكية	طاهر مغنية		
الأستاذة:			
أعضاء اللجنة المناقضة			
عم الجامعة	الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
جامعة مستغانم	قبايلي الحاجة	أستاذة محاضرة	رئيسا
جامعة مستغانم	قصاص زكية	أستاذة محاضرة	مقرا
جامعة مستغانم	مقداد نادية	أستاذة محاضرة	مناقشا

السنة الجامعية : 2018 – 2019

إهداء

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها، أولى الناس
بصحبتى إلى نبع الحنان الصافي وتلك النعمة الغالية صاحبة الفضل
التي مهما فعلت وقلت وكتبت لن-أوفيها حقها أُمي الغالية حفظها الله
وأطال في عمرها،

إلى الذي أحبني بلا مقابل وأنار لي الطريق بالدعوات الصالحة أبي
العزیز

حفظه الله وأطال في عمره
و إلى إخوتي و إلى جميع أفراد العائلة ،
إلى الأساتذة و زملاء الدراسة ،
إلى كل من قدم لي يد العون.

كلمة شكر

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا
تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تتطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب
الجنة إلا برويتك، إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة ونصح الأمة إلى
نبي الرحمة و النور عليه

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعروفة إلى جميع " أساتذتنا الكرام "
إلى كل من ساهم في إرشادنا ولو بكلمة بسيطة.
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة " قصاص زكية "
إلى اللجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا البحث.

الفهرس

الفهرس

إهداء
كلمة شكر
الفهرس

.....
I.....

قائمة

.....الجداول

IV.....

المطلب الثالث : أنواع التكوين المستمر

.....

18.....
المطلب الرابع : أسس التكوين المستمر

.....

19
المطلب الخامس : معوقات و مشاكل التكوين المستمر
20
الفصل خلاصة

.....

21.....
الفصل الثاني : دور التكوين المستمر في تحسين أداء العاملين
تمهيد

.....

23
المبحث الأول : عموميات حول أداء الموارد البشرية و تقييم الأداء

24
المطلب الأول : مفهوم و أهمية أداء الموارد البشرية

24.....
المطلب الثاني : عناصر و محددات أداء الموارد البشرية و العوامل المؤثرة فيه

25
المطلب الثالث : مفهوم و أهمية وأهداف تقييم الموارد البشرية

28
المطلب الرابع : مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية

33
المبحث الثاني : دور التكوين المستمر في تحسين أداء العاملين

34.....
المطلب الأول : مفهوم عملية تحسين الأداء

.....

34 .
المطلب الثاني : خطوات تحسين الأداء

.....

35
المطلب الثالث : دور التكوين المستمر في تحسين أداء العامل

36.....
المطلب الرابع : النماذج النظرية للتكوين المستمر و دوره في تحسين الأداء

خلاصة
الفصل

40	الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية شيغيفارا مستغانم	تمهيد
42	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية شيغيفارا	مستغانم
43	المطلب الأول : نشأة و تعريف المؤسسة	
43	المطلب الثاني : مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية شيغيفارا	مستغانم
43	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمستشفى شيغيفارا بمستغانم	
46	المطلب الرابع : التكوين داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية شيغيفارا	مستغانم
48	المبحث الثاني : منهجية	الدراسة
49	المطلب الأول : مجتمع و عينة	الدراسة
49	المطلب الثاني : مجال	الدراسة
51	المطلب الثالث : أدوات جمع و تحليل البيانات	
51	المطلب الرابع : النموذج النظري	للدراسة
53		

المبحث الثالث :	تحليل البيانات و	استخلاص النتائج	54
المطلب الأول :	التحليل الإحصائي	للبيانات
54	اختبار الفرضيات و	مناقشة النتائج
المطلب الثاني :	الفرضيات و	مناقشة النتائج
63	الفصل	خلاصة
65		الخاتمة العامة
67	المراجع و	المصادر
70		

قائمة الأشكال و الجداول

❖ قائمة الجداول

رقم الجدو	عنوان الجدو	الصفحة
(1 - I)	أنواع التكويد	1
(1 - II)	نرة الاستيعابية لمستشفى شيغيفارا-مستغانم	1
(2 - II)	تعداد المستخدمين لمستشفى شيغيفارا بمستغانم	2
(3 - II)	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات (الجنس,العمر,الوظيفة وسنوات الخبو	3

٤	توزيع العينة حسب تحديد الاحتياجات التكوينية	(4 - II
٥	توزيع عينة الدراسة حسب اختيار المكون	(5 - II
٦	توزيع عينة الدراسة حسب تصميم الدورات التكوينية	(6 - II
٧	توزيع العينة حسب تقييم العملية التكوينية	(7 - II
٨	توزيع العينة حسب جودة الخدمة المقدم	(8 - II
٩	توزيع العينة حسب المهارات المكتسبة بعد التكو	(9 - II

❖ قائمة الأشكال

صفحة	وان الشكل	م الشكل
١	محددات الأداء الوظيفي	(1 - I
٢	أهداف تقييم أداء الموارد البشرية	(2 - I
٣	مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية	(3 - I
٦	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية - شيفيفار-إيمستغ	(1 - II
٧	النموذج النظري للدراس	(2 - II

المفهمة العلمة

تمثل الموارد البشرية لأي دولة أهم مواردها الطبيعية بحكم ما تمتاز به من إمكانات النمو والقدرة على الإبداع و الابتكار فالاهتمام والتكفل بالموارد البشري باعتباره العنصر الفعال في أي تحول وتقدم اقتصاد أي يعتبر من العناصر التي تضمن الأداء الجيد والفعالية التنظيمية، ومع ازدياد نوعية وحجم المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف نشاطها، وتسابقها لتقديم الجديد والجود من السلع والخدمات، من أجل تحقيق

رضا الزبائن وتوسيع مجالاتها، حيث أصبح التكوين المستمر خيارا استراتيجيا لتنمية الموارد البشرية، وأصبح ينظر

إليه على أنه استثمار بشري شأنه شأن الاستثمارات الأخرى ،

باعتبار التكوين المستمر أداة لتسيير الموارد البشرية، ويمثل مجال أكثر أهمية للتأهيل الوظيفي للموارد البشرية،

باعتباره العنصر الفعال في المنظمة للارتقاء بالأداء .واعتباره ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشكلتهم الأدائية وتطوير قدراتهم المختلفة وتمكينهم من التجاوب مع المستجدات المعلوماتية حتى لا يصبح الفرد أداة معرقة للتنمية، بل يجب العمل على جعله قوة وأداة للتطور، ولا شك أن التكوين المستمر يمثل وسيلة هامة من وسائل التنمية البشرية وبالتالي فنجاح أي مجتمع في تحقيق أهدافه وضمان استمرارية نموه وتطويره

يتطلب تشخيص مخططات واستراتيجيات التكوين المستمر على مستوى مؤسساته وإعادة النظر في الطرق الحالية والمنتجة في التكوين وقد تجاوز التكوين المستمر في الوقت الحالي وظيفة في تنمية القدرات على التحكم في مناصب العمل إلى وظيفة أكثر اتساعاً تنظر إليه باعتباره أداة لتسيير وعقلنة الموارد البشرية ويمثل مجال أكثر أهمية في صيرورة التأهيل الوظيفي للموارد البشرية

يعتبر القطاع الصحي قطاعاً حساساً لكونه يتعامل مع المريض أي أن أي خلل في التسيير سواء من طرف الإداريين أو الأطباء أو الممرضين ستكون النتيجة سلبية للزبون الذي يمثل المريض. فالمؤسسات الاستشفائية هي الأخرى تسعى إلى امتلاك و احتواء كفاءات بشرية و كوادر ذوي مهارات و خبرات عالية و متميزة، و ذلك لضمان توفير و تقديم خدمات و رعاية صحية جيدة للمريض، فنجاح المؤسسة الاستشفائية و تفوقها و بلوغها مستويات عالية، يكون مرتبطاً بموردها البشري لذلك تعمل المؤسسات الصحية على الاستفادة من موردها البشري بأقصى درجة ممكنة

1- إشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية

بناءً على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية بالتساؤل التالي
ما مدى مساهمة التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية "شيفيفار" بمستغانم؟

وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية

- كيف تؤثر البرامج التكوينية و المكونات على نجاح التكوين المستمر في المؤسسة العمومية الإستشفائية "شيفيفار" بمستغانم؟
- هل للتكوين المستمر دور في تطوير مهارات العمال داخل المستشفى؟
- كيف يساهم التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية "شيفيفار" بمستغانم؟

2- فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة و لمعالجة الموضوع تم الاعتماد على الفرضيات التالية :
الفرضية الأولى : يساهم التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية "شيفيفار" بمستغانم
و تنفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- **ف 1-1** تحديد احتياجات التكوين له دور هام على تحسين أداء العامل في المؤسسة العمومية الإستشفائية "شيفيفار" بمستغانم
- **ف 2-1** يساهم المكونات في رفع مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية "شيفيفار" بمستغانم
- **ف 3-1** يساهم التصميم الجيد للدورات التكوينية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية "شيفيفار" بمستغانم
- **ف 4-1** يؤثر تقييم العملية التكوينية بالإيجاب على أداء العامل

الفرضية الثانية: يؤدي التكوين المستمر إلى تطوير المهارات لدى العامل

3- أهمية و أهداف الدراسة :

*تكمّن أهمية الدراسة في :

- التكوين المستمر هو أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية خاصة في ظل التغييرات الاقتصادية و التطورات التكنولوجية ، فهذه التغييرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات و المعارف التي تعلمها الفرد
 - التكوين المستمر من أهم أسباب نجاح المؤسسات و سر نموها وازدهارها و أداة فعالة لتحقيق التنمية خاصة إذا تم استغلاله بطريقة جيدة حيث تظهر نتائجه على أداء المورد البشري و المؤسسة معا
 - التعرف على دور التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية و كذا التعرف على مضمون العملية التكوينية
- في حين تهدف الدراسة الى :
- تسليط الضوء على موضوع التكوين المستمر و أهميته بالنسبة للموارد البشرية
 - إبراز دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية
 - دراسة و تحليل التكوين المستمر في المؤسسة الإستشفائية شيفيفارا

4- أسباب اختيار الموضوع :

- إن أهم الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع
- إيماننا بأهمية العنصر البشري في تنمية و تحقيق أهداف المؤسسة و باعتباره أداة أساسية لتحقيق الكفاءة و الفعالية
 - أهمية التكوين المستمر و أثره في تحسين أداء الموارد البشرية .
 - القيمة العلمية التي تضيفها هته الدراسة باعتبار ان الدراسات التي تناولت التكوين المستمر في مجال المؤسسات الاستشفائية قليلة جدا.
 - القيمة العملية التي ستمنحها الدراسة الى مسؤوليو مسيري المؤسسات الاستشفائية فيما يتعلق باعطاء الاهمية البالغة لتكوين المورد البشري.
 - ارتباط الموضوع بمجال التخصص
 - الصفة المزدوجة في كوني طالبة و موظفة بالإضافة إلى الميل الشخصي

5- منهج الدراسة :

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، ويقصد بالمنهج نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة معينة، بالإضافة إلى ذلك يستعين الباحث بمجموعة من الإجراءات والقواعد بغية الوصول إلى نتائج علمية موثوقة ومن أجل رصد أبعاد التكوين وأثارها على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية، وقصد دراسة واقع هذه الظاهرة وتحليل أبعادها تم إتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري بالاستناد الى المصادر و الكتب لتحديد الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على مذكرات بهدف إثراء موضوعنا و التي من شأنها أن توسع حيز الدراسة من الناحية النظرية.

أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدت الدراسة على الوثائق والسجلات للمؤسسة العمومية الإستشفائية شيفيفارا سواء بما يخص المؤسسة أو ما يخص مصلحة التكوين و قد اعتمدنا في هذا الصدد على منهج دراسة الحالة من خلال القيام بدراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية شيفيفارا بمستغانم

6- هيكل البحث

من اجل معالجة الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول حيث تم تخصيص الفصلين الأولين للجانب

النظري و الفصل الثالث للجانب التطبيقي

تضمن الفصل الأول عموميات حول التكوين و التكوين المستمر أين تم تقسيمه إلى مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى عموميات حول التكوين في حين أن المبحث الثاني تضمن عموميات حول التكوين المستمر

أما في الفصل الثاني فقد ركز على ابراز دور التكوين المستمر في تحسين أداء العاملين و تم تقسيمه إلى مبحثين ،المبحث الأول تناولنا فيه ماهية أداء الموارد البشرية و تقييم الأداء أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى دور التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية و خصص الفصل الثالث لدراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية العمومية لولاية مستغانم " شيغيفارا " حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث و تضمن المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية شيغيفارا بمستغانم أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى منهجية الدراسة في حين المبحث الثالث تناولنا فيه تحليل البيانات و استخلاص النتائج

7- حدود الدراسة

- **المجال المكاني :** فيما يخص الإطار المكاني للدراسة الميدانية فكانت المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية مستغانم " شيغيفارا " و سيتم التعرف عليها أكثر في الجانب التطبيقي
- **المجال الزماني :** فقد قمنا بدراسة ميدانية لمدة شهر من 2019/05/21 إلى غاية 2019/06/21

حيث أجرينا مقابلة عن طريق طرح بعض الأسئلة إلى أعوان الإدارة ثم توزيع استمارة استبيان على مجموعة من موظفي و إدارات المؤسسة

8- صعوبات البحث : الصعوبات التي تلقيناها كانت أغلبها في الجانب التطبيقي أهمها :

- صعوبة الحصول على المعطيات و الوثائق من المستشفى
- صعوبة الحصول على الملاحق
- نقص المراجع التي تناولت التكوين المستمر في المجال الصحي.
- صعوبة الحصول على موافقة مؤسسات استشفائية أخرى للقيام بالدراسة الميدانية و الذي كان من الممكن ان يتيح لنا فرصة القيام بدراسة مقارنة .

الفصل الأول :

التكوين و التكوين المستمر

تمهيد:

يلعب التكوين و التكوين المستمر دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات

الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط

المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها.

حيث أصبح التكوين المستمر للموظفين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة و الاستمرار والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط و تصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة و المراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها وسنحاول من خلال هذا الفصل التعريف بموضوع التكوين و التكوين المستمر .

المبحث الأول : عموميات حول التكوين

يعتبر التكوين من الوظائف الحساسة التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية في إطار مساهمة التطورات التقنية و التكنولوجية و اكتساب مهارات في مختلف المجالات و التخصصات، فالتقنيات الحديثة لعلم الإدارة تهدف إلى تحسين القدرات البشرية و تطويرها، و التكوين هو أحد مداخلها

المطلب الأول : ماهية التكوين

اشتقت كلمة التكوين من فعل كون، ومعناها لغويا إعطاء الشيء شكل معيناً، ويقابله باللغة الفرنسية الفعل Former ذات المصدر اللاتيني Formare، في حين يقابل هذا المصطلح باللغة الإنجليزية الفعل To train.

في حين يرى معظم المختصين " أن التكوين والتطوير يتضمنان كل خبرات التعلم التي يزود بها العاملون من أجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف¹ ".
ويلاحظ في هذا التعريف أن التكوين هو عملية للتعلم، أي أنه نقل للخبرات على مستوى الموارد البشرية بهدف الموازنة بين السلوك الفعلي والسلوك الذي ترجوه المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها .

ويعرف التكوين أيضاً بأنه " يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم² " إضافة إلى التعريفين السابقين، يعرف التكوين بأنه " محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء عملهم، أي بجعلهم يتبعون سلوك مختلف عما كانوا يتبعونه قبل التكوين " .

والتكوين هو عبارة عن " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة"³
وقد عرف العلماء التكوين على أنه " عملية تهدف إلى سد النقص في المهارات القديمة واكتساب العامل مهارات جديدة"³ .

والتكوين كما يراه آخرون هو " نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعدد تمارسه المؤسسة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير العاملين في المؤسسة"⁴ .

ويعرفه برعي " بأنه عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعلية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق"⁵ .

ويعرف حنفي سليمان التكوين بأنه " كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بدقائق العمل وظروفه، أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة، بطريقة تؤثر بشكل إيجابي على نتائج أعمالهم، وهو نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الفرد لصقل مهاراته، فهذا التعريف يوحي بأن التكوين هو في الأساس عملية تعلم".

¹ ويليام ر تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي : تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض 2004 ، ص15

² أحمد صقر عاشور : إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997 ، ص. 239 ،

³ محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، سنة 2005، ص. 181

⁴ سعد نائف برنوطي : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص. 443

⁵ محمد جمال برعي : التدريب والتنمية، عالم الكتاب، القاهرة، سنة 1790، ص27 .

كما يعرفه **Raymond VATIER** بأنه " مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤديون وظائفهم الحالية، أو التي قد يكفون بها مستقبلا، بمهارة، من أجل السير الحسن للمؤسسة"⁶

في حين أن المشرع الجزائري ذهب في تعريفه للتكوين في المادتين 104 و 105 ، من القانون الأساسي للوظيف العمومي المؤرخ في على أنه يعتبر حق التزام وفي نفس الوقت هو حق للعامل في تحديث معارفه النظرية والتطبيقية وتنميتها 2006/07/15 وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة التزاما منه لمتابعة دورات وأنظمة التكوين التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية والتكنولوجية.⁷ وعليه، فمن خلال ما سبق يمكننا تعريف التكوين على أنه عملية إكساب العاملين باختلاف، مستوياتهم الوظيفية في المنظمة ومهاراتهم، معارف جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية أو أدائهم الوظيفي بصفة عامة، في الحاضر والمستقبل، بما يحقق أهداف المنظمة، ويتم ذلك وفقا لإجراءات منظمة ومخطط لها، من خلال برامج مكتوبة ومحددة وفي مجال محدد لتحقيق أهداف مضبوطة

المطلب الثاني : أنواع التكوين

يقسم رشاد أحمد عبد اللطيف التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكويين ونوع المهام التي سيكفون بأدائها، ويمكن الإشارة إليها كما يلي⁸

أولا : التكوين من حيث الزمان .و ينقسم إلى نوعين

أ - التكوين قبل الخدمة :

وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين؛ ففي الأيام الأولى من استلام الموظف الجديد لمنصبه ومهامه يتحصل الموظف على معلومات من أطراف عديدة داخل المؤسسة بطرق غير رسمية، هذه المعلومات قد تؤثر على نفسيته واتجاهاته وأدائه لسنوات، ومن جهة ثانية قد يوجه الموظف الجديد إلى مصلحة معينة أو توكل له مهام لا يملك بشأنها المعلومات الكافية ولا الطرق والآليات اللازمة للقيام بها، ولذلك تلجأ المؤسسة المؤسسة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد، سواء داخل المؤسسة بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى وتشرف عليها إدارة المؤسسة، وبتكليف أحد موظفيها القدامى أو إدارتها ذوي الكفاءة والخبرة قصد تزويدهم بالمعلومات الكافية أولا حول المؤسسة وتاريخها ومجال عملها وأهدافها ونمط التسيير والرؤساء والنظام الداخلي لها، وتوقيت العمل وأيام الراحة والعطل السنوية والمرضية والاستثنائية وإجراءاتها والأجور ومكوناتها والمنح والعلاوات وكيفية الحصول عليها والترقيات والتأمينات الاجتماعية ... الخ، وثانيا معلومات تتعلق بكيفية أداء مهام وظيفة معينة..

وقد تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة وذلك بعقد اتفاقيات مع مؤسسات ومراكز تكوينية أخرى، وهناك دورات تكوينية إجبارية بموجب النصوص القانونية لبعض الرتب والوظائف تسمى "بالتكوين أثناء فترة التربص" تتراوح مدتها من ثلاثة أشهر إلى اثني عشر شهرا بإحدى المراكز التي لها الصلاحية القانونية لتنظيم مثل هذه الدورات، ويشرف عليها أساتذة ذوي خبرة في ذلك المجال.

ب . التكوين أثناء الخدمة :

⁶Raymond. Vatieer, Développement de l'entreprise et promotion, d'édition, Paris, France, 1984, P.50.

⁷الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 / 07 / 2006 لسنة 2006 .

⁸طاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس، العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2008/2009 ص 39

ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل. ويتمثل في إجراء وتنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال والموظفين بالمؤسسة، والتكوين أثناء الخدمة مفهوم شامل ويضم بدوره العديد من الأنواع، ويعني إخضاع فئة الموظفين المعنيين لدورة تكوينية دون الانقطاع الكلي عن تأدية العمل، فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي أو لموظفين آخرين وذلك بغرض تجديد المعرفة والمهارة في هذا المجال أو تخصيص دورة تكوينية لفئة الموظفين الإداريين في تخصصات أخرى بغرض زيادة المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وللمؤسسة الاختيار والمفاضلة بين إجراء الدورة التكوينية خارج المؤسسة أو داخلها وفقا للأهداف المسطرة والإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية. وهناك نوع آخر من التكوين أثناء الخدمة تم إدراجه وتطبيقه حديثا في المؤسسات والإدارات العمومية والمنصوص عليه في التعليم رقم 945، حيث يخضع الموظفون بموجبها لدورات تكوينية بغرض الترقية والذين يتوفرون على مجموعة من الشروط، ويتعلق الأمر ب:

➤ **الترقية على أساس الاختبار:** عن طريق اجتياز الامتحان المهني بنجاح بعد استيفاء خمسة سنوات خدمة فعلية بالمؤسسة..

➤ **الترقية على أساس الاختيار:** وذلك بعد عشر سنوات خدمة فعلية في الرتبة التي يشغلها الموظف.

وفي كلتا الحالتين تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة، وذلك بعقد اتفاقية مع المؤسسة المعنية أو في مؤسسات التكوين التابعة للهيئة المستخدمة إن وجدت.

➤ **ثانيا: التكوين من حيث المكان .** وينقسم إلى نوعين:

أ. **التكوين داخل المؤسسة:**

هذا النوع من تكوين الموظفين يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية، فيمكن أن تعقد الدورة التكوينية داخل المؤسسة (تكوين أثناء العمل) بصفة فردية أو جماعية وذلك بإلحاق موظف بمصلحة معينة رفقة مشرف ذوي

كفاءة وخبرة كبيرة في مجال التسيير الإداري أو في مجال المحاسبة والمالية، أو تنظم دورة تكوينية يؤطرها أساتذة في الاختصاص لصالح رؤساء المصالح والمكاتب (الإدارة الوسطى) قصد تنمية مهاراتهم الإشرافية وعلاقاتهم الاتصالية مع مرؤوسيههم ورؤسائهم وكيفية تحرير المراسلات الإدارية والتقارير والتعليمات.

وللتذكير كذلك بأن هذا النوع يمكن إدراجه ضمن التكوين أثناء الخدمة، أي أن الموظف يتلقى تكوينا لتحسين معارفه وتجديد معلوماته من أجل تحسين أدائه وهذه فائدة لصالح الموظف المتكون ولصالح المؤسسة¹⁰، هذا النوع من تكوين الموظفين يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية، فيمكن أن تعقد الدورة التكوينية داخل المؤسسة (تكوين أثناء العمل) بصفة فردية أو جماعية وذلك بإلحاق موظف بمصلحة معينة رفقة مشرف ذوي كفاءة وخبرة كبيرة في مجال التسيير الإداري أو في مجال المحاسبة والمالية، أو تنظم دورة تكوينية يؤطرها أساتذة في الاختصاص لصالح رؤساء المصالح والمكاتب (الإدارة الوسطى) قصد تنمية مهاراتهم الإشرافية وعلاقاتهم الاتصالية مع مرؤوسيههم ورؤسائهم وكيفية تحرير المراسلات الإدارية والتقارير والتعليمات.

⁹التعليمية رقم 45 المؤرخة في 2008/12/01، و التي تحدد كليات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض الأسلاك المشتركة

¹⁰بين سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزئية، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007/2006، ص8

وللتذكير كذلك بأن هذا النوع يمكن إدراجه ضمن التكوين أثناء الخدمة، أي أن الموظف يتلقى تكويناً لتحسين معارفه وتجديد معلوماته من أجل تحسين أدائه وهذه فائدة لصالح الموظف المتكون ولصالح المؤسسة

ب. التكوين خارج المؤسسة:

حيث يمكن للمؤسسة أن تعقد أو تبرم اتفاقيات خارجية (خارج المؤسسة) من أجل إجراء دورات تكوينية لموظفيها الذين هم بحاجة إلى ذلك (حسب تحديد احتياجاتها التكوينية وأهدافها المستقبلية)، حيث يتم إبرام اتفاقيات

ويمكن كذلك أن تجرى دورات تكوينية خارج الدولة ويدخل هذا النوع من التكوين في إطار برنامج وطني، حيث

للمؤسسة أن تبرم اتفاقية تربص خارج الوطن مع إحدى المؤسسات التي تراها مناسبة ومؤهلة للقيام بدورة

تكوينية لفائدة فئات معينة من الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط المحددة مسبقاً من طرف الهيئة الوصية

ثالثاً: التكوين من حيث الهدف. و الذي يشتمل على

أ. التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات أو لتطورات تكنولوجية.

ب. تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التكوين على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءة العامل المهنية خاصة أثناء الترقية.

ج. التكوين السلوكي: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.¹¹

والجدول التالي يوضح أنواع التكوين:

الجدول رقم (I - 1) أنواع التكوين

المكان	عالموظائف	حالة التوظيف
داخل المؤسسة خارج المؤسسة	تكوين مهني و فني تكوين تخصصي تكوين إداري	توجيه الموظف الجديد التكوين أثناء الخدمة التكوين لتجديد المعارف و المهارة تكوين بغرض الترقية و النقل تكوين للتهيئة للتقاعد

المصدر: أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ص303

المطلب الثالث: أهداف وأهمية التكوين

يهدف التكوين إلى تنمية جوانب عديدة في الفرد و سد النقص فيما يخص

1. تنمية المعارف:

و تتركز على تنمية معارف المتكويين ومعلوماتهم وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي

الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان

العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب و إجراءات العمل، ومعرفة

الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل¹² ويلاحظ أن المعرفة لا

¹¹ الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء ، مرجع السابق، ص39

¹² الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء ، مرجع السابق، ص39

تقتصر على الجانب العلمي والتخصصي فحسب، و إنما تتعدى إلى الجانب المتعلق بالمؤسسة، وكل ما يتعلق بالقواعد و الإجراءات الخ
2. تنمية مهارات الأفراد :

ويقصد بها المهارات و الإستعدادات اللازمة لأداء العمل، وذلك بجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية، وأخرى عملية ومهارات سلوكية، هذه الأخيرة تعنى خصوصا بالجانب الإنساني عند التفاعل والتعامل مع الآخرين، أي أن التكوين يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات إيجابية في خدمة النشاط والمؤسسة ككل، بالإضافة إلى تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الأساسيين للمؤسسة، كالزبائن والموردين مثلا.

3. تنمية الاتجاهات الإيجابية :

إن تنمية الاتجاهات تقوم على صقل اتجاهات الأفراد، حيث " يسهم التكوين في تنمية مجموعة العوامل الذهنية(القيم، المعتقدات، المبادئ...) التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتكويين تجاه قضايا معينة" ، والقصد من ذلك، هو أن تكون اتجاهات الأفراد إيجابية تجاه العمل وتقضيل العمل بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها، وتعزيز روح الانتماء والإحساس بالولاء للمؤسسة والتنظيم ككل، وهكذا فإن تنمية الاتجاهات تطور كفاءة الفرد.

و للوقوف على أهمية التكوين، لابد من استعراض الدوافع التي تحتم العملية التكوينية، وهي:

- الاستجابة للتغيرات الطارئة في بيئة العمل(التأقلم مع القوانين والتشريعات الجديدة).
- تطور الفن الإنتاجي(ظهور تطورات تقنية وتكنولوجية جديدة).
- التكيف مع حاجات الزبائن.¹³

وتبرز أهمية التكوين في أنه يتيح للعمال التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل أو وسائل العمل فضلا عن أن التكوين هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات

والمعلومات والمعارف، ويمكننا أن نحدد أهميته من خلال الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها وهي بدورها الأسباب والدوافع التي تحتمه، ومن أبرز مزايا التكوين :

- تحسين أداء الموارد البشرية: يساعد التكوين المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.
- تكوين الاتجاهات : فالتكوين يهدف إلى تكوين اتجاه معين لدى العاملين عن المنظمة لتحقيق تأييد لأنشطتها وسياساتها والحصول على ولاء حقيقي تجاهها .
- المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل : فالتكوين سواء بالنسبة للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، الغياب،

13 د. الداوي الشيخ : تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، عدد، 6 ، 2008، ص 12

عدم الرضا عن العمل، الحوادث والشكاوي، ومن بين المشاكل التشغيلية التي يساهم التكوين في حلها هي انخفاض الروح المعنوية، تقادم طرق العمل ... إلخ
➤ **توفير الاحتياجات من العمل** : فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التكوين خاصة في الأجل الطويل، وذلك عن طريق إنشاء برنامج تكوين مهني خاص بها.

➤ **زيادة المرونة التنظيمية و تحقيق الاستقرار في العمل** : ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى، واستبعاد وجود تضارب بينهما لما يحققه التكوين من وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين في مجال الأعمال .

➤ **تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم** : إذ أن استيعاب الفرد للمعرفة الجديدة وللمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج التنظيم . فإكتساب مثل هذه المهارة الجديدة يزيد من قيمة العامل لدى صاحب العمل، و بهذا تزيد فرص الأمان الوظيفي له، كما أن التكوين أيضا يؤهله للترقية إلى وظائف أعلى وهو ما يزيد من الرصيد المادي والثقافي له¹⁴

المطلب الرابع : مراحل التكوين

إن الطريقة المنهجية للتكوين تترجم عادة بأربع مراحل منفصلة ولكنها متداخلة هي علنا التوالي¹⁵:

أولا . مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية (مرحلة التحليل)

وتتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليلها لتحديد ما إذا كان هناك حاجة فعلية للتكوين، حيث تمكن هذه المرحلة من معرفة ما إذا كان أداء العمل الضعيف نتيجة نقص في المعارف والمهارات أو نتيجة لأسباب أخرى كذلك التي تتعلق بالمحيط المهني للعمل حيث أن نقص الأدوات ونوعية المعدات تؤدي إلى عدم تحقيق ما هو متوقع من الموظف.
وتحدد الاحتياجات التكوينية من عدة مصادر:

✓ **المتكون** : فهو القادر على معرفة حاجته للتكوين من عدمها وتحديد جوانب القصور التي يعاني منها في عمله.

✓ **الرئيس المباشر** : الذي يشرف على المتكون.

✓ **اختصاصي التكوين** : وهو المسئول عن التكوين.

✓ **الإدارة أو الهيئة** : والتي يكون لديها سجل خاص بالمتكون خلال فترة عمله لديها.

وفي حالة التيقن من الحاجة للتكوين، يتم تحديد المعارف و المهارات التي يجب اكتسابها لتحسين الأداء،

ثانيا . مرحلة التصميم :

1. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص 334 ، ص 335

15 ب بسبوني محمد البرادعي: تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، إتراك للطباعة، القاهرة، 2005، ص 47

في هذه المرحلة يتم تصميم البرامج التكوينية للشروع بتنفيذها فعلا، والتصميم يضم كلا من محتوى البرنامج التكويني، اختيار الأساليب التكوينية، اختيار المكونين، وتحديد مدة البرامج وأماكن التكوين وميزانية التكوين... إلخ.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ التكوين

تتمثل هذه المرحلة في تنفيذ العملية التكوينية، ففي قاعة التكوين يتم استغلال كافة الجهود التي بذلت في المرحلتين السابقتين، ويحتاج أخصائي التكوين في هذه المرحلة إلى مهارات ومعارف عدة منها مهارات العرض ومهارات إدارة النقاش من خلال عدة أساليب، نذكر منها:

- ✓ أسلوب العرض : عملية الإلقاء من المكون للمادة العلمية.
- ✓ أسلوب المشاركة : تعبير المتكونين عن وجهات نظرهم ونقل خبراتهم.
- ✓ المناقشات وأسلوب المشاهدة : عرض المادة بشكل مكتوب أو على شكل صور أو معلقات أو رسومات بيانية.

كما تتم متابعة تنفيذ البرامج التكوينية من خلال تتبع حضور المتكونين إلى مراكز التكوين وتسجيل غياباتهم والحسم من الأجر حسب مدة الغياب (في حالة الغيابات الغير مبررة).

رابعاً: مرحلة تقييم التكوين

تعتبر عملية تقييم البرامج التكوينية من أهم مراحل العملية التعليمية وأكثرها صعوبة وتعقيداً، بل إنها أحد هموم خبراء التكوين والقائمين على تنمية الموارد البشرية. ويعرف Mike Wills تقييم التكوين بأنه "سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة".

وتتم عملية تقييم التكوين وفق المراحل التالية:

- ✓ **التقييم قبل التنفيذ:** يتم التأكد من توفر المادة العلمية، المكان المناسب للتكوين، وجود المكون المتخصص وأيضا تحديد المتكونين؛
- ✓ **التقييم أثناء التكوين:** يتم في هذه المرحلة متابعة التكوين أثناء تنفيذه للتأكد من سير العملية التكوينية كما خطط لها، ومعرفة مستوى الأساليب والوسائل المستخدمة و ملائمتها في عملية التكوين، ومدى انتظام المتكونين في البرنامج ومدى حرصهم على الحضور والاستفادة من التكوين.
- ✓ **التقييم بعد التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم تقييم سلبيات وإيجابيات العملية التكوينية ومنها المتكون والمادة العلمية والمكون، وتحديد نقاط الضعف والقوة للاستفادة منها مستقبلاً.
- ✓ وباختصار تتم في مرحلة التقييم الإجابة على الأسئلة التالية: هل أحب المشاركون التكوين؟، هل تعلم المشاركون؟، هل قام المشاركون بعد تلقي التكوين بتطبيق ما تعلموه في مكان عملهم؟، و أخيرا هل كان للتكوين الأثر الإيجابي المنتظر بحيث حسن من أداء المتكون وبالتالي مردودية الإدارة والمنظمة.

المطلب الخامس. الإطار القانوني للتكوين حسب التشريع الجزائري:

إن إلزام كافة الهيئات المستخدمة وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم المهنية بصفة دورية وربط ترقياتهم.

نصت عليه كافة النصوص التشريعية والتنفيذية، ومنها المادة 57 من القانون 90/11 الحاص بعلاقات العمل الفردية و المواد من 53 إلى 52 من المرسوم الجزائري رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 و المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية (كحق من الحقوق الموظفين الأساسية) . وواجب من واجبات المصالح العمومية بنية :¹⁶

- ضمان الترقية الداخلية للموظفين وذلك بتولي أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال حسب استعداداتهم و الجهود التي يبذلونها.
- إنجاز أو المشاركة في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المرشحين مع الوظيفة العمومية،

وفيما يتعلق بكيفيات تطبيق هذا النص، تحيل الفقرة الخامسة من نفس المادة على تحديد كيفيات تطبيقه وبالفعل فقد صدر المرسوم عام 1996 م وهو المرسوم التنفيذي رقم 96 / 93 المؤرخ في 3 مارس 1996 م المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم¹⁷ وضعت هذه القوانين لتحقيق نجاعة التكوين إذا يجب الوصول إلى تنمية الفعالية عند الموظف و الاختصار في مدة التمرس واستبعاد العادات السيئة في العمل ورفع معنويات الموظف وتوفير إمكانيات الترفيع وتحسين مستوى الإدارة.¹⁸ وتقاس فاعلية التكوين بالآثار التي أنتجها فالهدف من النشاط هو تحقيق تغيير معين للفرد أو المؤسسة¹⁹ و في هذا الإطار كلفت مصالح الوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق عملية التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات سواء للالتحاق بالوظائف العمومية أو التكيف مع مناصب العمل وفق مهام و أهداف المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتها الأولية بالنظر إلى التطور المرتبط بين المؤهلات الإدارية و التقنية ومخصصات الميزانية الموصدة لهذا الغرض²⁰ ومن خلال هذا يمكننا أن نستخلص أن التكوين هو عملية جمع المعارف والخبرات التي تؤهل إلى العمل الناجح، قصد التوظيف والانماج في إطار مهني محدد. كما أنه بيداغوجي أكاديمي، وليس مجرد تسجيل للمعلومات، بل أنه يهدف إلى اكتساب القدرة على التقدم والتغيير والنقد وإبداء الآراء في التحليل وطرح الأفكار الإبداعية الجديدة. و بالرغم من أن التكوين الرسمي المؤدي للدرجات الأكاديمية أفضل طريقة وسبيل لبداية المهنة، إلا أن ذلك في الواقع ما هو إلا أول الطريق لمتابعة التعلم مدى الحياة، ولعل السبب في ذلك أن الحاجة تدعو الفرد إلى متابعة التطورات الجديدة وتوسيع حقول الاهتمامات²¹.

المبحث الثاني : عموميات حول التكوين المستمر

¹⁶بوفجلة، غيات . الأسس النفسية للتكوين، دار الغرب، وهران ، الجزائر، ص 47
¹⁷غريسي، العربي . الإتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية : حالة المركز الجامعي معسكر : رسالة ماجستير معهد العلوم الإقتصادية، وهران ، الجزائر، 2000 ، ص 170

¹⁸خصر كاظم حمود ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط 2 ، عمان، 2006، ص ص 141-140

¹⁹خصر كاظم حمود المرجع السابق، ص 170

²⁰محيرق، مبروكة عمر. دراسات في المعلومات والبحث العلمي والتأهيل والتكوين، دار للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص 102

²¹حسن الحلي، تقديم عدنان إسكندر. دراسة حول تدريب الموظف ص. 39

ازدادت أهمية التكوين المستمر، بالنسبة للعاملين بمختلف التخصصات، خاصة وأنه تبيّن ميدانياً أن الخريج تفوته الكثير من المعلومات، و تقنيات العمل المتصل بمهنته بعد التحاقه بمنصب عمله، في ظل تسارع وتيرة التطورات التكنولوجية أصبح التكوين المستمر امتداداً منطقياً للتكوين القاعدي أو المنظم، الذي يتلقاه الموظف في مختلف مراحل حياته الدراسية..

المطلب الأول : تعريف التكوين المستمر

التكوين المستمر هو " ذلك التكوين الذي يستفيد منه العمال الذين يدارسون في قطاعات أو مجالات تستدعي تحديث معارفهم وتحسين مؤهلاتهم وفقاً للتطورات الحاصلة في الميدان الذي ينشطون فيه، فيصبح بذلك التكوين المستمر بمختلف أنواعه ومستوياته، وسيلة للتنمية المهنية تساعد على تحسين مستوى الأداء وبالتالي تحقيق مردودية أفضل" ..

كما يعرف التكوين المستمر بأنه " تكوين إضافي يستفيد منه العامل، ليتمكن من التأقلم مع

التطور الصناعي

و العلمي" ،فالتكوين المستمر هو مجموعة الدروس أو المقررات البيداغوجية (نظرية، تطبيقية)، تتناول تطور العلوم والتقنيات و التي تهدف إلى تحقيق فعالية لدى العاملين المحترفين " 22

وتجدر الإشارة إلى أنه، توجد تسميات عديدة تستعمل للدلالة على التكوين المستمر كالتكوين المتواصل، التنمية

الذهنية، التكوين المستديم ، التأهيل المهني، كما يستعمل البعض تسمية الرسكلة وهي مشتقة في الأصل من التسمية

(recyclage) الفرنسية²³.

و التكوين المستمر هو :عبارة عن تدريب مهني متواصل، وهو مجموعة المعايير المعتمدة بهدف اكتساب تأهيل مهني

للعامل والذي تتكفل به الدولة أو المسؤولين عن العمل²⁴.

ومن خلال ما سبق من التعريفات يمكننا أن نقول أن التكوين المستمر هو مواصلة للتكوين الأولي بهدف تجديد

المعارف واكتساب قدرات مهنية عالية، ومسايرة التطورات السريعة في المعلومات، قصد التطوير من أجل التميز في كل ما هو جديد في الميدان المهني.

المطلب الثاني : أهداف و أهمية التكوين المستمر

أولاً : أهداف التكوين المستمر

نظراً لضرورة إلزام التكوين المستمر في جميع المجالات ، فهو يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف لمسايرة التطورات المتلاحقة ومن بين هذه الأهداف نجد:

➤ أن يجعل المهنيين مساهمين للمفاهيم أو المعارف والمهارات الجديدة، سواء في المجال

الخاص بهم أو في المجالات المناسبة أو المرتبطة بها.

➤ إعدادهم للتغيرات التي تحدث في مستقبلهم المهني.

➤ تحديث تعليمهم الأساسي.

➤ تجديد نشاطهم في مختلف النواحي المتعلقة بتعليمهم الأساسي

²²كريم، مراد . مجتمع المعلومات وتأثيراته على المهنة المكتبية : الحالة الجزائرية نموذجاً، قسنطينة :

دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص. 19

²³كريم، مراد. المرجع السابق، ص، 19

²⁴le petit larousse :illustré .paris :ed .la rousse ,2013.p.474.

- الاقتصاد في التكاليف و التقليل من المخاطر، فالتكوين المستمر يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء.
- رفع مستوى أداء العامل ورضاه وثقته.
- تسهيل التكيف مع مختلف التغيرات الطارئة وخاصة التكنولوجية وتحسين بيئة العمل²⁵.
- الرفع من المنافسة وذلك بتقوية القدرات التقنية والمعارف ومهارات المتكون، فهذا الهدف عام يهم جميع الفئات المهنية داخل المؤسسة ويسمح بمواكبة مناصب العمل للدور المهني العالي.
- الرفع من طموحات العامل أو المتكون المستمر نحو المستقبل²⁶
- تحقيق الاستثمار الأمثل للتقنيات الحديثة من النواحي الفنية و الاقتصادية.
- تطوير قدرات المتكون والمبادئ العلمية و الأسس النظرية في مجال تخصصه، مما يستدعي توثيق العلاقة بين المهارات الأدائية و التطبيقية من ناحية، ومن المفاهيم والمعارف و المعلومات العلمية من ناحية أخرى.
- الحصول على قاعدة عريضة من المهارات في مجال المهنة

ثانيا : أهمية التكوين المستمر

يمكن إبراز أهمية التكوين المستمر في النقاط التالية:

- حاجة العاملين إلى اكتساب مهارات للترقي الوظيفي، وما يترتب عليه من تبعات ومسؤوليات إدارية من نوعية خاصة²⁷.
- منح المتكون القدرة على مسايرة كل التطورات الحاصلة في المجتمع .
- إكساب المتكون مهارات التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة من خلال توضيح النقاط الغامضة وتبسيط كل العمليات المعقدة المتعلقة باستعمالها.
- القدرة على ملاحقة كل المعلومات الصادرة من خلال المعرفة الجيدة بالتقنيات المختلفة لاستعمال هذه الوسائل.
- تطوير المعارف والخبرات والقدرات بما يتناسب مع النظم الجديدة .
- رفع درجة الرضا الشخصي لدي المتكون لما يتلقاه من تدريب .
- تشجيع مراكز المعلومات للتعامل فيما بينها للقيام بدورات تدريبية، بهدف رفع كفاءة العمل²⁸.
- يساعد التكوين المستمر على الإبقاء على المهارات الموجودة من ناحية وإضافة مهارات ومعرفة جديدة²⁹

المطلب الثالث : أنواع و التكوين المستمر

يمكن تقسيم التكوين المستمر الى:

- 1- التكوين المستمر الذاتي : يعد الموظف مسئولاً، وله دور كبير في تعليم نفسه ذاتياً وتحسين مستواه، وإيرادته الشخصية دور كبير في تنمية كفاءته ومهارته الذهنية و

²⁵ عبابسة صليحة، معمري زينة . التكوين المستمر لعمال المكتبات الجامعية : دراسة حالة عمال مكتبة جامعة منتوري بقسنطينة. مذكرة .

ليسانس : علم المكتبات ا. قسنطينة :جامعة منتوري سنة2001 ،ص46 .

3 . بلعطار يمينة، بوديزة عبلة : تكوين المكتبيين بالمكتبات الجامعية في ظل تكنولوجيا المعلومات : دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الطبية . وفروها بقسنطينة. مذكرة ماستر ، تخصص :علم المكتبات، جامعة منتوري ،قسنطينة ، سنة 2012 . ص34 .

²⁷ مزيش مصطفى.الجامعة والمكتبة و دورهما في تدريب المستفيدين ، :مجلة المكتبات والمعلومات .قسنطينة: جامعة منتوري سنةالجامعية 2006- 2007،ص103 .

²⁸بلعطار يمينة بوديزة عبلة، تكوين المكتبيين بالمكتبات الجامعية في ظل تكنولوجيا المعلومات،مرجع السابقص3 .

²⁹عبدالهادي،لزمدفتحي،لزمودأسامة،السيد،درسات في تعليم المكتبات والمعلومات.القارة ، المكتبة الاكاديمية. 1995 .ص37 .

انطلاقاً من قاعدة أن التعليم عملية حياتية متواصلة، فإن الموظف معني بتطوير معارفه، وتحسين أدائه الوظيفي³⁰، و القراءة من أهم وسائل التطوير المهني الذاتي، لأنها أهم وسيلة تمكن من الإطلاع على كل جديد، بل هي القاعدة الأولى لكل عملية تعلم، فقبل أن نفهم ما ندرسه ميدانياً يجب أن نقرأه لذلك يجب على الموظف أن لا ينقطع عن القراءة ويلتزم بها، العنصر الآخر في تنمية المهنية، يتمثل في الوقت الذي يجب على الموظف حسن استغلاله في التعليم المستمر، والذي يستدعي التفرغ للمطالعة أو للتدريب على وسائل عمل جديدة أو التنقل إلى مؤسسات أخرى للإطلاع أو التربص³¹.

2- التكوين المستمر في المؤسسات التعليمية المتخصصة

مبدئياً فإن الجامعات، المدارس و مراكز التكوين تقوم في المقام الأول بالتكوين، و بالإعتماد على القرارات و البرامج الرسمية، و لتمنح لهم عند التخرج شهادات و درجات علمية تمكنهم من الإلتحاق بوظائفهم في مختلف التخصصات، و لم يعد يقتصر نشاطها على تكوين الطلبة من مختلف التخصصات فقط بل أصبحت تساهم في إجراء دورات تكوينية تدخل ضمن التكوين المستمر للعاملين من خلال إبرام إتفاقية بينها و بين المؤسسات الراغبة في تكوين موظفيها (التكوين خارج المؤسسة)

المطلب الرابع : أسس التكوين المستمر

للتكوين المستمر أساسين هما

1- الأسس العامة :

- الحاجة الحالية و المستقبلية للتكوين المستمر .
- الشروط القانونية و المادية .
- تحديد المجموعات و أماكن التكوين و ارتباطها بسوق العمل .
- أهداف التكوين و محتوياته

2- الأسس الخاصة : فيجب ان تشمل العناصر التالية :

- الأهداف الخاصة للتدريب
- المحتويات الفردية لموضوعات التكوين المستمر .
- الطرق و المناهج التعليمية .
- الوسائل و التجهيزات الملائمة.
- تطوير التكوين المستمر و نتائجه³².

المطلب الخامس : معوقات و مشاكل التكوين المستمر :

على الرغم من أهمية التكوين المستمر ودوره في تنمية العاملين عامة و موظفي الصحة خاصة، يرى بعض الخبراء والمختصين أن هذا النشاط مازال يعاني في عالمنا العربي من

³⁰عبدالهادي، لزم مدفتحي، لزمود أسامة، دراسات في تعليم المكتبات و المعلومات. القاهرة، مرجع سابق، ص

³¹عبدالهادي، لزم مدفتحي، لزمود أسامة، المرجع سابق، ص 37

³²صوفي عبد اللطيف، التكوين العالي في علوم المكتبات و معلومات: أهدافه، أنواعه، واتجاهاته الحديثة، مخبر تكنولوجيا المعلومات و دورها في التنمية الوطنية، جامعة منتوري، 2002، ص 85

بعض المظاهر السلبية التي تحول دون بلوغ الأهداف المنشودة وتتجلى تلك المظاهر فيما يلي :

- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يلعبه التكوين المستمر.
- اعتقاد العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله، أي افتقارهم للفهم السليم لأهمية التكوين المستمر.
- عدم توفير المكونات الأكفاء فالتكوين علم له منهجيته و أصوله العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني.
- عدم وجود إستراتيجية متكاملة تربط بين التكوين وسياسات النقل ، الترقية و تخطيط العمالة.
- غياب التقييم لبرامج التكوين المستمر و النتائج المتحققة منه.
- اختلاف كبير و متنوع في سلوكيات المتدربين .
- انعدام التحسيس عند الهيئات الوصية فيما يخص أهمية التكوين المستمر.
- نقص الإمكانيات المادية و المالية وإضافة على ضيق الوقت.
- صعوبة تحديد حاجات المشاركين.
- صعوبة الاستجابة إلى كل حاجيات المشاركين.
- الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التكوينية، أي التركيز على عدد المشاركين في النشاطات التدريبية
- وليس نوع المهارات أو السلوك التي يكتسبونها من تلك النشاطات
- التركز على المنهج الأكاديمي النظري كأسلوب للتدريب الأمر الذي ينتهي عادة بضجر واستياء المشاركين
- وبالتالي زيادة قناعاتهم بعدم جدوى التدريب ، والافتقار إلى المنهجية والاستمرارية في البرامج التدريبية³³

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل يتضح لنا جليا أن التكوين المستمر هو الطريقة التي من خلالها يتزود الموظفون بمزيد من المهارات والمعارف من أجل تنفيذ عمل حالي أو مستقبلي موكل إليهم. ويتميز التكوين المستمر بكونه نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياجات للتكوين، ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني، ثم تنفيذ هذا البرنامج وأخيرا تقييم النتائج المتحصل عليها بقياس مدى استفادة كل من الموظف و المؤسسة من هذه العملية التكوينية، وذلك من أجل تدعيم نقاط القوة في البرنامج، وتدارك الأخطاء و السلبيات فيه سواء في المادة التكوينية أو من حيث المكونات و المشرفين والوسائل المساعدة و الأساليب أو الظروف الفيزيقية أو غيرها.

³³صوفي عبد اللطيف. المرجع السابق، ص 56 .

الفصل الثاني :-

نور التكوين المستمر في تحسين أداء العاملين

تمهيد:

من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة موضوع الأداء, حيث تعمل إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة من خلال سياستها المختلفة و قراراتها على تحقيق أداء فعال و إنتاجية مرتفعة للقوى العاملة و تقوم بتصميم برامج اختيار و تعيين و تدريب و تهييء وسائل اتصال مناسبة و ذلك بهدف زيادة فعالية الأفراد و تحقيق رضاهم وصولا إلى أعلى كفاءة ممكنة في المنظمة

في هذا الفصل سوف نقوم بمعالجة موضوع أداء الموارد البشرية من خلال تقسيمه إلى
مبحثين

المبحث الأول : ماهية أداء الموارد البشرية و تقييم الأداء

المبحث الثاني : دور التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية

المبحث الأول : عموميات حول أداء الموارد البشرية و تقييم الأداء

لقي أداء الموارد البشرية اهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين في مجالات متعددة و قد أجمع المفكرين أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة و إعطاءه العناية اللازمة يصل المؤسسة إلى أسمى أهدافها فالأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء , كومه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة , حيث تتوقف أداء أي منظمة , و في أي قطاع كانت , على كفاءة أداء مواردها البشرية .

المطلب الأول : مفهوم و أهمية أداء الموارد البشرية

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال , و رغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط و محدد , و من بين تعاريف أداء الموارد البشرية نذكر :

- **عرف نيكولاس أداء الموارد البشرية على أنه :** " نتاج السلوك , فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد , أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك , مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك " .³⁴
- **كما يعتبر أداء الموارد البشرية أنه :** " انعكاس لمدى قدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله , أيا كانت طبيعة هذا العمل " .³⁵
- **و يعرف أداء الموارد البشرية أيضا بأنه :** " النتائج العلمية أو الإنجازات أم ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال " .³⁶
- **كما ينظر للأداء البشري على أنه :** " القدرة على تحقيق النتائج , و الذي يقوم على تفاعل ثلاثة عناصر أساسية : أولها المهارات التي تعد مصدر للأداء البشري و أحد مكوناته الأساسية حيث يساهم إكتسابها و تطويرها و تسييرها في تحقيق أحسن المستويات . إضافة إلى التحفيز . و أخيرا تنظيم العمل الذي يعبر عنه بالإطار الملائم لتجسيد المهام و مختلف علاقات التعاون و القيم المشتركة بين الموارد البشرية " .³⁷
- **كما يشير أداء الموارد البشرية إلى :** " درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة و فاعلية , فالكفاءة هي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة , و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة

³⁴ عبد البارى إبراهيم درة, تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, مصر, 2003, ص 15 .

³⁵ علي يونس ميا و آخرون , "قياس أثر التدريب في أداء العاملين", مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العليا, جامعة تشرين, سوريا, المجلد 31, العدد 1, 2009, ص 5.

³⁶ صورية زاوي, ميلود تومي, " دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة", مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, الجزائر, العدد 7, جوان 2010, ص 147

³⁷ لباس عقل, ميلود برني, مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل, ملتقى وطني حول "تطور المهن و الكفاءات و تحولات وظيفة الموارد البشرية, جامعة معسكر, الجزائر 14/ 15 ماي 2012, ص 5 ,

للجدولة و الجودة و التكلفة, أما الفاعلية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة³⁸.

و تتمثل أهمية أداء الموارد البشرية في:³⁹

- 1- يعتبر الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل, فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء المورد فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى الكثير من القرارات الإدارية, و التي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد, مثل النقل, و الترقية و الترشيح للدراسة و الإعارة للعمل بالخارج, و من خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.
- 2- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور و مرتبات, شرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز و الأداء.
- 3- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له, و هي الحاجة إلى الاستقرار في عمله, و إثبات ذاته .

المطلب الثاني: عناصر و محددات أداء الموارد البشرية و العوامل المؤثرة عليه أولاً: عناصر أداء الموارد البشرية

تتمثل عناصر الأداء في:⁴⁰

- 1) **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** و تشمل المعارف العامة, و المهارات الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
- 2) **نوعية العمل:** و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3) **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل, و مقدار سرعة الإنجاز.
- 4) **المثابرة و الوثوق:** و تشمل الجدية و التفاني في العمل و فدية الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة, و مد حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.

يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك ثلاثة عناصر للأداء تتمثل في:

- 1) **كفايات الموظف:** تعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم, و هي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به الموظف.
- 2) **متطلبات الوظيفة:** و هي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من أعمال أو وظيفة من الوظائف.
- 3) **بيئة التنظيم:** و هي تتكون من عوامل داخلية و أخرى خارجية, و تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم و هيكله و أهدافه و موارده و مركزه

38 أحمد سيد مصطفى , المدير و مهارته السلوكية, الناشر المؤلف, مصر, 2005, ص, 147

39 علي يونس ميا و آخرون, سنة 2009, مرجع سابق, ص, 5

40 أسعد أحمد محمد عكاشة, "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي", مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال, الجامعة الإسلامية بغزة, فلسطين, سنة 2008, ص, 34.

الإستراتيجي و الإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و السياسية و القانونية) .

ثانياً: محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات, و إدراك الدور أو المهام, و يعني هذا أن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من

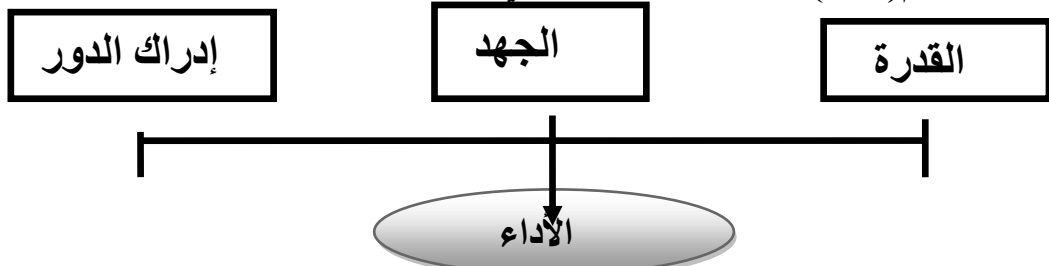
1. الجهد

2. القدرات

3. إدراك الدور(المهام)

و يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) على الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته, أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة, و لا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة, و يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه ضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله, و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

الشكل رقم(II-1) : حددات الأداء الوظيفي



المصدر : أسعد أحمد عكاشة, أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي,

ثالثاً : العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة

آثارها الإيجابية وتخفيض آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها

وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر. وعلى قدر كثرة العوامل التي قد تؤثر في الأداء وتفسره تزايد أهمية

ولعل أهم هذه العوامل 41

❖ العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء :

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج من نطاق التحكم، وبالتالي

فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطر يؤثر سلباً

على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيض آثارها، خاصة إذا تميزت

بعدم الثبات والتعقيد وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية،

سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة

❖ العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء :

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية. تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات والآلات، نوعية المنتج، شكله والغلاف، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج) والعوامل البشرية (التركيب البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال و الإدارة، نوعية المعلومات)

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ول يمكن تحديده واضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها (مواردها) 42

المطلب الثالث : مفهوم وأهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية أولا: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد أنه

لم يتم التوصل

إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء:

- ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي و المراجعة الإدارية
- يعرف الكبيسي تقييم الأداء على أنه "العملية الإدارية و الفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات و استنباط المعلومات الوصفية و الكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين ومقارنته بأدائهم السابق و بأداء أقرانهم أو بالمعدلات و المعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق".
- كما عرف علاقي تقييم الأداء بأنه " العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى إلزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي تحققت من إلزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم". 43
- و يعرف أيضا على أنه " تحديد و تعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، و أحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير أدائه، و عندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة و صحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، و لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد و اتجاهات المهام المستقبلية 44. فتقييم الأداء هدفه تحديد أداء العامل و تعريفه به و

42 مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، للأستاذ و الدكتور السعيد بريش و الدكتورة نعيمة يحيوي بكلية العلوم الاقتصادية مرجع سابق ص

30

43 مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المرجع سابق، ص33.

44 رابحة حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص، 208 .

كيف ينبغي أن يؤدي عمله و تصميم خطة لتنمية العامل, فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا".⁴⁵

ثانيا : أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

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

تكمن أهمية تقييم أداء الموارد البشرية فيما يلي :⁴⁶

أولا :تخطيط الموارد البشرية.

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفوة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

ثانيا :تحسين الأداء وتطويره.

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث

القوة والضعف وبالتالي العمل على تطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء

العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا :تحديد الاحتياجات التدريبية.

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا وإنما على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

رابعا :وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.

⁴⁵ مصطفى محمد أبو بكر, الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2004/2003, ص, 328

⁴⁶ خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة, إدارة الموارد البشرية, دار المسيرة للطباعة و النشر, سلطنة عمان ,سنة 2015 ,ص :

نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

خامسا: إنجاز عمليات النقل والترقية.

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات و إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن من خلال نتائجه أن تقوم الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.

سادسا: معرفة معوقات ومشاكل العمل.

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من

الأهداف

ولهذا ضرورة اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكز إليها في التطوير الهادف للأداء.

ثالثا : أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات هي⁴⁷:

أو لا : على مستوى المنظمة.

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي:

- ✓ تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية؛
- ✓ النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاته بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛
- ✓ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- ✓ تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛
- ✓ تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد؛
- ✓ التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد.

47 مؤيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر و التوزيع ،الأردن، سنة 2003 ،ص 239 ،240

ثانياً :على مستوى المديرين.

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "متوسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

- ✓ التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛
- ✓ الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين؛
- ✓ تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

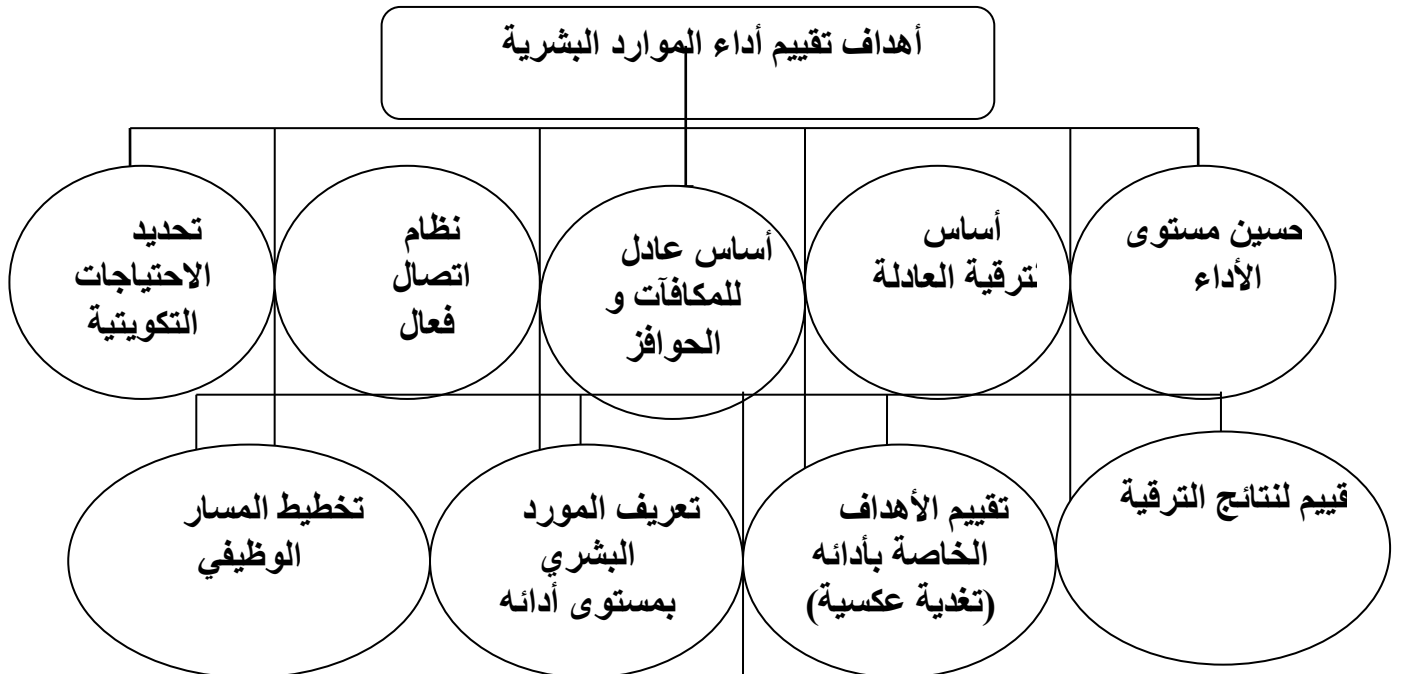
ثالثاً :على مستوى المرؤوسين.

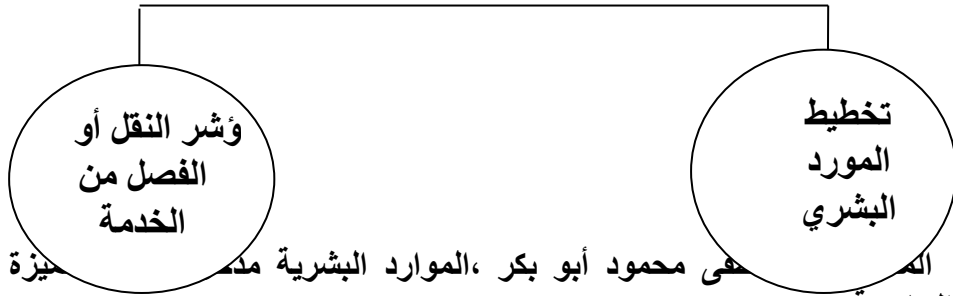
أما أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء فهي:

- ✓ تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛

- ✓ تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بينهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة و يلخص الشكل التالي أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

شكل رقم (2-II) يمثل أهداف تقييم أداء الموارد البشرية





المؤلف: د. محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدونة حيزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 301

المطلب الرابع : مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة و معقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً، و مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وهي كالتالي

1. وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوات أولى خطوات نظام التقييم، حيث يبقى التعاون فيما بين المنظمة و العاملين على وضع توقعات الأداء و الاتفاق حول المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها، و بالتالي يصبح هذا الاتفاق الدافع و الموجه لانجاز العاملين ، و أساس تقييم أدائهم و كفاءتهم⁴⁸

2. مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل ، حيث تساعد على توفير قاعدة من المعلومات عن كيفية إنجاز العمل و الانحرافات التي قد تحدث في الأداء و محاولة معالجتها ، من خلال البقاء على اتصال و علم بما يحدث أثناء فترة الأداء و بالتالي الوصول في الأخير إلى تقييم دقيق و موضوعي لأداء العامل ، و في هذا السياق تطرح عدة تساؤلات تتعلق بالعناصر التي يجب مراقبتها و الأساليب المستخدمة في هذه المراقبة.

3. تقييم الأداء:

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء العاملين ثم مقارنته بالتوقعات في الخطوة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين .

4. التغذية العكسية:

يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، و حتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد أن يفهموها و يستوعبوا المعلومات التي تحملها و يتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن و أن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين مختلفة مثل الترفيه و المكافآت و التدريب.. الخ

5. وضع خطة تطوير تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على المهارات و المعارف و حتى القيم التي يحملها العامل، و تبرز أهمية هذه الخطوة

⁴⁸ عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب للنشر، مصر، سنة 2004، ص 139

عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقاً من طرف المنظمة في عملية التقييم و الشكل التالي الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي.

الشكل (II-3) : مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: مؤيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثناء للنشر و التوزيع ،الأردن، سنة ، ص127 .

**المبحث الثاني: دور التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية
المطلب الأول: مفهوم عملية تحسين الأداء**

- ✓ عرف مفهوم تحسين الأداء بأنها " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما ،وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء."
- ✓ عرف محمد كامل مصطفى تحسين الأداء بأنه وجود مشكلة تحتاج إلى حل و هذا يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها⁴⁹

49 محمد كمال مصطفى ، تحليل و قياس و تقييم الأداء البشري ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، مصر، سنة، 2014، ص 125

- ✓ عرف محمد قدري حسن تحسين أداء الموارد البشرية كما يلي : " تحسين الأداء يعني اتخاذ الإجراءات و القيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء و الانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء" ⁵⁰
- ✓ يرى محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الأبعج عملية تحسن أداء الموارد البشرية يعني وضع برامج لتدريبها وتنمية كفاءاتها تحت إشراف و توجيه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، بهدف معالجة النتائج السلبية التي تم اكتشافها عند تقييم أداء الموارد البشرية ⁵¹

المطلب الثاني : خطوات تحسين أداء الموارد البشرية

تمر عملية تحسين الاداء بعدة مراحل نذكر منها

- 1- تحليل الأداء: و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل ✓ الوضع المرغوب: و يصف الإمكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية و أهداف المؤسسة.
- ✓ الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا
- 2- البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات.
- 3- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، و يمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة و التركيز عليها مع الأخذ في الحسبان أولوية في اختيار الطريقة المناسبة و الحساب الدقيق لتكلفة و المنافع المتوقعة.
- 4- تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نظم نظاما للمتابعة و يتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية و نحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة و غير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية.
- 5- مراقبة و تقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب و الحلول لها آثار مباشرة في تحسين و تطوير الأداء و يجب أن تكون هناك وسائل و طرق تركيز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية عكسية مبكرة لنتيجة هذه الوسائل و لتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء و يجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي و المرغوب، و بهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها و الاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى ⁵².

⁵⁰ محمد قدري حسن ، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، سنة 2015، ص 403

⁵¹ يرى محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الأبعج ، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، سنة 2014 ، ص 260

⁵² محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسى، إدارة الأعمال، المبادئ و المهارات الوظائف، مكتبة القسري الرياض، 1999

المطلب الثالث: دور التكوين المستمر في تحسين أداء العامل

أن التكوين المستمر هو النشاط الذي توليه المؤسسات الصحية اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العمال في العمل، ومن خلاله يزود العامل بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق خدمة صحية ذات جودة عالية، إذ أن طبيعة المؤسسة الصحية تمسها تغيرات كثيرة سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، لذلك أصبحت تفرض على المؤسسة الصحية توافق قدرات العمال مع ما يستجد من هذه التطورات بغية ما تهدف إليه المؤسسات، و أصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج تكوين مناسبة للعمال في مراكز تكوين متخصصة، كما ينظر إلى التكوين المستمر على أنه مكمل للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسة باختيار العمال و تعيينهم، و إنما يجب إعداد هذه الأفراد و تنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم و صقل مهاراتهم، و للتكوين المستمر تأثيرات متعددة على أداء العمال و من أهمها ما يلي :

- ✓ رفع مستوى الأداء و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية⁵³
- ✓ تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم
- ✓ تنمية شعور العمال للانتماء و الولاء للمؤسسة
- ✓ توعية العمال بأهمية التكوين، و إكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل
- ✓ للتكوين المستمر دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- ✓ المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة .
- ✓ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- ✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

المطلب الرابع : النماذج النظرية للتكوين المستمر و دوره في تحسين أداء العاملين

-أولا :الدراسات الخاصة بأداء الموارد البشرية

عمر بلخير جواد تحت عنوان " : دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR بالرمشي – تلمسان، مذكرة ماجستير ،بجامعة أبو بكر بلقايد، 2008-2009.

دار موضوع الدراسة حول الأداء و التكوين و هدفت إلى إظهار إلى أي مدى تعمل المؤسسات الجزائرية إلى تطبيق وممارسة التكوين؛ رفع كفاءة الباحث من خلاله إطلاعه على الأسس

⁵³ محمود بوقطف، "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغزور،خنشلة"، مذكرة ماجستير،جامعة محمد خيضر، بسكرة،الجزائر،2003-2004، ص،94.

النظرية لمصطلح التكوين وتقييم الأداء؛ و تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في نهاية كل دورة. و توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية

الهدف من وراء التكوين هو هدف عام, وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و تعديل اتجاهاتهم و يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر و هو رفع كفاءتهم و زيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد والعاملين على مساعدة المنظمة (المؤسسة) على رفع كفاءتها و زيادة فعاليتها .

دراسة وليام روث ويل (William-J-Rothwell) ، تحت عنوان:

« سنة 2012 » « Theroundbreaking classic on human perfomance enhancement »

دار موضوع هذا البحث حول الانتقال من قسم التدريب إلى قسم تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات، أي تحول جديد في أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث يرى صاحبه أن مديري الموارد البشرية مطالبون بجعل هذه الموارد أكثر شعوراً بالرضا الوظيفي وأكثر استقراراً بالمنظمات، وذلك من خلال حصر مشكلات الأداء المحتملة وتوفير الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب، أي إتاحة الفرص للموارد البشرية للتدريب واكتساب الكفاءات عند ملاحظة تراجع أدائها الوظيفي، بدلاً من برمجة دورات تدريبية عند إعداد الاستراتيجيات العامة للمنظمة، وهو ما اعتبره صاحب هذا البحث أسلوباً تقليدياً يجب التخلي عنه و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

-إنشاء قسم لتحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات يمكنها من ربح الوقت وترشيد التكاليف المترتبة عن التدريب الكلاسيكي؛

-التحول من التدريب الكلاسيكي إلى تحسين الأداء يتطلب وضع إستراتيجية واضحة المعالم تقوم على

أساس كفاءات الموارد البشرية؛

-ضرورة التقييم المستمر لأداء الموارد البشرية وتوفير الوسائل الضرورية لتدارك النقائص التي يتم اكتشافها.

ثانياً: دراسات حول تكوين الموارد البشرية

1-دراسة (عبد العزيز نعمان 2008): علاقة التكوين (التدريب) بأداء الموارد البشرية في الإدارة

الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية .

هدفت هذه الدراسة إلى قياس علاقة التكوين بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة و إلى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية و أفراد الإدارة الوسطى في العملية التكوينية من حيث (تحديد الاحتياجات التكوينية ،اختيار المكونين ،تصميم الدورات التكوينية ،تقييم العملية التكوينية)، و قد تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في جامعة تعز و البالغ

عدددهم (240) موظفا و موظفة ، و قد اقتصرت الدراسة على الأفراد الذين التحقوا بالدورات التكوينية ، و كانت نتائج الدراسة كما يلي :

-أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التكوينية الحديثة و التركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التكوينية.

-أظهرت الدراسة أن أسلوب اختيار المتكولين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتكولين كما أن للوساطة و الآراء الشخصية دور في اختيار المتكولين مما ينعكس بالسلب على العملية التكوينية.

2-دراسة (صلاح شيخ ديب و آخرون 2009):قياس أثر التكوين (التدريب) في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التكوين (التدريب) في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان ، و ذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التكوينية المناسبة في تحسين أداء العاملين و مدى كفاءتها و تصميمها و تقويمها ، و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تأكدت الدراسة على وجود فروق جوهرية بين تحديد الاحتياجات التكوينية و تأثيرها حيث نجد احتمال الدلالة الإحصائية أسئلة الفرضية الثانية 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 حيث أكدت الدراسة أن نسبة 63% من العاملين أنه يمكن تنفيذ البرامج التكوينية من قبل المنفذين.

-كذلك تؤكد الدراسة على وجود فروق ذات دلالة جوهرية بين كفاءة برامج التكوين (التدريب) و تطوير و تحسين أداء العاملين ، حيث نجد احتمال الدلالة الإحصائية لأسئلة الفرضية الثالثة 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 و نقبل بالفرضية التي أكدت الدراسة حيث أن نسبة 52.1% من العاملين موافقون بشدة على أن البرامج التكوينية تتيح الفرص لتبادل الخبرات و المعارف و المعلومات بين المتكولين ، و هذا يشير إلى دور البرامج التكوينية في تعزيز روح التعاون مما يدعم شعور العاملين بالرضا.

دراسة سابقة باللغة الأجنبية مقالة في إدارة الأعمال ، -أمير النجا. أمين عمران ، بعنوان :

مجلة الإدارة و * « The effect of training on employee performance » الأعمال رقم 4، سنة 2013.

هدفت هذه الدراسة

- التحقيق في معنى و أهمية التدريب
- التعرف على أهمية أداء الموظفين
- استكشاف العلاقة بين التدريب و أداء الموظفين
- التطوير التوجيهي لتقييم أداء الموظفين
- حيث توصل الباحثين إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في :
- إن للتكوين أهمية كبيرة في تحسين أداء الموظفين
- توجد علاقة طردية بين التكوين و الأداء
- أهمية أداء الموظفين و تحسينه

خلاصة الفصل :

تعد وظيفة التكوين من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالأفراد، كونه المحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة وتندل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الأفراد للوظيفة التي يشغلها، فأى انخفاض في أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية، لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض من خلال القيام ببرامج تكوينية التي تمكن من مسايرة لمتطلبات الداخلية والآفاق المستقبلية، باعتبار التكوين المستمر وسيلة ف فعالة للرفع من أداء العاملين وزيادة مهاراتهم وكفاءاتهم وتطويرها

الفصل الثالث:

دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية شبيغفارا بمستغانم

تمهيد:

بعد التعرض في الجانب النظري الى المفاهيم الخاصة بكل من التكوين المستمر و دورها في تحسين الأداء من الناحية النظرية خصص الفصل الثالث من المذكرة للدراسة الميدانية التي تعكس واقع التكوين المستمر داخل المؤسسات الصحية التي تولي أهمية بالغة للتكوين المستمر و أصبح من الجدي اثبات أن للتكوين المستمر دور في تنمية قدرات العمال و تزويدهم بالتقنيات المستجدة و المهارات المطلوبة لتحقيق خدمة صحية ذات جودة عالية و ذلك من الناحية التطبيقية..

قمنا في هذا الفصل بتدعيم دراستنا النظرية بالدراسة التطبيقية، سنحاول تبيان مساهمة التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، فالمؤسسة العمومية الإستشفائية مؤسسة عمومية .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية شبيغفارا بمستغانم .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث : تحليل البيانات و استخلاص النتائج

المبحث الأول :تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية شبيغيفارا بمستغانم .
تعتبر المؤسسة الإستشفائية الواجهة الحضارية التي تظهر التقدم الصحي والعلمي والاجتماعي للمجتمع بحيث تتشكل من شبكة من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية المتبادلة بين مختلف أعضائها وتتكون من أنساق فرعية متكاملة الأدوار والوظائف، كما تمتاز أنشطتها بالحساسية لتعلقها بحياة الأفراد، قدرتها على توفير كافة أنواع الرعاية الصحية يجعل منها العمود الفقري لأي نظام صحي فهي المكان المفضل لكل من المريض لتلقي العلاج والطبيب لممارسة عمله مع باقي القوى العاملة الأخرى ومن بين هذه المؤسسات المؤسسة الاستشفائية شبيغيفارا- مستغانم محل الدراسة .

المطلب الأول .نشأة و تعريف المؤسسة :

من باب تاريخي ،المؤسسة الاستشفائية شبيغيفارا- مستغانم شيدت في العهد الاستعماري و بالتحديد في سنة 1934 كمستشفى عسكري تطور من مستشفى عسكري سنة 1934 تحت اشراف الجنرال بيجار ،في عهد نابليون الثالث و في المرحلة الثانية تطور الي مستشفى مختلط (عسكري و مدني) و في سنة 1936،و في 13 ماي 1949 تحولت المؤسسة الى مستشفى جهوي بمستغانم.
في سنة 1969 و بقرار من الوالي ،سمي المستشفى بمستشفى شبيغيفارا،مساحة المؤسسة تقدر بـ18300م².

حاليا تحتوي المؤسسة العمومية بمستغانم على ستة (16) مصلحة طبية ،تحتوي على الفندقية بقوة استيعاب محددة من طرف وزارة الصحة و السكان،حيث يقدر عدد الاسرة المنظمة من طرف المؤسسة بـ501 سرير و الاسرة التقنية بـ614 سرير . وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140

المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء، تسيير و تنظيم المؤسسات العمومية الاستشفائية و على ضوء المواد 02.03.04 و 05 يمكن لنا أن نعرف المؤسسة و مهامها الرئيسية التي يمكن تلخيصها في العناصر التالية :

* المؤسسة العمومية الاستشفائية مؤسسة ذات طابع اداري لديها الشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية .

*توضع تحت وصاية السيد الوالي بمجلس الادارة.
*تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هياكل للتشخيص و اعادة التأهيل الطبي و لها مهمة صحية أن تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات .

المطلب الثاني : مهام المؤسسة الاستشفائية شيفيفارا مستغانم:
للمؤسسة العمومية الاستشفائية مهام محددة ، مندمجة و مندرجة وفقا للاحتياجات الصحية للمواطنين ، و في هذا السياق تحدد لها المهام الرسمية التالية:
*تطبيق البرامج الوطنية الصحية.
*ضمان النظافة و اجراءات ضد الاضرار و الانحرافات الاجتماعية.
*ضمان تحسين التكوين و رسكلة أفراد المصالح الصحية
*المؤسسة العمومية الاستشفائية تعمل على اتاحة كل الفرص للتكوين الشبه الطبي و التسيير الاستشفائي على أساس تعاقد مع مؤسسات التكوين.

1. مصالح المؤسسة الاستشفائية - شيفيفارا-مستغانم

حاليا تحتوي المؤسسة العمومية بمستغانم على واحد و عشرون (21) مصلحة طبية ، تحتوي على الفندقية بقوة استيعاب محددة من طرف وزارة الصحة و السكان ، حيث تقدر عدد الاسرة المنظمة من طرف المؤسسة بـ 501 سرير و الاسرة التقنية بـ 614 سرير.

و اهم ما يميزها هي الخدمة الدائمة 24/24 ساعة و 7/7 أيام كما هي موضحة في الجدول الاتي :

الجدول رقم (-III- 1) القدرة الاستيعابية لمستشفى شيفيفارا-مستغانم

خصائص	رقم استيعاب المصلحة بعدد الأسرة
لب الداخلي	٤
ب الأطفال	٤
مراض المعدية	٤
مراض الصدرية	٤
ستعجالات الطبية الجراحية	٤
راض الأنف و الإذن و الحنجرة	٤
ب العيون	٤
ب الأعصاب	٤
راض السرطان	٤
نعاش الطبي	٤
إحة عامة	٤
إحة الاطفال	٤
إحة العظام	٤
إحة الاعصاب	٤

2	نفية الكلى
2	امراض الجهاز الهضمي
2	امراض الكلى و المسالك البولية
(امراض القلب
2	لاج الفيزيائي
(كز نقل الدم
(ب السجن
50	جموع

المصدر: مدير النشاطات الصحية DAS للمؤسسة الاستشفائية شبيغيفارا

مستشفى شبيغيفارا بمستغانم مقسم الى مصالح ادارية و اخرى استشفائية ،و بالاضافة للمصالح المذكورة في الجدول أعلاه هناك مصالح أخرى منها :مصلحة الكشف بالرنين المغناطيسي مصلحة ،الكشف الاشعاعي ،الصيدلية و المخبر الداخلي .
❖ المصالح الادارية :

تسير المؤسسة الاستشفائية بمجلس ادارة يرأسه والي ولاية مستغانم و يسيره مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ،هذه المؤسسة تستعين بهيكل استشاري الذي يتشخص في المجلس الطبي.
❖ المديرية العامة :

يتولى تسيير المديرية العامة المدير الذي هو الممثل القانوني و الرسمي للمؤسسة ،و يساعده في اشغاله اليومية و متابعة تنفيذ البرامج الصحية و تعليمات الوصاية مكتبان:

*مكتب التنظيم العام

*مكتب الاتصال

يرتكز المدير على ثلاث مديريات فرعية و هي كالتالي :

✓ المديرية الفرعية للمالية و الوسائل :

و تنقسم بدورها الى أربعة مكاتب :

*مكتب المدير الفرعي للمالية و الوسائل

*مكتب المحاسبة المادية

*مكتب الميزانية و المحاسبة

*مكتب الصفقات العمومية

✓ المديرية الفرعية للموارد البشرية :

و التي بدورها تتكون من المكاتب التالية :

*مكتب المدير الفرعي للموارد البشرية

*مكتب تسيير المستخدمين

*مكتب المنازعات

*مكتب الأجور

مكتب التكوين

❖ المديرية الفرعية للمصالح الصحية :

الجدول رقم (III-02) :تعداد المستخدمين لمستشفى شيغيفارا بمستغانم:

سنف	د الموظفين
مارسون الاخصائيون	1
طباء العامون	
اخصائيون في علم النفس العيادي	
احو الاسنان	
بادلة	
سنف	د الموظفين
به الطبيون	4
وظفون الاداريون	
مال المهنيون	1
جموع	8

المصدر : مدير الموارد البشرية DRH للمؤسسة العمومية الإستشفائية شيغيفارا
المطلب الرابع : التكوين داخل المؤسسة

التكوين داخل المؤسسة من مهام مديرية الموارد البشرية فهذه الأخيرة تسهر على إعداد البرامج التكوينية وذلك بالتنسيق مع رؤساء الأقسام و رؤساء المصالح الطبية بتحديد الاحتياجات التكوينية و تقييم البرامج السابقة و يتم إعداد البرنامج التكويني داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية مستغانم حسب الخطوات التالية :

- تحديد موضوع نشاط التكوين
- تحديد أهداف العملية التكوينية
- تحديد الفئة المستهدفة
- تحديد عدد المشاركين
- مدة الدورة التكوينية
- التوقيت و مكان الدورة
- التكلفة التقديرية للدورة التكوينية

أولاً: أنواع التكوين في المؤسسة : ينقسم التكوين على حسب المدة إلى تكوين قصير الأجل , متوسط الأجل و تكوين طويل الأجل . وعلى حسب المكان تكوين داخلي (داخل المستشفى) و تكوين خارجي (في مراكز متخصصة) و يتم تكوين الموظفين بالأشكال التالية :

- 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
- في دورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات : التسجيل في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار و لا تقل هذه المدة عن شهر
- التكوين المهني المتخصص : بموجبه يتم تكوين الموظفين الذين لديهم بعض النقائص في أداء العمل و بالتالي يعمل هذا التكوين على سد الفجوة بين القدرات الشخصية

للموظف و متطلبات المنصب الذي يشغله ، و هذا بإضافة معلومات و معارف و كذا خبرات جديدة للموظف تمكنه من استغلال قدراته لما يتوافق مع منصب عمله و مدة هذا التكوين من شهر إلى 03 أشهر و ينقسم هذا التكوين إلى قسمين هما

- التكوين المستمر: ويتم طوال الحياة المهنية للعامل و يهدف إلى تكوين الفرد بصفة دائمة و تطوير مستمر لمستوى المعرفة الذي يفرضه التطور التقني و التكنولوجي مع متطلبات المنصب الذي يشغله .
- التكوين المتقطع: و يكون هذا النوع لفترات معينة من المسار المهني للفرد و يكون لأجل الترقية أو تكوين الموظفين الجدد لشغل منصب عملهم

- **التكوين الإضافي:** بموجبه يعث الموظف إلى دورات تكوينية من أجل إضافة معلومات جديدة ، و يحق لكل موظف الدخول في هذا التكوين بطلب منه عند الحاجة أو حسب طلب المسئول عنه و مدة هذا التكوين من 05 أيام إلى الشهر
- **الملتقيات:** مدة التكوين من يوم إلى 05 أيام و تتميز فيه عدة أشكال (الأيام الدراسية، الندوات و الورشات)⁵⁴

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

إن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث اختيار أدوات معينة لعرض جمع وتحليل النتائج المحصل عليها من خلال التربص الذي يمكن من جمع بيانات حول فراد العينة المختارة بالمؤسسة الاستشفائية ميدان الدراسة.

المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة

يلجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة عندما يصعب عليه أن يجمع بيانات دراسته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع العينات العشوائية والذي يمثل وحدات أفراد المجتمع الأصلي وتعرف العينة بأنها " ذلك النموذج من الوحدات المختارة من مجتمع البحث بالطريقة العمدية أو مجتمع الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمهنية التي يهتم بها الباحث 55 "إذا تعتبر العينة وكيفية اختيارها أحد العناصر الجوهرية في بناء البحث، وحسب

⁵⁴ مديرية الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الإستشفائية شيفغافارا مستغانم

⁵⁵ بودوحغنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء المورد البشري، رسالة الدكتوراه تخصص

علم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة، سنة 2011 / 2012 ،ص 259

موضوع البحث الذي نحن بصدد إنجازه تحت عنوان أثر التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية، ونظرا لعدم قدرتنا على استجواب كل المستخدمين لجأنا إلى استعمال طريقة العينة العشوائية، بحيث تم اختيار ممثلين عن كل فئة ممثلة عن كل فئات المكون للمجتمع الكلي، وعليه فقط تم اختيار عددا من أفراد ، لذلك لم يتم توزيع أفراد العينة بالتساوي مع فئات المجتمع، والغرض من استعمال هذه الطريقة هو الحصول على بيانات دقيقة عن كل فئة من فئات مجتمع البحث، فقد تم اختيار عينة الدراسة عشوائيا في بحثنا هذا من كل مختلف فئات المستخدمين المنتمين إلى مختلف الأسلاك المهنية لمتواجدة في المؤسسة الاستشفائية شبيغيفارا، هذه الفئات تتشارك أثناء عملها في خدمة وتقديم أحسن رعاية للمريض بالمؤسسة الاستشفائية، وهي تتمثل في(مستخدمي الإدارة ,مستخدمي السلك الطبي,مستخدمي السلك الشبه طبي,الطبيين الأخصائيين والطب العام)لقد قمنا باختيار عينة ب50 فرد(موظف) من بين 892 مجموع الموظفين (المجتمع الكلي للدراسة), تمثل عينة الدراسة 5,60% من المجتمع الكلي و بلغ عدد الاستثمارات الموزعة ب 50 استثمار حيث تم استرجاع 45 استثمار و بعد استبعاد 03 استثمارات غير صالحة للمعالجة , بقي العدد الصافي 42 استثمار جاهزة للمعالجة و هو حجم العينة المدروسة أي بنسبة استجابة 84 % وهي نسبة جد مقبولة وفيما يلي الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

الجدول (III – 3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات (الجنس,العمر,الوظيفة وسنوات الخبرة)

س	غير	مجموع			
		من 30 سنة	30 إلى 40 سنة	40 إلى 50 سنة	من 50 سنة
س	غير	%	%	%	%
ر	ر	%	%	%	%
ل	غير	%	%	%	%
ل	ر	%	%	%	%
ر	غير	%	%	%	%
ر	ر	%	%	%	%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

التعليق

نلاحظ من خلال الجدول (III – 3) أن غالبية أفراد العينة كانت إناث حيث بلغت نسبة الإناث 62% من مجموع أفراد عينة الدراسة , في حين بلغت نسبة الذكور 38 % من مجموع أفراد عينة الدراسة و بالتالي هذا يعكس واقع القوى البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية " شبيغيفارا و يرجع ذلك إلى التوجه النسوي لقطاع الصحة خاصة في فئة التمريض و كذا امكانية فتح فرص التوظيف للنساء دون تحيز . أما فيما يخص الفئة العمرية فغالبية أفراد العينة ينتمون إلى شريحة الشباب حيث نسبة 69 % من إجمالي أفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة إلى 40 سنة بينما فئة قليلة تزيد عمرها عن 50 سنة التي تمثل 12% فقط و بالتالي يمكن القول بان هذه المؤسسة تتميز بارتفاع نسبة الشباب فيها و ذلك راجع لطبيعة عملها الذي يعتمد على القوى العاملة الشابة القادرة على بذل الجهود و انجاز المهام بالكفاءة والفعالية المطلوبة.و بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فنلاحظ أن غالبية الموارد البشرية المنتمية

إلى عينة الدراسة تتمتع بخبرة وظيفية تفوق 10 سنوات بنسبة 38٪ في حين نجد أقل نسبة 12٪ لفئة التي فاقت خبرتها 15 سنة وهي فئة قليلة مقارنة بالفئات الأخرى و يمكن تفسير ذلك إلى توجه الأطباء إلى القطاع الخاص. و فيما يخص توزيع العينة حسب الوظيفة فنلاحظ أن الدراسة الميدانية أجريت على موارد بشرية غالبيتها من فئة الشبه الطبي بنسبة 52٪ من العدد الإجمالي ثم تليها فئة الإداريين بنسبة 29 ٪ أما فئة الأطباء العامون و المتخصصون فكانت نسبتاهما ضئيلتان مقارنة مع سابقتيهما حيث مثلتا نسبة 12٪ و 7٪ على التوالي. فقط، و يعتبر هذا التوزيع منطقي بسبب طبيعة مجتمع الدراسة لأن فئة الشبه الطبي تمثل أكبر نسبة أكثر من 50٪ من إجمالي القوى العاملة في المؤسسة نظرا للمهام المتعددة التي تشغلها هذه الفئة و تعاملها الدائم و المستمر مع المرضى.

المطلب الثاني : مجال الدراسة

تمثل مجالات الدراسة الميدانية الحدود التي جرت في إطارها هذه الأخيرة و تتمثل في

المجال الزمني : فقد قمنا بدراسة ميدانية لمدة شهر من 2019/05/21 إلى غاية

2019/06/21

المجال المكاني : الدراسة الميدانية كانت المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية مستغانم

"شيغيفار"

المطلب الثالث : أدوات جمع و تحليل البيانات

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب لجمع البيانات ، ومن بين أهم هذه الوسائل نذكر ما يلي:

أولا : الملاحظة :

تعتمد الملاحظة على القيام بملاحظة ظاهرة من الظواهر أو سلوك معين لفرد أو مجموعة من الأفراد في ميدان معين، وتسجيل مشاهدات الباحث لوقائع معينة تتصل بسلوك الفرد أو الظاهرة المراد دراستها، وملاحظة وتجميع هذه الوقائع والحقائق المتصلة بهذا السلوك لاستخلاص المؤشرات منها⁵⁶، بالنسبة لهذا البحث فقد ساعدت الملاحظة على تكوين تصور حول أهمية الموارد البشرية بهذه المؤسسة الاستشفائية، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم، ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة بين الاستحسان والاستياء أحيانا، والتحفظ أحيانا أخرى

ثانيا : المقابلة

لقد استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، ومعرفة الأبعاد الميدانية، إذ توجد معلومات أساسية لا يمكن استقصائها، والحصول عليها إلا عن طريق بعض الأشخاص الذين لهم دراية بمجال البحث، ويمارسون عليه نوع من التأثير، ولقد احتلت أداة المقابلة الحرة في هذا البحث مركزا هاما، لما لها من أهمية في تحديد والتوفيق بين الطموحات هذه الدراسة والمعطيات الميدانية، وذلك من خلال القيام بمجموعة من المقابلات الحرة مع عدد من المستخدمين و المسئول عن الموارد البشري في المستشفى.

ثالثا : الاستبيان

56 عبد القادر محمود رضوان، سبع محاضرات حول الأسس العلمية لكتابة البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1990 ، ص5

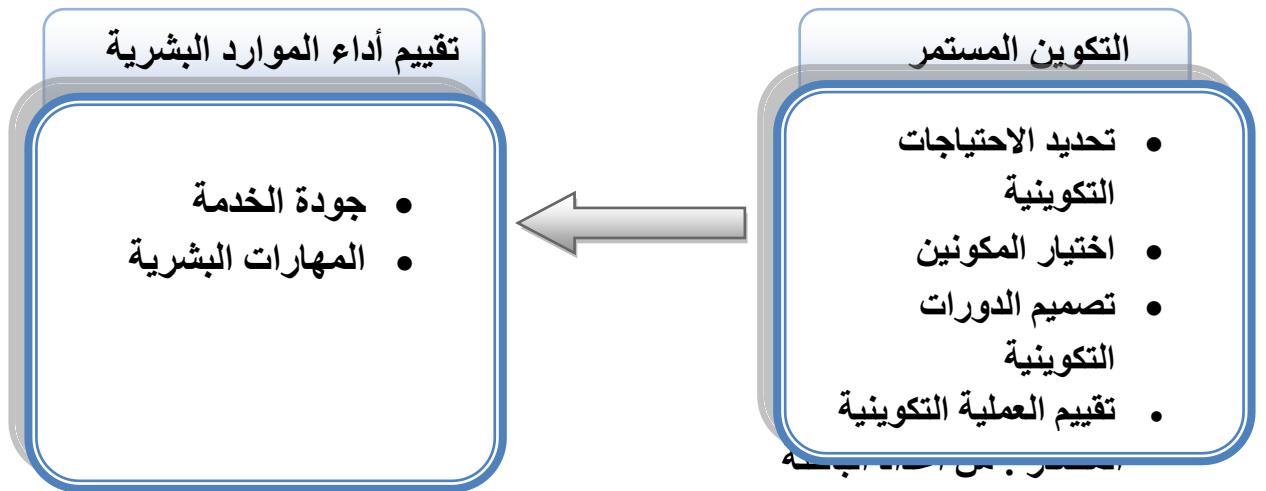
هو وسيلة لجمع البيانات حيث يسهل في عملية جمع المعلومات أو المعطيات و تصنيفها و بالتالي تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات , حيث قمنا في هذه الدراسة بتوزيع استمارة الاستبيان لجمع البيانات حول ظروف عمل أفراد المؤسسة الاستشفائية بالإضافة إلى معرفة اثر التكوين المستمر على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية " شيجيفارا " مستغنام من خلال اجابات بعض أعوان الإدارة و ايطارنها اضافة الى الطاقم الطبي و الشبه الطبي. , استخدمنا في دراستنا استمارة مكونة من جزأين

- **الجزء الأول :** تضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة بهدف إبراز خصائصها و يشمل هذا الجزء الخصائص التالية (الجنس,السن,الوظيفة و سنوات الخبرة)
- **الجزء الثاني:** خصصنا هذا الجزء من الاستمارة لتكوين الموارد البشرية و تقييم أدائها و يضم 25 فقرة تشمل خصائص العملية التكوينية للموارد البشرية و تقييم أدائها (الاحتياجات التكوينية,المكونين ,مراكز التكوينية, تقييم الدورات و تحسين الأداء) و تم تقسيمه إلى محورين رئيسيين الأول التكوين المستمر الموارد البشرية و المحور الثاني أداء الموارد البشرية حيث كل محور قسم إلى عدة أجزاء فرعية فالمحور الأول ضم 4 أجزاء فرعية : الأول تحديد الاحتياجات التكوينية الذي شمل 06 فقرات ,الثاني اختيار المكونين شمل 05 فقرات ,الثالث تصميم الدورات التكوينية شمل 06 فقرات ,الرابع تقييم العملية التكوينية شمل 07 فقرات أما المحور الثاني محور تقييم أداء الموارد البشرية ضم جزأين الأول جودة الخدمة شمل 04 فقرات و الثاني المهارات البشرية و تقييم الأداء شمل 09 فقرات.

المطلب الرابع : النموذج النظري للدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيرين اثنين هما : المستقل و يتمثل في التكوين المستمر و المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية و هذا لبناء نموذج البحث الخاص بهذه الدراسة كما في الشكل التالي:

الشكل (2-III) : النموذج النظري للدراسة



المبحث الثالث : تحليل البيانات و استخلاص النتائج

ستقوم في هذا المبحث بتحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بأسئلة الجزء الثاني من الاستمارة و المتكونة من 25 عبارة موزعة على محورين رئيسيين الأول التكوين المستمر الخاص بالموارد البشرية و الثاني تقييم أداء الموارد البشرية واعتمدنا في التحليل على النسب المئوية

المطلب الأول : التحليل الاحصائي للبيانات

أولاً: محور التكوين المستمر للموارد البشرية

1. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بتحديد الاحتياجات التكوينية الجدول رقم (III – 4) توزيع العينة حسب تحديد الاحتياجات التكوينية

العبارة	موافق بشدة	موافق	م	مواف	موافق بشدة
تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال التقييم الدوري للأداء	02				06
	5%	%	%	%	14%
تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي	01				04
	2%	%	%	%	9%
تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين و متطلبات العمل الجديدة	00				02
	0%	%	%	%	5%
بلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب احتياجات العمل	04				00
	9%	%	%	%	0%
تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة	02				00
	5%	%	%	%	0%
إدارة المستشفى الموظفين في تحديد الاحتياجات التكوينية	00				06
	0%	%	%	%	14%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان التعليق

نلاحظ من خلال الجدول رقم (III-4) أن إجابات أفراد العينة كانت كالتالي:
فيما يتعلق بمدى مساهمة التقييم الدوري للأداء في تحديد الاحتياجات التكوينية فالنتائج المتوصل إليها تبين أن 60 ٪ من أفراد العينة أجابت بموافق بينما 12 ٪ كانت إجاباتهم بغير موافق هذا ما يؤكد أن المؤسسة تقيم أداء أفرادها دوريا لتحديد احتياجاتهم التكوينية، هذا التقييم لا بد ان يكون بطرق علمية و موضوعية .
أما فيما يخص تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقاربة بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي فالنتائج توضح أن 48 ٪ من أفراد العينة أجابوا بالموافقة هذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بتحليل أداء موظفيها (المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب) وذلك لتحديد الفجوة في الأداء و بالتالي اتخاذ قرار تصحيح الاختلالات.

في حين بينت نتائج الدراسة أن تحديد الاحتياجات التكوينية يكون من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين و متطلبات العمل الجديدة ، حيث أن إجابات أفراد العينة بخصوص هذا البعد جاءت بنسبة 52 ٪ موافق و هذا يدل على حرص المؤسسة بتكوين موظفيها حسب ما تتطلبه الوظيفة التي يشغلونها إضافة الى مواكبة التطورات الحاصلة في مجال عملهم و الذي من شأنه أن يكسب الموظف مهارات جديدة تساهم في تحسين أدائه و أداء المؤسسة الاستشفائية ككل. كما أكدت النتائج أن الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية يكون وفق احتياجات العمل (86 ٪ موافق) .

ان تحديد الحاجة للدورات التكوينية يتم عند استحداث وظائف جديدة من قبل المؤسسة الاستشفائية و هذا ما أكدته النتائج حيث كانت الموافقة كلية لجميع أفراد العينة 100 ٪ و هذا شيء منطقي لأن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف و عدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيةهم و إنتقالهم إلى وظائف أخرى.

فيما يخص ائتشارك إدارة المستشفى الموظفين في تحديد الاحتياجات التكوينية فنجد أن نسبة 52 ٪ أجابوا بموافق هذا دليل على أن المستشفى تعطي أهمية لعنصرها البشري في الاحتياجات التكوينية في حين 24 ٪ منهم يرون أن المستشفى لا يشركهم في تحديد الاحتياجات التكوينية و أن المؤسسة تقوم بتحديد احتياجاتها التكوينية حسب احتياجات العمل أو بمساعدة المسئول المباشر للموظفين و ذلك من خلال وضع معايير علمية مناسبة لأن المؤسسة تحدد الاحتياجات بالتنسيق مع رؤساء الأقسام و رؤساء المصالح الطبية و ليس مع جميع العمال

2. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة باختيار المكونين

الجدول رقم (III – 5) توزيع عينة الدراسة حسب اختيار المكونين

العبد	موافق بشدة	موافق	م	م	موافق بشدة	موافق

03				01	كرار	كونون من داخل المستشفى أكثر تفهما لاحتياجات التكوينية أكثر من المكونين الخارجيين
7%				2%	سبة%	
01				02	كرار	ير مكونين من الخارج يزيد من خبرات المتكونين
2%				5%	سبة%	
00				04	كرار	ر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتكونين نحو أداء أفضل
0%				10%	سبة%	
00				02	كرار	كونين في المستشفى قادرون على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية
0%				5%	سبة%	
00				08	كرار	اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية
0%				19%	سبة%	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

التعليق

من خلال الجدول رقم (III - 5) أن إجابات أفراد العينة بخصوص اختيار المكونين جاءت كالتالي :

بينت نتائج الجدول أن هناك تقرب بين إجابات أفراد العينة حيث نجد 43% أجابوا بموافق و 38% بغير موافق و المتعلقة تفهم المكونون من داخل المستشفى لاحتياجات التكوينية مقارنة بالمكونين الخارجيين . ما يدل أن بعض الموظفين يرون أن المكونين من نفس المؤسسة التي يعملون بها يتحلون بالخبرة اللازمة التي تمكنهم من نقل المعارف و المهارات لهم بحكم معرفتهم العميقة عن ظروف العمل داخل المستشفى و الاحتكاك الدائم مع الموظفين . أما الفئة الثانية فهي ترى أن المكونين خارج المؤسسة الاستشفائية بإمكانهم تحديد متطلبات العملية التكوينية بشكل جيد خصوصا إذا كان المكونون من خارج البلد . هذا ما يدعم فكرة أن توفير مكونين من الخارج يزيد من خبرات الموظفين بحيث لوحظ تساوي نسب الموافقة و عدم الموافقة حيث يرى 43% أن الاستعانة بالمكونين من خارج المؤسسة يزيد من خبراتهم ، و هي نفسها النسبة بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بعدم الموافقة وحسب اعتقادهم أن المكونون من الداخل هم القادرون على رفع مهاراتهم لأنهم على دراية بمستواهم .

أما فيم تعلق بإمكانية تأثير خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتكونين نحو أداء أفضل فنجد 86% من أفراد العينة أجابوا بموافق هذا يدل على قناعة الموظفين بمدى تأثير المكونون الأكفاء في تحسين سلوكياتهم و إكسابهم مهارات تساعد على تحسين أداءهم .

في نفس السياق و فيما يخص قدرة المكونين في المستشفى على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية فإن النتائج تبين أن 90% من المجيبين يرون أن المكونون بالمستشفى ذو كفاءة عالية و قادرون على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة عالية هذا دليل على أن المؤسسة الاستشفائية تواكب التطورات الحاصلة و تتأقلم مع المتغيرات الخارجية خصوصا ما تعلق منها بالمتغيرات التكنولوجية.

بل و يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية حيث أن نسبة 74% أجابوا بالموافقة وهذا يدل على أن الإدارة تراعي في اختيارها للمكونين الخبرة و الكفاءة و المؤهلات الأكاديمية المناسبة مما ينعكس إجابا على المكونين و إكسابهم المهارات اللازمة لأداء المهام المتعلقة بجوانب العمل المختلفة

3. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بتصميم الدورات التكوينية
الجدول رقم (III – 6) توزيع عينة الدراسة حسب تصميم الدورات التكوينية

موافق بشدة	موافق	م	م	موافق بشدة	العبء	
04				00	تكرار	م تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة و مكتوبة
%10				%0	سببة	
02				05	تكرار	رات التي سبق و تم الالتحاق بها حققت الأهداف المعلن عنها
%5				%12	سببة	
01				00	تكرار	قيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل
%2				%0	سببة	
03				03	تكرار	رات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة
%7				%7	سببة	
00				04	تكرار	تصميم الدورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل
%0				%10	سببة	
00				01	تكرار	ك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي يقوم بها المستشفى
%				%2	سببة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان
التعليق

من خلال الجدول رقم (III – 6) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة بخصوص تصميم الدورات التكوينية جاءت كالتالي :

فيما يخص تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة و مكتوبة نجد أن 43 % من أفراد العينة اجابوا بعدم الموافقة أي أنهم يرون أن الدورات التكوينية لا تصمم على أهداف واضحة و مكتوبة بدل هذا على أن المؤسسة لا توضح أهداف الدورات للمتكونين وهذه نقطة سلبية تؤدي بالمؤسسة إلى هدر الوقت و فشل الدورة التكوينية .

أما بالنسبة لأهداف الدورات السابقة و مدى تحقيق الأهداف المعلنة عنها فقد بينت النتائج أن 53 % من أفراد العينة أجابوا بالموافقة هذا دليل على نجاح الدورات التكوينية التي قامت بها المؤسسة.

بينما بخصوص التوقيت الزمني للدورة فنجد 86 % من أفراد العينة يرون أن التوقيت الزمني للدورة يتعارض مع توقيت الدوام الرسمي و هذا منطقي لأن المستشفى يعتمد على التكوين الخارجي اكثر(مراكز التكوين) من التكوين الداخلي ، ونعلم أن توقيت العمل في البلاد موحد .

في حين نجد 71 % من افراد العينة يرون أن الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة و هذا يدل على أن المؤسسة قد حققت الأهداف المرجوة من الدورات الخارجية من خلال الاحتكاك بخبراء مكوّنين مكنوا من اكتساب معارف و ترسيخ معلومات جديدة للمتكونين.

أما بخصوص تصميم الدورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل نجد 86 % من أفراد العينة أجابوا بالموافقة ، هذا دليل على أن المؤسسة تقوم بتصميم الدورات التكوينية بما يتناسب مع متطلبات العمل أما فيما تعلق بتكرار محتوى الدورات التكوينية التي يقوم بها المستشفى ، نجد 79 % من أفراد العينة يرون انه لا يوجد تكرار في محتوى الدورات هذا دليل على أن المؤسسة تعمل على التجديد في نوعية الدورات التكوينية و متابعة التطورات الحديثة لمواكبة الأساليب الحديثة و التطوير في أساليب العمل

4. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات تقييم العملية التكوينية

الجدول رقم (III – 7) توزيع العينة حسب تقييم العملية التكوينية

موافق بشدة	موافق	م	م	موافق بشد	العبر	
01				00	تكرار	خدم أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل التكوين و بعد
	2%			0%	سبة%	
00				0	تكرار	خدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التكوينية بعد انتهاء التكوين
				0%	سبة%	
00				02	ابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي يرمي إليها المستشفى	
				5%	سبة%	
01				02	تكرار	دراسة و تقييم فعالية الدورات التكوينية بصورة دورية
				5%	سبة%	
02				02	تكرار	تقييم المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه و اكتسابه للمهارات و المعلومات التكوينية
				5%	سبة%	
00				04	تكرار	ي الدورات التكوينية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم إلى المستشفى
	0%	0%	91%	9%	سبة%	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان
التعليق

من خلال الجدول رقم (III – 7) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة بخصوص تقييم العملية التكوينية كانت كالتالي :

فيما يتعلق باستخدام أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل التكوين و بعده فان نتائج الجدول تبين أن 58 % من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بينما 38 % كانت إجابتهم بعدم الموافقة هذا ما يؤكد أن المؤسسة تقارب بين أداء المتكون قبل و بعد التكوين وهذا لمعرفة مدى نجاح أو فشل الدورة التكوينية .

أما فيما يخص أسلوب تقييم فعالية الدورة التكوينية بعد انتهاء التكوين فالنتائج المتوصل إليها تبين أن 52 % من أفراد العينة أجابوا بموافق و هذا دليل على أن المؤسسة حريصة على تقييم فعالية الدورات التكوينية بعد الانتهاء من التكوين .

بينما جاءت نتائج إجابات العينة بخصوص تطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي يرمي إليها المستشفى بالموافقة بنسبة 48 % هذا ما يدل على أن المؤسسة أهداف الدورات التكوينية التي تصممها المؤسسة لا تتعارض مع أهدافها لأنها في النهاية تسعى إلى تحقيق أهدافها العامة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية و لا يكون ذلك إلا من خلال برامج تكوينية من شأنها تطوير مهارات العنصر البشري فيها.

أما فيما يخص دراسة و تقييم فعالية الدورات التكوينية بصورة دورية فالنتائج تبين لنا أن 48 % من أفراد العينة أجابوا بموافق ، في حين بينت نتائج الدراسة حول تقييم المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه و اكتسابه للمهارات و المعلومات التكوينية : أن 43 % من أفراد العينة أجابوا موافق ،

بينما أكدت نتائج الدراسة أن الدورات التكوينية تؤدي إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم إلى المستشفى حيث كانت موافقة أفراد العينة بنسبة 91 % وهذا ما يدل على اهتمام الإدارة بالعملية و البرامج التكوينية و رضا الموظفين بالسياسة المنتهجة من طرف إدارة المستشفى و ذلك لما لها من أثر واضح على طبيعة العمل و الذي يمكن أن ينعكس على أداء أفراد العاملين ، وبأن لها فعالية في إتقان الموظف لعمله و اكتسابه للمهارات و التقنيات الحديثة و زيادة وفائهم و انتمائهم للمؤسسة ، إضافة إلى وعي الموظفين لأهمية التكوين لأن له أثر كبير على معنوياتهم إذ يشعر الموظف بأن المؤسسة جادة في تقديم العون له و رغبة في تطويره وهذا ما ينعكس بالإيجاب على علاقته بالمؤسسة وعمله.

ثانيا: محور تقييم أداء الموارد البشرية

1. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات جودة الخدمة المقدمة

الجدول رقم (III - 8) توزيع العينة حسب جودة الخدمة المقدمة

العيب	موافق بشدة	م	م	موافق بشدة	موافق بشدة
م العاملين بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	0			02	0%
				5%	
ي العاملين المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	00			02	0%
				5%	
ل العاملين الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.	00			02	0%
				5%	
هم معايير تقييم الأداء في انجاز الأعمال طبقا للخطط والبرامج المعتمدة.	00			03	0%
				7%	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

التعليق

من خلال الجدول رقم (III - 8) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة المتعلقة بجودة الخدمة كانت كما يلي

81 ٪ من أفراد العينة أجابوا بموافق بخصوص تأدية العاملين الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة و 79 ٪ كانت إجاباتهم موافق بخصوص تأدية العاملين المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة ، و هذه النتائج تؤكد على مدى حرص موظفي المؤسسة على تأدية مهامهم بالكفاءة العالية و وفق معايير الجودة و أيضا تدل على مدى درايتهم بالمسؤولية التي تقع على عاتقهم لأنهم يعملون في قطاع حساس متعلق بصحة الفرد و حياتهم .

أما فيما يخص بذل العاملين الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد فالنتائج توضح أن 95٪ من أفراد العينة أجابوا بموافق و هذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة لأنها متعلقة بحياة الأفراد فالتدخلات الطبية تكون فورية لا تحتمل التأخير.

في حين نتائج الدراسة حول مساهمة معايير تقييم الأداء في انجاز الأعمال طبقا للخطط والبرامج المعتمدة بينت أن 88 ٪ من أفراد العينة أجابوا بموافق هذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على أسلوب تقييمي فعال يوضح للعاملين المهام المطلوبة وفق معايير محددة و هذا ما يؤدي إلى إنجاز الأعمال بدقة .

2. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات المهارات المكتسبة بعد التكوين الجدول رقم (III - 9) توزيع العينة حسب المهارات المكتسبة بعد التكوين

العبار	موافق بشدة	موافق	م	م	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة
ل التكوين المستمر على اكساب العامل مهارات جديدة	03				00		
	7%				0%		
يستطيع العامل حل المشاكل التي تواجهه أثناء أداء مهامه	04				00		
	10%				0%		
م العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أداء مهامه الوظيفي.	12				00		
	29%				00%		
ن التكوين المستمر العامل من طرح أفكار ابداعية جديدة	00				04		
	0%				10%		
هم اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على الإبداع.	02				00		
	5%				0%		
العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير.	3				00		
	7%				0%		
س استفادة العامل من نتائج تقييم الأداء	00				00		
	0%				0%		

00				7	تكرار	مساهمة التكوين المستمر في تحقيق أهداف العامل و
%0				%17	سبة	المستشفى

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

التعليق :

من خلال الجدول رقم (III – 9) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة بالعبارات المتعلقة بالمهارات المكتسبة من التكوين المستمر كانت كالتالي :

فيما يتعلق بمدى أهمية التكوين المستمر بإكساب العامل مهارات و طرح أفكار إبداعية جديدة تبين النتائج المتوصل إليها أن 83 % من أفراد العينة أجابوا بموافق بينما 5 % فقط كانت إجاباتهم بغير موافق هذا ما يؤكد على أن التكوين المستمر ضروري للعامل لأنه يهدف إلى تنمية قدراته من خلال تزويده بالمعلومات و المعارف و المهارات المطلوبة لتحقيق خدمة صحية ذات جودة عالية .

أما فيما يخص قدرة العامل على حل المشاكل التي تواجهه أثناء أداء مهامه فالنتائج تبين أن 59 % من أفراد العينة أجابوا بالموافقة هذا دليل أن المؤسسة تمتلك مورد بشري مؤهل قادر على مواجهة التحديات التي تواجهه .في حين بينت الدراسة أن العامل يقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي بحيث كانت إجابات أفراد العينة كلها موافقة 100 %.(موافق و موافق بشدة)

إن اتصال العاملين مع بعضهم و العمل الجماعي الذي يحقق الإبداع موجود بين موظفي المستشفى هذا ما أكدته النتائج حيث كانت الموافقة (موافق ،موافق بشدة) لجميع أفراد العينة 100 % و هذا دليل بأن العمال على وعي بمدى أهمية الاتصال و التعاون فيما بينهم لإنجاز الأعمال المطلوبة بإتقان و جودة عالية وكون أن كل تخصص لا يستغني عن الآخر(فمثلا لا يمكن للطبيب أن يجري عملية جراحية من دون اختصاصي التخدير) و مما يدل على أن المؤسسة تعمل على توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين من أجل تأدية المهام و تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة.

أما فيما يخص الرغبة المستمرة للعاملين في التغيير و التطوير فنجد 78 % أجابوا بموافق هذا دليل على أن العاملين لديهم الرغبة في تطوير ذاتهم لأن طبيعة عملهم تفرض عليهم مواكبة التقنيات الحديثة . كما نجد ان 57 % من أفراد العينة قد استفادوا من نتائج التقييم في حين 38% لم يستفيدوا من ذلك .

لقد أكدت النتائج على مدى مساهمة التكوين المستمر في تحقيق أهداف العامل و المستشفى حيث كانت الموافقة (موافق و موافق بشدة) كلية لجميع أفراد العينة 100 % وهذا دليل على أهمية التكوين بالنسبة للعامل و المؤسسة و الذي من شأنه ان يحقق توافق المصالح بينهم و عدم تضاربها مما يقود إلى نتائج أداء ايجابية جدا .

• المطلب الثاني : اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

انطلاقا من الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية :

✓ أن التكوين المستمر يعتبر وسيلة لتحسين و رفع أداء الموارد البشرية و وجود قناعة لدى الموظفين بأن للتكوين له دور مهم في تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم و انه يساعد في حل المشاكل التي تواجههم

- ✓ التكوين المستمر له دور مهم في تحسين العلاقات بين الموظفين و يؤدي إلى تطوير كفاءتهم و يمكنهم من مسايرة التطورات و مواكبة التقنيات الحديثة
- ✓ نجاح التكوين متوقف على مدى فعالية البرامج التكوينية و هذه الأخيرة تتأثر بالتحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية
- ✓ لنجاح العملية التكوينية لابد على المؤسسة تحديد احتياجاتها بصفة دقيقة والدقة في اختيار البرامج التكوينية و اختيار المكونين الأكفاء ذوي الخبرة في المجال
- ✓ التكوين المستمر يعمل على تزويد الأفراد بالأفكار الجديدة و المهارات من أجل تحسين مستواهم العلمي و المهني
- ✓ التكوين المستمر يساهم في تحقيق أهداف الأفراد و المؤسسة

من خلال هذه النتائج يمكننا القول بأن للتكوين المستمر دور كبير في تحسين أداء الموارد البشرية حيث يعمل على تحسين أداء الأفراد من خلال تصميم البرامج التكوينية التي هدفها إكساب العامل مهارات و قدرات عالية لمواجهة التحديات التكنولوجية الجديدة و انطلاقاً من هذه النتائج تم التوصل إلى اختبار الفرضيات

- **الفرضية الأولى صحيحة** "يؤثر التكوين المستمر ايجاباً على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية شبيغيفارا بمستغانم"
- **ف1-1** "ان تحديد الاحتياجات لها اثر ايجابي على تحسين أداء العاملين". فمن خلال النتائج المتعلقة بتحديد الاحتياجات التكوينية تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية (1-1) فالتحديد الجيد لمتطلبات العملية التكوينية تماشياً مع مضامين المهام الموكلة للموظفين و ايضاً مواكبة للتطورات الحالية خصوصاً في المجال الطبي و التكنولوجي لها دور بارز في تحسين أداء العامل في المؤسسة العمومية الإستشفائية
- **ف1-2** "اختيار المكونين لها اثر ايجابي تحسين أداء العاملين" فقد تم تأكيد صحة الفرضية (1-2) و هذا من خلال النتائج المتعلقة باختيار المكونين له دور مهم حيث أن هذا الأخير هو القادر على سقل المعارف و المعلومات من خلال الطرق الأنجع التي من شأنها أن توصل إلى بلوغ أهداف التكوين
- **ف1-3** "تصميم الدورات التكوينية لها اثر ايجابي على تحسين أداء العاملين". الفرضية (1-3) صحيحة فالتصميم الجيد لمحتوى البرامج التكوينية و كذا تحديد الوقت اللازم لبلوغ الأهداف الخاصة بالدورات التكوينية من شأنه أن يكسب المتكويين مهارات و معارف تستغل من قبلهم أثناء تأديتهم لمهامهم مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية في الأداء.
- **ف1-4** "تقييم العملية التكوينية لها اثر ايجابي في تحسين أداء العاملين" من خلال النتائج المتعلقة بتقييم العملية التكوينية تم تأكيد صحة الفرضية (1-4) ، فلا يجب أن يقتصر العمل فقط على تمكين الموظفين من الاستفادة من دورات تكوينية و لكن للتغذية العكسية دور مهم في تحديد الفجوات و الاختلالات بعد العملية التكوينية حتى يتسنى تصحيحها. فعملية التكوين تتطلب ميزانية معتبرة من قبل المؤسسة لا بد على هذه الأخيرة أن تعمل على بلوغ الأهداف و تقليل الأخطاء.
- **الفرضية الثانية "التكوين المستمر يؤدي إلى تطوير الكفاءات و إكساب المتكويين المهارات الجديدة"** هذا ما أكدته نتائج الدراسة حيث أن التكوين الهادف من شأنه أن

يزيد من القدرات الفكرية و يوجه القدرات السلوكية للإفراد و يطور معارفهم التي لا يمكن حصرها في زمن ثابت بل يجب تتطور بتطور المستجدات و المتغيرات خصوصا متغيرات البيئة الخارجية التي تتميز بالتغير و عدم الاستقرار. فالتنافس الحالي بين المؤسسات يركز بالأساس على امتلاك رأسمال بشري متميز ذو كفاءات و مهارات عالية. و بالتالي الفرضية الثانية صحيحة

خلاصة الفصل :

لقد تم من خلال هذا الفصل التعرف على واقع التكوين المستمر في المؤسسة العمومية الإستشفائية شبيغيفارا محل الدراسة و دوره في تحسين أداء العمال من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية و كذا دوره في سقل المعارف و تطوير المهارات لدى العمال فالتكوين المستمر من أهم مقومات المؤسسات الحديثة، فهو هام و ضروري لبناء مورد بشري مؤهل ، و الذي من خلاله الذي تهدف المؤسسة من خلاله إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية و مستقبلية تتطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لأن التكوين المستمر لا يهم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها، و تنمية حب العمل لديهم داخل المؤسسة مما يعود بالفائدة عليها وعلى الفرد و باعتباره نشاط و وظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة و إكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية و الخارجية بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التكوين المستمر على تحليل نقاط القوة و الضعف في أداء و سلوك العاملين الحالي و تحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة و من ثم وضع البرامج التكوينية الفعالة من أجل الوصول إلى امتلاك الأفراد لمهارات فنية و علمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة لأداء أعمالهم بأفضل كفاءة .

الخطبة

يعد التكوين المستمر أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية و تأهيلها للقيام بجميع المهام و الأعمال المناطة بالعاملين في كافة المنشآت و المنظمات العامة و الخاصة ، حيث أنه يؤدي إلى اكتساب المهارات المختلفة و تنمية قدرات العاملين و صقل مواهبهم، كما يعمل على زيادة تنمية أفكارهم و تكوين ثقافات واعية فالتكوين المستمر يوفر للمنظمة فئة متميزة من الموظفين تستطيع الاستفادة منهم في زمن المنافسة و التحولات التكنولوجية، الأمر الذي يضمن استمرارية المؤسسة ،فالتكوين المستمر أصبح ضرورة قصوا للمؤسسة و وسيلة هامة لتحقيق العديد من الفوائد منها تحسين مستو أداء المؤسسة، رفع أداء و معنويات الأفراد و زيادة كفاءتهم المهنية و التحكم في التكنولوجيا الحديثة

من خلال هذه الدراسة تبين لنا الدور البارز الذي يلعبه التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية و هذا لما له من أهمية في التسيير الفعال لهذه الأخيرة و الذي يمكن بدرجة كبيرة المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية التي تتمتع بمهارات و خبرات تميزها عن منافسيها.

ولذلك نقول أن للتكوين المستمر أهمية كبيرة في تحسين أداء الموارد البشرية لما يحققه من نتائج إيجابية للمؤسسة و الأفراد خصوصا في ظل بيئة متغيرة، فالتكفل بالموارد البشري أساس كل تقدم و تطور حتى لا يصبح الفرد

أداة معرقة للتنمية

وبالتالي فنجاح المجتمع في تحقيق أهدافه و ضمان استمرارية نموه و تطويره يتطلب تشخيص مخططات

واستراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته و إعادة النظر في الطرق الحالية و المنتهجة في التكوين المستمر

أي أن تكوين الموارد البشرية يعتبر استثمارا على المدى البعيد و لا يمكن الاستغناء عنه باعتباره عنصرا فعال و حساس، و على مؤسسات اليوم أن تهتم به و أن تعطيه القيمة الفعلية و تضعه على رأس عوامل الإنتاج، إذ يعتبر المحرك الرئيسي لها، كما أن المؤسسات اليوم، لا بد عليها من إعادة تكوين عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيا الجديدة، و بالتالي تقوم بتأهيلهم و هذا رغبة منها في تحسين مرد وديتها و تحسين نوعية منتوجاتها و عليه المؤسسات التي أولت اهتمام كبير بتكوين أفرادها يمكنها معرفة مدى استيعاب الأفراد للدروس، و هذا من خلال عملية تقييم أدائهم و معرفة مستوى أداء الفرد،

و عليه يمكننا الخروج ببعض النتائج و التوصيات التي لها علاقة مباشرة بهذا الموضوع

نتائج الدراسة :

- التكوين المستمر دور مهم في تحسين أداء الموارد البشرية
- وجود قناعة عالية للموظفين بأهمية التكوين المستمر
- للتكوين المستمر دور كبير في توفير المعلومات والمهارات للموظفين
- وجود قناعة للموظفين بأن التكوين يؤدي إلى رفع كفاءتهم وبأن التكوين يساعد في حل المشاكل التي تواجههم
- التكوين المستمر يكتسي أهمية كبيرة للمؤسسة الإستشفائية فهو وسيلة لتحقيق أهدافها .
- على المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها ان تولي اهتماما بارزا للعملية التكوينية بما في ذلك تحديد احتياجات المتكويين و تحديد الأهداف المرجوة من التكوين، تصميم البرامج التكوينية كما و كيفا،تحديد نوع التكوين من حيث الجهة المكونة و كفاءة المكونين.
- إعطاء الأهمية للتقييم البعدي لنتائج العملية التكوينية.و الذي من شأنه أن يبرز وصول المؤسسة للأهداف المحددة أو تحديد الفجوات و الانحرافات و ضرورة تصحيحها.

التوصيات :

- من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات تتمثل في :
- يتعين تحديد احتياجات التكوينية بدقة لأن الهدف منها علاج مشاكل تقادم المهارات عند العامل والتخلص منها في الوقت المناسب
 - ابتعاد عن السياسات والإجراءات النمطية والتقليدية في تحديد الاحتياجات التكوينية وذلك لتحقيق المزيد من المرونة في إستراتيجية التكوين وذلك لأجل تحقيق الانسجام بين القدرات والمهارات مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا
 - ضرورة توفير مراكز تكوين في المؤسسة الإستشفائية وذلك لكسب الوقت في تكوين العمال بداخل المؤسسة.
 - اقتراح استخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف مجالات حتى يتم مساعدة المتكويين على استيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بمؤسسة.
 - العمل على جعل العمال يندمجون في أهداف مؤسسة و تحسيسهم بأن النجاح الفردي مرتبط بنجاح المؤسسة
 - التكوين الفعال والمستمر للعمال في كافة تخصصات والاعتراف بالقدرات والمهارات والربط بين التكوين النظري والتطبيقي.
 - تسخير الموارد المادية و المالية التي من شأنها تسهيل عمليات التكوين المستمر خصوصا بالنسبة للمؤسسات الصحية لان موظفيها بحاجة دورية لتجديد معارفهم و سقل مهارات جديدة من شأنها مواكبة التطورات في المجال الطبي و العلمي.

آفاق الدراسة :

- في الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة تمثل مرحلة تمهيدية وتحضيرية لبحوث أخرى تكملها، تبحث في كل ما من شأنه أن يفعل نظام التكوين في المؤسسة الصحية، و يجعله في موقع قوة يؤهلها لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة لتحقيق التنمية المستدام
- و يمكن لهذا البحث أن يكون نقطة بداية لدراسات أخرى في هذا المجال
- دور التكوين المستمر في التقليل من الأخطاء الطبية .

• أثر التكوين في تطوير مهارات المورد البشري

قائمة المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية
❖ الكتب

- أحمد سيد مصطفى , المدير و مهارته السلوكية, الناشر المؤلف, مصر, 2005
- أحمد صقر عاشور : إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997 ،
- بسيوني محمد البرادعيي :تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، إتراك للطباعة، القاهرة، 2005
- بوفجلة، غيات ، الأسس النفسية للتكوين، دار الغرب، الجزائر، 2006
- جمال الدين محمد المرسي :الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ،
- خصر كاظم حمود ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط 2 ،عمان، 2006
- راوية حسن, إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2003
- سعاد نائف برنوطي :إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001.
- عبد الباري إبراهيم درة, تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, مصر, 2003 .
- كريم، مراد . مجتمع المعلومات وتأثيراته على المهنة المكتبية : الحالة الجزائرية نموذجاً, قسنطينة : دار بهاء الدين للنشر و لتوزيع، الجزائر، 2011 .
- محمد جمال برعي :التدريب والتنمية، عالم الكتاب، القاهرة، 1790.
- محمد سعيد سلطان :إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005
- محمد قدرى حسن ،إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، سنة 2015، ص 403
- محمد كمال مصطفى ، تحليل و قياس و تقييم الأداء البشري ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ،مصر، 2014 .
- محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، المبادئ و المهارات الوظائف، مكتبة القسري الرياض، 1999 .
- محمود بوقطف, "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة
- مصطفى محمد أبو بكر, الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية, مصر, 2003
- ويليام ر تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي , تصميم نظم التدريب ا و لتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض 2004 .
- يرى محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الأبعج ، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة ، الطبعة الأولى ،دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014

❖ الرسائل الجامعية

- بلعطار يمينة، بودبزة عبلة : تكوين المكتبيين بالمكتبات الجامعية في ظل تكنولوجيا المعلومات : دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الطبية . وفروعها بقسنطينة. مذكرة ماستر ، تخصص : علم الدكتبات، جامعة منتوري ،قسنطينة ، سنة 2012/2011 .

- ✚ أسعد أحمد محمد عكاشة, "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي", مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال, الجامعة الإسلامية بغزة, فلسطين, سنة 2008.
- ✚ بن سلامة زهية, أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية, مذكرة ماجستير, تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة قسنطينة, الجزائر, 2007/2006,
- ✚ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 / 07 / 2006, لسنة 2006.
- ✚ عبابسة صليحة, معمرى زينة . التكوين المستمر لعمال المكتبات الجامعية : دراسة حالة عمال مكتبة جامعية منتوري بقسنطينة. مذكرة . ليسانس : علم المكتبات ا قسنطينة :جامعة منتوري سنة2001
- ✚ غريسي, العربي . الإتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية : حالة المركز الجامعي معسكر : رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية, وهران , الجزائر, 2000 .
- ✚ لطاهر مجاهدي, فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء, أطروحة دكتوراه, تخصص علم النفس , العمل والتنظيم, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة قسنطينة2008/2009
- ✚ محمود بوقطف, "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور,خنشلة", مذكرة ماجستير,جامعة محمد خيضر, بسكرة,الجزائر, 2004.
- ❖ الأوراق البحثية :
- ✚ مزيش,مصطفى.الجامعة والمكتبة ودورها في تدريب المستفيدين: مجلة المكتبات والمعلومات.قسنطينة جامعة منتوري, ع,3, سنة 2006
- ✚ أحمد صقر عاشور : إدارة الموارد البشرية, دار المعرفة الجامعية, 1997, ص 239
- ✚ الأستاذ و الدكتور السعيد بريش و الدكتورة نعيمة يحيوي بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, مجلة أداء المؤسسات الجزائرية,العدد01-2012 جامعة عنابة,س 2012
- ✚ د. الداوي الشيخ : تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية, مجلة الباحث, عدد, 6 , 2008.
- ✚ صورية زاوي, ميلود تومي, " دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة", مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية, جامعة محمد خيضر, بسكرة,الجزائر, العدد 7, 2010.,
- ✚ علي يونس ميا و آخرون , "قياس أثر التدريب في أداء العاملين", مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العليا, جامعة تشرين,سوريا,المجلد31,العدد1, 2009, ص 5.
- ✚ الهلالي لزمد وعبدالهادي,لزمفتحي. بحوث و دراسات في المعلومات والمكتبات المكتبة الأكاديمية, مصر 1999

❖ المداخلات العلمية

✚ بوطرة أكرم, "تأثير تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة",
الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية
المؤسسات, جامعة محمد خيضر, بسكرة' الجزائر, 22/21 فيفري 2012, ص, 7.
✚ لياس عقال, ميلود برني, مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط
العمل, ملتقى وطني حول "تطور المهن و الكفاءات و تحولات وظيفة الموارد
البشرية, جامعة معسكر, الجزائر 14 / 15 ماي 2012 ,
✚ محيرق مبروكة عمر ,دراسات في المعلومات و البحث العلمي و التأهيل و التكوين
،دار النشر و التوزيع ،القاهرة ،1996

❖ القوانين و المراسيم

✚ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الأمر رقم 06- 03 المؤرخ في 15 / 07 /
2006, لسنة 2006 .

المراجع باللغة الأجنبية

- ✚ le petit larousse :illustré .paris :ed .la rousse ,2013.p.474.
- ✚ R. Vatier, Développement de l'entreprise et promotion des
71oder, Entreprise 71oder d'édition, Paris, France, 1984, P.50.

الملحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



البحث

استبانة

الأخ الفاضل
...، الأخت الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير الهياكل الإستشفائية"، بعنوان أثر التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية" وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية ونظراً لأهمية أريكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن

صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك اتمنى أن تولوا هذه الإجابة اهتمامكم،
فمشاركاتكم ضرورية وأريكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

الأستاذة المشرفة: قصاص زكية

طاهر مغنية

السنة الجامعية: 2018-2019

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مستشفى مستغانم
بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع
إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس : ذكر أنثى

2. العمر : أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فما فوق

3. الوظيفة : إداري طبيب عام
ممرض ممرض مختص

4. سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات
من 10 سنوات إلى 15 سنة من 15 سنة فما فوق

قسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: تكوين الموارد البشرية:

ما يلي مجموعة من الفقرات و أمام كل افقرة خمس درجات للإجابة

قسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: تكوين الموارد البشرية:

نم	اد التكوين المستمر وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	يد	فق	موافق بشدة
تحديد الاحتياجات التكوينية						
1	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال التقييم الدوري للأداء					
2	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي					
3	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين و متطلبات العمل الجديدة					
4	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب احتياجات العمل					
5	يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة					
6	تشرك إدارة المستشفى الموظفين في تحديد الاحتياجات التكوينية					
ثانيا : اختيار المتكولين						
7	المكونون من داخل المستشفى أكثر تفهما لاحتياجات التكوينية أكثر من المكونين الخارجين					
8	توفير مكونين من الخارج يزيد من خبرات المكونين					
	تؤثر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتكونين نحو أجراء أفضل					
1	المكونين في المستشفى قادرون على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية					
1	يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية					
أ : تصميم الدورات التكوينية						
1	يقوم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة و مكتوبة					
1	الدورات التي سبق و تم الالتحاق بها حققت الأهداف المعن عنها بتصورك في إدارتك					
1	التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل					
1	الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة					
1	يتم تصميم الدورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل ⁷⁴					
17	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي يقوم بها المستشفى					

رابعاً : تقييم العملية التكوينية						
					18	يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل التكوين و بعد
					19	يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التكوينية بعد انتهاء التكوين
					20	يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء المتكونين
					21	تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي يرمي إليها المستشفى
					22	يتم دراسة و تقييم فعالية الدورات التكوينية بصورة دورية
					23	يتم تقييم المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه و اكتسابه للمهارات و المعلومات التكوينية
					24	تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم إلى المستشفى

فيما يلي مجموعة من الفقرات و أمام كل افقرة خمس درجا
الرجاء وضع علامة (×) في الخانة التي ترونها المناسب لاختيارك.

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية أولاً جودة الخدمة

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، و ذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	أداء الموارد البشرية وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	م العاملين بتأدية الأعمال بكفاءة و الفاعلية المطلوبة.					
1	ي العاملين المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.					
1	ن العاملين الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.					
1	تساهم معايير تقييم الاداء في انجاز الأعمال طبقاً للخطط والبرامج المعتمدة.					
ب : المهارات البشرية و تقييم الداء						
1	يوفر المستشفى برامج تطوير من اجل اكتساب مهارات جديدة للعاملين.					
8	طبع العامل حل المشاكل التي تواجهه أثناء أداء مهامه.					
1	م العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي.					

					هم اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على الإبداع.	2
					العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير.	2
					استفدت من نتائج تقييم الأداء	2
					التكوين المستمر يساعد في تحقيق أهدافك و أهداف المستشفى	2
					مع المستشفى العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل.	2

شاكرين لكم حسن تعاونك