



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2 محمد بن احمد
كلية العلوم الاجتماعية



مذكرة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

دور التكوين في تحسين وتعزيز الأداء الوظيفي للعمال

دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بن زرجب بلاطو وهران

تحت إشراف الأستاذ :

• الدكتور الاستاذ ناصري زاوي

من إعداد الطالبتان:

• دريوة ليلي

• بن عامر فاطمة

أمام لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر	الأستاذ : زمام ربيع
مقررا	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر	الأستاذ : ناصري زاوي
مناقشا	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر	الأستاذ : بن شارف حسين

الموسم الجامعي : 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الدعاء

اللهم لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت وباليأس إذا أخفقت، وذكّرني أن

الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح

اللهم إذا أعطيتني النجاح فلا تأخذ تواضعي، وإذا أعطيتني تواضعا فلا تأخذ
اعتزازا لكرامتي.

اللهم آمين

شكر وعرفان

قال تعالى : ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

سورة النمل الآية 19

- في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث سواء من
قريب أو من بعيد، كما يسعدنا أن نتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر إلى
- الأستاذ الدكتور : ناصري زاوي - حفظه الله تعالى - الذي قبل الإشراف على هذه
المذكرة ولما له من فضل علينا في إرشادنا لتكميلتها، وعمل على تصويب ما وقع
فيها من أخطاء حتى خرجت بالصورة التي عليها الآن.
- نتوجه بالشكر إلى أساتذتنا الكرام أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة وهران 2
على إعدادنا وتكويننا لمرحلة الماجستير فلهم منا كل التقدير والاحترام.
- نتوجه بجزيل شكرنا إلى لجنة المناقشة الذين تحملوا قراءة هذه المذكرة وصوبوها
وقدروها لتصبح مرجعا في المكتبات.
- نتوجه بالشكر إلى كل من مد إلينا يد العون والمساعدة بكتاب أو فكرة
أو كلمة أو إرشاد أو تصويب، أسأل الله سبحانه أن يكافئهم بما هو أهله.
- نتقدم بالشكر إلى إدارة المركز الاستشفائي الجامعي بن زرجب
بلاطو وهران خصوصا مصلحة الوسائل والعتاد ونشكرهم
على صبرهم وتعاونهم معنا .

إهداء

من فاطمة :

سبحان الذى كان سبب فى النجاح والتوفيق، سبحان الذى
خلقنى وأنار لى فى الطريق المستقيم.

أهدى ثمرة عملى :

إلى الوالدين الكريمين والعزيزين رحمهم الله وجعلهم من أهل الجنة وإلى كل أفراد أسرتى
الإخوة والأخوات تمنياتى لهم بالتوفيق والنجاح.

إلى أبناء أختى العزيزين الغاليين.

إلى كل من ساندنى وشجعنى من قريب ومن بعيد.

فى الأخير نرجو من الله تعالى أن يجعل هذا العمل نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين
على التخرج.

إهداء

من ليلى:

أهدى ثمرة عملي المتواضع هذا إلى:
كل من كان له المصطفى محمدا إماما وجدا واتخذ القرآن دليلا ومنهجيا والسنة المطهرة
طريقا ونهجيا.

إلى من أثنى الله عليهما في آياته وذكرهما بالإحسان في عبادته بعد بسم الله الرحمن
الرحيم ﴿وصاحبهما في الدنيا معروفا واتبع سبيل من أناب إلى ثم إلى مرجعكم فأنبئكم
بما كنتم تعملون﴾.

إلى من سهرت الليالي وتعبت من أجلى وروتني منبع حنانها وسقتني عطفها أمى الغالية
أطال الله في عمرها وشفأها وأبقأها تاجا فوق رأسى.

إلى الغالى الذى تعب وضحى من أجلى وشجعنى على مواصلة درب العلم أبى العزيز أطال الله
فى عمره.

إلى اللذين جمعتنى معهم ظلمة الرحم إخوتى وأخواتى حفظهم الله ورعاهم وأطال فى
عمرهم.

إلى كل من حمل القلم ليعلم أو يتعلم علما ينتفع به أو ينفع به.

ملخص الدراسة:

يعتبر التكوين في المؤسسات الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها من أجل مواجهة الحاضر والمستقبل والوقوف أمام التغيرات والتطورات السريعة، وهو من الوظائف الأساسية والاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية يهدف إلى رفع من كفاءة المؤسسات وتحسين أداء أفرادها وتطوير مهاراتهم وقدراتهم المعرفية والمهنية والتقنية.

ولقد تم من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على التكوين ودوره في تعزيز الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة الصحية العمومية أين تمحورت إشكالية الدراسة حول إمكانية اعتبار التكوين أداة فعالة في تحسين قدرات العمال وتعزيز أدائهم الوظيفي. حيث تم إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوهران CHUO وهذا من خلال تحليل عناصر عملية التكوين ومعرفة مدى فعاليته داخل المؤسسة محل الدراسة، ولقد تم اعتماد على بعض المؤشرات لأداء العمال بالمؤسسة الصحية وعلى مدى فعالية برامج التكوين المخصصة للمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : التكوين، الأداء الوظيفي، المستشفى.

Abstract :

Training in modern institutions is considered one of the most important components of development that it adopts in order to face the present and the future and to stand up to rapid changes and developments. It is one of the basic and strategic functions in human resources management that aims to raise the efficiency of institutions, improve the performance of its individuals, and develop their cognitive, professional and technical skills and capabilities.

Through this study, light was shed on training and its role in enhancing the job performance of workers in the public health institution. The problem of the study revolved around the possibility of considering training an effective tool in improving workers' abilities and enhancing their job performance. A field study was conducted at the public hospital institution in Oran (CHUO), and this was done by analyzing the elements of the training process and knowing the extent of its effectiveness within the institution under study. Some indicators of the performance of workers in the health institution and the effectiveness of the training programs allocated to the hospital institution under study were relied upon.

key words : Training, job performance, hospital.

فهرس المحتويات :

I	شكر وعرفان	1
II	إهداء	1
IV	ملخص الدراسة:	1
أ	فهرس المحتويات :	1
ز	فهرس الجداول :	1
ح	فهرس الأشكال :	1
10	مقدمة عامة :	10
12	1. الدراسات السابقة :	12
16	2. الإشكالية:	16
17	3. فرضيات الدراسة :	17
18	4. تحديد المفاهيم :	18
18	1.4. تعريف إدارة المستشفى الجامعي بوهران :	18
18	2.4. تعريف التكوين :	18
19	3.4. تعريف الأداء الوظيفي :	19
21	4.4. مفهوم البرامج التكوينية :	21
21	5.4. مفهوم المهارات:	21
22	5. أسباب اختيار الموضوع :	22
23	6. أهمية الدراسة :	23
24	7. أهداف الدراسة :	24
24	8. مجتمع البحث وعينة الدراسة:	24
27	9. أدوات جمع البيانات :	27

10. المنهج المستخدم في الدراسة : 30
11. المدخل النظري السوسيولوجي للدراسة: 32
12. صعوبات البحث: 32

المحور الأول : الجانب النظري التكوين في التراث النظري

الفصل الأول : مدخل إلى التكوين

- المبحث الأول : ماهية التكوين:..... 34
- المطلب الأول : تعريف التكوين وأسبابه: 34
- المطلب الثاني : التطور التاريخي للتكوين: 37
- المطلب الثالث : الجانب القانوني للتكوين:..... 39
- المبحث الثاني: مبادئ ، خصائص، أهمية، عناصر وشروط التكوين:..... 40
- المطلب الأول: مبادئ وخصائص التكوين: 40
- الفرع الأول: مبادئ التكوين: 40
- الفرع الثاني : خصائص التكوين:..... 41
- المطلب الثاني : أهمية وأهداف التكوين:..... 43
- الفرع الأول : أهمية التكوين: 43
- الفرع الثاني : أهداف التكوين:..... 46
- المطلب الثالث : عناصر وشروط التكوين: 49
- الفرع الأول : عناصر عملية التكوين:..... 49
- الفرع الثاني : شروط التكوين: 50
- المبحث الثالث : أساسيات التكوين وأنواعه:..... 51
- المطلب الأول : مجالات ومسؤوليات التكوين: 51
- الفرع الأول : مجالات التكوين:..... 51

52.....	الفرع الثاني : مسؤوليات عملية التكوين:
54.....	المطلب الثاني : إجراءات و أساليب عملية التكوين:
54.....	الفرع الاول : إجراءات عملية التكوين:
55.....	الفرع الثاني : أساليب عملية التكوين:
59.....	المطلب الثالث: أنواع التكوين:
68.....	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

69.....	المبحث الأول : عموميات حول الأداء الوظيفي:
69.....	المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي:
70.....	المطلب الثاني : أهمية الأداء الوظيفي:
72.....	المطلب الثالث : أنواع الأداء الوظيفي:
75.....	المبحث الثاني : عناصر ونظريات الأداء الوظيفي:
75.....	المطلب الأول : عناصر و محددات الأداء الوظيفي:
77.....	المطلب الثاني : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:
87.....	المطلب الثالث : تقييم الأداء الوظيفي:
92.....	المبحث الثالث : العوامل المؤثرة وطرق تحسين الأداء الوظيفي:
92.....	المطلب الأول : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:
96.....	المطلب الثاني : طرق وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي:
97.....	المطلب الثالث : دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي:
100.....	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث : صناعة البرامج التكوينية في القطاع العام

101.....	المبحث الأول : ماهية البرامج التكوينية:
----------	---

101	المطلب الأول : البرامج التكوينية في المؤسسات الاستشفائية:
102	المطلب الثاني : أهمية البرامج التكوينية في المؤسسات الاستشفائية:
103	المبحث الثاني : مراحل العملية التكوينية:
103	المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية:
105	المطلب الثاني : تصميم البرامج التكوينية:
108	المطلب الثالث : تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية:
113	خلاصة الفصل:

المحور الثاني : واقع التكوين والأداء الوظيفي في القطاع العام

الفصل الرابع: واقع التكوين في المركز الاستشفائي الجامعي الدكتور بن زرجب وهران

114	مقدمة :
115	المبحث الأول: العملية التكوينية:
115	المطلب الأول: خضوع العمال لعملية التكوين بعد التحاقهم بالمنصب:
116	المطلب الثاني: مكان إجراء عملية التكوين:
117	المبحث الثاني: دور التكوين في تطوير مهارات التكوين:
117	المطلب الأول: مساهمة التكوين في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة:
118	المطلب الثاني: مؤشرات العمليات التكوينية:
120	المبحث الثالث: التحفيز المعنوي والانتماء للمؤسسة الاستشفائية:
120	المطلب الأول: التحفيز المعنوي أثناء التكوين:
121	المطلب الثاني: الانتماء للمؤسسة خلال المشاركة في التكوين:
122	المطلب الثالث: مساهمة الوسائل الحديثة في عملية التكوين:
123	خاتمة:

الفصل الخامس: تأثير الدورات التكوينية على الأداء الوظيفي للعمال

124	مقدمة:
124	المبحث الأول: مزايا الاداء الوظيفي:
124	المطلب الأول: أهمية التكوين في التخلص من الجمود الوظيفي:
125	المطلب الثاني: تبني الأدوار القيادية أثناء عملية التكوين:
126	المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي:
126	المطلب الأول: الأهداف التنظيمية التي تعتمدها الإدارة:
127	المطلب الثاني: أهمية التكوين في تحسين أداء العمال:
128	المطلب الثالث: مساهمة التكوين في التحكم في الوقت:
130	خاتمة:

الفصل السادس: شروط نجاح البرامج التكوينية في مؤسسات الحكومية

131	مقدمة:
131	المبحث الأول: محتوى البرامج التكوينية:
131	المطلب الأول: استمرار العملية التكوينية:
132	المطلب الثاني: ملائمة المستوى التعليمي مع البرامج التكوينية:
133	المبحث الثاني: نوعية وحداثة البرامج التكوينية:
133	المطلب الأول: نوعية البرامج التكوينية المسطرة:
134	المطلب الثاني: حداثة البرامج التكوينية:
135	المبحث الثالث: أساليب وطبيعة البرامج التكوينية في المؤسسة الاستشفائية:
135	المطلب الأول: أساليب الدورات التكوينية المنتهجة:
136	المطلب الثاني: طبيعة البرامج التكوينية:
137	المطلب الثالث: مقترحات البرامج التكوينية:
139	خاتمة:

- 1- تحليل النتائج على ضوء الفرضيات: 140
- 2- عرض النتائج العامة للبحث على ضوء الدراسات السابقة : 145
- 3- اقتراحات و توصيات الدراسة:..... 147
- خاتمة عامة:..... 148

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول رقم
64	إيجابيات وسلبيات التكوين حسب مكان العمل	الجدول رقم 01
115	خضوع الموظف في التكوين بعد الالتحاق بالمنصب	الجدول رقم 02
116	مكان إجراء الدورات التكوينية	الجدول رقم 03
117	كفاية مدة التكوين لاكتساب المعارف اللازمة	الجدول رقم 04
118	العملية التكوينية التي خضع لها الموظف مكنهم من :	الجدول رقم 05
120	دور التكوين في رفع الروح المعنوية	الجدول رقم 06
121	الشعور بالانتماء للمؤسسة	الجدول رقم 07
122	مساهمة الوسائل الحديثة والتكنولوجيا في إنجاح عملية التكوين	الجدول رقم 08
124	دور التكوين في التخلص من الجمود الوظيفي	الجدول رقم 09
125	تبنى الأدوار القيادية في المؤسسة	الجدول رقم 10
126	فعالية عملية تكوين الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية للإدارة	الجدول رقم 11
127	ما إذا كان الأداء الوظيفي يعتمد على التكوين فقط	الجدول رقم 12
128	مساهمة التكوين في التحكم في وقت العمل	الجدول رقم 13
131	ما إذا كانت طبيعة المنصب تتطلب التكوين بصفة مستمرة	الجدول رقم 14
132	ما إذا كانت محتوى البرامج التكوينية تلائم المستوى التعليمي	الجدول رقم 15
133	نوع البرامج التكوينية المطبقة	الجدول رقم 16
134	حدثة البرامج التكوينية المقدمة من طرف المؤسسة	الجدول رقم 17
135	تفضيل مكان إجراء الدورات التكوينية لدى الموظفين	الجدول رقم 18
136	توزيع أفراد العينة حسب المدى	الجدول رقم 19
140	دور التكوين في تطوير مهارات وقدرات وسلوك العمال	الجدول رقم 20
141	دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي	الجدول رقم 21
143	محتوى البرامج التكوينية	الجدول رقم 22

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل رقم
36	الأسباب والمؤشرات الداعية للتكوين	01
45	أهمية التكوين	02
48	تكامل الأهداف التكوينية	03
67	أنواع التكوين	04
77	محددات الأداء	05
85	هرم الحاجات عند ماسلو	06
112	نتائج تقييم البرنامج التكويني	07
115	خضوع الموظف في التكوين بعد الالتحاق بالمنصب	08
116	مكان إجراء الدورات التكوينية	09
117	كفاية مدة التكوين لاكتساب المعارف اللازمة	10
118	العملية التكوينية التي خضع لها الموظف مكنتهم من	11
120	دور التكوين في رفع الروح المعنوية	12
121	الشعور بالانتماء للمؤسسة	13
122	مساهمة الوسائل الحديثة والتكنولوجيا في إنجاح عملية التكوين	14
124	دور التكوين في التخلص من الجمود الوظيفي	15
125	تبنى الأدوار القيادية في المؤسسة	16
126	فعالية عملية تكوين الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية للإدارة	17
127	ما إذا كان الأداء الوظيفي يعتمد على التكوين فقط	18
128	مساهمة التكوين في التحكم في وقت العمل	19
131	ما إذا كانت طبيعة المنصب تتطلب التكوين بصفة مستمرة	20
132	ما إذا كانت محتوى البرامج التكوينية تلائم المستوى التعليمي	21
133	نوع البرامج التكوينية المطبقة	22

134	حدائة البرامج التكوينية المقدمة من طرف المؤسسة	الشكل رقم 23
135	تفضيل مكان إجراء الدورات التكوينية لدى الموظفين	الشكل رقم 24
136	توزيع أفراد العينة حسب المدى	الشكل رقم 25

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

لقد شهد العالم تطورا كبيرا على جميع المستويات، وذلك لدخول التكنولوجيا الجديدة التي مست جميع المجالات، بالإضافة الى تأثير العولمة، مما استدعى الى اعادة النظر في استراتيجية التنمية البشرية، التي تبنى على اكتساب المعارف والمهارات وتحسينها والتجديد باستمرار، مما يهيئ نشوء مؤسسات ذات كفاءة تستمد قوتها من العنصر البشري، الذي يعتبر المحدد والمسير للمؤسسة الناجحة لدى وجب التركيز على الاهتمام به.

ولقد توجب على المؤسسات لتحقيق تنمية لمواردها البشرية، أن تهتم بكل ما من شأنه ان يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، اضافة الى تحديد مستوى أدائهم، ومدى توافقه مع وظائفهم. فالتكوين يعتبر من أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، مما دفع هذه المؤسسات الى زيادة الاهتمام بالبرامج التكوينية، والتأكيد على الدور الذي تلعبه في الدفع من الروح المعنوية، وزيادة قوة التحكم في العمل، وفعالية العاملين. وعليه فإن المؤسسات الصحية باختلاف انواعها، عمومية كانت او خاصة، تخدع كأي مؤسسة الى تحديات كبيرة في ظل التغيرات والتطورات في جميع المجالات وما يرافقها من تنافس شديد، كذلك فإن انخفاض مستوى الرعاية الصحية في الدول، ينعكس سلبا على التقدم الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات، وهذا ما يفرض على المؤسسات الصحية العمل على مواجهة كل التحديات، ومسايرة التطورات التي تستوجب رفع كفاءة مواردها البشرية، واستخدامها بشكل أمثل لتحقيق أهدافها، وتقديم أفضل الخدمات الصحية، والرعاية الطبية، وذلك بعمل استراتيجية تكوينية محددة وفعالة.

وعلى هذا الأساس، جاءت هذه الدراسة لتبين دور التكوين في تعزيز وتحسين الأداء الوظيفي

لدى العمال.

من أجل تحقيق النتائج، فقد قمنا بوضع تصميم للدراسة يتضمن محورين: المحور الأول ويتعلق بالتكوين في التراث النظري، وعالجنا فيه ثلاث فصول: الفصل الأول بعنوان مدخل إلى التكوين، وعالجنا فيه ثلاث مباحث، والفصل الثاني بعنوان الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية، وعالجنا فيه ثلاث مباحث، والفصل الثالث بعنوان صناعة البرامج التكوينية في القطاع العام، وعالجنا فيه أيضا ثلاث مباحث.

أما المحور الثاني، فيتعلق بالجانب الميداني للدراسة، بعنوان: واقع التكوين والأداء الوظيفي في القطاع العام، قسم إلى ثلاث فصول، تضمن الفصل الرابع منه: واقع التكوين في المؤسسة الاستشفائية، وتضمن ثلاث مباحث، والفصل الخامس بعنوان: الدورات التكوينية على الأداء الوظيفي للعامل، وعالجنا فيه ثلاث مباحث. أما الفصل السادس بعنوان: شروط نجاح البرامج التكوينية في المؤسسات الحكومية، وعالجنا فيه ثلاث مباحث.

الجانب المنهجي للدراسة

1. الدراسات السابقة

• تقييم الدراسات السابقة

• علاقات الدراسات السابقة بموضوع الدراسة

2. الإشكالية

3. الفرضيات

4. تحديد المفاهيم

5. اسباب اختيار الموضوع

• أسباب ذاتية

• أسباب موضوعية

6. أهمية الدراسة

7. أهداف الدراسة

8. مجتمع البحث وعينة الدراسة

9. أدوات جمع البيانات

10. منهج الدراسة

11. المدخل النظري للدراسة

12. صعوبات البحث

1. الدراسات السابقة :

1.1. الدراسة الأولى للطالبة: بودوح غنية بعنوان: " استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة

الصحية وأداء الموارد البشرية، " أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية بجامعة بسكرة للسنة الجامعية 2012-2013، جاءت هذه الدراسة لتعالج استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأثرها على أداء الموارد البشرية، وقد انطلقت من إشكالية مفادها إلى أي حد تساهم استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية.

وقد عززت الطالبة دراستها بالفرضيات التالية:

- أن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة.
- أن غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية. وللوصول إلى النتائج المرجوة فقد استعانت الطالبة بالمنهج الوصفي والذي سمح لها في الأخير من تحقيق جملة من النتائج نذكر منها:
- نظام تقييم التكوين المتواصل في المؤسسة الاستشفائية يعتمد في الغالب على التقييم المعرفي.
- غياب الدقة في تحديد أهداف المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة الصحية.

- وجود علاقة بين الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل، وبين تأثير التكوين المتواصل في أداء الموارد البشرية، فكلما تم تحديد احتياجات المؤسسة الصحية بدقة أكثر كلما كانت الفائدة من التكوين المتواصل أكثر نجاعة.
- استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء المواد البشرية، وهي استراتيجية ايجابية تفرضها الظروف والمتغيرات للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، قصير المدى في غالبه ، وليس تكوين تنبؤي يخضع لاستراتيجية طويلة المدى .

2.1. الدراسة الثانية للطالب: بوقطف محمود تحت عنوان " التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين

أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، للسنة الجامعية 2013-2014، جاءت هذه الدراسة لتطرح العلاقة بين التكوين أثناء الخدمة وأداء الموظفين وقد انطلقت من إشكالية مفادها كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

وقد عزز الطالب دراسته بالفرضيات التالية:

- يساعد التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة في المؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يساهم التكوينية أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية.

والوصول إلى النتائج المرجوة فقد استعان الطالب بالمنهج الوصفي التحليلي والذي سمح له في الأخير من تحقيق جملة من النتائج نذكر منها:

- إن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأي سياسة تتبناها المؤسسة م أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم.
- التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.
- إن لكل من المكون وبرامج التكوين تأثير على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية.

3.1. الدراسة الثالثة للطالبة: شيباني فوزية، تحت عنوان "دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في

السلوك التنظيمي"، مذكرة مكملة لنيل الشهادة الماستر في علم النفس، تخصص تنظيم وعمل، جامعة منتوري قسنطينة، للسنة الجامعية 2009 - 2010 ، جاءت هذه الدراسة لمعرفة ما يتركه التكوين من آثار سلبية وإيجابية في السلوك التنظيمي، وقد انطلقت من إشكالية مفادها ما دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الأمن؟.

وقد عززت الطالبة دراستها يا الفرضيات التالية:

- للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الأمن.
 - للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى ودافعية أعوان الأمن في العمل.
 - للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي لأعوان الأمن.
- وللوصول إلى النتائج المرجوة فقد استعانت الطالبة بالمنهج الوصفي التحليلي والذي سمح في الأخير من تحقيق جملة من النتائج نذكر منها :

ان هناك علاقة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي بمجالات إثارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي.

- المشاركة في الدورات التكوينية لأعوان الأمن ترفع من مستواهم الوظيفي.
- الدورات التكوينية التي شارك فيها أعوان الأمن عززت لهم الرغبة لنقل المناصب القيادية.

2. تقييم الدراسة السابقة :

✓ الدراسة الأولى للطالبة : بودوح غنية تحت عنوان "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية" توصلت إلى أن التكوين يتم وفقاً للاحتياجات الفعلية للمؤسسة الصحية وهذا راجع إلى أن الطب وطرق العلاج يعرف تطوراً ، وأكدت بأن هناك استراتيجية تنظيمية في تحديد الاحتياجات من التكوين المتواصل وتأثيرها الإيجابي في أداء المورد البشري.

✓ الدراسة الثانية للطالب : بوقطف محمود تحت عنوان "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" موضوع التكوين أثناء الخدمة من خلال تحليله واعتبره أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم.

✓ الدراسة الثالثة للطالبة: شيباني فوزية : تحت عنوان " دور البرامج التكوينية في احداث التغيير في السلوك التنظيمي. من حيث المجتمع وعينة الدراسة اعتمدت على العينة العشوائية البسيطة وتتناسب مع موضوع دراستنا وأداة الدراسة التي استخدمتها والمنهج التي اعتمدت عليه توصلت بفضلهم إلى تأكيد صحة فرضياتها الفرعية المتعلقة بدور البرامج التكوينية في احداث تغيير على مستوى دافعية أعوان الأمن في العمل.

3. علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

✓ **الدراسة السابقة الأولى بدراستها الحالية:** تناولت هذه الدراسة موضوع التكوين في المؤسسة الصحية الذي يمثل موضوع وميدان دراستنا، كما أفادتها في مرحلة تحليل العملية التكوينية وهو ما سنتعرض له في الجانب النظري للدراسة واعتمدت في دراستها نفس أدوات جمع البيانات التي اعتمدنا عليه في دراستنا.

✓ **علاقة الدراسة السابقة الثالثة بدراستنا الحالية :** تناولت هذه الدراسة دوماً التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين و هو نفس موضوع دراستنا حيث أفادتنا على استيعاب الجانب النظري للتكوين، وتتفق مع دراستها الحالية في أدوات جمع البيانات.

✓ **علاقة الدراسة السابقة الثالثة بدراستنا الحالية:** من حيث الموضوع والهدف تناولت الدراسة دور البرامج التكوينية في احداث تغيير في السلوك التنظيمي وهو من مؤشرات المتغيرين المستقل وأيضا التابع لبحث دراستها الحالية عن دور التكوين في تحسين وتعزيز الأداء الوظيفي للعمال وتتفق مع دراستنا الحالية في أدوات جمع البيانات.

2. الإشكالية:

لقد أضحت عملية التكوين قضية اقتصادية واجتماعية معاً، فالمؤسسات بدأت تلبى احتياجاتها من القوى البشرية ذات الكفاءة المطلوبة حتى تستطيع تحقيق الميزة التنافسية والنجاح، حيث بدأت العديد من المؤسسات بالاهتمام في إعادة النظر في البرامج التكوينية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة فالتركيز على النوعية و جودة البرامج التكوينية من شأنه تحقيق العائد للعاملين وعلى المؤسسة على حد سواء .
وعليه فلقد لجأت المنظومة العمومية للصحة بالجزائر اللجوء إلى استراتيجية التكوين واضحة محددة وفعالة تجعل الأهداف والبناء التنظيمي وأساليب الإدارة والتشغيل والعاملين فيها في حالة انسجام وتقبل لعوامل التغيير المتسارعة.

وعليه ومن خلال التقديم السابق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

- هل يمكن اعتبار التكوين أداة فعالة في تحسين قدرات العمال وتعزيز أدائهم الوظيفي ؟

ولتحكم أكثر في الموضوع قمنا بإضافة مجموعة من الأسئلة الفرعية نذكر منها :

(1) كيف يساهم التكوين في تطوير مهارات وقدرات وسلوك العمال بالمؤسسة الاستشفائية

الجامعية وهران ؟

(2) هل للتكوين دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي؟

(3) هل تساعد الدورات والبرامج التكوينية في نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للعمال

بالمؤسسة الاستشفائية الجامعية وهران ؟

3. فرضيات الدراسة :

تفرض المشكلة البحثية ضرورة طرح فرضيات للدراسة والتي هي تفسيرات مقترحة للعلاقة بين

متغيرات أحدهما متغير مستقل (السبب) والآخر (نتيجة)، والفرضية هي عبارة عن إجابة مؤقتة في ذهن

الباحث احتمالاً وامكانية لحل مشكلة التي هي موضوع البحث.¹

وللإجابة على التساؤل الرئيسي تم صياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى : يساهم التكوين في تطوير مهارات وقدرات وسلوك العمال بالمؤسسة

الاستشفائية الجامعية وهران.

- الفرضية الثانية : يساعد التكوين على تحسين فعالية الأداء الوظيفي،

¹ أحمد جمال طاهر، البحث العلمي الحديث، عمان دار المجدلوي للنشر والتوزيع، 1983، ص 66.

- **الفرضية الثالثة** : تساعد الدورات والبرامج التكوينية في نجاح عملية التكوين وتطوير المهارات وقدرات وسلوك العمال بالمستشفى الجامعي لوهران.

4. تحديد المفاهيم :

1.4. تعريف إدارة المستشفى الجامعي بوهران :

المركز الاستشفائي الجامعي هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويتم انشاؤها بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والسكان واصلاح المستشفيات ووزير التعليم العالي والبحث العلمي بحيث يمارس وزير الصحة الوصاية الإدارية على المركز الاستشفائي ويمارس وزير التعليم العالي والبحث العلمي الوصاية البيداغوجية وهذا نظرا لطبيعة هذه المؤسسة التي تهتم بالتكوين والبحث العلمي.

تتمثل مهامها في الكشف والتشخيص والعلاج والتكوين والدراسة والبحث العلمي وذلك بالتعاون مع مؤسسات التعليم والتكوين في العلوم الطبية.

يدار المركز الاستشفائي الجامعي بواسطة مجلس إدارة ويسير من طرف مدير عام، بمساعدة أمين عام ومديرين، مزود بهيئة استشارية تسمى المجلس العلمي، ويساعد المدير العام بين دورتي مجلس الإدارة تسمى اللجنة الاستشارية.

2.4 تعريف التكوين :

- لغة: التكوين لغويا كون الشيء أي وجده وأوجده وأنشأه أو أحدثه.¹

¹ فؤاد أفرام البستاني، منجد الطلاب، دار المشرق العربي، ط، 31 لبنان، د س، ص 662.

- **اصطلاحاً:** التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية أفضل، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع¹.
- ويعرف أيضاً: "مجموعة النشاطات التعليمية المبرمجة لإكساب الأفراد المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع محيطهم الاجتماعي والمهني وتحقيق أهداف وفعالية التنظيمات التي ينتمون إليها"².

وعليه فإن التكوين عملية تستخدم فيها طرق وأساليب تعمل على صقل مهارات القوى العاملة لتحقيق الإنتاجية للمؤسسة.

• التعريف الإجرائي:

التكوين هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتكويين بمعارف ومهارات وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم، واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير أدائهم.

3.4 تعريف الأداء الوظيفي :

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي، من المفاهيم الأكثر شيوعاً في مجال الموارد البشرية، والتي يكثر تداولها في الجانب التنظيمي، هذا ما أدى إلى اختلاف وتباين الباحثين والعلماء في وضع مفهوم محدد للأداء.

- **لغويًا:** مصدر أدى، ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى أمانة، وأدى الشيء قام به.

¹ علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، ط1، مصر، 1990 ص 266.
² عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2010، ص 23

• **اصطلاحاً:** يعرف أنه "تعبير عن المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين، قادة، رؤساء، مهندسين... الخ".¹

ويتضح من خلال هذا التعريف أن الأداء هو الجهد المبذول من طرف جميع فئات المؤسسة، ولا يقتصر على فئة العمال التنفيذيين فقط.

وعليه فالأداء هو الإنجازات التي يقدمها العامل من أجل إشباع حاجاته.

وعرف الأداء الوظيفي كذلك أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات الكمية والكيفية".²

أما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو: "انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق والمهام وظيفته، إذن الأداء الوظيفي سلوك يسهم فيه الفرد بالتعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التكوين".³

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

وعليه فالأداء الوظيفي هو المخرجات أو النتائج التي يحققها العامل خلال تأدية مهامه، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقاً من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

¹ وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، الجازنر، 2004، ص 123.
² عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقديم مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، 2001، ص 86.
³ عمر حمداوي، أحمد بخوش: انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08، جوان 2012، ص 150.

4.4 مفهوم البرامج التكوينية :

تعرف البرامج التكوينية بأنها مجموعة من النشاطات المؤسسة والمخطط لها والمستمرة والهادفة التي تزيد القوى البشرية في المؤسسة بمعرف معينة لتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء .

فهي الأداة التي تربط الاحتياجات بالأهداف المطلوب تحقيقها في التكوين والمادة العلمية بالوسائل والأساليب التكوينية مع بعضها البعض بطريقة عقلانية تهدف لتنمية القوى البشرية لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

فالبرامج التكوينية هي جميع النشاطات التكوينية التي تظم الخبرة النظرية التطبيقية التي تهيئها المنظمة من أجل تحقيق نمو شامل للمكونين وإحداث تغييرات في سلوكهم الوظيفي.

5.4 مفهوم المهارات:

- لغة : أحكام الشيء وإجادته والحذق فيه ويقال مهر يمهر المهارة فهي تعني الإجابة والحذق وأن الماهر هو هذا الحاذق الفاهم لكل ما يقوم به من عمل فهو ماهر في الصناعة وفي العلم بمعنى أنه أجاد فيه وأحكم.¹
- اصطلاحاً : ارتبط مفهوم المهارة عند معظم الباحثين بالنشاط والآداب وميزوه - المفهوم - بالدقة والسهولة و السرعة.
- التعريف الاجرائي : هي القدرات والخبرة والمعرفة التي يمتلكها الفرد في مجال أو نشاط معين. هي القدرات المتعلمة أو الفطرية التي تمكن الإنسان من أداء مهمة أو مجموعة من المهام بإتقان وبراعة. يمكن اكتساب المهارات من خلال التعليم الرسمي، أو التدريب أثناء العمل، أو

¹ زين كامل الخويسكي : المهارات اللغوية الاستماع و التحدث والقراءة والكتابة و عوامل تنمية المهارات اللغوية عند العرب وغيرهم دار المعرفة الجامعية طبع و نشر و توزيع 1428 - 2002 ص 13.

الدراسة الذاتية، أو الخبرة الشخصية، ويمكن أن تشمل كلا من المهارات الصعبة (القدرات الفنية والخاصة بالوظيفة) والمهارات الناعمة (القدرات على التعامل مع الآخرين، والتواصل، وحل المشكلات).

5. أسباب اختيار الموضوع :

يشكل موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ذات الطابع الإداري الخدماتي واحد من المواضيع العامة التي تستدعي البحث والتنقيب في أي موضوع بما له من تأثير على كفاءة الموظفين وأدائهم، وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية ذلك أن عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها.

إنها عملية معقدة تتطلب البحث والتنقيب وتخضع لجملة من العوامل النفسية والخارجية، وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي وقع عليه الاختيار للدراسة نابعا من كم الأفكار والخبرات الخاصة بواجب البحث، ويكون ضمن الاختصاص العلمي، وتتضمن هذه المبررات :

✓ أسباب ذاتية :

- الاهتمام بموضوع التكوين ودوره في تعزيز أداء الموظفين أكثر من غيره من المواضيع الأخرى والرغبة في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة الاستشفائية.
- الصفة المزدوجة والمتمثلة في كوننا طالبين وموظفتين في نفس الوقت أدت بنا إلى اختيار هذا النوع من المواضيع. ولعل الصفة الثانية تجعلني أعيش وألاحظ عن قرب اهتمامات وطموحات الموظفين في هذا المجال داخل المؤسسة الاستشفائية بحكم كوني موظفة بها، ودافع الانتماء إليها والسعي وراء الكشف عن بعض الجوانب المساهمة في تحسين أداء الموظف واستقراره بالمؤسسة.

- محاولة الفهم المعمق وأثر الوحيد المعرفي من خلال دراسة موضوع التكوين .
- ✓ أسباب موضوعية :

- اندراج هذا الموضوع ضمن تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم .
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.
- أهمية دور التكوين بالنسبة للفرد أو العنصر البشري لتحسين أدائه وتحقيق أهداف المؤسسة.
- تسليط الضوء على برامج التكوين ومدى أهميتها في المؤسسة الاستشفائية.

6. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على وظيفة التكوين وكيفية أدائه وتيسره ومدى أهميته في تحقيق فاعلية وتحسين أداء العاملين وعليه يمكن إبراز أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- الكشف عن العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات الاستشفائية ألا وهما "التكوين وأداء العاملين".

- نتائج هذه الدراسة تمكننا من معرفة إذا كان هناك تكوين حقيقي في المؤسسة، ورد فعل العمال اتجاهه ونتائجه المحققة.

- ادراك مدى خضوع العمال للبرامج التكوينية ومدى تطبيقها في المؤسسة .
- لفت الانتباه إلى موضوع التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل ورسم رؤية واضحة تساعد على تطبيق عملية التكوين في المؤسسة.
- تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع من الناحية السوسيولوجية.

7. أهداف الدراسة :

- لكل موضوع بحث أهداف يسعى لتحقيقها أو مجموعة من الأهداف المحددة يربو بلوغها ونظرا لأهمية الموضوع فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف.
- العمل على تعزيز دور التكوين في دفع العاملين إلى تحسين أدائهم.
- معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك العمال بالمؤسسة الاستشفائية الجامعية وهران.
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الاستشفائية لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين الأداء.
- محاولة معرفة على مدى اسهام التكوين في تعزيز وتحقيق أهداف العمال والمؤسسة الاستشفائية.
- التعرف على أهمية التكوين في خدمة وتحسين صورة المؤسسة الاستشفائية.
- التعرف على مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي والتقدم الوظيفي والكشف على مدى مساهمته في خلق وتنمية الولاء للمؤسسة والرفع من معنوياتهم.

8. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة دور التكوين في تحسين وتعزيز الاداء الوظيفي، وتم أخذ المركز الاستشفائي الجامعي بن زرجب بلاطو وهران نموذجا، وبعد اتصالات متكررة بالمصلحة المعنية بالدراسة الميدانية تم التعامل مع مديرية التكوين والتوثيق، حيث تم عرض موضوع الدراسة عليهم وشرح أهدافها، وتم تزويدنا بالإحصائيات اللازمة، وحسب مصلحة المستخدمين فعدد الموظفين اللذين تلقوا تكويننا فعليا يقدر بـ 30 موظفا، ونظرا لاستحالة اخضاع كل وحدات المركز الاستشفائي للدراسة، أولا لضيق الوقت، وامكانية البحث، فقد استثنينا في بحثنا فئة السلك الطبي والشبه الطبي وكذا المهنيين، واكتفينا بالسلك

الإداري، وعليه فان مجتمع البحث يتمثل في الموظفين الإداريين (رؤساء مكاتب ومرؤوسين) في مديرية الوسائل المادية والعتاد.

11.مجالات الدراسة :

• المجال المكاني للدراسة:

تم إجراء البحث الميداني على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي الدكتور بن زرجب ولاية وهران، حيث يتوسط المدينة، أين يتموقع بشارع الدكتور بن زرجب بلاطو وهران، بالإحداثيات التالية: $35^{\circ}41'36''N0^{\circ}38'21''W$ حسب موقع GeoRack لنظام اسقاط ميركاتور المستعرض العالمي.

وقد تم توزيع استمارات الاستبيان (بمصلحة الوسائل والعتاد - مكتب التجهيزات والصيانة مكتب المنشآت القاعدية).

• المجال الزمني للدراسة:

يمكن ايجاز مراحل انجاز هذه الدراسة وفقا للمجال الزمني على النحو التالي :

اختيار وصياغة موضوع هذه الدراسة شهر ديسمبر 2023 وذلك بعد استشارة ومناقشة العديد من الأساتذة ذوي التجربة والاختصاص بالإضافة إلى البحث والاطلاع المصادر والمراجع الضرورية لهذه الدراسة، حيث تم جمع العديد من الكتب والمجالات وأطروحات الدكتوراه ورسائل الماستر.

• الدراسة الاستطلاعية:

أين تمت الزيارة الاستطلاعية بمصلحة الوسائل والعتاد ومكتب التجهيزات والصيانة ومكتب المنشآت القاعدية للمركز الاستشفائي الجامعي لولاية وهران (الدكتور بن زرجب)، حيث كانت غايتنا التعرف على الواقع الميداني للبحث قبل الخوض في تفاصيله وإزالة اللبس على بعض النقاط الغامضة

فيما يتعلق بمفاهيم الدراسة، ومن خلال هذا تسنى لنا التعرف عن قرب على مختلف مصالحتها خلال شهر جانفي، وذلك عن طريق التنقل إلى بعض المكاتب الجامعية بالإضافة إلى المكتبة.

كما تمت الاستعانة بخدمات الانترنت للاطلاع على أغلب المواقع ذات صلة بالموضوع ومتابعتها باستمرار.

خلال شهر جانفي 2024 تم الانطلاق في الجانب النظري للدراسة بعد موافقة المجلس العلمي للكلية على موضوع دراستنا وقد استمرت مدة الجانب النظري شهرين من جانفي 2024 إلى غاية نهاية شهر فبراير 2024.

كما قمنا بالتطرق إلى الجانب التطبيق للدراسة في فترة دامت 3 أشهر ممتدة من 04 فبراير 2024 إلى غاية 03 من شهر ماي 2024.

كما قمنا بإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين وقمنا بطرح عدة أسئلة لهم تتعلق بسير عملية التكوين داخل المركز ومعرفة وفهم مدخلاتها ومخرجاتها وتم هذا خلال نفس الفترة.

كما قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة من الإداريين العاملين بمصلحة الوسائل والعتاد في المركز الاستشفائي وكذا التواصل معهم وتبادل المعلومات والملاحظات ومن ثم استرجاع الاستمارات.

• المجال البشري للدراسة:

هي العينة التي تمت عليها الدراسة، وتم جمع البيانات الميدانية منها وذلك من أجل معرفة ما مدى فعالية التكوين في تحسين قدرات العمال وتعزيز أدائهم الوظيفي حيث أن هدف كل باحث هو

التوصل إلى استنتاجات سليمة من المجتمع الأصلي، ويتم ذلك عن طريق اختبار فئة ممثلة لهذا المجتمع تمثيلاً صحيحاً.

وبناء عليه فإن مجتمع الدراسة يشمل الأفراد المشاركين في الدورات التكوينية التي قام بها المركز الاستشفائي الجامعي لولاية وهران:

- السلك الطبي

- السلك الشبة الطبي

- السلك الإداري

- سلك المهنيين

قد اخترنا في بحثنا فئة السلك الإداري نظراً لميولنا في البحث عن موضوعات الإدارة الصحية ما أنشأ لدينا الرغبة في التعرف على استراتيجية المركز الاستشفائي في تكوين إطاراته الإدارية.

رغبة الطالب في تسليط الضوء على فئة الإداريين ومحاولة فهم سياسة التكوين التي انتهجتها المؤسسة الاستشفائية.

9. أدوات جمع البيانات :

هي مجموعة من الأدوات التي تساهم بقدر كبير في الاطلاع والتحليل المعمق للظواهر المدروسة وتمكن الباحث من أن يحصل ويجمع عدد كبير وكاف من المعلومات والمعطيات حول موضوع الدراسة ومن الأدوات الأساسية والمستعملة بكثرة والتي تم استعمالها في هذه الدراسة : المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق.

أ- **المقابلة:** لها من الأهمية ما يجعل الباحثين يوظفونها في بحوثهم قصد الوصول لنوعية معينة من المعلومات، التي قد لا تتيحها الملاحظة أو الاستمارة.

ويعرفها بنجاهام "المقابلة محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد وليس مجرد الرغبة في المحادثة ذاتها".¹

كما يعرفها انجلس: "المقابلة محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين هدفها استمارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي والاستعانة بها على التوجيه والتشخيص والعلاج"

كما تعرف على أنها : تفاعل لفظي يتم فردين في موقف المواجهة يحاول أحدهما (الباحث) أن يعرف بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر (المبحوث) والتي تدور حول خبرته أو آرائه ومعتقداته وتكون ذات صلة بالظاهرة.

واستخدمنا هذا النوع من المقابلة مع كل من:

- المديرية الفرعية للتكوين بالمركز الاستشفائي الجامعي بن زرجب وهران.
- مدير مصلحة الوسائل المادية والعتاد.

كما استخدمنا هذه الأداة مع بعض أفراد العينة.

ب- **الاستمارة:** وهي الأداة التي من خلالها يمكن التعرف على أداء وأفكار المبحوثين حول موضوع البحث و "تمتاز هذه الطريقة بكونها تساعد على جمع المعلومات الجديدة والمستمدة مباشرة من

¹ جودت عزت عطوي : أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ط1 2007، ص 110.

الواقع "وهي من الأدوات الهامة في جمع البيانات الخاصة بالبحث، ويشترط في الاستمارة أن تكون شاملة لفرضيات الدراسة ومراحل البحث مختصرة ودقيقة من أجل تحقيق النتائج والأهداف، والاستمارة من حيث طرح الأسئلة مغلقة ومفتوحة.

تعد استمارة الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث قمنا باستعمال الاستجابة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف المستخدمين من عملية تكوين الموظفين بالمركز الاستشفائي الجامعية الدكتور بن زرجب وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي وتم حصر أبعاد معينة تهدف للتأكد عن صحة فرضياتنا وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستمارة والتي تظم أسئلة فرعية تخص مختلف الجوانب الشخصية والمهنية للمبحوثين، والتي استعملناها في تحديد خصائص العينة من حيث السن والجنس والمستوى التعليمي للفئة، الأقدمية وأسئلة رئيسية تتضمن أبعاد معينة تتمحور حول دور التكوين في تطوير مهارات و قدرات وسلوك العمال بالإضافة إلى أبعاد تتمحور حول محتوى البرامج التكوينية وتحديد الاحتياجات التكوينية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي على اعتبار أن عملية تكوين الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية الجامعية الدكتور بن زرجب تتم على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة الاستشفائية مع اشراك جميع الفئات الوظيفية الأخرى وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

• **القسم الأول :** يتنمّل في المعلومات الديمغرافية اللازمة عن المستجوب وهي على النحو التالي: (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والمنصب).

• **القسم الثاني:** اشتمل هذا القسم على 23 سؤال مقسمة على 3 محاور وهي كالتالي:

- **المحور الأول :** يضم أسئلة حول الفرضية الأولى والمتمثلة في دور التكوين في تطوير مهارات وقدرات و سلوك العمال وشملت عبارة من (1 إلى 7).

- المحور الثاني : يضم أسئلة حول الفرضية الثانية والمتمثلة في دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال شملت العبارة من (1 - إلى 05) .

- المحور الثالث : يضم أسئلة حول محتوى البرامج التكوينية شملت العبارة من (01 إلى 10).

وقد طلب من المشارك في هذا الاستبيان بوضع علامة (X) عند واحدة من الإجابات التي تعبر عن رأيه بخانات "نعم" أو "لا" وترك مجال لتعليل إجابته في حالة لا.

ج- الوثائق والسجلات:

وهي من أدوات جمع البيانات حيث تمثل الوثائق في أنها ذلك الانتاج الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة بما يوفر مجالات لإقامة قراءة تحليلية ونقدية لهذه الوثائق فيما تعتبر للسجلات أوعية محددة بمعلومات تهتم بظاهرة أو موضوع ما فهي ترتبط بواقعة حالية ما يزيد من أهميتها في البحوث الوصفية ويرجع إليها الباحث قصد الإحاطة ببعض المعلومات.

وقد استعملت الوثائق والسجلات في هذه الدراسة مها :

- الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي بن زرجب وهران.

- بيانات متعلقة بتعريف المؤسسة.

- وثائق إحصائية بعدد الموظفين الذين خضعوا للدورات التكوينية بالمؤسسة.

10. المنهج المستخدم في الدراسة :

من أجل أن تكون الدراسة علمية لا بد من أن تستند إلى منهج علمي تسيير وفقه، ويتحدد نوع المنهج وفقا لنوع الدراسة والظاهرة المراد دراستها ويعرف "كايان" المنهج على أنه "الوسيلة التي عن طريق استخدامها تزداد معارفنا والحقائق"¹ كما يمكن تعريفه على أنه "الطريق المؤدي إلى الكشف

¹ رحيم يونس كود العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007 ص 97.

عن الحقيقة في العلوم المختلفة وذلك عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل وتحدد عملياتها حتى تصل إلى نتيجة مقبولة ومعلومة"¹.

ومما سبق نجد المنهج هو الطريقة العلمية الصحيحة التي يجب على كل باحث اتباعها من أجل كشف الحقيقة حيث يعود له الفضل في وصول الباحثين لحل عدة إشكاليات معقدة وبسيطة.

ولدراسة موضوع دور التكوين في تعزيز وتحسين أداء العمال بالمركز الاستشفائي الجامعي بوهران اعتمدنا على المنهج الكيفي حيث يعتبر المنهج الكيفي أحد أنواع البحوث التي يتم اللجوء إليها في سبيل الحصول على فهم متعمق ووصف شمولي لظاهرة الاجتماعية. فهو منهج قوامه دراسة الإنسان والواقع الاجتماعي بأبعاده المختلفة، وينطوي على خيال منهجي كيفي يستقرأ الواقع، ويقرأ المستقبل، ويدرس الإنسان بمختلف أدواته المعرفية، كالملاحظة بالمشاركة، والمقابلة الحرة والمعمقة، ومقابلة الخبراء والمحادثة الجماعية". (عربي، 2007، ص 195) وغلبا ما يهتم الباحث في المنهج الكيفي على الإجابة عن الأسئلة التي تبدأ ب : كيف؟ ولماذا؟ وبأي طريقة؟.

كما أنه -المنهج الكيفي- يتسم بالمرونة في البحث واختيار الأدوات المناسبة في الفهم والتفسير والتأويل. فهو يسعى إلى تحقيق فهم أعمق للظواهر المدروسة، والنفوذ إلى مجمل الحوافز والتمثلات والاتجاهات التي يتعذر الكشف عنها اعتمادا فقط على لغة الأرقام، وهو أكثر تأثيرا في الجهاز المفاهيمي والنظري للعلوم الاجتماعية. (الهراس، 2002 ص 09)، كما استعنا بالمنهج الوصفي لوصف الظاهرة وصفا سوسولوجيا .

إلى جانب استخدام المنهج الكيفي استخدمنا كذلك المنهج الكمي الإحصائي لاستخراج أكبر قدر من المعطيات وتحويلها إلى نتائج (البيانات العددية) ونسب مئوية التي تم جمعها من خلال الاستطلاعات والاستبيان والمسوحات و تطبيقها على العينة من مجتمع الدراسة للوصول إلى أفضل النتائج

¹ عامر قنديلجي : البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار البازوري العلمية، الأردن، ط 1، 1999، ص 31.

11. المدخل النظري السوسيولوجي للدراسة:

إن الاهتمام بالعصر البشري وإعطائه الأولوية باعتباره العنصر الأول والأخير في العملية الإنتاجية يمثل محور اهتمام النظريات الحديثة، وذلك يتم من خلال تكوينهم وتنمية قدراتهم العلمية والفنية والتقنية، وهذا ما سنشير إليه بغرض التعرف على الكيفية التي يهتم بها الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، ومن أهم الإسهامات والمداخل النظرية التي تناولتها الدراسة في هذا الصدد هي النظرية البيانية الوظيفية، حيث أوضح بارسونز عندما تصور التنظيم نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة ويؤكد بصفة خاصة على مسألة التوازن والتكامل بين الأنساق الفرعية وأهمية الوسائل التي تمكن من تحقيق هذا التوازن وعلى هذا الأساس يصبح التكوين كأحد المتطلبات الوظيفية المصاحبة لتحقيق أهداف التكامل، فمن خلال هذه العملية يمكن التنسيق بين سياسات الدولة وسياسات المؤسسة بمختلف أصنافها".

ومن خلال عرضنا لهذه النظرية فالتنظيم يقوم على عدة متغيرات منها تقسيم العمل والتخصص، وبذلك فهو ينظر إلى التكوين كمتطلب وظيفي يساعد على تحقيق التكامل والتوازن، فالبنائية الوظيفية تنظر إلى التكوين كعنصر بنائي في التنظيم الذي يحقق الانسجام ويساعد على تحقيق وضع العامل داخل المؤسسة فالتكوين نسق فرعي يرتبط بباقي الأنساق الأخرى.

بالإضافة إلى النظريات الكلاسيكية منها النظرية البيروقراطية لماكس فيبر ونظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ونظرية التكوين الإداري لغايول حيث ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي فقد عملت على تقنين المهام والأدوار.

12. صعوبات البحث:

من المعلوم أن كل بحث سوسيولوجي لا يخلو من الصعوبات مهما كان وزنه وقيمه، ومن الصعوبات التي واجهناها خلال الدراسة :

- تماطل في ملاء الاستمارات إذ اضطررنا للذهاب والإياب عدة مرات من أجل الاستفسار عليها.
- صعوبة التواصل مع الموظفين في القطاع بسبب انشغالهم الدائم.
- قلة المراجع التي تتحدث عن البرامج التكوينية.
- اتساع حجم الموضوع في حين لم يكن هناك وقت كافي للبحث في بشكل أوسع.
- ضيق الوقت بحكم عملنا في القطاع العام .



المحور الأول
الجانب النظري
التكوين في التراث النظري

الفصل الأول : مدخل إلى التكوين

تمهيد

المبحث الأول : ماهية التكوين

المطلب الأول : تعريف التكوين وأسبابه

المطلب الثاني : التطور التاريخي للتكوين

المطلب الثالث الجانب القانوني للتكوين

المبحث الثاني : مبادئ ، خصائص ، أهمية ، عناصر وشروط التكوين

المطلب الأول : مبادئ وخصائص التكوين

المطلب الثاني : أهمية وأهداف التكوين

المطلب الثالث : عناصر وشروط التكوين

المبحث الثالث : أساسيات التكوين وأنواعه

المطلب الأول : مجالات ومسؤوليات التكوين

المطلب الثاني : إجراءات وأساليب عملية التكوين

المطلب الثالث : أنواع التكوين

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعد عملية التكوين من أهم مقومات التنمية البشرية في مختلف المؤسسات التي تشارك في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والصعوبات والمعوقات التي لها صلة بالفرد كونه عنصر بشري من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى. لقد أصبح المورد البشري من أهم موارد المؤسسة الاستشفائية فنجاح هذه الأخيرة يتوقف على مدى توفيرها لعمال أكفاء ومتكولين، ومن الضروري أن تقوم بتصميم برامج لتوجيه وتكوين الموظفين من أجل تطوير كفاءاتهم باستمرار.

المبحث الأول : ماهية التكوين:

المطلب الأول : تعريف التكوين وأسبابه:

1- تعريف التكوين :

يعتبر التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات، ولقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف التكوين عموماً والتكوين الإداري خاصة، إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين، في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع، ولقد تطرقنا إلى تعريف التكوين في الجانب المنهجي للدراسة من خلال المفاهيم التي تم تحديدها وسنذكر تعريفات أخرى.

يعرف casse Pierre التكوين بأنه: " العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات و مهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف

الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين... فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات".¹

2- أسباب عملية التكوين :

تتمثل أهم أسباب التكوين في :

- اتساع أعمال المؤسسات وتظهر عند إضافة المؤسسة لخطوط إنتاج جديدة أو خدمة.
 - إجراء تغييرات في المؤسسة (تغييرات في السياسات... إلخ)
 - انضمام موظفين جدد إلى المؤسسة.
 - الأعمال التطويرية في المؤسسات والتي تظهر عندما تقوم المؤسسة بتغيير الأساليب الحالية المستخدمة، حيث تبدأ المؤسسة باستخدام تكنولوجيا حديثة ومتطورة.
 - التحركات الوظيفية (الترقيات، النقل، إلخ...).
 - ظهور مشاكل إنتاجية.
 - مواجهة التحديات الجديدة وبناء القدرة التنافسية المتينة.
 - انخفاض مستويات الأداء لدى العاملين في المؤسسة.
- والشكل التالي يوضح الأسباب والمؤشرات الداعية للتكوين.

¹ Pierre casse, la formation performante , office des publications universitaires centrale BenAkoun , alger, 1994, p48.

الشكل رقم (01): يوضح الأسباب والمؤشرات الداعية للتكوين.



المصدر: عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات

الجامعية، الجزائر، 2010، ص161.

المطلب الثاني : التطور التاريخي للتكوين:

مر التكوين بمراحل عديدة وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: بداية القرن العشرين وهي مرحلة الجماعات

ظهر التكوين في بداية هذه المرحلة في مكان العمل نفسه الذي يعتبر بدوره نوع من أنواع التكوين، بحيث كانت الطريقة الأساسية التي تسمح باكتساب المعارف والتي كانت متداولة حتى القرن العشرين، وهي الوسيلة التي يتم من خلالها اثبات قوة وجدارة الموارد البشرية.

ففي فرنسا وابتداء من سنة 1845 بعد الشروع في انشاء مجموعات لتدريس الفروع الخاصة: من التجارة والصناعة التي كانت تحت مسمى ملحق، وكان الهدف من وراء ذلك ربط التكوين بالميدان الأخرى مثل: الرسم الصناعي والقانون التجاري وغيرهم، إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا، لا يتعدى بضعة عشرات على مستوى الصناعة الأمريكية بأسرها مثلا، فقد ظل التكوين خلال تطوره هذا عرضة لتيارات شتى، ففي ظل الثورة الصناعية اكتسب أبعادا عملية جعلته من بين الرهانات الاقتصادية في المجتمع الحديث، ويظهر ذلك جليا منذ القرن السابع عشر حيث اقترن بالميدان المهني الذي أعطاه دلالاته الاجتماعية والاقتصادية، ليصبح مع مطلع القرن التاسع عشر أساس كل مشروع تهدف من خلاله الدول المعاصرة إلى تحقيق التنمية في شتى قطاعاتها.

المرحلة الثانية: نهاية الخمسينات، وهي مرحلة ما بعد الحرب العالمية 2

ففي هذه المرحلة أصبحت العملية التكوينية حقيقة واقعية بحيث تم في 1945 نقل البرنامج الأمريكي إلى الدول الأوروبية، وفي نهاية 1950 أصبح لكل فرد الحق في اختيار مهنته التي تتناسب مع معارفه ومهاراته وقدراته العلمية والعملية التي تلقى عليها التكوين.

المرحلة الثالثة: سنوات الستينات:

عرفت هذه المرحلة اتساع في الاكتشافات التكنولوجية الجديدة، وأصبح التكوين أمر ضروري وحتمي لا مفر منه.

ففي فرنسا ركزت كل من النقابة وأرباب العمل أثناء القيام بمفاوضات في بلدة « grenelle » على حتمية دراسة الوسائل التي تسمح بمشاركة الحكومة في تحقيق التكوين المهني، حتى ظهر في 1971 قانون يخص التكوين في كندا، وفي 1967 لاحظت الحكومة الفيدرالية الحاجة إلى اليد العاملة التي لا بد أن تكون تمتاز بالمهارة والكفاءة المهنية، و ضرورة تحمل مستلزمات التكوين من طرف المؤسسات والمدارس التكوينية.

المرحلة الرابعة: من بداية السبعينات إلى يومنا هذا:

في هذه المرحلة ساهمت العديد من المنظمات خلال هذه السنوات الحصول على مطلب ضرورة الحصول على التكوين، كون هذا الأخير أصبح جد ضروري ويساهم في تطوير مردودية هذه المؤسسات، خاصة أن خبرة الأفراد ونوعية المعرفة أصبحت غير كافية من سنة إلى أخرى وذلك في كل المهن الممارسة حالياً، أصبح أصحاب العمل ينظرون إلى التكوين على أنه أمل أجير من الرفع في قدراته حتى يتكيف مع التقدم التكنولوجي وبالتالي الاستجابة مع سوق العمل بصورة كاملة، وذلك بتطوير البرامج التكوينية بأحدث الطرق والوسائل، حتى تضمن المؤسسة نتائج مرضية فيما يخص تنمية مواردها البشرية ومنه المادية.

المطلب الثالث : الجانب القانوني للتكوين:

المرسوم التنفيذي المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم "المرسوم التنفيذي رقم 92-96 الصادر في ج رقم 16 بتاريخ 17 شوال عام 1416 الموافق 3 مارس سنة 1996 في مواجهة الإحدى والثلاثين (31)".

المادة 01: يحدد هذا المرسوم الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية وكذا تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية.

المادة 13: تقرر برامج دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات كما يأتي من قبل السلطة المكلفة بالوظيف العمومي للالتحاق بالأسلاك والرتب المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية. بالاشتراك بين الوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيف العمومي للالتحاق بالأسلاك والرتب الخاصة في القطاع المعني.

المادة 14: يمكن القيام بأعمال تكوين الموظفين أو تحسين مستواهم أو تجديد معلوماتهم حسب الأسلاك والرتب وفق الدورات التالية:

- دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة ستة أشهر.
- دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق ستة أشهر وتساوي سنة.
- دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق سنة وتساوي ثلاث سنوات أو تقل عنها.¹

¹ موسى، بودهان، قانون الوظيفة العمومي، الجزائر، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع 2012، ص 282.

المبحث الثاني: مبادئ ، خصائص، أهمية، عناصر وشروط التكوين:

المطلب الأول: مبادئ وخصائص التكوين:

الفرع الأول: مبادئ التكوين:

توصلت الأبحاث والدراسات حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير ترشيدية

لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الاتجاه بما يتماشى ومصالحة المنظمة ومن هذه المبادئ ما يلي:¹

1- ضرورة خلق الدوافع لدى المتكون: فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة

اكتساب المعارف والمهارات الجديدة ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب في تحقيقه المتكون.

2- متابعة المتكون وتقدمه: أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين المعلومات التي تعطى

للمتكونين والسرعة والفاعلية مما يتحقق ذلك بالفهم السليم لديهم ، لأن كثرة المعلومات التي لا تكفي

في حد ذاتها لاكتساب المهارة وإنما يتحقق ذلك بالفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات ومدى

استيعابها، وقد نجد صعوبة في ذلك وهذا ما يظهر دور المكون في متابعة درجة تقدم المتكونين

والتحقق من الاستيعاب النظري والعملي.

3- ربط التكوين ببرامج التدعيم: بعد اكتساب المعارف من خلال التكوين ، لابد من ربط النتيجة أو

الأثر التكويني بنظام المكافأة والعقاب ومن الدعامات الإيجابية وجود فرصة الترقية وزيادة الأجر أو

توجيه الشكر لما قام به العامل من إنجاز، لذلك يجب التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز

للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسب بين برامج التكوين واحتياجات الأقسام التشغيلية وفقا ذا

كان سلوك لمتطلبات الوظائف والأعمال ، وإذا كان سلوك المتكون لا يتماشى مع السلوك التنظيمي

للمنظمة في استخدام العقوبات ، ما هو إلا للتقوية والتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و ادارة الافراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990، ص 126.

الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

4- ضرورة الممارسة العلمية للمتكون: من أجل اكتساب المهارة أو المعرفة أو التجاه السليم بفعالية ،

البد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم مع توفير الأدوات والوسائل

التكوينية المشابهة لما هو موجود في بيئة العمل.

5- ضرورة مراعاة التفاوت: على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة ولكن نظرا لاختلاف الأفراد

من حيث مستوى الذكاء والاستيعاب، يدعو هذا إلى بناء برنامج للتكوين يتلاءم مع الاختلافات

الموجودة بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين والتعليم الفردية لمواجهة شتى الاختلافات مما يجعلها

منطقية وعلمية.

6- الانتقال من الكلي إلى الجزئي: كلما تعقد العمل وكان مركبا ، كلما كان من الأفضل تعلمه على

مراحل حسب أجزائه ، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء ببعضها البعض وكيفية ترابطها

وتداخلها لتكوين العمل ككل.

الفرع الثاني : خصائص التكوين:

من التعريفات السابقة للتكوين يمكن استخراج الخصائص التالية:

1- التكوين نشاط رئيسي مستمر: التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه

باختيارها ، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات.

2- التكوين نظام متكامل: التكوين هو نظام متكامل حيث أنه يتكون من أجزاء أو عناصر

متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة

النتاج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في

الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

توضيح العالقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به ، وكذا المناخ العام

الذي يتم فيه العمل التكويني، ويمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي:¹

أ- **التكامل في مدخلات التكوين** : أي في المجالات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي الأفراد الوظائف ، الخبرات والمعارف ، أنماط السلوك المطلوب ، القائمون بالعمل التكويني ، الأوضاع الإدارية والتنظيمية.

ب- **التكامل في الأنشطة التكوينية** : وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية ، تتمثل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية ، كذلك العمليات والإجراءات ، تحديد الاحتياجات التكوينية ، تصميم البرامج ، إعداد المكونين والمعدات التكوينية تنفيذ البرامج التكوينية ، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير تكلفته والعائد منه.

ج- **التكامل في نتائج التكوين** : يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينها قدر كافي من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية، النتائج السلوكية، والنتائج البشرية وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل ، فلا يكون التركيز مثلاً على مجرد إعداد أكبر عدد من المتكويين ذوي المهارة الوظيفية ، وإهمال الجانب السلوكي لديهم.

3- **النظرة المستقبلية**: إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق ، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية.

4- **التكوين نشاط متغير ومتجدد**: يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد.²

¹ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 1997 ، ص ص 357-358.

² علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ، 358.

5- الشمولية: التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني ، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد ¹.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف التكوين:

الفرع الأول : أهمية التكوين:

يعد التكوين من العمليات الضرورية التي تقوم بها المؤسسات لذلك فإنه يكتسي أهمية بالغة من جميع الجوانب، ويمكن حصر أهميته في جانبين أساسيين هما:

أ- الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

- يقوي سمعة المؤسسة في المجتمع ويجعلها أكثر جاذبية للعمالة الطموحة والكفاءات النامية.
- يساعد على مواكبة أهم التطورات التكنولوجية والإدارية، فالمعارف بلا اختراعات متجددة بشكل مستمر ودون مواكبتها من خلال التكوين، يجعل المؤسسة تعيش رتابة غير محبذة ².
- يجعل المؤسسة تسعى إلى تحسين نتائجها وأهدافها، ورفع إنتاجها وتحسين جودتها، والقضاء على حوادث العمل ³.
- مساعدة المؤسسة على مواجهة الكثير من المشاكل الداخلية مثل: الغيات، دوران العمل، عدم الرضا الوظيفي ⁴.

¹ أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981 ، ص. 183.
² أنس عبد الباسط عباس: تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011 ص 163
³ محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية" دعائم وأدوات"، دار طليطلة للنشر والتوزيع، د س، ص 80.
⁴ نجلى حسين مرتجي: المعرفة العلمية للممارسات الإدارية الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، دون دار النشر، د ب، 2000 ص 258.

الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

- التكوين له أهمية كبيرة في تحسين أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين في المؤسسة¹.

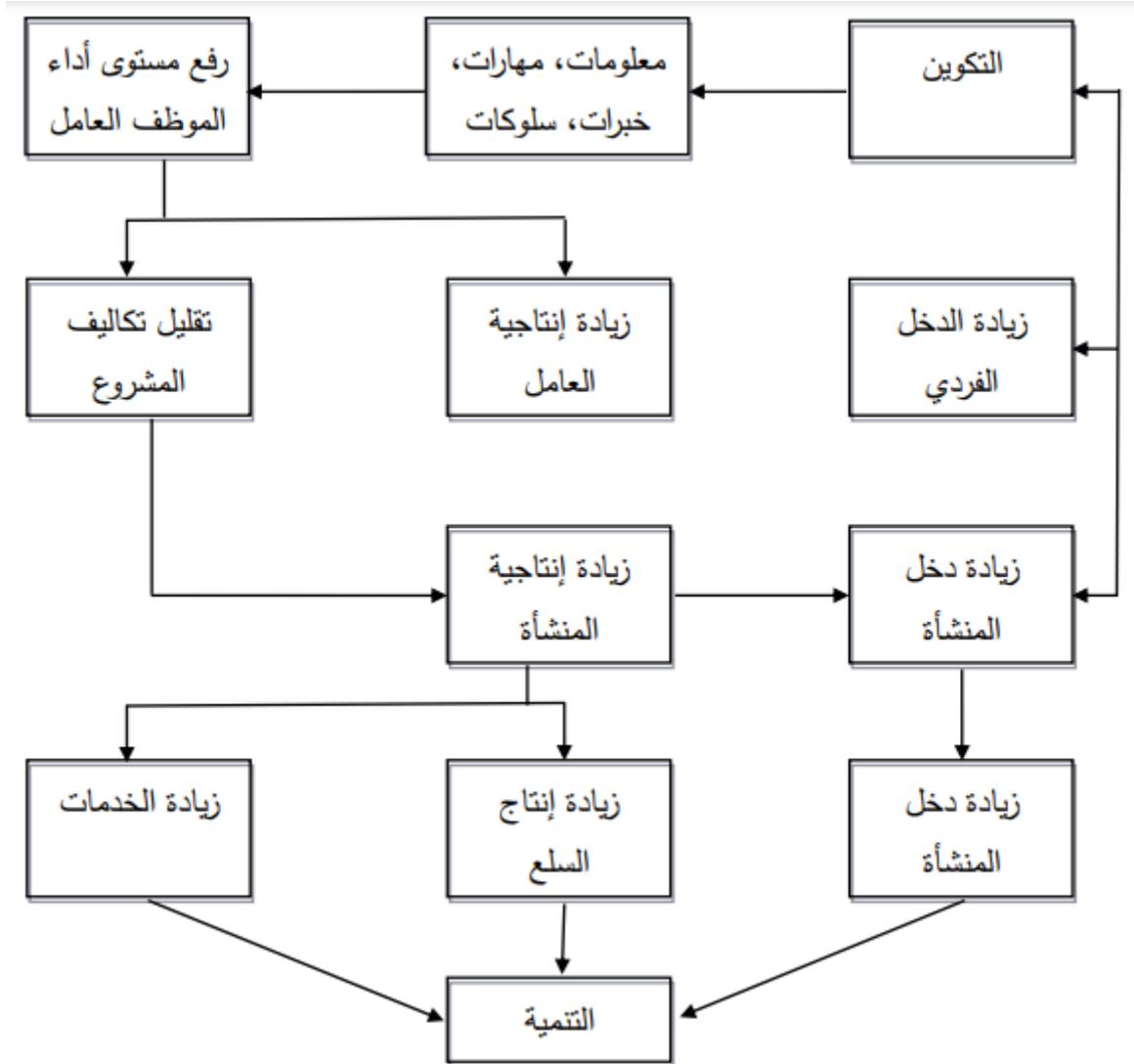
ب- الأهمية بالنسبة للعامل:

- يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع الروح المعنوية لديه.
- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل.
- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء².
- تبادل الخبرات، المعارف والمعلومات بين المتكويين ال سيما إذا تم استخدام الأساليب التكوينية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.
- إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد، فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي³.

والشكل التالي يوضح أهمية التكوين:

¹ نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2000 ص 115.
² نعيم إبراهيم الظاهري: تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، ط1 الأردن، 2009 ص 240.
³ مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر والتوزيع، ط2 الأردن، 2009 ص 273.

الشكل رقم (02): يوضح أهمية التكوين



المصدر: مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية- النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر

والتوزيع، ط، 1 مصر، 2008، ص 60.

الفرع الثاني : أهداف التكوين:

أولاً: الأهداف العامة للتكوين:

يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها

للبرنامج التكويني وهي:

1- الأهداف الإدارية: ويعني هذا النوع من الأهداف خدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة

اعلي فيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

أ- تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين

الذين تتم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع المكونين كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى

هؤلاء العاملين المكونين وذلك ثقة في قدراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

ب- تحقيق المرونة والاستقرار: ويقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف.

2- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية: إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي للنهوض بالنواحي الاقتصادية

بالمؤسسة وكذلك عن طريق القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح بالمؤسسة وضمان البقاء في السوق

وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما ينتجه التكوين من فرص أفضل للكسب أمام

العاملين ويمكن صياغة هذه الأهداف وهي:¹

- زيادة الكفاية الإنتاجية، - ارتفاع الأرباح، - زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، رفع معنويات

الأفراد.

ثانياً: الأهداف المرحلية للتكوين:

¹ صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 1987، 139.

الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التحدث عنها من إدارية وفنية واقتصادية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية وتتمثل في:

1- الأهداف العادية:

- تكوين العمال الجدد بتمكينهم من الإلمام بظروف العمل.
- تكوين رؤساء أو مشرفين للعمال على تطبيق أساليب جديدة.
- إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد.

2- أهداف حل المشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.¹

وحسب تصنيف ياغي (1994)، تنقسم هذه الأهداف التكوينية إلى ثلاث مجموعات أساسية وهي:²

✓ أهداف تكوينية عادية (روتينية) : تعني الأهداف التكوينية العادية أو الروتينية بالغايات التي يسعى لها التكوين لتحقيقها، والتي تتخذ لمواجهة مواقف متكررة من حين لآخر، ويضم هذا النوع من الأهداف التكوين التوجيهي أو التمهيدي (التأهيل).

✓ أهداف تكوينية لحل المشكلات: يهدف هذا النوع من التكوين من خلال برامجه إلى إيجاد حلول ملائمة للمشكلات التي تواجه الفرد في المنظمة، والكشف عن الخلل الذي يعوق الأداء.

¹ علي السلمي، ساطع أرسلان: تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة للعلوم الإدارية، الأردن، 1974، ص16.
² خالد بن محمد بن العزيز الحمود، فعالية البرامج التأهيلية في الجوازات من وجهة نظر القيادات الوسطى، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص18.

الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

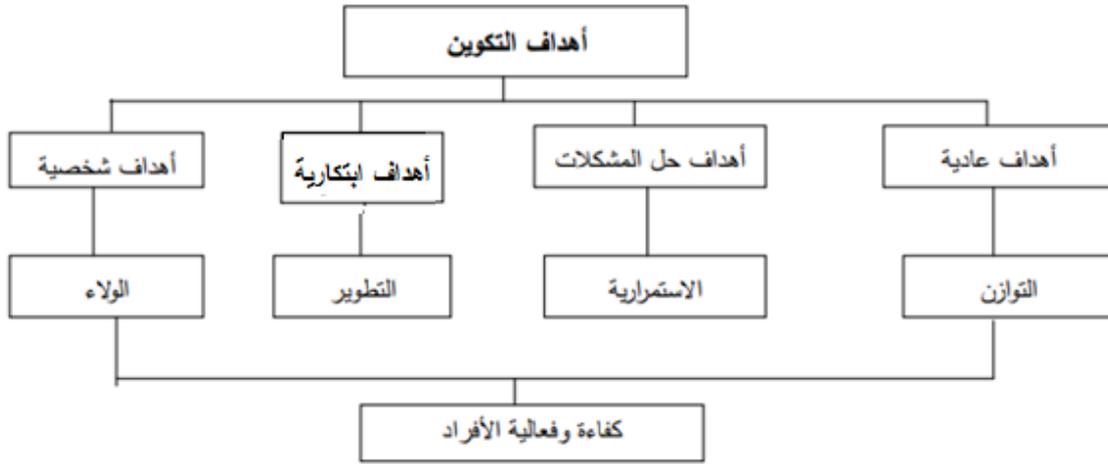
✓ أهداف تكوينية ابتكارية (إبداعية): هي أعلى مستويات المهام التكوينية، حيث تضيف أنواعا من السلوك لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليف التكوين لتحقيق نتائج غير عادية إبداعية لم يسبق التوصل إليها.

ويضيف دياب ع - ح (1998) مجموعة أخرى من الأهداف وهي:

✓ أهداف تكوينية شخصية: ¹ هي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية، وترقية، واحترام الآخرين وتأكيد الذات.

تعمل الأنواع الأربعة السابقة في تناسق وتكامل بحيث يمهد بعضها لبعض، ويكمل بعضها البعض الآخر.

الشكل رقم (03) تكامل الأهداف التكوينية



المصدر: د/ حسين عبد الفتاح دياب، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، القاهرة، مطبعة النيل، 1998، ص 101.

¹ خالد بن محمد بن عبد العزيز الحمود، مرجع سابق، 2003 ص 18.

المطلب الثالث : عناصر وشروط التكوين :

الفرع الأول : عناصر عملية التكوين:

لعملية التكوين مجموعة من العناصر المترابطة والمتسلسلة التي تساعد الأفراد على إكسابهم معارف ومهارات وخبرات وتتمثل هذه العناصر في:

أ- **المادة العلمية:** تتكون المادة العلمية من تطبيقات وتمارين يتم استخدامها في مكان التكوين، فقد يؤديها المتكون لوحده أو بشكل جماعي ويقوم المكون بإعدادها، وهو المكلف بتنفيذ البرنامج التكويني حيث أن هذه المادة العلمية يتم تقييمها من قبل متخصصين في التكوين، ومن قبل المتكونين¹.

ب- **المتكون:** وهو ذلك الفرد المؤهل علمياً لتنفيذ مهام عمله واكتسابه الخبرة والمهارة.

ج- **المكون:** هو ذلك الفرد الذي تتوفر فيه الشروط المناسبة التي تمكنه من القيام بأداء عمله، بشكل يتلاءم مع التطورات الحديثة، وهو المرشد والموجه والناقد والملاحظ الذي يملك القدرة على استخدام أساليب التكوين المتنوعة.

د- **بنية التكوين:** وهي مكان أو موقع التكوين، وتشمل القاعات التي يتم تكوين المتكونين فيها لتحسين أدائهم.

هـ- **أساليب التكوين:** وهي الطرق التي تتناسب وتتلاءم مع طبيعة التكوين ومستوى المتكونين من الناحية العلمية والعملية.²

¹ وليام ترسي: نظم التدريب، ترجمة سعد أحمد الجبالين، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990 ص 582.

² يوسف محمد بن القبلان: أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب، ط1، السعودية، 1991 ص 20.

الفرع الثاني : شروط التكوين:

يقصد بالتكوين الفعال ذلك النشاط أو الإجراء المخطط والمنظم والمتواصل الذي يسعى إلى تغيير سلوكيات الأفراد ووجهات نظرهم عن التي سبقت، وإن كانوا عليها تغييرا يؤثر تأثيرا إيجابيا على نتائج أعمالهم، وحتى يتحقق هذا الهدف فلا بد أن تتوفر مجموعة من الشروط أهمها :¹

- بما أن التكوين نشاط تعاوني يجب على الأطراف المشتركة فيه التعاون فيما بينهم وعلى كل طرف الالتزام بواجباته وهذا لكي يحقق التكوين نجاحا وفاعلية.
- إقناع الإدارة بأهمية النشاط التكويني والفائدة التي تعود على المشروع بالنفع، أي أن التكوين يؤدي إلى زيادة الكفاءة الكلية للمشروع وينعكس هذا الاقتناع الحقيقي بالتكوين في شكل تخطيط وتنظيم للنشاط التكويني، وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، زيادة إلى المتابعة الحقيقية لعملية التكوين وتقييمها.
- يجب الأخذ بعين الاعتبار أن المكون له دورا هاما في عملية التكوين بحيث يعتبر عنصرا هاما وضروريا في العملية التكوينية، حيث يعتبر اختيار وتحضير واعداد المكونين من الشروط الأساسية في العملية التكوينية.

¹ لي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص ص 348، 349.

المبحث الثالث : أساسيات التكوين وأنواعه:

المطلب الأول : مجالات ومسؤوليات التكوين:

الفرع الأول : مجالات التكوين:

يوجد العديد من المجالات التي تتم فيها العملية التكوينية الموجهة للعاملين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة المستهدفين والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين و يمكن تقسيم مجالات التكوين كما يلي ¹:

1- التكوين على العمل للأفراد وإعادة تكوين الأفراد القدامى: الغرض الأول للتكوين على العمل بالنسبة

للأفراد القدامى هو الوصول بهم إلى درجة من المعرفة والمهارة تتماشى مع المستوى المرغوب فيه، ويمضي المدة واستمرار الفرد في خدمة المشروع فإنه يحتاج أيضا إلى التكوين إذ يعطيه المزيد من المعرفة ويتيح له فرصة الحصول على مهارات جديدة.

2- التكوين الإشرافي والإداري: تضع الكثير من المشروعات الكبيرة برامج خاصة بتكوين المشرفين

والمدرسين وأيضا الأفراد الذين يجري إعدادهم لاحتلال مراكز في المستويات الأعلى، ومن المعترف به أن الأفراد الذين ارتقوا إلى أعلى السلم التنظيمي في المشروع فإنهم يصبحون في حاجة إلى زيادة وتنمية قدراتهم الشخصية في بعض المجالات التي تحتاج إليها تلك المستويات مثل اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية.

3- التكوين لتعليم الأفراد وتثقيفهم: ليس التكوين مطلوبا عن الأعمال التي يقوم بها الفرد ولكن بعض

المشروعات وبدور يشبه دور المؤسسات التعليمية فتقدم لأفرادها دروسا في مجالات علمية وثقافية مثل العلوم الإنسانية والاقتصادية والتاريخية، ولا يستفيد من هذا التدريب الفرد فقط وإنما من المتوقع

¹ عبد الغفار حنفي 2002، ص 352، 353

الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

أن يستفيد منها أيضا المشروع بطريقة غير مباشرة وكنتيجة لزيادة المعرفة لدى الفرد وإشباع أفق تفكيره وما إلى ذلك من الانعكاسات على أدائهم، ولعل كل شخص منا يتساءل عن نقطة هامة في الموضوع ألا وهي التكوين مسؤولية من؟ عندما ترسم السياسات الخاصة بالتكوين فإنها تأخذ في الاعتبار أن التكوين هو مسؤولية كل مدير ومشرف في المشروع ونجد في المشروعات المتوسطة أقسام إدارة شؤون الأفراد وفي المشروعات الكبيرة تكون هناك إدارات لشؤون الأفراد تتبعها أقسام للتكوين أي أن وجود أقسام متخصصة للتكوين يتوقف على حجم المشروعات المتقدمة.

الفرع الثاني : مسؤوليات عملية التكوين:

لابد من وجود جهة مسؤولة عن وظيفة التكوين ضمن إدارة الموارد البشرية ومما لاشك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التكوين يفيد في¹:

- إنه يدل على مدى اهتمام المنظمة بالنشاط التكويني. المسئول الاول عن القطاع.
 - إنه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة اتجاه التكوين بما يمكن معه مكافئتها إذا كان هناك اهتمام من جانبها من تطوير النشاط التكويني أو محاراته في حالة التقصير في القيام بواجباتها.
- لذلك اختلفت الآراء حول مسؤولية التكوين ، إذ لا تحدد مسؤولية التكوين من جهة محددة او طرف محدد بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف المشاركة فيه ، ذلك من إدارة الموارد البشرية ، ومن المديرين التنفيذيين في مواقع عملهم وكذلك من جميع الذين يتشاركون في هذا التكوين.

وتتمثل هذه الأطراف فيما يلي:²

1- مسؤولية إدارة الموارد البشرية: تتمثل مسؤولية الموارد البشرية في عدة عناصر أساسية أهمها:

¹ شوقي حسن عبد الله، 1989، ص 163.

² احمد ماهر، 2007، ص 322.

- تصميم نظام متكامل للتكوين.
- التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة.
- الإعداد لبرنامج التكوين سواء كان داخل المنظمة أو خارجها ومتابعته.
- تقديم النصح والمشورة على مستوى الإدارات والأفراد.
- التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجباتهم التكوينية أي المراقبة.
- نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التكوين.

2- مسؤولية المديرين التنفيذيين وتتجلى معظمها في:

- تقييم المهارات والمعلومات للمتكوين.
- تحديد الحاجة التكوينية للإدارة وللأفراد.
- تنفيذ برامج التكوين داخل المنظمة.
- التحدث إلى الأفراد فيما يمس نصيبهم من خطة التكوين.
- تقديم المعارف الفنية كتصميم البرامج الداخلية.
- المشاركة في جهود التكوين والتطوير.

3- مسؤولية المتكوين : يعتبر المتكون مسؤولاً عن تكوين وتطوير نفسه ، وأن يقوم بتحديد نقاط

الضعف لديه ويناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التكوين ، كما أن التكوين هو عملية التغيير في سلوك الأفراد وجعلهم يستعملون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم لتكون مغايرة عن سابقتها من الأساليب والطرق ، ولهذا فتحقيق أهداف المنظمة يكون بتضافر وتكامل جهود الأفراد وخبرتهم وكفايتهم المتطورة نتيجة التكوين.

الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

4- **مسؤولية العاملين القدامى** : هناك من يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعدا له في العمل وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم استخدامه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به ، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الفرد الجديد.¹

5- **مسؤولية الإدارة العليا** : تكون هنا المسؤولية الإدارية العليا التي تكمن في تخطيط برامج التدريب ومراقبة تنفيذها والتأكد من تحقيقها لأهدافها وذلك بالضغط على إدارة متخصصة تكون مسؤولة أما الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتدريب ، وهي التي تقوم بدراسة الحاجة للتدريب وتقرر ميزانية وكذا إشراك كافة إدارات المؤسسة بالإنفاق على برامج التدريب وتكاليفه وكل هذه الأداء تصب في قالب واحد أو نتيجة إلى اتجاه مشترك وهو حسن التسيير لعملية التدريب من جميع نواحيها المادية والبشرية² .

المطلب الثاني : إجراءات و أساليب عملية التكوين:

الفرع الاول : إجراءات عملية التكوين:

يتطلب البرنامج الجيد لعملية التكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:³

1- **إعداد المكون وتأهيله:** يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد. أي ضرورة تحلي

المكون بالمؤهل والخبرة البيداغوجية الكافية حتى يكون التكوين فعالا.

¹ محمود فهمي، 1975 ، ص 265.

² برقي حسين، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة الماجستير، جامعة الجزائر، 1996 ، ص 26-29.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 252-253.

الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

2- إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا

تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين أي ضرورة توفير المكان

والوسائل المناسبة، إقناع المتكون بالعملية التكوينية وشرح أهدافها.

3- استعراض أسلوب أداء المكون: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي حيث على المكون

بشرح المادة التكوينية بأسلوب سهل وواضح.

4- إعطاء فرصة للممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين، فهناك من يستخدم غالبا طريقة

التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط على وسائل أخرى لمساعدة التكوين وإذا ما كان

العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي (تطبيقي) أي

ضرورة ممارسة التكوين بطرق تطبيقية حتى يتم استيعاب المادة التكوينية بشكل جيد.

5- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة.

ولكي يكون التكوين فعالا ويفرز أثاره الإيجابية فإنه لابد من أن يتبع هذه الإجراءات نلاحظ

ضرورة مراجعة ومتابعة الفرد للتأكد ممارسته للعمل بطريقة سليمة ومدى فعالية التكوين.

الفرع الثاني : أساليب عملية التكوين:

للتكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين ونذكر منها ¹:

أولا: الأساليب العلمية والتقنية:

1- التكوين العلمي: ويقوم المكون بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه

على القيام بالأداء ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال الفنية أو التخصصية الصغيرة ويمكن

¹ عمر بلخير جواد 2015 ، ص 82-83.

الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التكوين صغيرة الحجم.

2- تمثيل الأدوار: ويقوم المكون بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المكون لمجموعة المتكويين مثالا علميا على أن يقوموا هم بتنفيذه وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ المشكلة من هذا الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تكوين الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

3- دراسة الحالات: في محاولة لإبراز المواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة، وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين، كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها باعتبارها تابعة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.

4- المحاضرات: تعتمد المحاضرة على قيام المكون بإلقاء المادة التكوينية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتكويين وتستخدم هذه الطريقة من أجل إيصال المعلومات للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوب معين في عرض هذه المعلومات أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص آخر أكثر دراية وفهم للمعلومات ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع ولكن لهذه الطريقة عيوب منها أنها تغفل في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق أثناء المحاضرة وعدم المشاركة الجماعية من قبل المتكويين كما أنها لا تعطي ضمنا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضر ويفهمون موضوع المحاضرة.

الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

5- **المؤتمرات:** هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء وتعتبر هذه الوسيلة شاسعة لتكوين رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

6- **المناقشات:** أتبعته يقوم المتكويين في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضيح الطريقة التي في حلها، ويقوم المكون بإدراة توجيه المناقشات بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها الاهتمام بالإعداد لها، والمهارة في أدائها، كما يجب ألا يكون عدد المشتركين كبيراً.

ثانياً: الأساليب الإدارية:

1- **الوقائع الحرجة:** إن عدم واقعية بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (الحرجة والخاصة بموضوع التكوين وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التكويني بالواقعة، والممارسة وعلى المكون أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة هذه الوقائع.¹

2- **المباريات الإدارية:** يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة

¹ برقي حسين، 1996، ص 57.

الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات فقد تأخذ حالة المنظمات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية والمشاكل التسويقية من تسعير و منافذ بيع ومنتجات وبرامج ترويج وإعلان والجوانب الإنتاجية من جداول إنتاج وخطوط إنتاج وتدفق خدمات وصيانة وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة واختبار وتعيين وتكوين وحوافز والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل وغيرها من البيانات أو يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين مديرين غالبا حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثير يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد إلى اكتساب المديرين مهارات النظر إلى الأمور بصورة شمولية ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى المنظمات.¹

ثالثا: الأساليب الاجتماعية والنفسية

1- المناقشة الجماعية: عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة، وتكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبيا (4-6) أشخاص ويلعب المكون دورا رئيسيا في تلخيص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها.²

¹ برقي حسين، 1996، ص 58.

² برقي حسين، 1996، ص 59-60.

الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

2- **تدريب الحساسية:** تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة وتبدأ بتكوين جماعة تتكون من حوالي 10 إلى 20 فردا على أن يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سالفة والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعات ومشاعرهم ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة وسلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة ويساعد هذا الأسلوب في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم.

3- **العصف الذهني:** ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقوموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلا بتغطية جوانب الموضوع والمشكلة التي أثارها المكون مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

4- **نمذجة السلوك:** وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين بصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتابعة لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية وبطلب من الدارسين أن يقوم بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الإداري بنفس الأداء النموذجي.

المطلب الثالث: أنواع التكوين:

يقسم التكوين إلى عدة أنواع وتتمثل في يلي:

أولاً: التكوين حسب مرحلة التوظيف:

وهو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة، وكذلك بعد أن يلتحق الفرد

بالعمل، وينقسم هذا النوع من التكوين إلى:¹

1- التكوين قبل التوظيف: يحتاج العامل الجديد عند تقدمه إلى العمل المجموعة من المعلومات عملية

تهيئة وتزويدهم بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب خاصة

العاملين الجدد الذين يحتاجون إلى عمليات تهيئة وتوجيه عند بداية التحاقهم بالمنظمات. فهو يهدف

إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها وعن مكانه في

الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، كما يتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد

الحصول عليها وبصورة واضحة.

وتختلف المنظمات في طريقة تقييمها الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب

المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين والبعض الآخر

يعتمد على كتيبات او مواد مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق.

ويمكن ان يكون الموظف جديدا عن العمل ، كمتخرج من الجامعة ، أي لم يدخل ميدان العمل من

قبل او أن يكون منتقلا من عمل سابق لعمل جديد ليس له خبرة فيه مما يستدعي تكوينه على أدائه.

ويغلب على هذا النوع من التكوين الطابع الأكاديمي خاصة في مجال التكوين الإداري لأن الإعداد

يتطلب تزويد المتكون بكثير من الاسس والنظريات التي تكون الحاجة إليها أقل بالنسبة للتكوين

على رأس العمل ، وهذا النوع من التكوين يسمى أو يعرف بالتكوين التمهيدي.

¹ بلال خلف السكارنة 2009 ، ص 132.

الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

2- التكوين أثناء العمل : أحيانا ترغب المنظمات في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر ، حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين ، حيث يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر ، حيث تشجع المنظمات وتسعى إلى أن يكون تقديم المعلومات والتكوين من طرف المشرفين المباشرين فيها على مستوى فردي للمتكونين.

وهذا النوع يكون بعد أن يلتحق الفرد بالعمل و يتم أثناء الخدمة كتزويد الموظف بالمهارات و المعارف، وصقل خبراته وتحفيزه للترقية، مما ينمي قدراته على حل المشكلات التي قد تواجه أثناء العمل.

ويعتمد كذلك على المدة الزمنية المطلوبة للتكوين كأساس لتحديد هذا النوع وينقسم إلى:¹

- **التكوين قصير الأجل :** وغالبا ما يستغرق هذا النوع من التكوين فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار هذا النمط التكويني يتم عند الدورات التكوينية بصورة مكثفة او منقطعة، حيث يقوم المكون عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التكويني دون الدخول بالتفاصيل التي يتطلبها البرنامج التكويني.
- **التكوين طويل الأجل :** وهذا النوع يمتد من سنة أو أكثر ومن المزايا التي يمتاز بها هذا النمط من التكوين حصول المتكون على معلومات وافية وكافية حول المادة التكوينية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياسا بالتكوين قصير الأجل.

ثانيا : حسب الهدف من التكوين:

يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه إلى:²

¹ محمود خضير كاظم، إدارة الأعمال والخدمات المساعدة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007 ، ص 140-141.

² بلال خلف السكارنة 2009، ص 132.

الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

1- **التكوين التوجيهي:** يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين أو العمال الجدد، وهو عبارة عن تزويد

معلومات أساسية لخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة

الأفراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط

الفرد الجديد بعمله وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.

2- **التكوين بغرض تجديد المعلومات (تطبيق الأنظمة المستحدثة):** حينما تتقدم معارف ومهارات

الأفراد ، وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل تكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم

التكوين المناسب للموظف في التخصص الذي يمارسه ، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع

من التكوين في كافة أنواع التخصصات.

3- **التكوين بغرض الترقية والنقل :** وهو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة او القيام

بواجبات ومسؤوليات جديدة أيضا ، وهذا لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد ، فهذا الاختلاف

مطلوب التكوين عليه لسد الثغرة في المعارف والمهارات ، كما لو تعلق الأمر على سبيل المثال

تكوين العامل ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال، حيث يستلزم الحصول على برامج تكوين على

كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة

بكل منهم.

4- **التكوين للتهيئة للتقاعد:** في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على

التقاعد ، وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم تقاعده يتم تكوينه للبحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق

للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات

الخاصة بالخروج على التقاعد.¹

¹ شيخ الداوي ، 2006 ، ص 86.

ثالثاً: التكوين حسب المكان: ينقسم هذا النوع من التكوين إلى ¹:

1- التكوين داخل مكان العمل: قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها التكوينية داخل موقع العمل سواء

بمكونين داخل أو خارج المؤسسة وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في

تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها، و في هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرون

للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف أو على قيام بعض العاملين

القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكونين أن يقلد مكوّنه وأن يلتقط المهارات

اللازمة لأداء العمل منه. ويمتاز هذا النوع بتماثل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل

وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

2- التكوين خارج المؤسسة: تفضل المؤسسة أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة

ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة. ويمكن

الاستعانة في التكوين إما بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية ومنها:

أ- مؤسسات التكوين الخاصة: على أي مؤسسة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة سوق

التكوين وأن تقوم بتقديم مثل هذه المكاتب والمؤسسات.

ب- برامج حكومية: تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التكوين وذلك من خلال منظمات أو مؤسسات

الدولة وهي عادة تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

¹ أمين الساعاتي، 1998. ص 118-119.

الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

الجدول رقم (01) إيجابيات وسلبيات التكوين حسب مكان العمل.

مكان التكوين	الإيجابيات	السلبيات
التكوين داخل مكان العمل	<ul style="list-style-type: none"> - عدم الحاجة إلى تجهيزات وقلة التكلفة. - عدم الحاجة إلى مكوّنين. - يعتبر التكوين جزء من العمل. - يحقق للمتكون علاقات عمل مبكرة. - القدرة على التحكم في عملية التعلم. - لا وجود لمشكلة نقل المتكونين. 	<ul style="list-style-type: none"> - قد لا تكون لدى المشرفين الخبرة للتكوين. - عدم إعطاء وقت كافي للتكوين. - إحراج المتكونين أمام الموظفين ذو خبرة.
التكوين خارج مكان العمل (الأمّاكن الخاصة)	<ul style="list-style-type: none"> - الابتعاد عن ضغط العمل. - وجود وقت كافي للتكوين. - سهولة الكشف عن مشكلات التكوين الدقيقة. - بيئة التكوين المريحة تساعد على التعلم. - تحقيق عنصر الاهتمام من المتكونين. - إمكانية تجربة الفرضيات وتبادل الخبرات والمعرفة. - تنمية المعنويات والحوافز. 	<ul style="list-style-type: none"> - بيئة التكوين صناعية. - عدم تقبل بعض المتكونين الابتعاد عن عائلاتهم. - صعوبة نقل أثر التكوين. - إضاعة وقت طويل. - أحيانا يتطلب نفقات سفر.

المصدر: يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة، دار عامل الكتب

للطباعة والنشر و التوزيع، 1992، ص 32.

رابعاً: التكوين حسب نوع الوظائف

حسب هذا النوع من التكوين، نميز عدة تصنيفات نلخصها فيما يلي:¹

1- التكوين المهني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والانتاجية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، النجارة

الميكانيك، الصيانة والتشغيل وغيرها، فهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين

بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة، كما توجد

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5 مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998، ص396.

الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

المعاهد الفنية ومراكز التكوين المهني التي يمكن الالتحاق بها للتكوين على بعض المهن، وغالبا ما تتوفر في هذه المراكز التكوينية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال مهارات وقدرات كبيرة.

2- التكوين التخصصي: يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات المتخصصة لمزاولة وظائف

متخصصة أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات هندسة الإنتاج وهندسة الصيانة.

ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل، والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها و متابعتها واتخاذ القرار فيها.

3- التكوين الإداري: يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب

الإدارية الدنيا (إشرافية) أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصالات وباختصار هو تكوين يغطي احتياجات التكوين المطلوب إجراؤه للقادة والرؤساء.¹

خامسا : التكوين حسب عدد المتكويين:

وينقسم التكوين حسب عدد المتكويين إلى نوعين هما:²

1- التكوين الفردي: ويكون ذلك عندما تتركز العملية التكوينية على أفراد معينين بحيث يتم تناول كل

فرد على حدا وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة وذلك لتوظيف و تكييف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة، ولتصريفه بمهام وظيفته، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير المعارف ومهارات أحد الموظفين

¹ صالح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000 ص 276.

² جعفري، بلال 2008/2009، صفحة 32.

الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

على أداة جديدة أو أساليب جديدة، وقد يحدث ذلك عندما يتم إرسال بعض الموظفين في صورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المؤسسة.

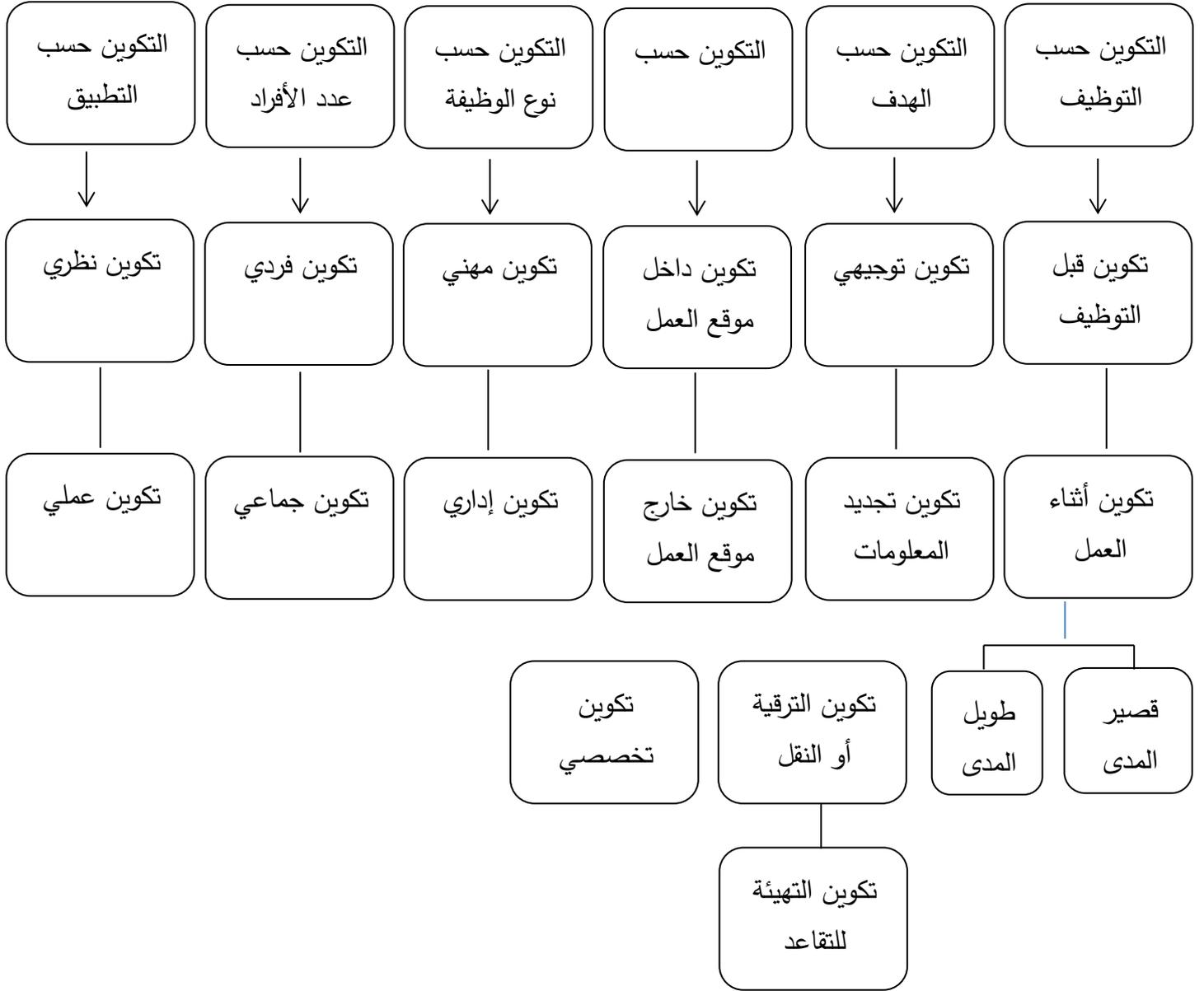
2- التكوين الجماعي: ويكون هذا بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك مع انجاز مهام محددة، ويكون مطلوب تكوين أفرادها على هذه المهام، أما بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التكوينية أفرادها وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية فتعمل إدارات التكوين على تجميع هؤلاء في جماعات تكوينية، وإخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات.

سادسا : التكوين حسب التطبيق : و يشمل نوعين أساسيين وهما :

1- التكوين النظري: و يشمل المحاضرات النظرية والدورات و حلقات النقاش و يسعى المحاضرون من خلال هذا التكوين إلى إيصال المعلومات إلى المتكون بخصوص تفسير بعض المفاهيم التقنية و التنظيمية و الوظيفية لجوانب العمل.

2- التكوين العملي : و يكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات وإمكانيات المكون أو يكون عمل متكامل تفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة، و يتم هذا النوع من التكوين غالبا في مراكز وفق خطوات معدة من قبل امج التكوينية أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة.

الشكل رقم (04) أنواع التكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على المراجع المستعملة.

خلاصة الفصل :

أدت الحاجة الماسة إلى التكوين بالمؤسسات إلى الاهتمام الكبير به وإلى الحاجة إلى مختصين في القيام بذلك. إن التكوين ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد وتطويراً لقدراتهم، هذا وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية في المشروع الحديث ، ولذا يعد التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة، فمن فوائده زيادة الإنتاجية الرفع من معنويات الأفراد. ومما لا شك فيه أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المنظمة نفسها ، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة، و عليه يستوجب على كل منظمة تصحيح مسار و سلوكيات الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء، لذلك فإن الهدف الأساسي التي تسعى إليه إدارة الأفراد أن يؤدي التكوين إلى زيادة الفعالية للأداء التنظيمي بشرط ان تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسة. وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية، ومن تم نقلها على مستوى المؤسسة بغية رفع مستوى مردودية المؤسسة وحسن أدائها.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول : عموميات حول الأداء الوظيفي

المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي:

المطلب الثاني : أهمية الأداء الوظيفي

المطلب الثالث : أنواع الأداء الوظيفي

المبحث الثاني : عناصر ونظريات الأداء الوظيفي

المطلب الأول : عناصر و محددات الأداء الوظيفي

المطلب الثاني : النظريات المفسرة لأداء الوظيفي

المطلب الثالث : تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة وطرق تحسين الأداء الوظيفي

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

المطلب الثاني : طرق وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي

المطلب الثالث : دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعد موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع التي شغلت بال الكثير من الباحثين والمفكرين والمختصين في الدراسات الإدارية لما له أهمية قصوى في التعرف على مدى نجاعة الفاعلين داخل التنظيم وبالتالي فإن المنظمات والمؤسسات تسعى اليوم جاهدة إلى تحقيق تلك الأهداف التي أسست من أجلها، والمتمثلة في تحقيق مستوى عالي من الأداء، لذلك نجد مجموعة من الآليات والطرق التي تعتمد عليها المنظمة في تقييم أداء عمالها وتحسينه وزيادة كفاءة العاملين والموظفين.

فالحديث عن الأداء الوظيفي يقودنا في الدقيقة الى فهم طبيعة داخل المؤسسات باعتباره يمثل مجهودات العاملين والموظفين المتمثلة في قدراتهم وخبراتهم الفنية والذهنية في سبيل تحقيق أهداف المنظمات لذا خصصنا هذا الفصل للبحث في ماهية الأداء الوظيفي وأنواعه ومكوناته ومحدداته وكذا أهمية تقييم الأداء التي يمكن أن يحققها في المؤسسة.

المبحث الأول : عموميات حول الأداء الوظيفي:

المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

يعرف راوية حسن الأداء بأنه « يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد».¹

¹ حسن راوية محمد إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1999، ص 21.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة التي يؤديها فهي بعد توصيف الإدارة لهذه الوظيفة ورضاه على تأدية هذه الوظيفة, ومنه يمكن أن تستخلص هذه النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي وهي:

- هو عملية تحويل كل الحوافز والخبرات والكفاءة والوعي إلى مخرجات وهي انجاز المهام بدون أخطاء وبالجودة المطلوبة.
- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية + الجهد + الخبرات + الكفاءة.
- ويمكن أن نقول بأنه سلوك موجه نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرفه عبد القادر سعيد على انه : عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات مسؤوليات الوظيفة المحددة له بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم و جيد للعمل مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة.¹

نستنتج أن التدريب يلعب دورا هاما في ارتفاع أداء الموظف فهو يزيد التحكم في منصب العمل وتطوير الأداء و هذا لبلوغ أهداف المؤسسة لأنها دائما تسعى إلى الجودة والنوعية.

المطلب الثاني : أهمية الأداء الوظيفي:

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة و النامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات:

أ / بالنسبة للعاملين

¹ عبد القادر ضحية لضغوط العمل ولها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية رسالة ماجين الجامعة الإسلامية من السفين .2009

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا... ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي¹.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.²

ب / بالنسبة للمنظمة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها.

¹ منصور أحمد منصور القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة 1986، من 135.

² حنفي محمود سليمان السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية الاسكندرية، 1975ء ص 65.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودفاعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.¹

- كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

- كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

المطلب الثالث : أنواع الأداء الوظيفي:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف

¹ علي يونس مها وآخرون، المرجع السابق، ص 9.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية و الطبيعية.

أولا : حسب معيار الشمولية يمكن تقسيم الأداء إلى:

1. **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح... إلخ.
2. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار الذي تعتمد عليه لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين... إلخ.

ثانيا : حسب معيار الطبيعة و يصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

1. **الأداء الاقتصادي:** يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها و المتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.
2. **الأداء الاجتماعي:** وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي و خارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، و هذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه.
3. **الأداء التقني:** وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

4. الأداء السياسي: وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه

وفقا للقوانين و التشريعات المفروضة عليها لإصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.¹

¹ عبدالمالك مزهورة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم).

المبحث الثاني : عناصر ونظريات الأداء الوظيفي:

المطلب الأول : عناصر و محددات الأداء الوظيفي:

أولاً : عناصر الأداء الوظيفي:

يوجد للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال، و هذا راجع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات:

1. الموظف و كفاءته : وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع،¹

أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهاته و قيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تتبع أداء فعال يقوم به ذلك الموظف بالإضافة إلى التقاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية و إنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه وفي حقيقة الأمر إن بنية المعرفة للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين.

2. العمل ومتطلباته : وتشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار والمهارات التي يتطلبها عمل من الأعمال

أو وظيفة من الوظائف، وما يتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه، و يحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه، و تشمل أيضا الدقة و النظام و الإتقان و البراعة و التمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل و سرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء².

3. البيئة التنظيمية و مركباتها: و هي تتكون من عوامل داخلية و عوامل خارجية وتتضمن العوامل

الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله و أهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي

¹ سالم بن بركة براك الفابدي، مرجع سابق ص85،86.

² محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية السعودية 2003 ص73.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة و التي تؤثر في الأداء الفعال و هي:

العوامل الاقتصادية الاجتماعية، التكنولوجية ، الحضارية السياسية، القانونية.¹

ثانيا : محددات الأداء الوظيفي

الأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

1. **الجهد:** وهو كيفية الطاقة و الجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، و تكون هذه الطاقة ناتجة على

دوافع تؤثر في المستخدم ليبدل جهدا محددًا ، فالدافعية هي القوة التي تحرك و تثير المستخدم كي

يؤدي العمل، أي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل، و هذه القوة تتعكس في درجة الجهد

الذي يبذله و مثابرتة واستمراره في الأداء .

2. **القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن

دورا تكوينها وصلها و هي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها و تكون عن طريق التعلم

والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد و نباهته و قدرات غير عقلية

تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم و اللياقة و القدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

3. **الإدراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير و تفسير المعلومات التي تأتي.

عن طريق الحواس و ذلك حسب الانطباعات و المعايير.²

4. **الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات و مسؤوليات التي تحتويها الوظيفة و ما ينتظر من الموظف من

اضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدرات و امكانياتهم العلمية و الجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في

الوظيفة من أدوات و معدات و طرق و أساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

¹ عبد البارى إبراهيم ،درة، مرجع سابق من 96.

² احمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص66.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

5. البيئة التنظيمية الداخلية: و هي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل و تنظم العملية

الانتاجية في المنظمة من آلات و طرق التنظيم الإداري من طرق القيادة و تضم التحفيز و الردع

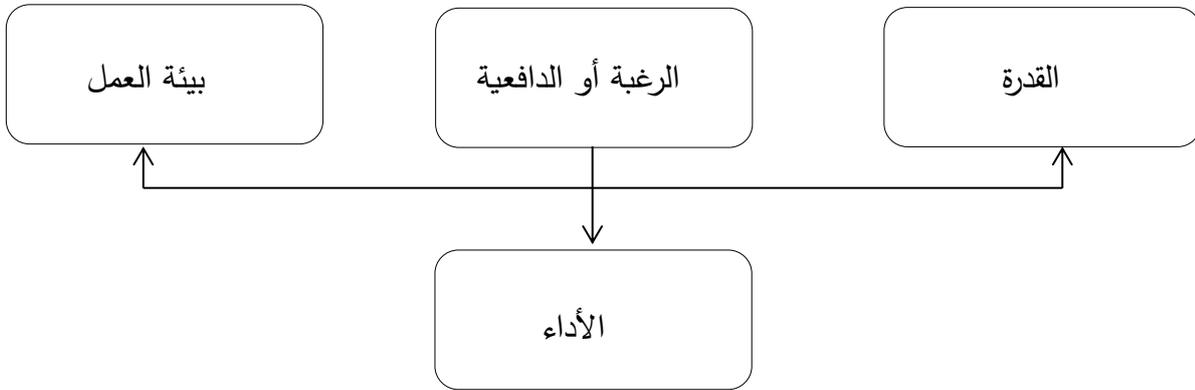
وأيضا تضم الاتصال الداخلي¹.

6. المحيط الخارجي : المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب

التي تندفع في المؤسسات الأخرى و أيضا مكانة المؤسسة و سمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة

التحديات كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.

الشكل رقم (05) : محددات الأداء.²



المطلب الثاني : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

لقد لقي الأداء الوظيفي اهتماما كبيرا من قبل المفكرين والباحثين وأصحاب المنظمات وتعددت

بالتالي النظريات التي تناولته بتعدد المداخل النظرية والآراء، وذلك على اعتبار أنه الركيزة التي يقوم

عليها الإنتاج وتحقيق الأهداف التنظيمية وفيما يلي سوف يتم التطرق إلى بعض النظريات المفسرة

للأداء الوظيفي وفقا لآراء وأفكار كل من المدرستين الكلاسيكية والسلوكية.

1. المدرسة الكلاسيكية:³ وسوف تعرض ضمن هذه المدرسة النظريات التالية:

نظرية الإدارة العلمية نظرية المبادئ الإدارية ونظرية البيروقراطية.

¹ Dimitri weiss, Ressources humaines, deuxième edition, edition d'organisation, Paris 2003. P78.

² مصطفى أحمد سيد إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون دار نشر بدون بلد نشر 2000، ص146.

³ حسين حريم إدارة المنظمات منظور كلي دار حامد للنشر والتوزيع، 1 2000 من 20.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

- ولقد اعتمدت هذه المدرسة عددا من الافتراضات حول المنظمات والأفراد أهمها:
- نظرت للإنسان نظرة سلبية محدودة واعتبرته كائنا اقتصاديا يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الجور والحوافز المادية فقط.
 - نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية.
 - اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية.
 - رأت أن هناك أسلوبا أمثلاً لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميا.
 - وتقوم نظريات هذه المدرسة على مجموعة من المرتكزات هي:
 - تقسيم العمل - التخصص. - الإشراف والرقابة _ تدرج السلطة.

1.1 نظرية الإدارة العلمية¹:

اقتربت هذه النظرة بالأمريكي فريدريك تايلور الذي كان مهندسا ميكانيكيا في شركة الفولاذ والفحم بولاية بنسلفانيا الأمريكية وكنتيجة لملاحظاته المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت أصبحت لديه قناعة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه فباشراً في تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل، وكانت لديه رغبة جامحة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء العمل فقام بدراسات عديدة حول طرق أداء الأعمال، وحركات العامل ودراسة الوقت اللازم للإنتاج وتوصل في النهاية إلى أربعة مبادئ سماها بالمبادئ العلمية للعمل وهي:²

(أ) إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية والعشوائية أو القواعد التقديرية في تقويم العمل (أداء العمل).

¹ حسين حريم، المرجع السابق، ص 20-21.

² موسى خليل، الإدارة المعاصرة والمبادئ والوظائف والممارسة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت 2005، ص26.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

ب) تقسيم العمل بين العمال والمديرين بشكل عادل بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف ويتولى العمال مسؤولية التنفيذ.

ج) اختيار العمال وتدريبهم على أساس الطرق العلمية.

د) التعاون بين العمال والإدارة على أساس الطرق العلمية، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية.

إذا من خلال هذه المبادئ يلاحظ أن تايلور ركز على إتباع الأسلوب العلمي في اختيار الموظفين وفي التعاون بين الإدارة والعمال وعلى التخصص في أداء العمل بحيث أوكل أمور التخطيط والإشراف للإداريين، وأوكل التنفيذ للعمال وذلك لضمان الوصول إلى الطريقة المثلى للأداء العمل.

2.1. نظرية المبادئ الإدارية: ويطلق عليها أيضا اسم (العملية الإدارية): تنسب هذه النظرية إلى

الفرنسي (هنري فايول) الذي كان مهندسا، عمل لمدة طويلة في أحد منجم الفحم بفرنسا وقد

سعى إلى تطوير نظرية عامة للإدارة تركز على أربعة عشر مبداءً عالميا حسبه يمكن تعليمها

في الكليات والجامعات وهذه المبادئ هي:¹

(1) تقسيم العمل، (2) السلطة (تكافئ السلطة والمسؤولية)، (3) الانضباط، (4) وحدة الأمر،

(5) وحدة التوجيه، (6) خضوع المصلحة العامة، (7) مكافأة الأفراد (تعويضهم لقاء خدماتهم)،

(8) المركزية (تحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف)، (9) التسلسل الهرمي (تدرج

السلطة)، (10) الترتيب والنظام، (11) العدالة، (12) الاستقرار الوظيفي، (13) المبادرة (المبادأة)،

(14) روح الفريق.

وقد ركز (فايول) على أداء المديرين وليس على أداء الأفراد وذلك من خلال كتابه (الإدارة

الصناعية والعامة).

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004، ص 65-67.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

وصنف الوظائف الأساسية للإدارة إلى: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.¹

كما صنف أنشطة المنظمة ككل إلى ست مجموعات وهي:²

أ/ أنشطة فنية (الإنتاج والتصليح)

ب/ أنشطة تجارية (البيع و الشراء والمبادلة)

ج/ أنشطة مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال)

د/ أنشطة محاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات)

هـ/ أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص)

و/ أنشطة إدارية (التخطيط التنظيم، التوجيه التنسيق والرقابة)

3.1. النظرية البيروقراطية³:

تكتسب هذه النظرية لعالم الاجتماع ماكس فيبر (1864-1920) الذي اهتم بدراسة المنظمات الكبيرة الحوم، والتي كانت تتصف الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية وقد اقترح نموذجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه النموذج المثالي للبيروقراطية واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، كما اعتبر أن المعرفة والمقدرة أساسا للتنظيم بدلا من المحاباة والمحسوبية.

1.3.1 مبادئ البيروقراطية : " من أبرز المبادئ الإدارية التي جاء بها ماكس فيبر والتي ميزت هذا

النموذج ما يلي:

¹ موسى خليل، مرجع سابق، ص 27.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 23.

³ موسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

أ/ **تقسيم العمل:** بناء على هذا أ تقسم الوظائف إلى أجزاء ونشاطات، وعمليات بطريقة تنظيمية وتخصوية تسهل على الأفراد أداء وظائفهم، وهذا ما يضاعف الكفاءة والإنتاجية.

ب/ **القوانين والقواعد والإجراءات:** وهذه العناصر جميعها تشكل نظاما أو دستورا ثابتا للعمل لا يتأثر بتغير المديرين وتساعد هذه القوانين والقواعد والإجراءات على التحكم بسلوك الأفراد والمجموعات الوظيفية، وتضبط أدائهم وتوجهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج / **اللاشخصية الوظيفية:** ويتطلب هذا المبدأ تطبيق القواعد والإجراءات والقوانين الرسمية على جميع الموظفين دون تمييز أي الفصل بين متطلبات الوظيفة وشخصية الموظف.

د/ **التسلسل الهرمي الواضح:** يعني ذلك التدرج الهرمي للسلطات والمسؤوليات الأمر الذي يضمن متابعة الأعمال وتواصلها في كافة مستويات المنظمة.

هـ/ **التقدم والتطور المهني:** يستند هذا المبدأ إلى تقييم واختيار الأفراد على أساس الجدارة والفعالية والكفاءة، بهدف تطويرهم وتقديمهم وبالتالي استخدام ذلك في عملية ترقيتهم في السلم الإداري.

4.1. بعض الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

إن أهم انتقاد وجه للمدرسة الكلاسيكية هو النظرة الآلية التي كانت تنظر بها إلى العنصر البشري. إضافة أن هذه المدرسة افترضت أن الأفراد "يسعون فقط إلى تعظيم الدخل الذي يحصلون عليه أغفلت الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد كالحاجة إلى الانتماء والمركز الاجتماعي وتقدير الذات".¹

¹ كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الديلمي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 عمان 2009، ص 28.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

بالإضافة إلى أنها ترى أن السلطة التي يتبعها المركز الرسمي الذي يشغله الموظف في المنظمة هي المصدر الوحيد للتأثير على المرؤوسين، ولكن كثيرا ما تكون السلطة الرسمية غير مجدية في إحداث الأثر المطلوب".¹

يعني أن الفرد لا يمكنه أن يؤثر على البقية من خلال مركزه الرسمي بشكل مطلق ولكن هناك أمور أخرى يمكنه أن يؤثر بها على الآخرين مثل سمات شخصيته وحسن معاملته هذا زيادة إلى أن هذه المدرسة حاولت أن تقلل إلى الحد الأدنى من أثر الصراعات داخل المنظمة.²

لم تراع المدرسة الكلاسيكية العلاقات اللارسمية كالاتصال والتنظيم غير الرسمي بين العمال أنفسهم من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى.

2. المدرسة السلوكية:³

لقد ركزت المدرسة الكلاسيكية بمختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية على الرشد والعقلانية لتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص الوظيفي والتسلسل الرئاسي والتنسيق والتأكيد على القوانين والأنشطة إلا أنها أهملت الجانب السلوكي للأفراد والجماعات في منظمات العمل، وقد جاءت أفكار وآراء نظريات المدرسة السلوكية كرد فعل لما جاءت به المدرسة الكلاسيكية حول العنصر البشري وما يتعلق به من أداء وتنظيم للعمل. فتركز اهتمام منظري المدرسة السلوكية على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة، وينتمي معظم الكتاب

¹ كريم ناصر علي أحمد محمد مخلف الدليمي، مرجع سابق، ص 28.

² ناصر دادي عدون اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، د س ص 206.

³ حسين حريم : مرجع سبق ذكره، ص 25.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

والباحثين في هذه المدرسة إلى علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع، وضمن هذه المدرسة سيتم التطرق بإيجاز إلى:

- حركة العلاقات الإنسانية - نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو - نظرية العاملين لفريدريك هرزبورغ.

1.2. حركة العلاقات الإنسانية : 1

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية نتيجة الدراسات والتجارب الشهيرة التي أقيمت في مصانع هاوثورن التابعة للشركة الكهربائية الغربية في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد أجريت هذه الدراسات في الفترة الممتدة بين (1927 و 1932)، وكانت التجارب تحت إشراف التون مايو وزملائه الذين حاولوا في بداية الأمر اختبار فرضية حول العلاقات بين الظروف الفيزيائية للعمل والأداء وبالتالي إمكانية تأثير هذه الظروف على إنتاجية العامل.

وبعد ذلك تطورت هذه الدراسات لتشمل جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية والاتجاهات والقيم والمعايير والدافعية.

وقد توصل فريق البحث من خلال التجارب الإمبريقية إلى بعض النتائج منها:

- أن العمل الذي يؤديه العامل لا يمكن تحديده وفقا لقدرته الفيزيائية فقط ، ولكن لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية التي تحيط بمجال العمل.
- للمكافآت غير الاقتصادية (المعنوية) تأثيراتها الهامة في تحديد الدافعية وتحقيق مزيد من الإشباع النفسي للعامل . بمعنى أن هذه المكافآت ترفع الروح المعنوية للموظف وهذا يساعد على تحسين أدائه وبالتالي زيادة إنتاجيته.

¹ رابع كماش علم اجتماع التنظيم مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والتوجيه، الجزائر، 2006، ص 125-126.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

- لا يتحقق التخصص المميز عن طريق الكفاءة في تقسيم العمل فقط فللعمال نصيب في تحديد هذا التخصص من خلال نظرهم، أي أنه من الأفضل إشراك العامل في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل و تقسيمه ، وكيفية انجازه وما إلى ذلك.
 - هذا وقد أثبتت تلك التجارب الدور الفعال الذي تلعبه الجماعات غير الرسمية في المنظمة العمل والتي يمكن اعتبارها استجابة لحاجة العمال لإبراز عواطفهم وانفعالاتهم.
 - وقد لخص شنيذر وظيفة الجماعة غير الرسمية في العمل على أنها تقدم للعمل ما يلي: ¹
 - تخفيف الشعور بالتعب والملل.
 - توفير الفرص لتشكيل وضع الفرد (بمعنى تحديد مكانة الفرد).
 - توفير الأمان للفرد.
 - وعليه وحسب ما جاء به إلتون مايو أن الأفراد في مختلف المنظمات يميلون إلى تشكيل جماعات غير رسمية تلقائية تعمل على شحن قيمهم وتجعلهم يؤدون وظائفهم في أجواء أحسن.
- ### 2.1.2. بعض الانتقادات الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية: ²
- وجه النقاد انتقادا واتهاما إلى حركة العلاقات إنسانية مؤداه أن أصحاب هذه الحركة حاولوا التحايل لاستغلال العمال وأنهم يهتمون بالعمال إلا من حيث أنه أداة لتحقيق زيادة الإنتاجية.
- ركزت هذه الحركة على الحوافز والمكافآت غير المادية، وتجاهلت أثر العوامل والحوافز المادية من اقتصادية وغيرها. ومالها من أثر على تحسين أداء الموظف.

¹ رايح كمبال المرجع السابق ص 128.

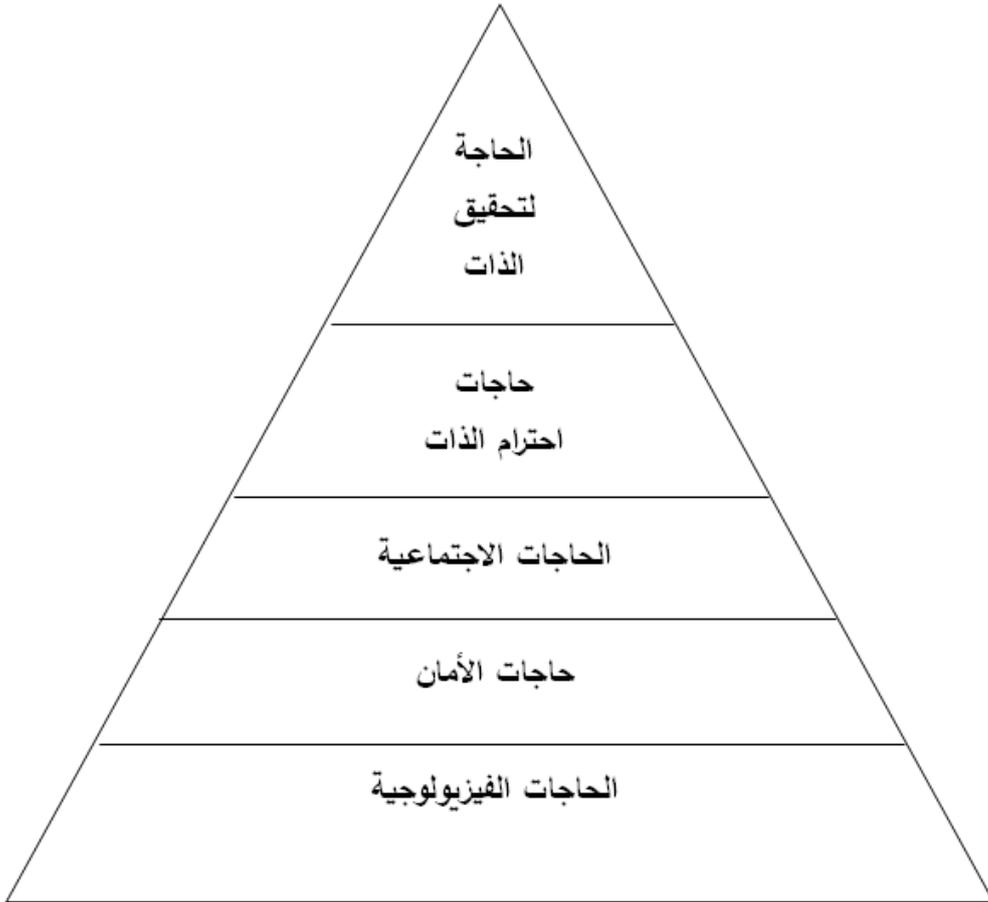
² محمد بهجت رجاء الله كشك المنظمات وأسس إدارتها المكتب الجامعي الحديث، ط الاسكندرية 2007، ص 100- 101.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

ركزت هذه الحركة على أهمية التنظيم غير الرسمي وأغفلت تأثير التنظيم الرسمي في تشكيل سلوك الموظف داخل المنظمة.

2.2. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو¹:

تقوم هذه النظرية على ترتيب حاجات الفرد إلى خمسة أنواع وذلك حسب التسلسل الهرمي الذي قدمه إبراهيم ماسلو سنة 1954 والمبين في الشكل التالي:



الشكل رقم (06) : يمثل هرم الحاجات عند ماسلو.

المصدر: محمد سعيد أنور إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 257.

أ/ الحاجات الفيزيولوجية: وتتمثل في الحاجات الأساسية للفرد من غذاء وماء ونوم وغيره.

¹ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي المؤسسة الوطنية لكتاب الجزائر ، 1992، ص 104-105.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

ب/ الحاجات إلى الأمن: وتتمثل في حاجة الفرد إلى جو تسوده السكينة والطمأنينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لحياته أو استقراره.

ج/ حاجات الحب (الحاجات الاجتماعية): وتتمثل في رغبة الفرد في أن يكون محبوبا من طرف من يحيطون به سواء كان ذلك في الأسرة أو منظمة العمل، أو في المجتمع ككل.

د/ حاجات احترام الذات: تبدو هذه الحاجة في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم الإداري أو بين أقرانه وبقدرته على تحمل المسؤولية والأداء الفعال لوظيفته.

هـ/ حاجات تحقيق الذات:¹ وتمثل هذه الحاجات التي تشغل قمة الهرم في تحقيق الفرد ما يصبوا إليه بحيث يحقق إشباعا لحاجاته ورغباته السابقة، ولا يمكن أن يتحقق هذا الإشباع إلا بعد إشباع الحاجات السابقة والوصول إلى مستوى عال من الوعي بالذات.

ويؤكد ماسلو أن ترتيب هذه الحاجات هو ترتيب تتحكم فيه الأولوية ولا يمكن مثلا القفز إلى تحقيق حاجات احترام الذات دون تحقيق حاجات الأمان والحاجات الفسيولوجية.

وإذا ما أريد أن تتحقق هذه النظرية بالنسبة للمنظمات فإنه بإمكان المشرفين وضع برنامج منظم لدوافع العمال، بحيث يعرفون الحاجات العامة الملحة لهم في مختلف المراحل مما يوفر الجو الملائم لإشباعها وذلك لأن ربط الحاجة بالعمل ويؤدي إلى تحسين نوعية الأداء مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

¹ مصطفى عشوي : المرجع السابق ص 105.

2.3. نظرية العاملين لهرزبورغ:¹

اقترح فريدريك هرزبورغ سنة 1959 نظرية العاملين، وذلك لأنها تفترض أن للفرد حاجات فطرية، يجب إشباعها وهذه الحاجات يمكن تصنيفها على مجموعتين هما:

أ/ **حاجات صحية:** ويطلق عليها أيضا "الحاجات الوقائية" وهي ضرورية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الفرد، وتتمثل الحاجات الصحية في ميدان العمل في كل من الأجر، ظروف العمل الأمن، زملاء العمل... الخ.

ب/ **حاجات دافعة:** تمثل حاجات ذات مستوى أعلى وهي تميز الإنسان عن باقي الحيوانات حيث تتمثل في رغبات فطرية في النمو بالنسبة لمختلف المجالات بحيث تدفعه إلى البحث عن المسؤولية والاستقلالية وقبول التحدي الذي يطرح في مجال العمل.

وتدعو هذه النظرية إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء الأفراد مما يجعلهم يبذلون جهد أكبر، وبالتالي الوصول إلى أداء وظيفي أفضل ولتحقيق ذلك يقترح هرز بورغ إغناء مراكز العمل بحيث تصبح جذابة ومغرية للموظف.

المطلب الثالث : تقييم الأداء الوظيفي:

أولاً) تعريف تقييم الأداء :

لقد تعددت الكتابات و الأبحاث في موضوع تقييم الأداء، و قد اختلفت التعاريف من كاتب لآخر

حيث عرف بأنه:

¹ مصطفى عشوي : المرجع السابق ص 106-107.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

"هو محاولة الوصول لتقييم مدى مساهمة العامل في انجاز الأعمال الموكلة إليه وكذلك سلوكه و تصرفاته في علاقاته بزملائه و رؤسائه و المتعاملين معه، وأيضا قدراته وإمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة."

فتقييم الأداء يشير إلى مراجعة و تقويم دوري لأداء كل فرد خلال فترة زمنية محددة، قد تكون ثلاثة أشهر، ستة أشهر، سنة، أو عدد محدد من ساعات العمل¹.

ويعرف تقييم الأداء بأنه " العملية الإدارية و الفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية و الكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء إقرانهم أو بالمعدلات و المعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق " فهو² العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي تحققت من التزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم³.

ثانيا / خطوات تقييم الأداء

1. تحديد معايير الأداء : ويقصد بها الأساس الذي ينسب إليه الفرد و بالتالي يقارن به الحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا، وبصورة عامة فان هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

أ/ موضوعي : يعبر على المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل : كمية الإنتاج النوعية، السرعة، تحقيق الأهداف.

¹ محمد المحمدي الماضي، السياسات الإدارية، القاهرة : مطبعة كلية الزراعة ، 1994ء ص 253-297.
² عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص: 189.
³ مدني عبد القادر علاقي إدارة الموارد البشرية، جدة : دار خوارزم للنشر، 2007، ص : 278.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

ب/ ذاتي ستوكي : يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية و السرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليها و علاقة الرؤساء و المديرين.

و يشترط في المعيار و مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأثناء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

- صدق المقياس : أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن الخصائص التي يطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

- ثبات المقياس : يعني أن يكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس الثابت عندما يكون أدائه، ثابتا كما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه.

- التميز: وتعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فتميز بين الأداء الفرد و مجموعة من الأفراد.

- سهولة استخدام المقياس: تعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل¹.

- القبول : يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين و المعيار المقبول هو المعيار العادل الذي يعكس الأداء الفعلي لأفراد.

- نقل توقعات الأداء الأفراد العاملين : يجب توفير المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعلموا و ما يتوقع منهم ، و أفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمؤوسيه ومناقشتها معهم، والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الاستفهام عن أية جوانب غير واضحة لهم.

¹ خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع 2000، ص 180-181.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

2. قياس الأداء : وهذه الخطوة تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر

للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي و هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين، - التقارير الإحصائية، - التقارير الشفوية، - التقارير المكتوبة.

3. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري : تعتبر هذه ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء

المعياري و الأداء الفعلي و من الأمور المهمة هنا هي إمكانية الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة
تعكس الأداء الفعلي للفرد و فناعة بهذه النتيجة.

4. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين : يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الايجابية و السلبية

بينهم وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور الهامة قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب
السلبية في الأداء.

5. الإجراءات التصحيحية : قد تكون مباشرة و سريعة دون أن يتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه

الانحرافات¹، وإنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو النوع الفني، و قد تكون أكثر دقة بحيث
يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات و تحديد السبب الرئيسي لذلك و هذا الأسلوب
يعتبر أكثر عقلانية و له فوائد أكثر في المستقبل.

ثالثا / أهمية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى قدرة الموظف و قابليته لتحقيق المهام المطلوب منه

إنجازها و نمو شخصيته و تطور أداءه، وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية:

¹ علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية " نظم المعلومات الإدارية"، ط 1 ، عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر و التوزيع، 2003، ص: 75.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

- الترقية و النقل : حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- تقييم المشرفين و المديرين : حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم.
- تعديل المرتبات والأجور : حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات و أجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.
- تقديم المشورة : حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الاداء عن طريق التدريب مثلا.¹

ثانيا) : أهداف تقييم الأداء :

تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق جملة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تتبع أداء الموظف و مراقبته على وجه الدوام: فتقارير الكفاية يمكن ان تستخدم كأداة للرقابة و الاشراف إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل و ملاحظة أداء العاملين للتقويم و التقدير لأعمال ووظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة.
2. دفع العاملين للاجتهاد في العمل: فحين يدرك العامل أن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقويم و التقدير الدائم من جانب رؤسائه، فإن ذلك يمكن ان يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.

¹ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة " ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، كلية الاقتصاد و الإدارة 2015، ص 58.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

3. تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد : فنظم الخدمة المدنية تقضي في الغالب بقضاء الموظف

الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته في عمله، و إلا استبعد من هذه الوظيفة لعدم قدرته على القيام بواجباتها.¹

4. النهوض بمستوى الخدمة المدنية: تعتبر تقديرات الكفاية وسيلة للارتفاع بمستوى الخدمة المدنية عن طريق إظهار جوانب الضعف و جوانب القوة في الأداء.

5. تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى : إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في الاختيار و التعيين.

6. كشف بعض المشكلات الإدارية و التنظيمية: حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاية الكشف عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية و على سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المتوسط فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل و ليس في الموظف نفسه.²

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة وطرق تحسين الأداء الوظيفي:

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من انجازات و أن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، و في ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، و يتساوى

¹ المسكيني على إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية الاسكندرية 1997.

² عبد الله عبد الخالق تنمية الموارد البشرية وكيفية التعامل معها عالم الفكر الكويت 2000.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أدائه محدودا أو معدوما، و على الرغم من وجود تقارير للأداء فان عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات.¹

- **عدم المشاركة في الإدارة:** ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا الموظفين في المستويات الدنيا، و ينتج عن ضعف المشاركة و العمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، و هذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب انجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال.²

- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي ترتبط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليها، فكلما هنالك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات و العلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثر هذا يتطلب نظاماً لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج و الموظف غير المنتج، كذلك فان وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطي للموظفين الذي يتميز أداؤهم من العوامل التي تساهم في دفعهم في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم.³

- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء ، و يمكن القول انه من العوامل الأساسية التي قد في تدني معدلات الأداء،

¹ عبد الرحمن الشقاوي إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية جامعة الملك العزيز الرياض 1994 ، ص 86.
² محمود عساف "نظم الحوافز وربط الأجر بالإنتاج، مجلة الدراسات، المجلد 7، العدد 24، جامعة الأغواط، 1997، ص 298.
³ هاني يوسف خجقي، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق، الرياض، 1993، ص 180.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية على سبيل المثال العادات والتقاليد كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة خاصة بيئة العمل كالترقية و التكليف بمسؤوليات أكبر إضافة إلى المشاركة في العمل ، و أسلوب التعامل ، و عوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها.¹

● **التسيب الإداري:** إذ يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين ، فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به وينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام و احترام الوقت و أبدت انتماء وحماسا للعمل، فان ذلك سوف يجعلها قدوة يقتدي بسلوكها، فضلا عن ذلك فان هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعمهم لاحترام الوقت، و إلى جانب القيادات العليا فان المشرفين الإداريين كل في مستواه، إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام و احترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فان ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بالمواعيد و بذل الجهد لإنجازه.²

● **مشكلات التطوير التنظيمي:** تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية و التي تعاني منها المنظمات بهدف

¹ نفس المرجع السابق، عبد الرحمن الشقاوي ص 86.

² محمد عساف، نفس المرجع السابق، ص 300.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين و إشاعة الثقافة و الحضارة و تطبيق تقنيات التدخل و التجريب بهدف تحسين الأداء¹.

● **مشكلات البيئة المادية:** تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها بيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضافة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين و التهوية والتدفئة و الاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل, و أن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك أثار سيئة في نفوس العاملين و انخفاض روحهم المعنوية و بالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم.²

● **ضعف نطاق الإشراف:** نتيجة للتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و التقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبئ المسؤولية التي تتحملها المنظمات تزايد و نظرا لكبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات بين المنظمة والعاملين و الرؤساء فإن لنطاق الإشراف دور في التأثير على الأداء الوظيفي, فيترتب عن عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين و خلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء و بالتالي يترك اثر على أداء العاملين وإنتاجهم.³

● **ضعف نظم الحوافز:** لا شك إن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أدائهم و يد من درجة رضاهم عن العمل و تعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلائم الموقف, إن غياب الحوافز يؤثر على العديد من النواحي معنوياتهم و على رغبتهم في تنمية قدراتهم و معارفهم و عدم التوصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية و التزامهم و بأدائهم.⁴

¹ موفق الكبيسي، ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، القاهرة، 2004، ص 54.

² بدر سن حجاج، إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص 35.

³ حمدي كمال أبو الخير، الإدارة بين النظري والتطبيق، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1989، ص 371.

⁴ علي محمد عبدالوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1987، ص 109.

المطلب الثاني : طرق وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

يعتبر أداء العاملين من المؤشرات الأساسية في المؤسسة التي تساهم في بلوغ أهدافها إذا كان بشكل جيد وفعال ويتحقق من خلال عدة مداخل تساهم في تحسين أدائه منها:

1. التدريب : يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل من خلال زيادة مهاراتهم و تنمية معارفهم " فهناك علاقة وطيدة بين التدريب و الأداء الوظيفي للأفراد، من خلال التأكيد على دور المهارات و المعارف في تحسين الأداء حيث ينظر إلى التدريب على انه الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختبار الموظفين و تعيينهم، وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد و تنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية منها.

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية و النوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور العاملين بالانتماء و الولاء لمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب و دورات العمل.
- توعية الموارد البشرية بأهمية التدريب و إكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شيء مجالات العمل.¹

¹ علي يونس ميا و آخرون قياس اثر التدريب في الأداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات سوريا جامعة تشرين، المجلد 31، العدد 01، 2009، ص 6-7.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

2. **التحفيز** : إن الإدارة تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف وبأقل وقت ممكن

وهذا لا يكون إلا بتحسين اداء العامل ورفع كفاءته و تحسينها عن طريق توفير مجموعة من العوامل

المادية والمعنوية و تهيئة ظروف العمل الملائمة.

فالحوافز هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد

من كفاءة أدائهم لأعمالهم على النحو أكبر و أفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم

ورغباتهم.

وهي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية سواء منها المادية كالأجور المكافآت والخدمات

الاجتماعية وغيرها، أو معنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، التي تمنح للعاملين

في المؤسسة.¹

3. **الرضا الوظيفي**: عادة ما يؤكد الباحثون وجود علاقة ايجابية بين الرضا الأداء، بحيث كلما زاد

مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد زاد معدل أدائه، خاصة بعد النتائج التي أظهرتها الدراسات

التجريبية بمصنع هاوثورن « Hawthorne » والتي أكدت هذه العلاقة الوطيدة. بالإضافة كذلك

إلى دراسات ليكرت « Likert » وفي منهج بافلوف « Pavlove » في تغيير سلوك الأفراد، كل

هاته الدراسات و غيرها أثبت أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع معدلات الأداء

كما ونوعاً².

المطلب الثالث : دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي:

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة الجامعية اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات

الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية

¹ الطاهر الوافي مرجع سبق ذكره، ص 07-08.

² صيبان ايمان، الر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير 2012 ص 130.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

المؤسسة في البيئة، إذا طبّقت التغييرات التي تعيشها المؤسسات (المنظمات) في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة. وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.¹
- توعية الموظفين بأهمية التكوين وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- للتكوين 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.²

¹ بدرية محمود محمد إبراهيم أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، 2006 ، ص 31.

² نظمي شحادة وآخرون، المرجع السابق، ص 115.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

في هذا الفصل تم التطرق للأداء الوظيفي في الجانب السوسولوجي من خلال بيان ماهية الأداء الوظيفي من عدة جوانب شملت مفهومه والجوانب المتداخلة فيه، وأهميته سواء بالنسبة للعاملين أو المنظمة ، وكذا أنواعه. حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز ، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لدى لا بد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة.

وعليه ثم التطرق فيها بعد إلى بيان عناصر ومحددات الأداء وبعض النظريات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي والتي وضعها مجموعة من الباحثين والمفكرين وتم التطرق فيها بعد طرق تقييم الأداء وأهدافه لكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لتقييم الأداء وعدم الاكتفاء في القيام بالمؤشرات التقليدية فقط بل لا بد من تدعيم ذلك بالمؤشرات الحديثة مع الاخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي نهاية الفصل تم التطرق إلى العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وطرق تحسين الأداء ودور التكوين في تحسين الأداء، حيث تبين أن التكوين كمنشأ ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة المعاصرة يسعى إلى تحسين الأداء الموظفين واكتسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الفصل الثالث : صناعة البرامج التكوينية في القطاع

العام

تمهيد

المبحث الأول: البرامج التكوينية في القطاع العام

المطلب الأول: البرامج التكوينية في المؤسسات الاستشفائية

المطلب الثاني: التكوين في المؤسسات الاستشفائية

المطلب الثالث: أهمية التكوين في المؤسسات الاستشفائية

المبحث الثاني: تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

المطلب الثاني: تصميم الاحتياجات التكوينية

المطلب الثالث: تحليل المتطلبات

المبحث الثالث: مراحل تنفيذ العملية التكوينية

المطلب الأول: تنفيذ البرامج التكوينية

المطلب الثاني: تقييم البرامج التكوينية

المطلب الثالث: تقييم النتائج

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن العملية التكوينية هي نظام له عناصره الرئيسية من مداخلات وعمليات ومخرجات التي تتأثر بعوامل البيئة الداخلية والعوامل الخارجية السياسية منها والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

ويسعى أي برنامج تكويني إلى تطوير مستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف المرجوة منه، وهذا يفرض على جميع العاملين امتلاك الكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاح العمل، وتتطلب منهم أيضا ضرورة امتلاك المهارات الأدائية الكافية وفهم الوعي الدقيق والتصور الواضح لتحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الأول : ماهية البرامج التكوينية:

المطلب الأول : البرامج التكوينية في المؤسسات الاستشفائية:

تقوم المستشفيات الجديدة بتصميم برامج تكوينية لمواردها البشرية لزيادة مهاراتهم وكفاءتهم لتحسين جودة الرعاية الطبية والصحية، وتقديم أفضل مستوى ممكن لها، حيث تدير هذه المستشفيات برامج لتكوين الأطباء حديثي التخرج وتحت اشراف الطبيب الاخصائي المعالج أو الرئيس كما تدير برامج لتكوين الأطباء المقيمين الذين يختارون اما للعمل أو للتكوين في المستشفى بهدف تأهيلهم ليصبحوا أطباء اخصائيين، وتحدد الجمعية الطبية الأمريكية مواصفات وشروط محددة للبرنامج التكويني المقبول كما يلي: ¹

- أن لا يقل حجم المستشفى عن 150 سريرا.
- أن لا تسند للطبيب المتدرب المسؤولية عن أكثر من 15-25 سريرا.
- أن لا نقل عدد للإدخالات للمستشفى عن (5000 حالة سنويا.

¹ فريد توفيق نصرت مرجع سابق، ص 286.

الفصل الثالث : صناعة البرامج التكوينية في القطاع العام

- الحد الأدنى لعدد الأطباء الامتياز والذي يعتبر ضروريا لنجاح البرنامج التكويني هو 10_6 أطباء.

- توفر المادة السريرية الملائمة داخل المستشفى أو بالتعاون مع المستشفيات الأخرى.
- لابد من عمل الفحوصات التشريعية لنسبة لا تقل عن 25% من مجموع الوفيات بالمستشفى.

- توفر مكتبة طبية مناسبة تحتذي على الكتب والمراجع الحديثة.

إن نجاح مثل هذه البرامج التكوينية يعتمد أولا وأخيرا على مدى تفهم الهيئة الطبية لأهمية هذه البرامج، وتعاونها واستعدادها لإدارة مثل هذه البرامج والاشراف على تكوين الأطباء والمساهمة الفعالة من قبل الأطباء الأخصائيين، إضافة إلى توفر الكتب والمراجع العلمية والدوريات والمجلات الطبية، وكذلك عقد الاجتماعات الطبية المنتظمة والتي من شأنها رفع كفاءة ومهارات الأطباء وإثراء معارفهم.

المطلب الثاني : أهمية البرامج التكوينية في المؤسسات الاستشفائية:

تختلف حجم برامج التكوين التي تقوم بها المستشفيات من مستشفى لآخر حسب حجم المستشفى ونوعه، فنجد أن المستشفيات كبيرة الحجم تقوم بنشاط تكزيني أكبر من المستشفيات الصغيرة كما أن المستشفيات التعليمية المرتبطة بكليات الطب تقوم بنشاط تعليمي وتكويني أكثر منها في المستشفيات الأخرى، فلكي يستطيع المستشفى القيام بالوظيفة الأولى والأساسية له وهي تقديم أفضل رعاية طبية ممكنة لأفراد المجتمع، لا بد من قيامه بقدر ما من برامج التكوين لرفع كفاءة الموارد البشرية العاملة فيه، ويتضمن ذلك تكوين الأطباء والممرضين المهنيين والفنيين العاملين في المجال الطبي، كما يشمل كذلك تكوين الإداريين وإكسابهم الخبرات العملية المطلوبة في الإدارة.

الفصل الثالث : صناعة البرامج التكوينية في القطاع العام

ويعتبر المستشفى المكان الأنسب والأمثل للتكوين بالنسبة للمتكونين في المجال الصحي لما يتوفر له من إمكانيات فنية وبشرية وأجهزة ومعدات ومخابر لا تتوفر لغيره من المؤسسات، ولكونه المكان الذي يتم فيه استقبال وعلاج مختلف الحالات المرضية.

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في النتائج المتحققة من العملية التكوينية نذكر منها ¹:

- تناسب العملية التكوينية طرديا مع حجم المستشفى واهتماماته.
- توفير المستلزمات المطلوبة للتكوين (الأجهزة، المعدات،...).
- زيادة الطلب على تجهيزات المستشفى (أسرة، مختبر، أشعة،....).
- توفير الكوادر التكوينية من ذوي الاختصاصات النوعية.
- توفير الدعم التمويلي لتغطية النفقات المخصصة للتكوين.

المبحث الثاني : مراحل العملية التكوينية:

ان نظرنا إلى الدكتور عملية متعددة الأوجه تجميد أنها تشمل عدة مراحل مترابطة ومتكاملة، حيث كل مرحلة تكمل المرحلة السابقة وهي ضرورية للمرحلية اللاصقة غير أنه يمكن حصرها في ثلاث مراحل رئيسية سنحاول تسليط الضوء على كل مرحلة وشرحها.

المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية:

حتى تتمكن المؤسسة الاستشفائية من التخطيط الجيد لاحتياجاتها التكوينية، لابد من تحليل الاحتياجات وفق الات مستويات ومن المؤسسة الاستشفائية والوظيفة والمورد البشري.

¹ غالب محمود سنجق موسى أحمد خير الدين، مرجع سابق، ص 228.

الفصل الثالث : صناعة البرامج التكوينية في القطاع العام

تعتمد الاحتياجات الكونية الحلقة الأولى والركيزة الرئيسية في نجاح التكوين فهي توجه التكوين إلى الاتجاه الصحيح لتنمية الموارد البشرية ولذلك فإن أعمال تحديد الاحتياجات التكوينية بالأسلوب العلمي الدقيق يحدد الأساس الذي يقوم عليه أي برنامج تكويني، وتعرف الاحتياجات التكوينية بأنها الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف نتيجة قصور في المعارف والمهارات والاتجاهات.¹

وتعرف كذلك على أنها تحديد الأهداف التكوين وتحديدًا لقدة وعدد ونوع الأفراد المستهدفين بالتكوين، ونوع وأساليب التكوين المطلوب، وتوجيه الإمكانيات التكوينية المتاحة في الاتجاه الصحيح، لتحسين أداء المتدربين ومعارفهم واتجاهاتهم لرفع درجة فاعلية المنظمة.²

ومن أجل تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة فإنه يمكن استخدام الأسلوب التالي ذو الخطوات

الآتية:

أ/ **تحليل المنظمة:** وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التكوين في المنظمة أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التكوين.³

حيث أن استراتيجية التكوين ترتبط بالاستراتيجيات الأخرى في المؤسسة الاستشفائية وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل الأهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف، حيث بإمكان الإدارة بصدد تحليل المتطورات السابقة الاستمارة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، تكلفة العمل الغياب والتفاخر، دوران

¹ السيد رضا، الاحتياجات التكوينية بين النظرية والتطبيق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2007، ص 62.

² الخليلات عصام عطا الله، تحديد الاحتياجات التكوينية لضمان فاعلية البرامج التكوينية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 63.

³ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، الأردن، 2002، ص 218.

الفصل الثالث : صناعة البرامج التكوينية في القطاع العام

العمل الحوادث المناخ التنظيمي ومعنويات الموظفين وهكذا، حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التكوين، كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام المحتوى والجماء ومواقع التكوين.¹

ب/ تحليل العمليات: وذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التكوين وذلك لدراسة وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يمكن أن يؤدي عمله بأكبر كفاءة ممكنة.²

كما يتم معرفة حاجات التكوين من خلال هذا المستوى، عن طريق المقارنة بين نتائج الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ، وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها، فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتكوين والتنمية.³

ج/ تحليل الفرد: يتم فيها تقييم أداء المورد البشري في عمله، أي تحدد مدى حاجته للتكوين ونوع التكوين وأهم برامج وأيضاً تحديد طريقة أداءه لواجباته في وظيفته كذا أنواع المهارات والمعارف الواجب تلميزها فيه والسلوك اللازم تبنيه حتى يصبح قادراً على أداء وظيفته الحالية والمستقبلية.

المطلب الثاني : تصميم البرامج التكوينية:

تعرف مرحلة تصميم البرامج التكوينية العملية التي بواسطتها يتم تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي ومهاراتي أو سلوكي.⁴

ويصمم برنامج التكوين بموجب عملية مراحلها متسلسلة، يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي:

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صاح، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان 2006.

² حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 218.

³ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي". دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 460.

⁴ فيصل سحنونة "إدارة الموارد البشرية". دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 141.

الفصل الثالث : صناعة البرامج التكوينية في القطاع العام

أ/ **تحديد أهداف البرنامج التكويني:** في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للبرنامج التكويني¹ وتوضح هذه الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، ويتم وضعها - الأهداف - في ضوء الاحتياجات التكوينية التي سبقت الإشارة إليها ويجب أن تكون هذه الأهداف واقعية ويمكن تحقيقها سواء من حيث الإمكانيات أو الزمن المخصص لها.

ب/ **تحديد نوع المهارات التي سيكون عليها:** من الأمثلة على المهارات التكوينية نجد المهارات اللغوية، المهارات الفنية، المهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين، وكذلك المهارات الفكرية وغيرها، ومن ثم فإن هذه المرحلة تختص بتحديد المهارات الواجب إكسابها للمتدربين.²

ج/ **وضع المنهاج التكويني:** يمثل منهاج البرنامج التكويني المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتدربين من أجل تغطية حاجات التكوين وإنجاز الأهداف المحددة للبرنامج، وتشمل هذه المادة على موضوعات متوافقة مع طبيعة من مهارات ومعارف وسلوكيات، وبالتالي فالمناهج بعده ويوضح مضمون ومحتوى البرنامج الذي يجب أن يكون حديثاً ومتوافقاً مع الأهداف والاحتياجات التكوينية.³

د/ **إعداد برنامج التكوين :** يرتبط برنامج التكوين بأمرين الدين وهما ظروف العمل وطبيعة العمل الذي سيتم التكوين عليه، ومن الممكن إعداد بيان هذه الخطوات بشكل عام والتي نرى أنه من الواجب أن ترافق إعداد برنامج التكوين وهي كما يلي:

- بيان الجهة المسؤولة عن إعداد البرنامج والإشراف عليه ؛
- اقتناع الأفراد بالتكوين؛
- تحديد المواضيع التي يتضمنها البرنامج التكويني.

¹ محمد الصيرفي "إدارة الموارد البشرية". دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 185.

² فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 140.

³ اممر وصلي عقيلي إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص 472.

الفصل الثالث : صناعة البرامج التكوينية في القطاع العام

هـ/ مخطط التكوين: مخطط التكوين هو شرح مفصل لسياسة التكوين داخل المؤسسة وتحليله يمثل

الخطوة الأولى لهذا المخطط ويتمثل ذلك فيما يلي :¹

- **تحليل المتطلبات:** يركز تحليل المتطلبات على استجواب الأشخاص ودراسة مكان العمل والتغيرات التكنولوجية والهيكلية لذلك يلجا المعنيون إلى إجراء تحقيق يجمع بين المقابلات الفردية والجماعية والأسئلة الشفوية كما أن استغلال جهاز الأسئلة الشفهية أو يسمح لنا بإعداد أول قائمة للاحتياجات بالإضافة إلى ذلك فإن سلسلة المقابلات والتحليلات الدقيقة حول مراكز العمل تساعد على تحسين الأجوبة مما يسمح بتحديد عناصر التكوين التكميلية الضرورية للسيطرة على الوضعية المهنية وتحليل الاحتياجات المعبر عنها والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة لأنها هي التي يتوقف عليها مستقبل مخطط التكوين.

- **اختيار سياسة التكوين :** تعتبر سياسة التكوين واحدة من أهم وظائف مصلحة تسيير رأس المال البشري في المؤسسة كما أنها واحدة من الوسائل التي تجيبنا عن توقعات العمال من أجل السعي إلى تلبية رغباتهم في أحسن الظروف هذه العناية المزدوجة تلبية احتياجات العمال والأفراد داخل المؤسسة، ولكن وقبل كل شيء يجب أن نشير إلى أن الطلب المعبر عنه من طرف العمال يتصل مباشرة باختيارات المؤسسة.

و/ **تحليل سيرورة عملية التكوين :** إن القيام بعملية التكوين دون وضع خطة مسبقة ومتابعة دائمة تعتبر تبديدا للوقت والمال والطاقة لذا يجب المرور بعدة مراحل تدرجها فيما يلي:²

¹ Jean Marie Peritti, "gestion de ressources humains", paris, édition vuiber, 1994,p:374

² Jean Marie Peritti, Op cit, p:374.

الفصل الثالث : صناعة البرامج التكوينية في القطاع العام

- **الطلب على التكوين** : عندما تكون هناك حالة عدم التوازن بين إعداد العمليات التقنية من جهة وغياب عمال أكفاء لإنجاحه من جهة أخرى تكون هناك ضرورة ملحة للقيام بعملية التكوين من أجل تجاوز المشكل؛
- **تحليل مشاكل التكوين**: من خلال تشخيص جوانب الضعف تحديد خالص ومستوى الفرد المتكون؛
- **تحضير وإعداد الاستراتيجيات البيداغوجية**: التميز هذه المرحلة باعتمادها على البحث والتحضير لعملية التكوين وارتكازها على المعطيات الموجودة والغابات المرجوة من هذه العملية بالإضافة إلى الأهداف المنتظر .

المطلب الثالث : تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية:

بعد الانتهاء من تصميم البرنامج التكوين تتم ترجمته إلى واقع تنفيذي لتحقيق الأهداف المسطرة له، ويعتمد التنفيذ الناجح لهذا البرنامج على عدة عوامل تضم لتحديد الاحتياجات التكوينية بدقة وإدراك المتكولين للحاجة التكوينية كما يتطلب اتصال فاعل بين كل من المتدربين وليس اتصالاً موجهاً هو المتدربين فقط.

1. تنفيذ البرامج التكوينية: يعرف تنفيذ البرنامج التكويني على أنه التطبيق على المتكولين باستخدام

طرق ووسائل التكوين والخدمات البشرية والمادية المختلفة التي تم تصميمها.

ويتطلب تنفيذ البرنامج التكويني مراعاة الجوانب التالية¹:

- **التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج التكويني إلى المعنيين به في الوقت المناسب**
- **والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم؛**
- **إعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم؛**

¹ مصطفى غيب شايوش إدارة الموارد البشرية 3 دار الشروق، عمان، 2005، ص 149-150.

الفصل الثالث : صناعة البرامج التكوينية في القطاع العام

- الاتصال بالمدرّبين في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه،
 - تجهيز القاعات التكوينية بالشكل المطلوب،
 - توفير المساعدات التكوينية والتأكد من صلاحيتها؛
 - توفير المستلزمات التي يطلبها المدرّب من وسائل كالتقنيات السمعية والبصرية؛
 - تقديم المدرّب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة؛
 - افتتاح البرنامج التكويني في الوقت المناسب؛
 - شرح أهداف البرنامج التكويني ومتطلباته للمشاركين؛
 - معرفة المشاركين بشكل جيد والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج التكويني واحترام قدراتهم؛
 - المحافظة على حسن إدارة وقت جلسات التكوين، والحرص على البدء والانهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج سواء كانت عبارة عن محاضرات أو مناقشات أو مجموعات عمل أو زيارات ميدانية أو نشاطات اجتماعية ترفيهية تتخلل البرنامج التكويني.
- إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة وينعكس نجاحها أو فشلها سلبا أو إيجابا على المراحل التالية لها، وإن تنفيذ البرنامج يعتمد على عدة عوامل منها : قدرة المنسق والمدرّبين نوعية المدرّبين، الظروف المادية وغير المادية المحيطة ببرنامج التكوين نوعية البرنامج التكويني كأن يكون برنامج للقيادات الإدارة العليا، أو الوسطى أو لتكوين المدرّبين، أو برامج ذات طابع فني في المحاسبة، أو المالية أو غير ذلك.¹ هناك مرحلتين أساسيتين تمر بها هذه العملية هما:

¹ بودية فاطمة، بن زيدان فاطمة الزهراء " تقييم نظام تكوين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية". الملتقى الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، يومي 21 و 22 فيفري 2012، ص 11.

الفصل الثالث : صناعة البرامج التكوينية في القطاع العام

- مرحلة الإعداد للتنفيذ: وهي مرحلة يتم فيها وضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرامج التكوينية.
- مرحلة التنفيذ: وتتم كما يلي : وضع الجدول الزمني والتجهيزات والمطبوعات.

2. تقييم البرامج التكوينية:

تعد هذه المرحلة آخر خطوة من العملية التكوينية، لكن المعنى الحقيقية أنها تكون دائمة طوال العملية التكوينية تتجنب أي أخطاء يمكن الوقوع فيها، وهي أصعب مرحلة لأنها تحدد مصير التكوين ككل بالنجاح أو الفشل.

أ/ طرق التقييم : من أجل تحقيق الأهداف السابقة يجب اعتماد عدة طرق خلال العملية التكوينية.¹

- تقييم البرامج التكوينية: تعتمد فعالية التكوين ونجاعته على بنية البرنامج التكويني بجميع عناصره، ولهذا فإنه يجب أن يولى مكانة خاصة للمسؤولين على عملية التقييم ليقوموا بتحديد أهم المقترحات ومناقشة السبل الممكنة لتفادي السلبيات والحفاظ على ما تتضمنه من إيجابيات تعزيزها.
- تقييم المدربين: يعتبر المدربون الركن الأساسي في العملية التكوينية، لأنهم هم القادرين على ترجمة كل ما يتم تصميمه أو تخطيطه إلى عمل تكويني فعال أو غير فعال و تتم عملية التقييم هذه بثلاث طرق وهي:
- تقييم المدربين قبل اختيارهم للمساهمة في تنفيذ عملية التكوين اعتمادا على سمعتهم أو إخضاعهم لاختبار يكشف قدراتهم الحوارية والسلوكية مع المتدربين.
- تقييم المدربين خلال التكوين خاصة في البرامج التكوينية الطويلة المدى.
- التقييم فور انتهاء التكوين وذلك لمعرفة وجهات النظر للمتكونين في مدربيهم.

¹ عبد المعطى عساف يعقوب حمدان التكوين والموارد البشرية دار زهران 2000، ص 312-307.

الفصل الثالث : صناعة البرامج التكوينية في القطاع العام

- **تقييم المتدربين :** وغالبا ما تكون أربع عمليات فرعية وهي: ¹
- تقييم قبل بدء التكوين: يتم فيها قياس مستوى معرفة المشاركين أو المتدربين بالجوانب المعرفية التي تشملها موضوعات البرنامج و كذا مستوى مهاراتهم وطموحاتهم من خلال مشاركتهم في البرنامج و معدلات أدائهم.
- تقييمهم أثناء التكوين تتمثل في الملاحظة المباشرة لضمان سير عملية التنفيذ بما يتفق مع الخطط المرسومة سابقا وأسلوب المناقشة من طرف المدربين ومراقبة طريقة الإجابة عنها وملاحظة ما يملكه المتكويين من فهم واستيعاب للبرامج التكوينية.
- تقييمهم فور انتهاء البرنامج التكويني: وهذا يهدف إلى المقارنة بين نتائج التقييم الخاصة بالمتدربين قبل بداية البرنامج وبين النتائج المحققة أو الفعلية.
- تقييم بعد انتهاء البرنامج التكويني: وعادة ما تكون فترة التقييم سنة أو ستة أشهر من انتهاء البرنامج لتحديد مدى رسوخ نتائجه لدى المتدربين، وتحديد مدى قدرتهم على استثمار نتائج التكوين في ممارستهم العملية.
- **تقييم النتائج:** هناك عدة أمثلة تعود على المنظمة نتيجة التكوين منها: ارتفاع الإنتاجية، انخفاض التكلفة، زيادة العائد، انخفاض معدل الدوران، نقص الشكاوي، ارتفاع الروح المعنوية، انخفاض الحوادث وغيرها. ولذلك يجب أن تقام هذه المتغيرات قبل وبعد برنامج التكوين بوقت كاف لحدوث انتقال أثر التكوين.

¹ د عبد المعطي عساف يعقوب حمدان مرجع سابق، ص 312-325.

الفصل الثالث : صناعة البرامج التكوينية في القطاع العام

ويمكن أن تخلص إلى نتيجة وهي أن فعالية التكوين لا تتحقق بحسن التخطيط فقط وإنما تعتمد على دقة التنفيذ ثم تقييم النشاط التكويني بشكل عام، وتعتبر مشكلة تقييم التكوين وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة ويرجع ذلك إلى ما يلي: ¹

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
 - تعقد عملية القياس نتيجة وجود كثير من العوامل المطلوب قياسها.
 - عدم توافر الأساليب الإحصائية الحقيقية للقياس.
- وعليه فإن نتائج تقييم البرنامج التكويني تمكننا من الوصول إلى أن البرنامج التكويني قد كان إما ناجح (إعداد جيد، تنفيذ جيد) أو مقبول (إعداد سيء، تنفيذ جيد) أو متعثر (إعداد جيد، تنفيذ سيء) أو فاشل (إعداد سيء، تنفيذ سيء)، وهذا وفقا للشكل التالي:

		الشكل رقم (07): نتائج تقييم البرنامج التكويني	
جيد	إعداد	إعداد جيد تنفيذ سيء برنامج تكويني متعثر	إعداد جيد تنفيذ جيد برنامج تكويني ناجح
البرنامج التكويني	سيء	إعداد سيء تنفيذ سيء برنامج تكويني فاشل	إعداد سيء تنفيذ جيد برنامج تكويني مقبول
		تنفيذ البرنامج التكويني	جيد

المصدر : مدحت محمد أبو النصر، "إدارة العملية التكوينية". دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008،

ص 214.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 231.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى البرامج التكوينية في المستشفى من خلال بيان أهمية هذه البرامج وفعاليتها للارتقاء بعمل المؤسسة وطريقة تصميم هذه البرامج لمواردها البشرية لزيادة مهاراتهم وكفاءتهم، ولتحسين جودة الرعاية الصحية كما تطرقنا فيما بعد إلى مراحل العملية التكوينية من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية ومدى احداث تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم مع تحديد نوع المهارات الواجب اكتسابها للمتدربين.

كما تطرقنا إلى تنفيذ وتقييم هذه البرامج على مستوى المؤسسة الاستشفائية وهذه العملية تتم بترجمة هذا الواقع التنفيذي لتحقيق الأهداف المسطرة.



المحور الثاني

واقع التكوين والأداء الوظيفي

في القطاع العام

الفصل الرابع: واقع التكوين في المركز الاستشفائي

الجامعي الدكتور بن زرجب وهران

مقدمة

المبحث الأول: العملية التكوينية

المطلب الأول: خضوع العمال لعملية التكوين بعد التحاقهم بالمنصب

المطلب الثاني: مكان إجراء عملية التكوين

المبحث الثاني: دور التكوين في تطوير مهارات التكوين

المطلب الأول: مساهمة التكوين في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة

المطلب الثاني: مؤشرات العمليات التكوينية

المبحث الثالث: التحفيز المعنوي والانتماء للمؤسسة الاستشفائية

المطلب الأول: التحفيز المعنوي أثناء التكوين

المطلب الثاني: الانتماء للمؤسسة خلال المشاركة في التكوين

المطلب الثالث: مساهمة الوسائل الحديثة في عملية التكوين

خاتمة

مقدمة :

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى إعطاء صورة عامة حول واقع تكوين مستخدمي المركز الاستشفائي الجامعي بن زرجب وهران فئة الإداريين نموذجاً ونظراً للأهمية الاستراتيجية والدور الفعال الذي تلعبه المؤسسة الصحية في عملية تكوين موظفيها، فقد عمدت إدارة المركز الاستشفائي إلى تطبيق العديد من الإصلاحات و التغييرات لإعداد أفراد قادرين على القيام بمهام وظيفية ومهنية بدرجة عالية الكفاءة والتركيز على تنمية المعارف والمهارات لدى الأفراد لمواكبة التغير والرقى، والهدف من هذا الفصل هو تحليل النتائج سوسيوولوجيا التي سيتم التوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للمعلومات التي جمعناها من أفراد العينة.

بعد توزيع الاستمارات واسترجاعها قمنا بوضعها في جداول ومن ثم تحليلها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية ثم شرح هذه النتائج، وتمت العملية كما يلي:

- عرض البيانات في جداول بسيطة.
- استخدام التكرارات
- استخدام النسب المئوية على استجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة، حيث تحسب النسبية المئوية على النحو التالي :

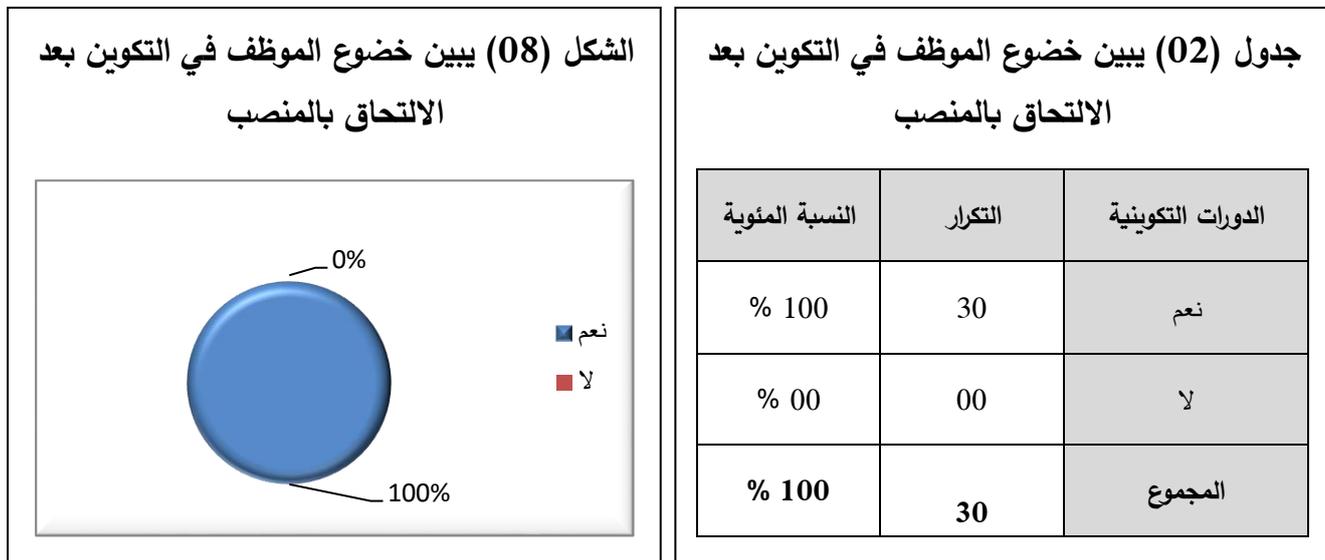
$$100 \times \frac{\text{تكرارات}}{\text{التكرارات مجموع}} = (\text{الإجابة})$$

تحويل النتائج الإحصائية إلى دوائر نسبية لتوضيح الفوارق بين النسب المتحصل عليها.

المبحث الأول: العملية التكوينية:

المطب الأول: خضوع العمال لعملية التكوين بعد التحاقهم بالمنصب:

1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: دور التكوين في تطوير مهارات وقدرات وسلوك العمال :



المصدر من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

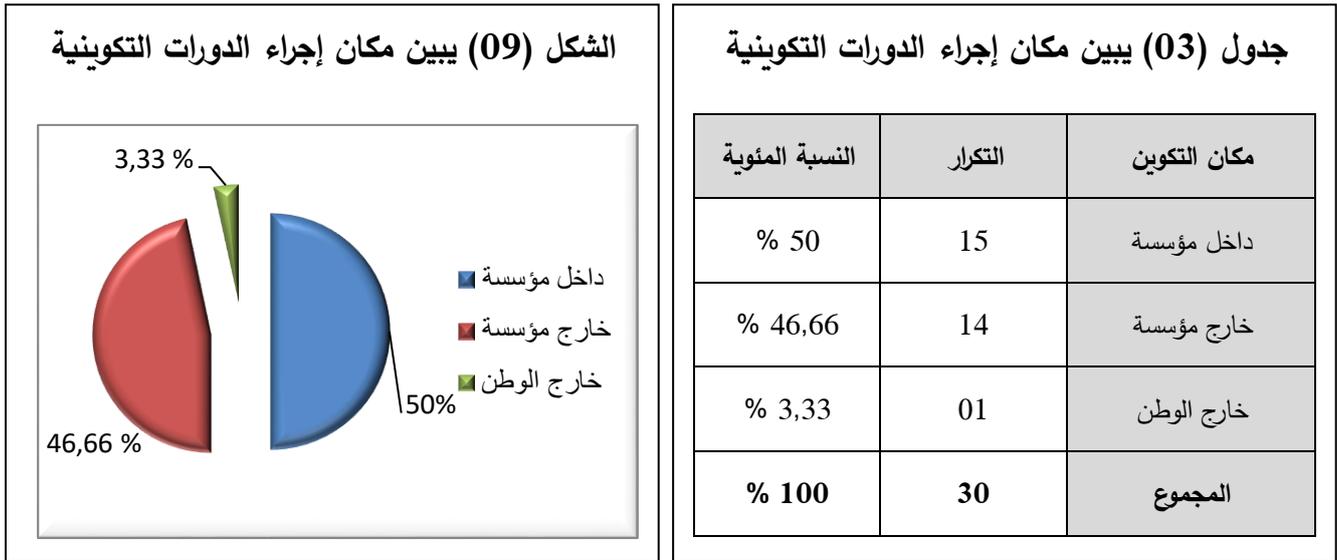
من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم (08)، يتضح لنا أن كل الإجابات بدون استثناء كانت بنعم بنسبة 100% وهذا ما يفسر لنا أن كل أفراد العينة تلقوا تكويناً بعد التحاقهم بالمنصب وهذا راجع إلى أن المؤسسة الاستشفائية الجامعية تولي اهتماماً كبيراً لفئة الإداريين.

ومن المعروف أنه كلما كانت الرغبة أو الدافع قوياً لدى المتكون كلما كان استيعابه لما يقدم له من برامج أسرع، وكانت البرامج أكثر نجاحاً ولذا يجب على المؤسسة التي التحق بها أن تعمل على ضرورة خلق الدافع لدى المتكون الملحق بالمنصب وتشجيعهم على المبادرات الشخصية التي من شأنها المساهمة في عملية التكوين من أجل الرفع من مستوى الأفراد وتحسين قدراتهم الوظيفية .

الفصل الرابع: واقع التكوين في المركز الاستشفائي الجامعي الدكتور بن زرجب وهران

- من خلال المقابلة رقم 07 مع أحد المبحوثين صرح لنا أن "الدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة تعمل على تطوير جميع القطاعات منها الصحة والتربية والرياضة وأعطت مساحة كبيرة للتكوين في جميع المجالات حتى خارج الوطن من أجل النهوض بالقدرات الشبابية وتشجيع الكفاءات على العمل في البلد لأن في السنوات الماضية قد فقدت الجزائر العديد من الشباب أو بما يسمى بهجرة الأدمغة وهذا ما جعل سياسة الحكومة تتبنى مشاريع من أجل المحافظة على هذه الفئات بإعطائهم مساحات للتكوين داخل الوطن وفي ظروف حسنة وإعطاء الحق الكامل للتكوين".

المطلب الثاني: مكان إجراء عملية التكوين:



المصدر من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

من خلال القراءة الأولية للجدول رقم (03) والشكل (09) لتوزيع أفراد العينة حسب مكان التكوين يتضح لنا أن التكوين خارج المؤسسة بلغ نسبة 50% وهذا يدل على أن نصف المبحوثين تلقوا تكويناً خارج المؤسسة. أما اللذين تلقوا تكويناً داخل المؤسسة فقد بلغت النسبة 46,66% وهي نسبة تقريبية للأولى.

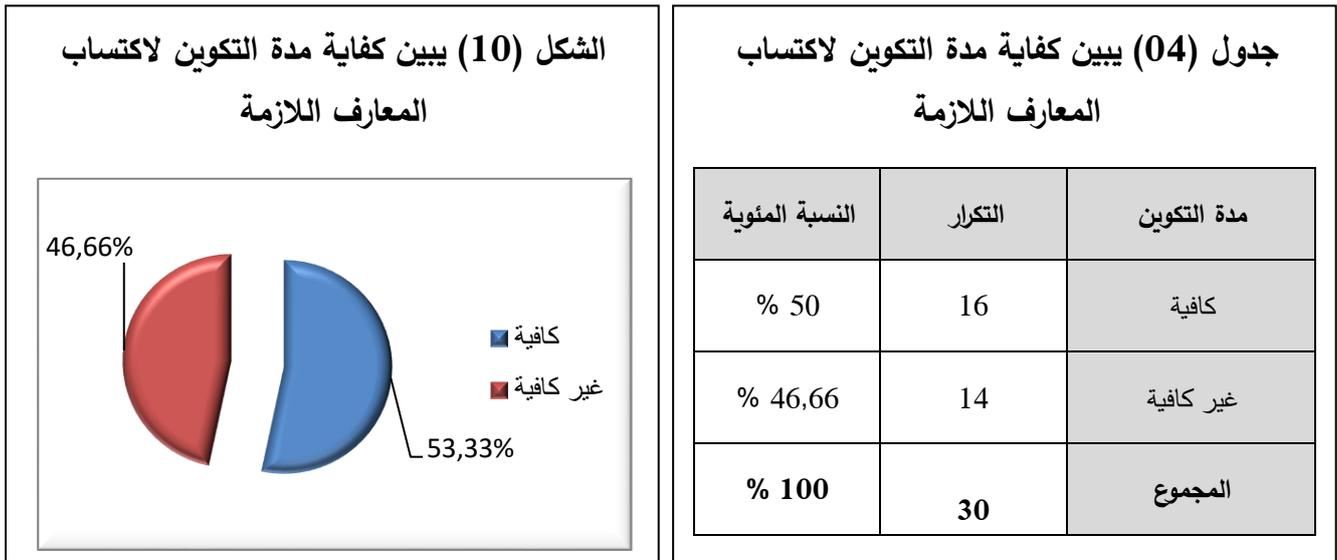
وفي الأخير بلغت نسبة الذين تلقوا تكوين خارج الوطن 3,33 %

حيث يمكن القول أن المؤسسة الاستشفائية تعتمد في تكوين أفرادها على التكوين خارج وداخل المؤسسة ويمكن إرجاء السبب في ذلك لتكلفة برامج التكوين التي تتم خارج الوطن وكذلك شروط الالتحاق بهاته البرامج.

- من خلال المقابلة رقم 04 أكد لنا أحد المبحوثين أنني "تلقيت تكوينين داخل المؤسسة لكن تمنيت أن يكون خارج الوطن لأنني وبكل صراحة أريد أن أزيد من فرصتي في النجاح والتطور في هذا القطاع، لكن هناك بعض الشروط التعجيزية التي تقف أمامي لأن الأولوية دائما للأطباء في هذا القطاع ولا أضن أن كل الفئات الشاغلة في مستشفى بن زرجب تستفيد من التكوين".

المبحث الثاني: دور التكوين في تطوير مهارات التكوين:

المطلب الأول: مساهمة التكوين في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة:



المصدر من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

الفصل الرابع: واقع التكوين في المركز الاستشفائي الجامعي الدكتور بن زرجب وهران

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 53,33 % قد أجابوا بنعم.

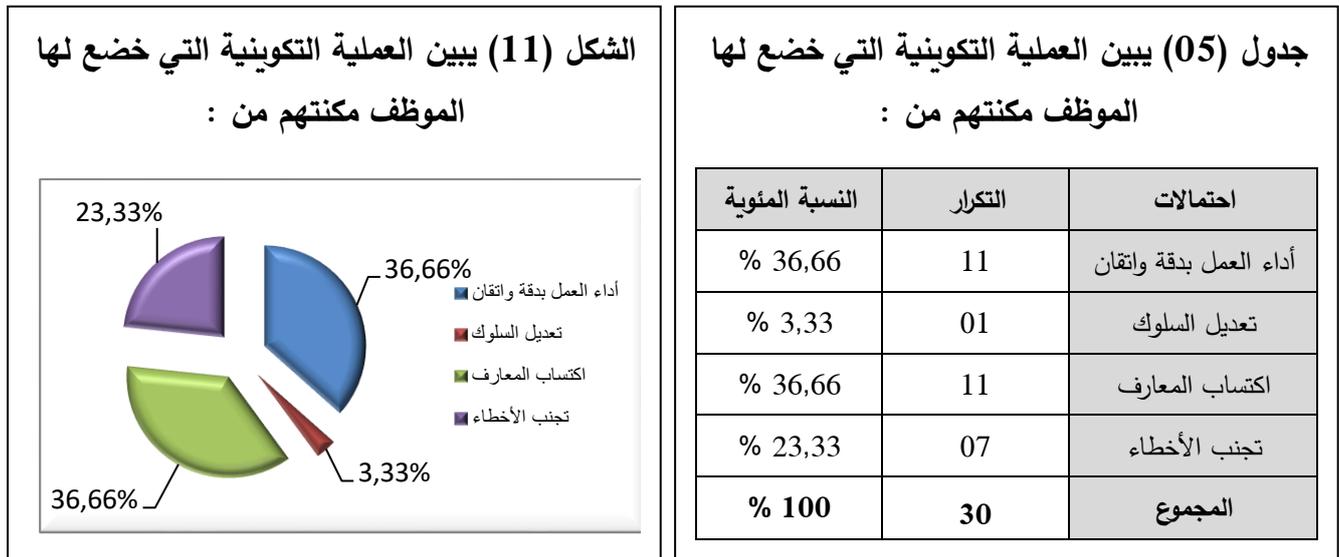
وأن المهارات التكوينية ساهمت في تحسين قدراتهم الوظيفية، في حين أن نسبة 46,66 %

أجابوا بلا وأن مدة التكوين غير كافية لتطوير وتحسين قدراتهم المهنية وتتمثل هذه النسبة في فئة الشباب

مبررين ذلك بقلة سنوات الأقدمية بسبب بداية مشوارهم المهني، حيث يطمحون إلى تحسين أدائهم عن

طريق المشاركة في أكبر عدد ممكن من الدورات .

المطلب الثاني: مؤشرات العمليات التكوينية:



المصدر من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (11) أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن

العملية التكوينية التي خضعوا لها مكنتهم من أداء العمل بدقة واتقان واكتساب المعارف متساوية وقدرت

في مجملها بعد جمع النسبتين المتساويتين 73,32 % والتي مكنت هؤلاء المبحوثين من التعامل مع

غيرهم في بيئة عمل تنظيمية بتفاعلية إيجابية، وهذا لاهتمام المؤسسة الاستشفائية بأساليب الاكتساب

الفصل الرابع: واقع التكوين في المركز الاستشفائي الجامعي الدكتور بن زرجب وهران

المعرفي حيث أعطت لموظفيها المزيد من المعارف العلمية والمهارات السلوكية والمهنية في مساندة التطورات السريعة التي يشهدها القطاع الصحي.

وعليه فإن الجدية والالتقان في العمل يحقق المزيد من اشباع الحاجات المادية والنفسية والاجتماعية وبالتالي تحسين أداءه و أداء المؤسسة وهذا ما أكدنا عليه في نظرية ابراهام ماسلو للحاجات حيث أن هذا المتغير يتفق مع هذه النظرية ويدفع الموظف إلى العمل بجدية ومثابرة.

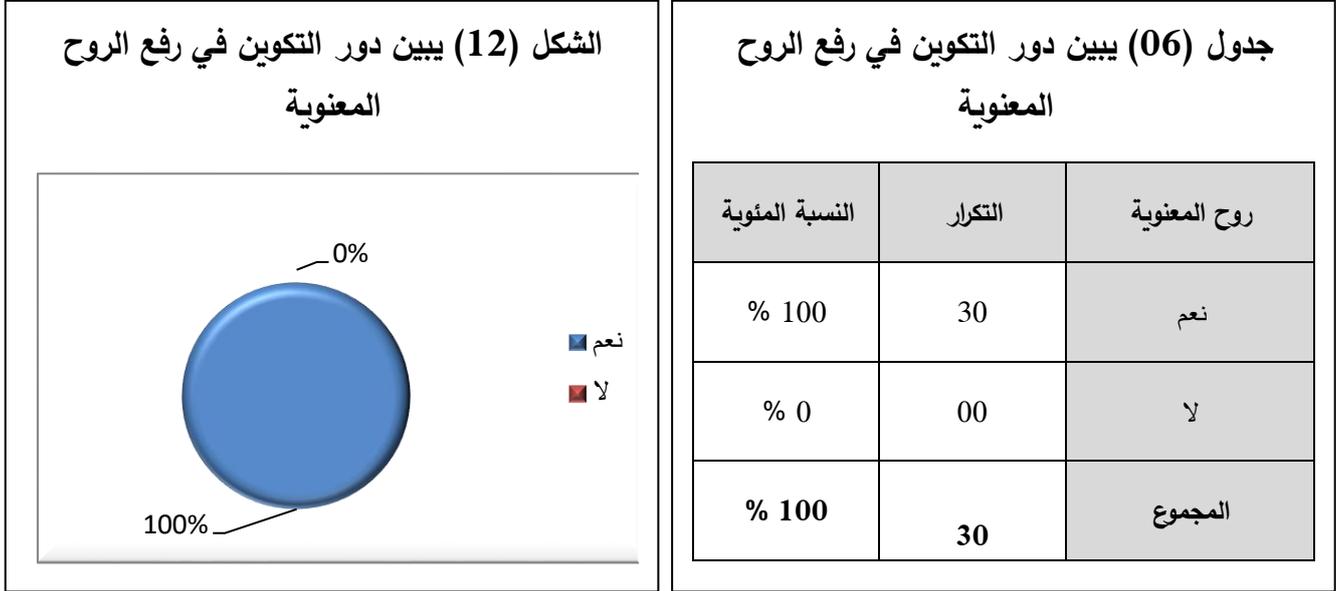
أما النسبة الثالثة من المبحوثين بنسبة 23,33 % يرون أن العملية التكوينية تمكنهم من تجنب الأخطاء حيث أن المجال الصحي هو مجال جد حساس لذا يتطلب الكثير من الفطنة والخبرة على كافة المستويات في المؤسسة الاستشفائية من أجل تقديم خدمات ورعاية صحية بجودة عالية لتجنب المساءلات القانونية (المدنية والجزائية) حيث برء المبحوثين أن حماية المنظومة الصحية تأتي في المقام الأولى.

وهذا ما أكدته الدراسة السابقة للطالب بوقطف محمود تحت عنوان التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية وما توصل اليه بان التكوين اثناء الخدمة يؤدي الرفع الاداء الوظيفي.

- من خلال المقابلة رقم 06 مع أحد المبحوثين أكد لنا أن " كلما زادت كفاءة الأفراد وزيادة فعاليتهم واثقانهم في المؤسسة من خلال زيادة التكوينات كلما زادت المكافآت المادية والمعنوية وتزيد من حظوظ لتسلق السلم الترتيبي مستقبلا وزيادة مستوى الدخل".

المبحث الثالث: التحفيز المعنوي والانتماء للمؤسسة الاستشفائية:

المطلب الأول: التحفيز المعنوي أثناء التكوين:



المصدر من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم قدرت 100 % هذا ما يوضح

أن لهم ردود إيجابية على هذا السؤال.

ويرجع السبب في رفع الروح المعنوية باعتباره هدف من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقه

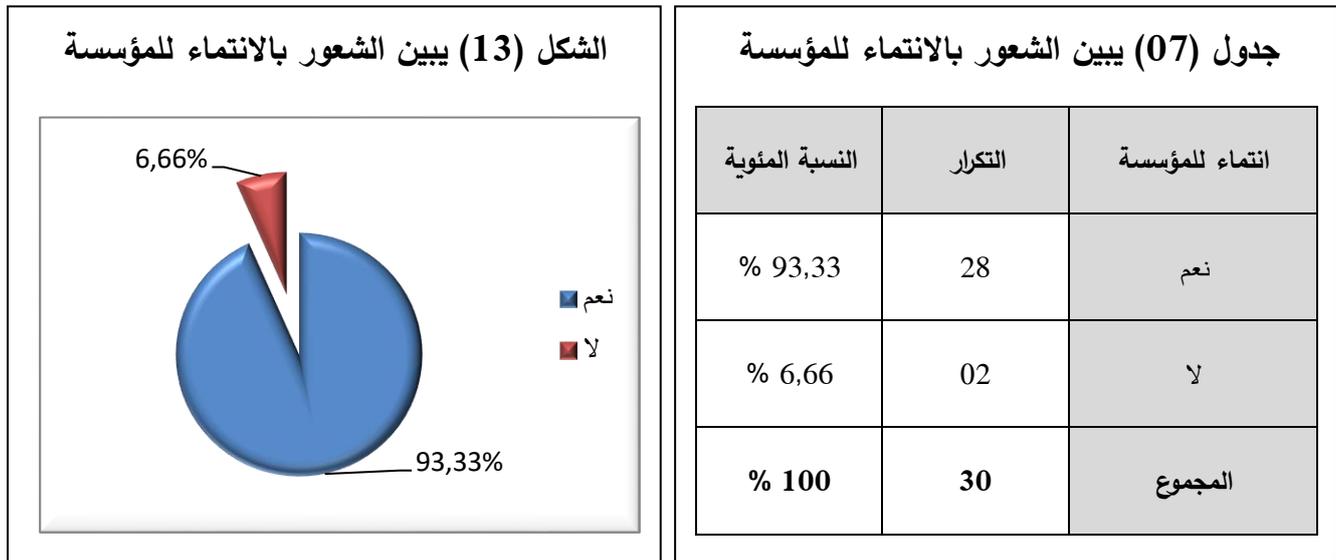
من أجل تطور قدراتهم وسلوكهم ومنه تحسين أدائهم ، حيث أن للتكوين أثر كبير على معنويات العاملين

، إذ يشعر الفرد بأن المؤسسة جادة في تقديم العون له رغبة في تطويره و زيادة إخلاصه لعمله وثقته

بنفسه ويحقق نوع من الاستقرار النفسي وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمؤسسة و عمله حيث نجد

أن دراسة بوقطف محمود تتفق مع دراستنا أن للتكوين دور في رفع الروح المعنوية للعمال.

المطلب الثاني: الانتماء للمؤسسة خلال المشاركة في التكوين:



المصدر من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

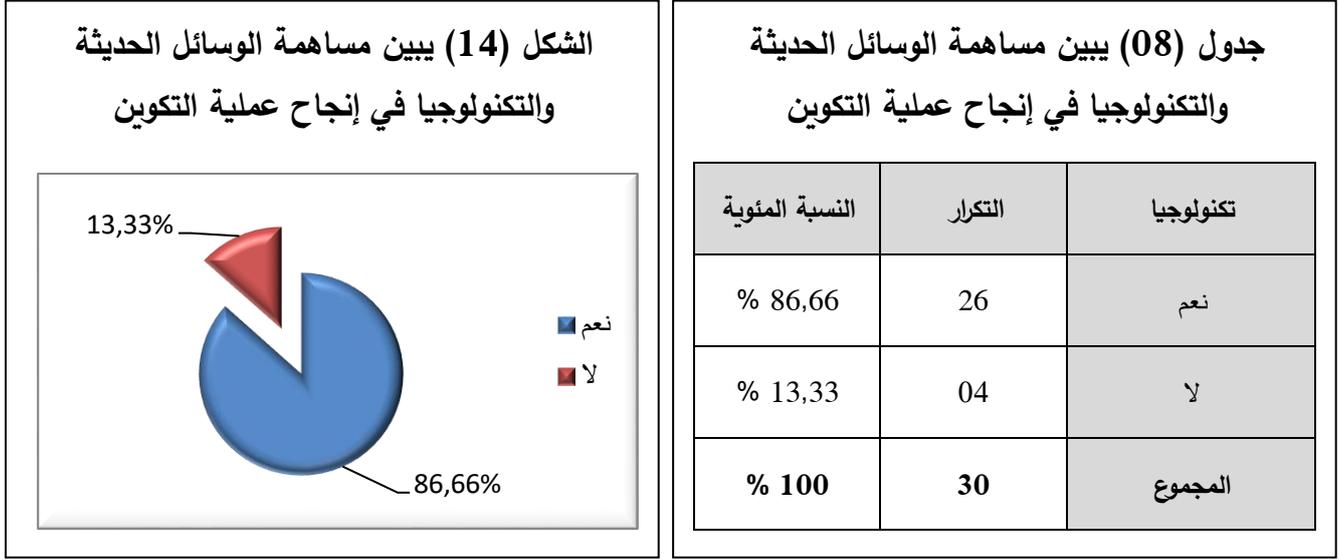
تشير النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة والمسجلة بالجدول رقم (07) والشكل رقم (13) أن أغلب أفراد مجتمع البحث بنسبة تقارب 93,33 % يؤكدون أن التكوين يزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة، والتي تسعى بدورها إلى تطوير الأفراد وتحسين أدائهم وهذا يعد من أهم العوامل المساعدة على استقرار العمال وارتباطهم بالمؤسسة وتوطيد العلاقات المادية والمعنوية بينهم ، وهم مستعدون لخدمتها والدفاع عن سمعتها ما دام هناك عطاء متبادل.

بينما تبقى نسبة 6,66 % وهي نسبة قليلة جدا يرفضون فكرة التكوين يزيد من الانتماء للمؤسسة

الصحية.

وهذا ما اكدته الدراسة السابقة للطالبة شيباني فوزية تحت عنوان دور البرامج التكوينية في احداث التغير في السلوك التنظيمي وما توصلت اليه بتن البرامج التكوينية دور في احداث تغير على مستوى الانتماء الوظيفي للأمن.

المطلب الثالث: مساهمة الوسائل الحديثة في عملية التكوين:



المصدر من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه و الرسم المرفق له أن نسبة 86,66 % من المبحوثين أقروا أن التكنولوجيا والوسائل الحديثة مهمة في المؤسسة الاستشفائية، ومن شأنها انجاح عملية التواصل والتكوين ومواكبة التطورات المستحدثة في القطاع الصحي، كما نلاحظ أن نسبة 13,33 % من المبحوثين صرحوا أن الوسائل الحديثة والتكنولوجيا لا تساهم في عملية التكوين وغير مهمة .

وهذا ما توصلت اليه الدراسة السابقة للطالبة بودوح غنية تحت عنوان استراتيجية التكوين

المتواصل في المؤسسة الصحية واداء المورد البشري في المؤسسة الصحية

خاتمة:

في هذا الفصل الميداني تم التطرق إلى واقع التكوين في المؤسسة الاستشفائية من خلال المعالجة الإحصائية وتبيان دور التكوين في تحسين مهارات وقدرات و سلوك العمال من خلال تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية والمعارف اللازمة لضمان إلهامهم بدقة العمل وخلق مهارات فنية أو إدارية ، أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التي هي لدى الأفراد تعبير من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عملهم من خلال تحفيزهم معنويا وتعديل سلوكهم، مما يزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة والرفع من كفاءتها وفعاليتها.

الفصل الخامس: تأثير الدورات التكوينية على الأداء

الوظيفي للعمال

مقدمة

المبحث الأول: مزايا الاداء الوظيفي

المطلب الأول: أهمية التكوين في التخلص من الجمود الوظيفي

المطلب الثاني: تبني الأدوار القيادية أثناء عملية التكوين

المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي

المطلب الأول: الأهداف التنظيمية التي تعتمدها الإدارة

المطلب الثاني: أهمية التكوين في تحسين أداء العمال

المطلب الثالث: مساهمة التكوين في التحكم في الوقت

خاتمة

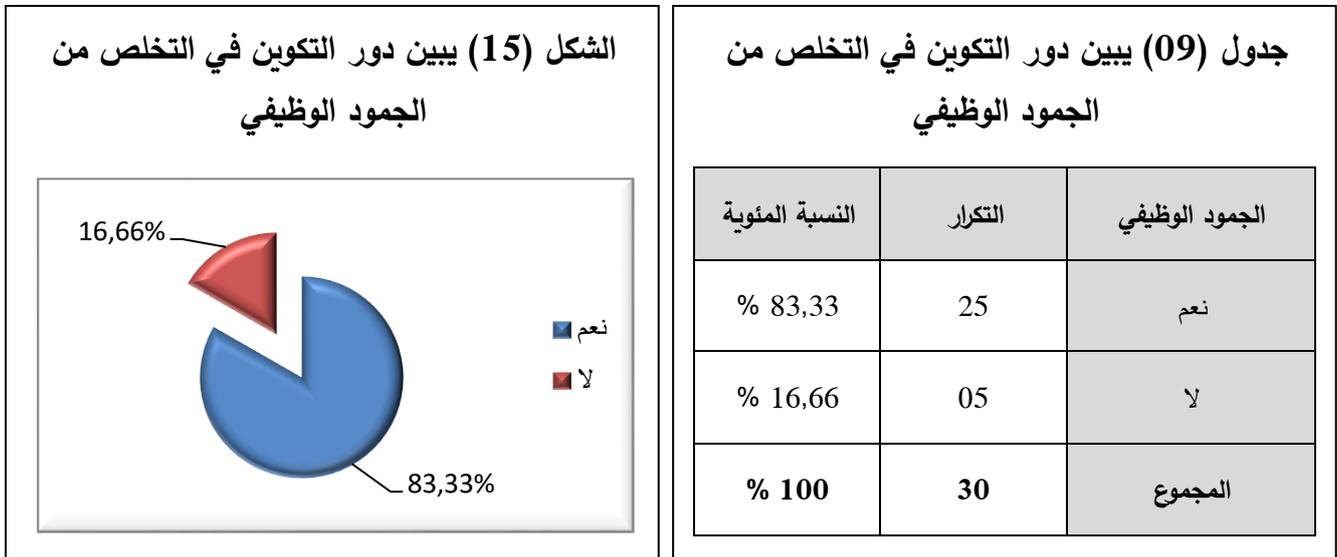
مقدمة:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل المركز الاستشفائي الجامعي وهران، حيث يسعى دائما للارتقاء بأداء العاملين فيه، والعمل على رفع كفاءتهم، وزيادة دافعيتهم لأداء مهامهم على أكمل وجه. فالحديث عن الأداء الوظيفي يقودنا في الحقيقة إلى فهم طبيعته داخل المؤسسة باعتباره يمثل مجهودات العاملين المتمثلة في قدراتهم وخبراتهم الفنية والذهنية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل حول تأثير الدورات التكوينية على الأداء الوظيفي من خلال المعالجة الإحصائية التي تم جمعها من أفراد العينة.

المبحث الأول: مزايا الاداء الوظيفي:

المطلب الأول: أهمية التكوين في التخلص من الجمود الوظيفي:

2- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية : دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي :



المصدر من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

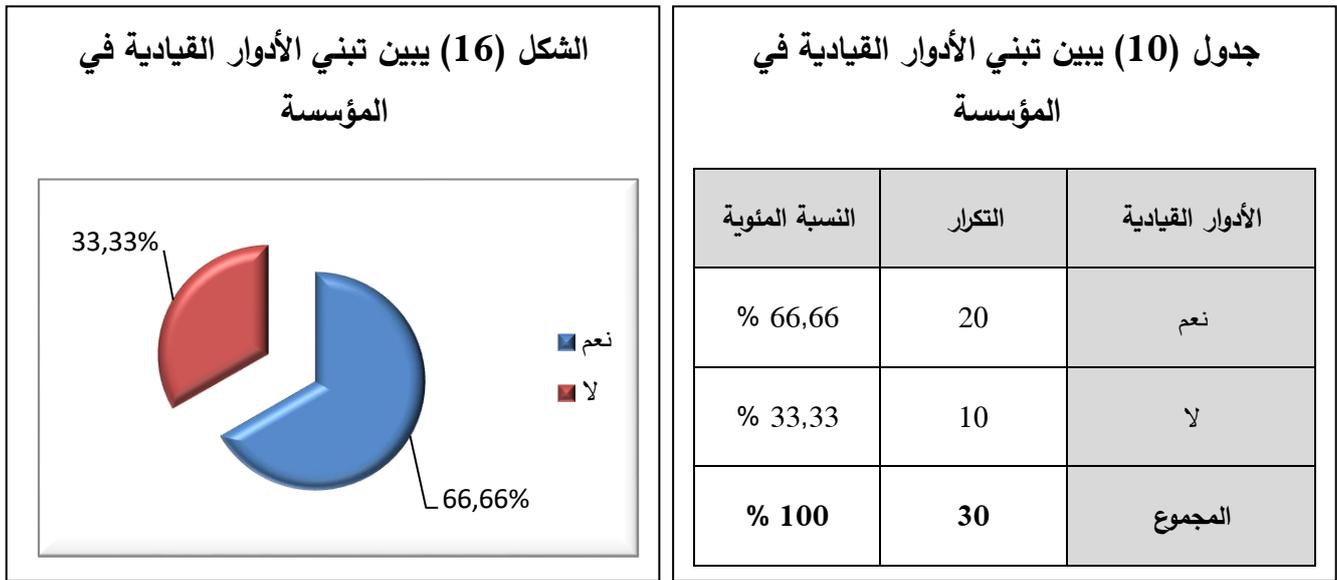
من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (15) يتضح لنا أن معظم الإجابات لأفراد العينة كانت الإجابة بنعم وهي تصل نسبة 83,33 % ومن خلال هذه البيانات الإحصائية، نرى بأن التكوين يؤدي

الفصل الخامس: تأثير الدورات التكوينية على الأداء الوظيفي للعمال

إلى التخلص من الجمود الوظيفي، بحيث يمكن الموظف من الحرية في التنقل في مختلف الرتب ويجعله قادرا على العمل بكل حرية واثقان وحب التغيير بدلا من الركود والملل.

ولاحظنا أن نسبة 16,66 % لا ترى أن التكوين يخلصها من الجمود الوظيفي .

المطلب الثاني: تبني الأدوار القيادية أثناء عملية التكوين:



المصدر من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

يلاحظ من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (16) بأن نسبة 66,66 % من أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم وبأن التكوين يجعل الفرد يتبنى أدوار قيادية في بيئة عمله، وأن عملية التكوين تمكن الموظف من أن يكون قائدا و مشرفا جيدا يهتم بسير العمل من خلال تأطيره للفرق ويمكنه أن يفيد به غيره، وتليها الإجابات بنسبة 33,33 % بأن التكوين لا يجعل الفرد يتبنى أدوار قيادية في المؤسسة وهذا راجع لأن هذه الفئة من عينة البحث تمثل الذين لا يزالوا في بداية مشوارهم المهني.

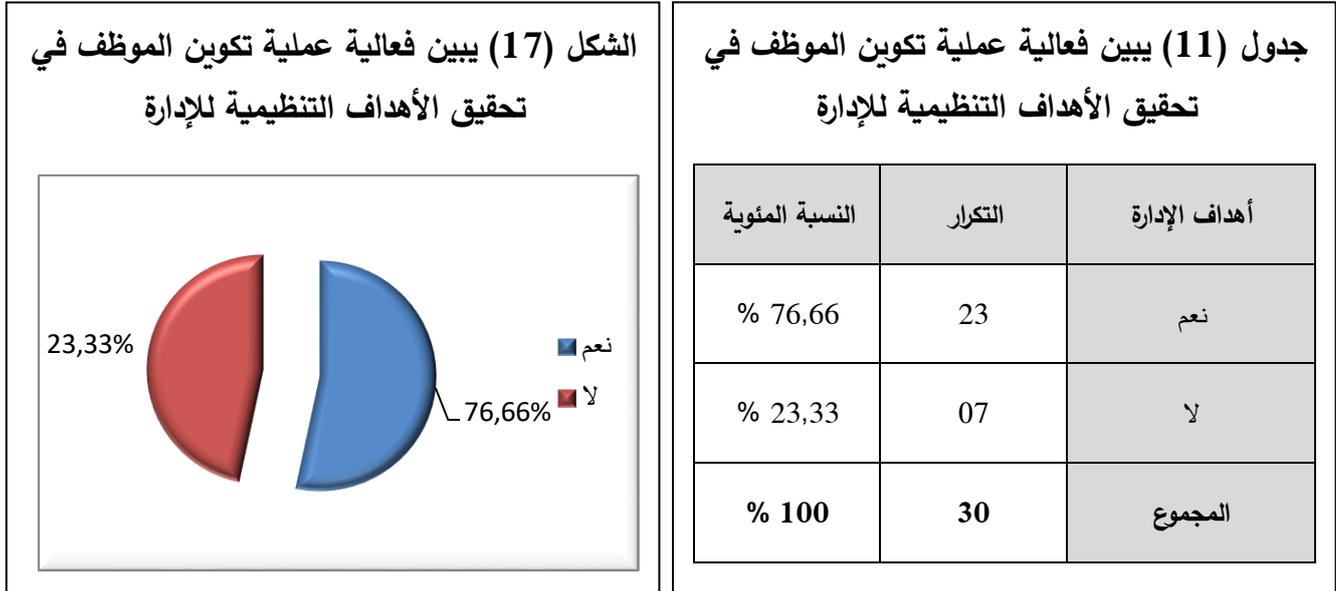
الفصل الخامس: تأثير الدورات التكوينية على الأداء الوظيفي للعمال

وهذا ما اكدته الدراسة السابقة للطالبة شيباني فوزية تحت عنوان دور البرامج التكوينية في احداث التغير في السلوك التنظيمي وما توصلت اليه بان المشاركة في الدورات التكوينية لدى أعوان الامن يؤهلهم الى تبني ادوار قيادية في عملهم.

- ومن خلال المقابلة رقم 01 مع المديرية الفرعية للتكوين حيث صرحت لنا أن "عملية التكوين تمكن الموظف من تبني أدوار قيادية وتجعله مشرفا ويتبنى عدة أدوار من شأنها أن تزيد من قدراته واتصالاته داخل المؤسسة واكتساب معارف خارجها، وتترك أثرا إيجابيا على القدرات الفكرية ومهارات السلوكية مما قد يخلف جو من تبادل وتفاعل بين الموظفين وجميع أفراد الإدارة".

المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي:

المطلب الأول: الأهداف التنظيمية التي تعتمدها الإدارة:



المصدر من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

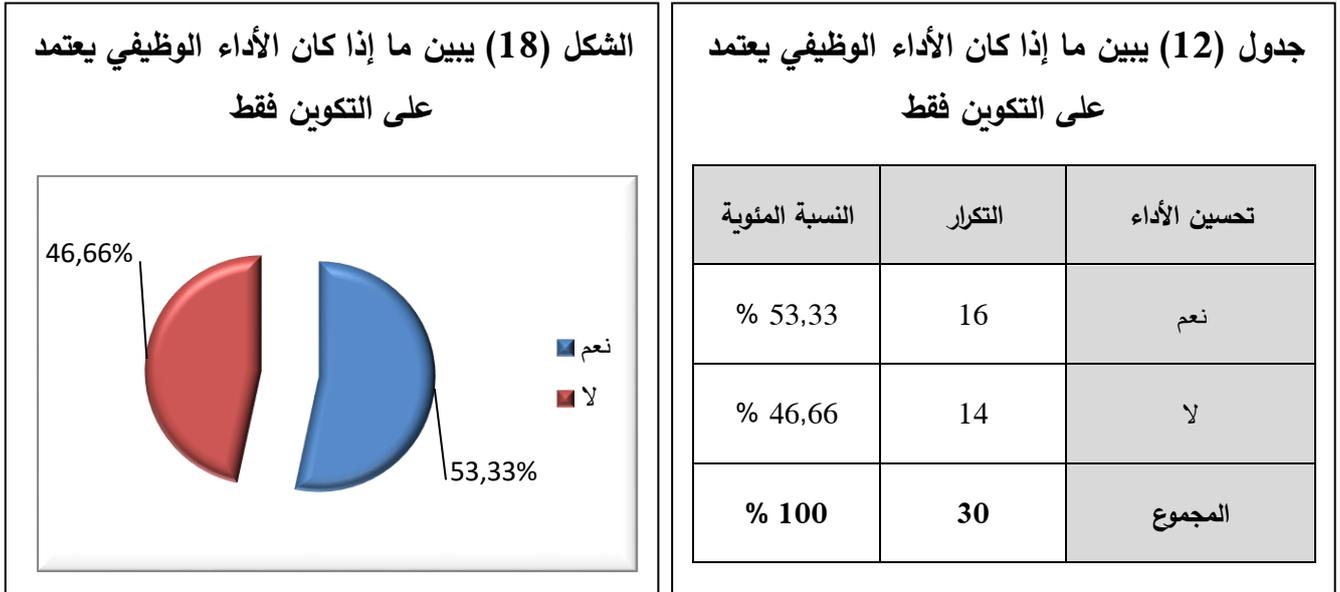
الفصل الخامس: تأثير الدورات التكوينية على الأداء الوظيفي للعمال

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) و الشكل رقم (17) أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم قدرت بـ 76,66% إذ يرون أن الإدارة تعتمد على عملية تكوين الموظفين في تحقيق أهدافها التنظيمية مفسرين ذلك باعتبارها استثمار طويل المدى للمؤسسة من أجل استمراريته ومكانتها التنافسية والمحافظة على مكانتها وزيادة فعاليتها .

ولاحظنا أن الفئة الثانية من مجتمع العينة أجابوا بـ لا وقدرت النسبة بـ 23,33%.

- ومن خلال المقابلة رقم 05 مع أحد المبحوثين أكد لنا أن "المحيط الخارجي وكلام الناس يؤثر على سمعة المؤسسة وموظفيها لأن الموظفين الكفؤين لهم دور جد مهم في تحسين صورة مؤسستهم أو أي مكان يشتغلون به وأكد أن الكلام المتناقل بين الناس هو بمثابة إشهار إما يكون إيجابي سيحبه الناس أو قد يكون سلبي فينفرون منه".

المطلب الثاني: أهمية التكوين في تحسين أداء العمال:



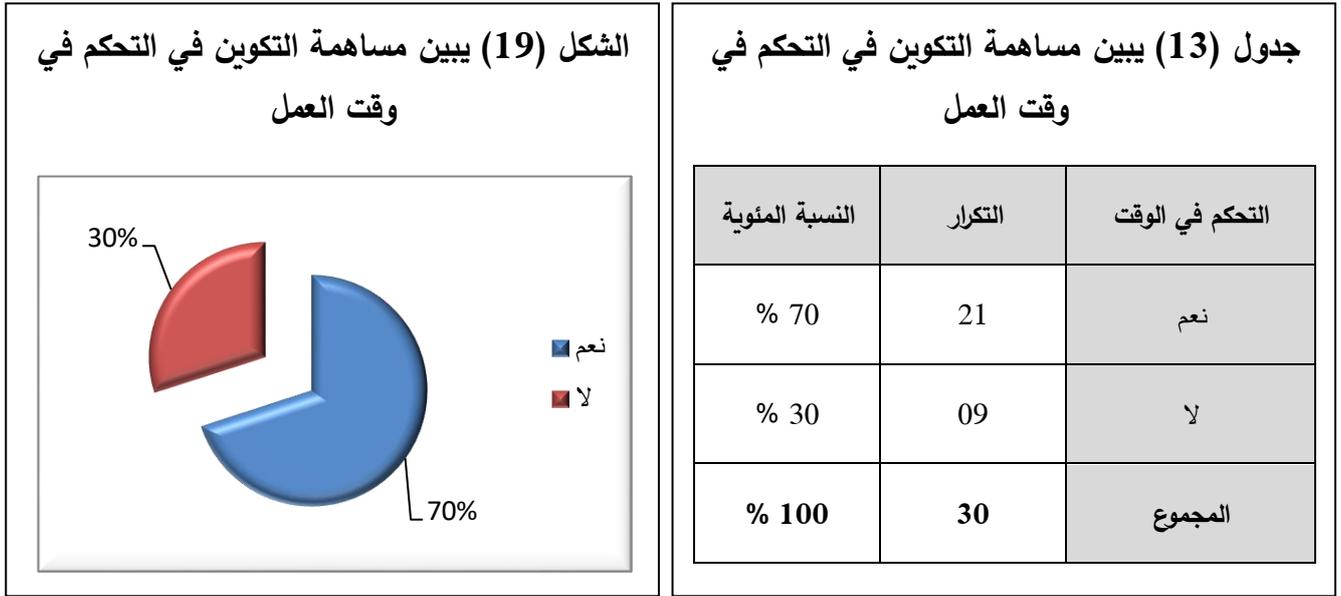
المصدر من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

الفصل الخامس: تأثير الدورات التكوينية على الأداء الوظيفي للعمال

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (18) لاحظنا أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب نعم قدرت بنسبة 53,33 % وفئة المبحوثين الذين أجابوا ب لا قدرت ب 46,66 % وهذين النسبتين جد متقاربتين وهذا يدل على أن الفئة الأولى ترى أن الأداء الوظيفي لا يعتمد على التكوين فقط مبررين ذلك بأن هناك عدة عوامل من شأنها التحسين من الأداء الوظيفي منها سياسة الحوافر المادية والمعنوية التي بإمكان المؤسسة الاستشفائية القيام بها وهناك من يرى أن العمل الجماعي وروح الجماعة هما عاملين مهمين يعملان على تحسين الأداء .

أما الفئة الثانية فيرون أن الرفع من الأداء الوظيفي يقتصر على العملية التكوينية المستمرة فقط.

المطلب الثالث: مساهمة التكوين في التحكم في الوقت:



المصدر من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (19) وحسب النتائج المتحصل عليها لاحظنا أن أغلبية المبحوثين يرون أن التكوين يساهم في التحكم في الوقت حيث بلغت النسبة 70% وهي نسبة كبيرة وتليه فئة المبحوثين اللذين يرون عكس ذلك بنسبة 30% فقط وهذا يدل على أن الوقت عنصر أساسي لكل

الفصل الخامس: تأثير الدورات التكوينية على الأداء الوظيفي للعمال

نشاط إنساني إذا أحسن تنظيمه من خلال تقييم العمل من أجل تحقيق مردودية في أوقات محددة ومن خلال إثراء الأنشطة و البرامج وهذا راجع لمنهجية المؤسسة الاستشفائية التي تعمل على تخطيط مشاريع نشاطاتها و برامجها وفق اسس حديثة تضمن لكل فئة وقتها الخاص بها وبالتالي وظائفها الخاصة.

خاتمة:

بعد المعالجة الإحصائية وبعد التحليل السوسيوولوجي للدراسة الميدانية تم التطرف في هذا الفصل إلى تأثير الدورات التكوينية على الأداء الوظيفي للعمال من خلال تبيان دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال اكتشاف الطرق التي تسمح للعامل بالشعور بالرضى أكبر في عملهم من خلال المتابعة التنبئية للحراك الوظيفي والترقيات بعيدا عن الجمود الوظيفي، ومن خلال تولي أدوار قيادية حيث أن هذا الانتقال يضمن نشاطات جديدة ومختلفة، وتنوع القدرات لتوسيع آفاق مستقبلية، ولتحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.

الفصل السادس: شروط نجاح البرامج التكوينية في

مؤسسات الحكومية

مقدمة

المبحث الأول: محتوى البرامج التكوينية

المطلب الأول: استمرار العملية التكوينية

المطلب الثاني: ملائمة المستوى التعليمي مع البرامج التكوينية

المبحث الثاني: نوعية وحدائة البرامج التكوينية

المطلب الأول: نوعية البرامج التكوينية المسطرة

المطلب الثاني: حدائة البرامج التكوينية

المبحث الثالث: أساليب وطبيعة البرامج التكوينية في المؤسسة الاستشفائية

المطلب الأول: أساليب الدورات التكوينية المنتهجة

المطلب الثاني: طبيعة البرامج التكوينية

المطلب الثالث: مقترحات البرامج التكوينية

خاتمة

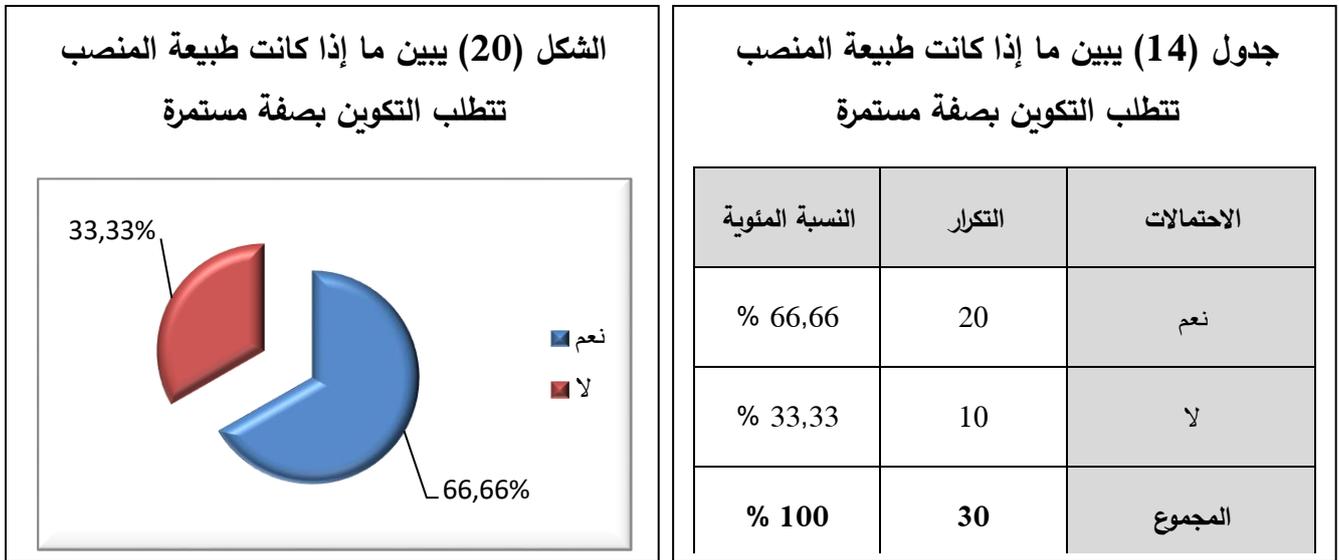
مقدمة:

إن التنظيم الجيد للدورات التكوينية من شأنه أن يؤثر عن مجريات عملية التكوين المستمر، الشيء الذي تهمله الكثير من المؤسسات الحكومية، وذلك باعتبار البرامج التكوينية هي الغاية وليست الوسيلة، وهذا ما يدفعهم إلى عدم الاهتمام بالتخطيط المحكم للعملية والسهر على عم وجود انحرافات وهذا ما يكلف المنظمة انقضاء دورة تكوينية بلا استفادة مثلى وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل حول محتوى البرامج التكوينية من خلال التحليلات السوسولوجية للنتائج المتحصل عليها من أفراد العينة المبحوثة.

المبحث الأول: محتوى البرامج التكوينية:

المطلب الأول: استمرار العملية التكوينية:

3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة : محتوى البرامج التكوينية :



المصدر من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

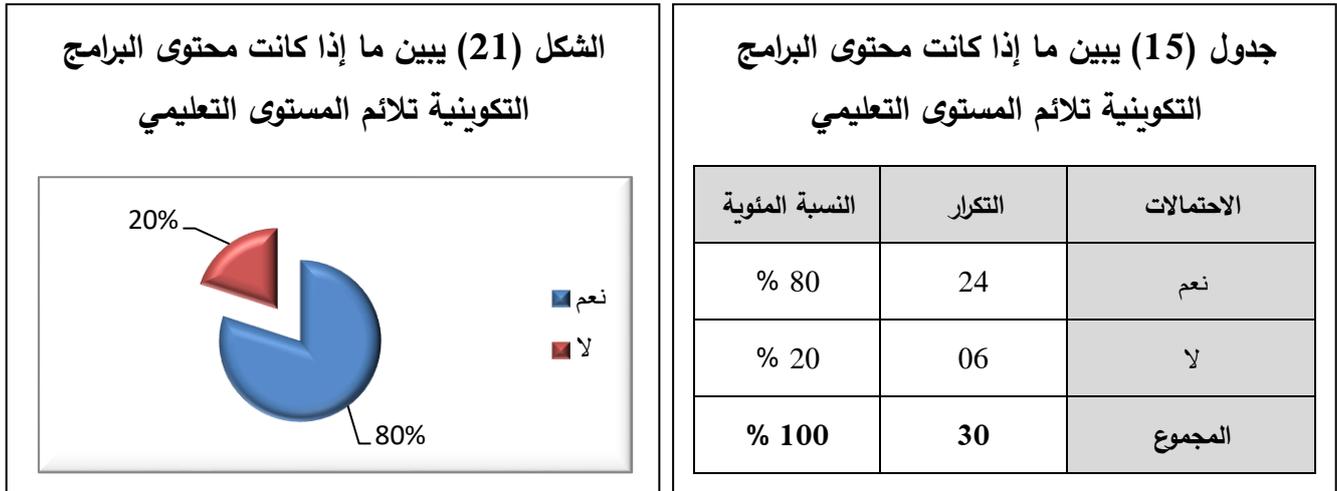
يتضح لنا من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (20) بأن نسبة 66,66 % من أفراد العينة

قد أجابوا بنعم وأن منصبهم المشغول حالياً يتطلب التكوين بصفة مستمرة خصوصاً فئة التقنيين حيث أن

الفصل السادس: شروط نجاح البرامج التكوينية في مؤسسات الحكومية

التكوين المستمر يحسن المستوى ويكسب الموظفين مؤهلات جديدة عن طريق تحيين تكوينهم الأولي أو تكيفهم مع المتطلبات الجديدة للمنصب أما فئة المبحوثين الذين أجابوا بـ لا قدرت النسبة 33,33 % مبررين ذلك بأن طبيعة منصبهم لا تتطلب الكثير من الدورات التكوينية.

المطلب الثاني: ملائمة المستوى التعليمي مع البرامج التكوينية:



المصدر من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

من خلال الجدول رقم (15) و الشكل رقم (21) يتضح لنا أن نسبة 80% من المبحوثين قد أجابوا بنعم وأن محتوى البرامج التكوينية كان ملائماً لمستواهم العلمي في حين أن نسبة 20 % من مجتمع أفراد العينة قد أجابوا بلا وأن محتوى البرامج التكوينية لا يتماشى مع مستواهم العلمي وعلى الإدارة أن تضع برامج تكوينية صحيحة وتتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية والتي تبني على أساسها استراتيجية واضحة للتكوين والتعليم.

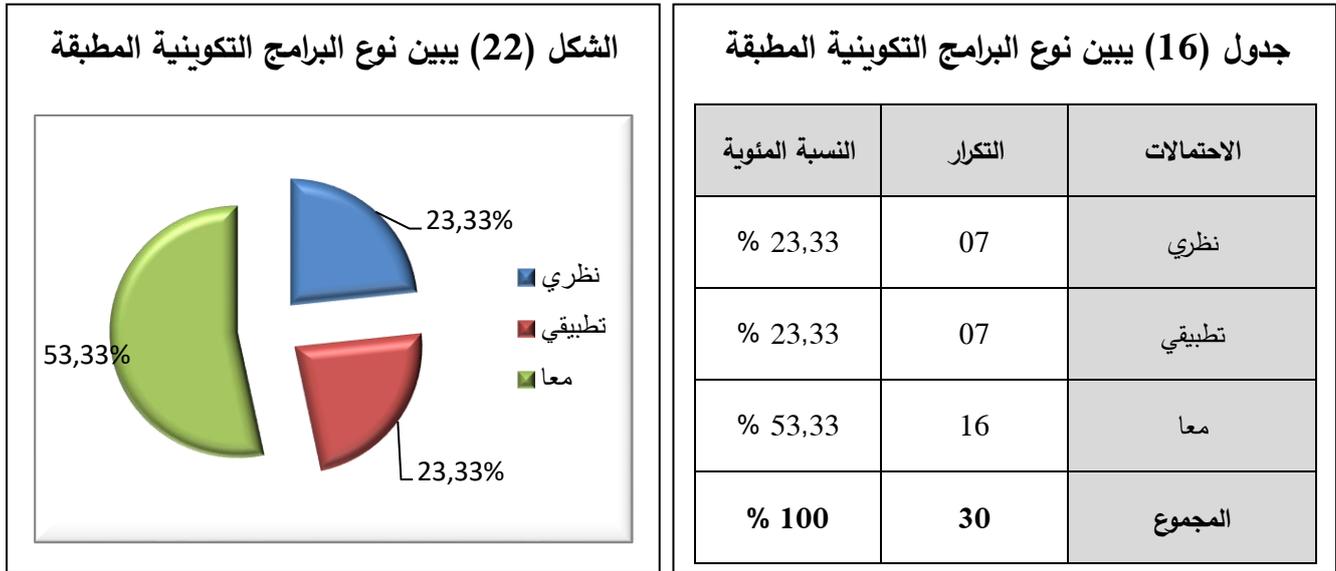
- من خلال المقابلة رقم 08 أكد لنا أحد المبحوثين أنه "تلقى تكويننا يلائم مستواه العلمي ويتناسب مع المنصب الذي يشغله".

الفصل السادس: شروط نجاح البرامج التكوينية في مؤسسات الحكومية

- ومن خلال مقابلة رقم 01 مع المديرية الفرعية للتكوين صرحت لنا أن "تحديد الاحتياجات التكوينية تقع على عاتق رؤساء المصالح من أطباء وكذا رؤساء المصالح الإدارية باعتماد على خبرتهم العلمية والعملية عندها يلاحظون تدهور في أداء الموارد البشرية على مستوى القطاعات الصحية".

المبحث الثاني: نوعية وحداثة البرامج التكوينية:

المطلب الأول: نوعية البرامج التكوينية المسطرة:



المصدر من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (22) نلاحظ أن أغلبية الباحثين أقرروا بأنهم تلقوا

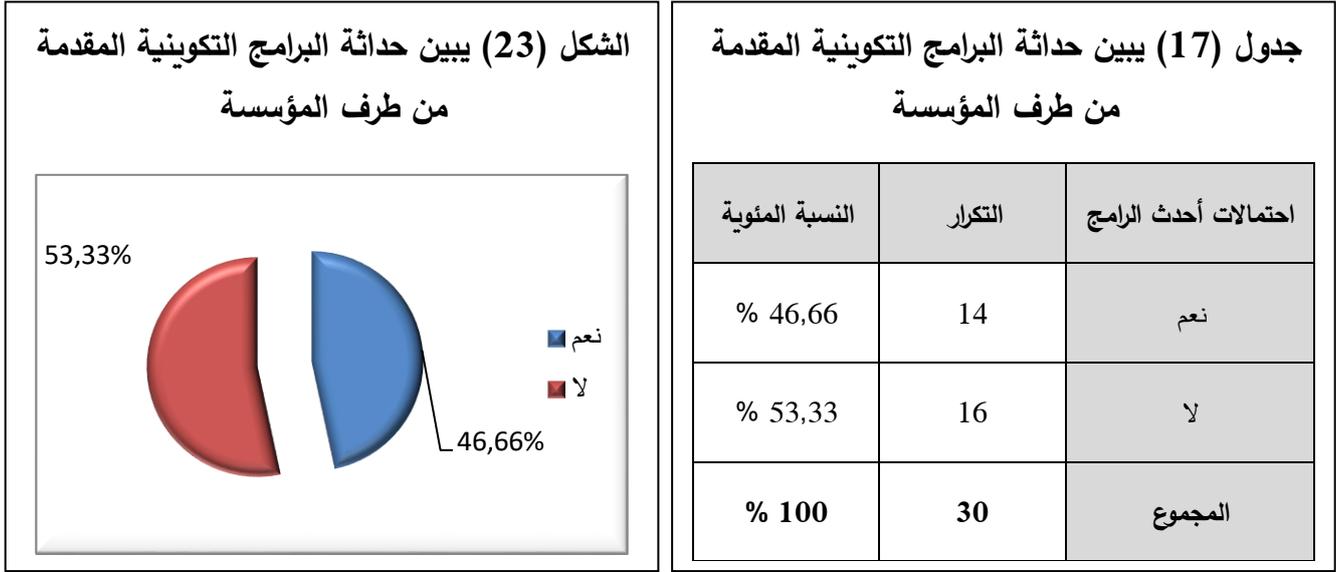
تكويناً نظرياً وتطبيقياً معاً بنسبة 53,33% وهذا راجع لطبيعة منصبهم ومتطلبات المنصب.

أما الفئة الثانية من الباحثين فكانت النسب متعادلة بنسبة 23,33%.

الفصل السادس: شروط نجاح البرامج التكوينية في مؤسسات الحكومية

- من خلال المقابلة رقم 03 مع أحد التقنيين السامين حيث أكد لنا أنه "لم يجد صعوبة في تلقي العملية التكوينية إذ أنه تلقى تكوين نظري وتطبيقي مما ساعده على التحكم الجيد في الوسائل التقنية وصقل قدراته المهنية ومهاراته".

المطلب الثاني: حداثة البرامج التكوينية:



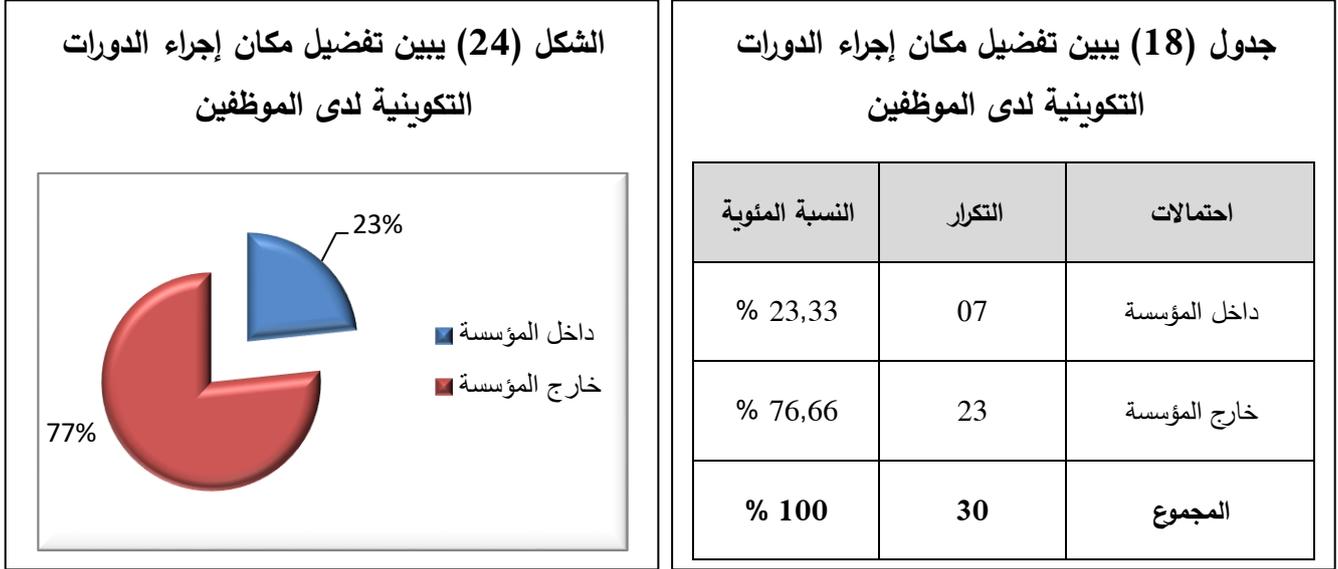
المصدر من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

من خلال الجدول رقم (17) و الشكل رقم (23) نرى أن نسبة 53,33 % من المبحوثين يرو أن المؤسسة الاستشفائية لا تعتمد على أحدث البرامج التكوينية ولا تتسم بتنوع موضوعاتها ومنهم من عبر على أنها نمطية وتتصف بالتكرار في حين يلاحظ أن الفئة الثانية من عينة البحث والتي قدرت نسبتها 46,66 % بأن البرامج التكوينية تتسم بالتنوع والتجدد في موضوعاتها وهي فئة المبحوثين الذين تلقوا تكوين نظري تطبيقي معا وهذا راجع لطبيعة منصبهم ومتطلباته.

الفصل السادس: شروط نجاح البرامج التكوينية في مؤسسات الحكومية

المبحث الثالث: أساليب وطبيعة البرامج التكوينية في المؤسسة الاستشفائية:

المطلب الأول: أساليب الدورات التكوينية المنتهجة:

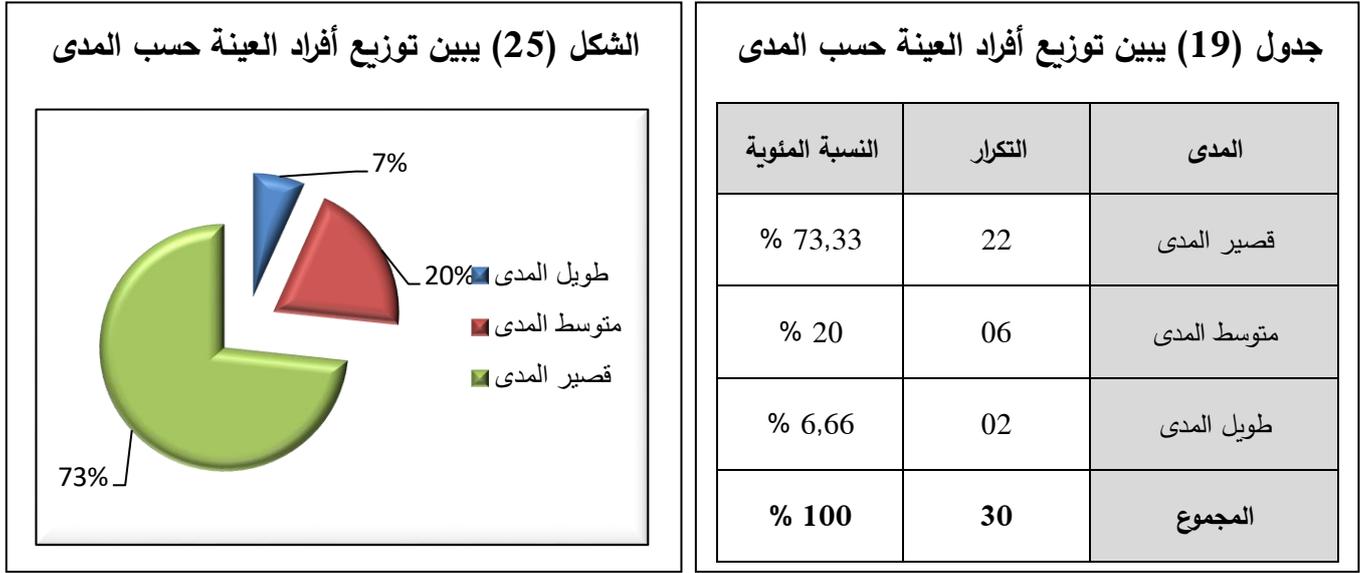


المصدر من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) و الشكل رقم (24) بأن نسبة المبحوثين اللذين يفضلون التكوين خارج المؤسسة يقدر بـ 76,66 % حيث يتمكن الفرد من التعبير وكسر الروتين وكذلك توفر أدوات التكوين بشكل أفضل ويتم كذلك من خلاله تنمية الاتجاهات الجديدة لديهم و تبادل المعلومات والخبرات مع عمال مؤسسات أخرى.

أما الفئة الثانية من المبحوثين بلغت نسبة 23,33 % إذ يفضلون الدورات التكوينية داخل المؤسسة مفسرين ذلك بأن لديهم التزامات عائلية وصعوبة التنقل في بعض الاحيان.

المطلب الثاني: طبيعة البرامج التكوينية:



المصدر من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (25) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 73,33

% كان تكوينهم قصير المدى إذ تلجأ المؤسسة الاستشفائية إلى هذا التكوين باعتباره أقل تكلفة من غيره من حيث الوقت أو المال.

ونلاحظ أن نسبة 20 % تلقوا تكوين متوسط المدى ونسبة 6,66 % من أفراد العينة تلقوا

تكوين طويل المدى.

- من خلال المقابلة رقم 02 أكد لنا أحد الباحثين على أنه "تلقى تكوين قصير المدى وحيدا ولو كان طويل المدى لكان أفضل ووضح لنا أن هناك ميزانية محددة للبرامج ومن المستحيل تخطيها وهي غير كافية فكلما زاد طول البرامج كلما ارتفعت الميزانية وهذا لا يخدم الميزانية التي خصصها المركز".

المطلب الثالث: مقترحات البرامج التكوينية:

• سؤال رقم 23 :

- ماهي مقترحاتهم للبرامج التكوينية مستقبل؟

كان الهدف من هذا السؤال هو التعرف على الاقتراحات المختلفة من طرف المتكويين خاصة وأنهم يتمتعون بقدر مقبول من التعليم الذي يمكنهم من التقييم ورصد نقائص العملية التكوينية ومن تم إعطاء اقتراحات لتدارك النقائص قصد المساهمة في تصور البرامج التكوينية مستقبلا حيث كانت أغلب آراء ومقترحات المبحوثين تتمحور حول النقاط التالية :

- تنظيم الدورات التكوينية حسب التخصص
- تمديد في فترة الدورات التكوينية وزيادة عدد الدورات التكوين خارج المؤسسة وذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات في مجال التكوين.
- إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين.
- اقتراح منح و حوافر مادية للمتكويين بعد انتهاء العملية التكوينية وهذا ما يساهم في زيادة الدافعية في العمل لديهم.
- تعميم عملية التكوين لتشمل كل الموظفين والعمال في القطاع بدون استثناء خاصة الدورات التكوينية المبرمجة خارج الوطن.

• ملاحظات تتعلق بالمكون :

تتعلق هذه العبارة المفتوحة بتقديم ملاحظات إضافية حول المكون، وقد جاءت بعض إجابات المبحوثين حول هذه العبارة بالتركيز على بعض سلوكيات وصفات التي يتميز بها المكون خلال مرحلة

الفصل السادس: شروط نجاح البرامج التكوينية في مؤسسات الحكومية

التكوين، والمتمثلة حد آراءهم في انضباط أغلب المكونين واحترامهم للتوقيت المخصص للحصص التكوينية، ومحاولة خلق تفاعل بين المتكونين وذلك من خلال إشراك الجميع في الحوار ونقاش في مختلف الوسائل المطروحة والتي تدخل في نطاق البرنامج التكويني وكذا المتعلقة بمسارهم ومستقبلهم الوظيفي، بالإضافة إلى ورود ملاحظات تتعلق بقدرة المكون على نقض المعلومات والأفكار والمعارف للمكونين ومنح مجال للتعقيب والاستفسار.

خاتمة:

بعد المعالجة الإحصائية وبعد التحليل السوسولوجي للدراسة الميدانية في هذا الفصل الميداني الأخير تم التطرق إلى شروط نجاح البرامج التكوينية في المؤسسات الحكومية من خلال تبيان محتوى البرامج التكوينية المسطرة إذ تتضمن خطوات أهمها تحديد الأهداف وأساليب البرنامج التكويني ومدى فعاليته من خلال زيادة مهارات وكفاءات مواردها البشرية وتحسين جودة الخدمات والرعاية الصحية عن طريق تكوين محكم ومستمر وحديث. فهذه الآليات كلها هي مقياس لنجاح المنظمة وتطورها وذلك بالتوسع في المرافق العلاجية الصحية وهذا من خلال إعداد ميزانية وفق هذه البرامج من أجل إثراء الاستثمار مستقبلاً.

1- تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

بعد عرض النتائج المتحصل عليها من خلال تفسير بنود الاستبيان والتعليق على النتائج سنتطرق إلى مناقشة النتائج على ضوء فرضيات البحث.

1) مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الأولى

ومن خلال المعالجة الإحصائية للمحور الأول من الاستبيان والمتعلقة بالفرضية الأولى والمتمثلة

في:

جدول (20) يبين دور التكوين في تطوير مهارات وقدرات وسلوك العمال

التقديرات				الرتبة	النسبة المئوية	المؤشر
جيد % 100-66	حسن % 65-56	متوسط % 55-45	دون متوسط % 44-0			
X				1	% 100	الخضوع لعملية التكوين بعد الالتحاق بالمنصب
		X		6	% 50	تكوين داخلي
		X		5	% 53,33	كفاية مدة تكوين
X				4	% 73,32	أداء العمل بدقة اكتساب مهارات ومعارف
X				1	% 100	رفع الروح المعنوية
X				2	% 93,33	شعور بالانتماء للمؤسسة
X				3	% 86,66	مساهمة وسائل الحديثة (التكنولوجيا)

وبالنظر إلى المتفحص للجدول أعلاه يتضح أن دلالة المؤشرات تشير إلى تقديرات تتأرجح بين

الجيد والحسن والسمة الأولى هي الغالبة وهذا يعني أن النتائج سألغة الذكر والمتعلقة بالفرضية الجزئية

الأولى تدل على أن التكوين يساهم في تطوير مهارات وقدرات وسلوك العمال بالمؤسسة الاستشفائية

وذلك من خلال إضافة معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية واتجاهات وأفكار حديثة تساعد على

تحليل النتائج على ضوء الفرضيات

التحسين، صف إلى ذلك زيادة روح الانتماء للمؤسسة والرفع من المعنويات ودفع الموظف إلى العمل بمتابعة وجدية.

ويجب أن نشير هنا إلى النتيجتين المتعلقةتين بعدم كفاية الدورات التكوينية والتكوين الداخلي المبرمجين من طرف المؤسسة وعلى هذه الأخيرة تكثيف هذه البرامج وزيادة التكوين الخارجي حتى تأتي بنتائج أكثر ايجابية لكل الأطراف.

• ثبوت الفرضية الأولى :

وبناء على ما سبق من ذكره من خلال النتائج الايجابية المتوصل إليها يتضح جليا لنا صحة وثبوت الفرضية الأولى والتي تشير إلى أن التكوين يساهم في تطوير مهارات و قدرات وسلوك العمال بالمؤسسة الاستشفائية الجامعية.

(2) مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية يساعد التكوين على تحسين فعالية الأداء الوظيفي

جدول (21) يبين دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي

التقديرات				الرتبة	النسبة المئوية	المؤشر
جيد % 100-66	حسن % 65-56	متوسط % 55-45	دون متوسط % 44-0			
X				1	% 83,33	التخلص من الجمود الوظيفي
X				4	% 66,66	أدوار قيادية
X				2	% 76,66	أهداف التنظيمية للمؤسسة
		X		5	% 53,33	الأداء الوظيفي يعتمد على التكوين فقط
X				3	% 70	التحكم في وقت العمل

تحليل النتائج على ضوء الفرضيات

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية بأن التكوين يساعد على تحسين فعالية الأداء الوظيفي وذلك من خلال المساهمة في تحقيق الطموح الوظيفي للموظف وترقيته ومنحه فرصة اضافية لتحقيقه مكانته في المؤسسة والمحافظة على استقرارها وتطويرها وتحقيق أهدافها وتحسين صورتها بالمجتمع (البيئة الخارجية) كما أن تحسين الأداء الوظيفي يمكن هذا الموظف من الارتقاء وتبني أدوار قيادية والتخلي من الجمود الوظيفي والتحسين من نوعية الخدمات المقدمة في وقت وجيز .

وفي هذا السياق نجد أن النتائج المتحصل عليها أعلاه تتفق إلى حد كبير مع نتائج التي توصل إليها الباحث على يونس مايا وآخرون¹ في الدراسة المتعلقة بقياس أثر التدريب في أداء العاملين والتي أجريت على مجتمع البحث بأكمله عن طريق الحصر الشامل لـ : 73 موظف إداري بمديرية التربية بمحافظة البرمي في سلطنة عمان، حيث أكدت أن للتدريب أهمية كبيرة وأثر مباشر في تحسين أداء العاملين.

ويجب أن نشير هنا كذلك إلى النتيجة المتعلقة بما إذا كان الأداء الوظيفي يعتمد على التكوين فقط داخل المؤسسة الاستشفائية وعلى هذه الأخيرة تطبيق سياسة الحوافر المادية والمعنوية حتى تأتي بنتائج إيجابية أكثر.

• ثبوت الفرضية الثانية:

و بناء على ما سبق ذكره من خلال النتائج الإيجابية المتحصل عليها يتضح جليا لنا صحة الفرضية الثانية التي تشير إلى أن التكوين يساعد على تحسين فعالية الأداء الوظيفي.

¹ علي يونس مايا وآخرون، مرجع سابق، ص 154.
قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تسرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 31، العدد (1)، 2009.

3) مناقشة النتائج على ضوء الفرضية

تساعد الدورات والبرامج التكوينية في نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للعمال بالمؤسسة الاستشفائية الجامعية وهران.

جدول (22) يبين محتوى البرامج التكوينية

التقديرات				الرتبة	النسبة المئوية	المؤشر
جيد % 100-66	حسن % 65-56	متوسط % 55-45	دون متوسط % 44-0			
X				5	% 66,66	طبيعة المنصب تتطلب التكوين المستمر
X				1	% 80	ملاءمة البرامج التكوينية مع المستوى التعليمي
		X		4	% 53,33	نوع البرامج التكوينية المطبقة
		X		4	% 53,33	حدثة البرامج التكوينية
X				2	% 76,66	دورة تكوينية خارج المؤسسة
X				3	% 73,33	مدة التكوين

من خلال النتائج السابقة والمتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة تبين لنا أن الدورات والبرامج التكوينية تساعد في نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة في المؤسسة الاستشفائية وذلك من خلال العمل على استمرارية الدورات التكوينية المبرمجة من قبل المؤسسة من أجل زيادة الكفاءة المهنية للموظف وتطوير قدراته حيث وضعت المؤسسة الاستشفائية برامج تتلاءم مع المستوى التعليمي والوقوف بشكل صحيح على قدراتهم الحقيقية والتي تبنى على أساسها استراتيجية واضحة للتكوين والتعليم ولذلك تفضل المؤسسة أن تنقل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة من أجل إحداث تغييرات إيجابية ومن أجل أن يكتسب الموظف المعرفة الجيدة وصفات المهارات وتعزيز الأداء و تطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها

تحليل النتائج على ضوء الفرضيات

للنجاح والتفوق في العمل. كما تبين لنا أن المؤسسة الاستشفائية اعتمدت على البرامج التكوينية قصيرة المدى فيما يخص السلك الإداري وهذا لبداية تأسيس نموذج تكويني جديد باعتبار أن التكوين قصير المدى هو نموذج جديد في مجال إعداد الموارد البشرية تتمتع بالسرعة والنجاعة و الجودة في سيرورة المؤسسة ورفيها.

ويجب أن نشير هنا إلى أن النتيجتين المتعلقةتين بما يفضله الموظفين من أسلوب البرامج التكوينية وحادثة البرامج المتخذة من طرف المؤسسة، وعلى هذه الأخيرة الجمع بين الأسلوبين معا من أجل صقل مهارات الموظفين وتعزيز أدائهم كما أن هذه الأخيرة يجب أن تنوع من شكل البرامج المسطرة من أجل كسر الروتين وتقادي التكرار.

• ثبوت الفرضية الثالثة :

بناء على ما سبق ذكره من خلال النتائج الإيجابية المتحصل عليها يتضح جليا لنا صحة الفرضية الثالثة التي تشير إلى أن الدورات والبرامج التكوينية تساعد في نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة.

2- عرض النتائج العامة للبحث على ضوء الدراسات السابقة :

إن الاعتماد على الدراسات السابقة أمر ضروري من أجل الاستفادة من نتائجها في البحث الحالي وعليه قمنا في البحث عن جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وربطها بمراحل بحثنا المختلفة وعلى رأسها النتائج المتوصل إليها بهدف الكشف عن نقاط الالتقاء بينها وهو ما سنوضحه فيما يلي :

1- بالنسبة للدراسة الأولى: دراسة بودوح غنية بعنوان " استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة

الصحية وأداء الموارد البشرية " أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية للسنة الجامعية 2012 - 2013 حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء المواد البشرية وأن هناك استراتيجية تنظيمية في تحديد الاحتياجات من التكوين المتواصل وهذا ما توصلت إليه نتائج بحثنا الحالي بأن للتكوين دور في تحسين الأداء الوظيفي للعمال بالمركز الاستشفائي الجامعي وأن العملية التكوينية تتم وفق الاحتياجات المسطرة من قبل المؤسسة.

2- بالنسبة للدراسة الثانية : دراسة بوقطف محمود بعنوان " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين

أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية "، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل دراسة ميدانية، إلا أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأنه سياسة تبنتها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم كل هذه النتائج تتوافق مع النتائج العامة لدراستنا التي توصلت إلى أن التكوين يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ويحسن من قدرات ومهارات ومعارف الموظفين.

3- الدراسة الثالثة : دراسة شيباني فوزية " دور البرامج التكوينية في إحداث التغير في السلوك

التنظيمي " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص تنظيم وعمل جامعة منتوري

قسنطينة 2009 - 2010.

حيث توصلت هذه الدراسة أن للبرامج التكوينية دور في اجداث تغيرات على مستوى دافعية أعوان الأمن في العمل ودور البرامج في احداث تغيرات على مستوى الانتماء الوظيفي وهو ما يتفق مع نتائج دراستنا أن برامج التكوين تزيد من شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة .

• النتائج العامة للدراسية :

باتباع سياق منهجي تم التطرق من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة على الإشكالية

المطروحة والتي نقدمها بشكل يمكننا من تقديم النتائج النظرية والتطبيقية كالتالي:

1- أن جميع موظفي المؤسسة الاستشفائية قاموا بالتكوين وذلك لأنها تهتم به كمنشأ رئيسي

وكعملية أساسية لتنمية مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم.

2- قيام الموظفين بالتكوين كان داخل المؤسسة .

3- تعتبر المدة الزمنية (قصير المدى) للبرنامج التكويني غير كافية.

4- كل الموظفين الذين خضعوا لهذه التكوينات طبقوا كل ما تعلموه من مهارات ومعارف اكتسبوها .

5- تمر العملية التكوينية بأربع مراحل هي : تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرنامج

التكويني، تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني.

6- يقوم التكوين على مجموعة من المبادئ من بينها : تحديد الهدف ، الاستمرارية، الشمول

والمرونة.

7- تكمن أهمية التكوين في إزالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء الحالي أو المستقبلي.

8- جل البرامج التكوينية نمطية وتتصف بالتركرار .

3- اقتراحات و توصيات الدراسة:

مما سبق، وبناء على النتائج المتوصل إليها في دراستها، والمتعلقة بدور التكوين في تحسين وتعزيز الأداء الوظيفي للعمال بالمركز الاستشفائي الجامعي بوهران يمكن لنا الإسهام في بعض الاقتراحات أو التوصيات التالية:

1. ضرورة اعتماد المؤسسة على تكوينات طويلة المدى لكي تكون كافية للموظفين وذلك للتعمق في المواضيع التكوينية من أجل زيادة فعاليتهم بنسبة كبيرة وللعمل بمرونة.
2. ربط نظام التكوين بنظام المكافأة والحوافز سواء مادية أو معنوية من أجل تشجيع الأفراد على التكوين.
3. دعم ميزانية التكوين لإحداث النقلة النوعية في مخرجات العملية التكوينية والتغلب على سلبيات ومشاكل العملية التكوينية خاصة من الناحية الاقتصادية.
4. تعميم الاستفادة من برامج التكوين لجل موظفي قطاع المؤسسة الاستشفائية وذلك من أجل تطبيق المساوات بين جميع الموظفين واعطائهم فرصة لتحسين قدراتهم
5. على المؤسسة أيضا أن تقوم بإرسال موظفيها للتكوين خارج الوطن وذلك لجلب تقنيات ومعارف ومهارات تساعد على مسايرة التطورات التكنولوجية وأيضا لتكون مستعدة للمنافسة الداخلية والخارجية مستقبلاً.
6. الاعتماد على برامج تكوينية أكثر حداثة لمواكبة تقنيات تطور القطاع الصحي في العالم.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

من خلال كل ما تم طرحه في الموضوع وما يخص دور التكوين في تحسين قدرات العمال وتعزيز أدائهم الوظيفي يمكن القول أن عملية التكوين تعد عاملاً أساسياً لا بد من الاهتمام به إذ يعد التكوين بالمؤسسات الصحية عاملاً مشجعاً من أجل رفع تحديات العولمة والتطور التكنولوجي السريع، بما يساهم دون شك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات والرفع من كفاءتها وتحسن أداء أفرادها وتطوير مهاراتهم وقدراتهم المعرفية والمهنية والتقنية، وبالتالي تنمية مواردها البشرية والوصول بها إلى درجة عالية من الأداء وتقديم الأفضل للخدمات الصحية والرعاية الطبية.

وعليه فلا بد من تخصيص ميزانية كافية للتكوين من أجل الاستثمار فيه لأن التكوين يعد استثماراً على المدى البعيد وهو عنصر فعال وحساس وهذا ما أكدته النتائج على أن عملية التكوين تعد من أهم النشاطات التي تقوم بها الإدارة لأن بقاء الموظفين في وظائفهم بصورة مستمرة وروتينية وإقبال عنهم عملية التكوين يولد مشاكل بحيث يسبب عجز وعدم القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة وبالتالي لا يضمن تحقيق الفعالية المنشودة، ولذا تسعى أي منظمة إلى اكتساب عمالها المعارف وتزويدهم بالمعلومات خاصة في عصرنا الحالي حيث أصبحت الإدارة نسق مفتوح على مجموعة من المتغيرات والتحديات الخارجية ومواكبة العولمة (رقمنة) واتباع نظام عمل ذو أداء مميز من أجل بلوغ الأهداف المرجوة وإنجاز المهام بدقة وفعالية مطلوبة من شأنه ترقية المستوى الثقافي والاجتماعي وكذا ترقية الخدمة المقدمة لهذا من الضروري في وقتنا الحالي الاهتمام بالعنصر البشري كونه يعتبر رأس المال المؤسسة .

من خلال تحليل الفرضيات واستنتاجها، نكون بذلك قد وصلنا إلى الخطوة الأخيرة، بحيث لخصت الدراسة من خلال النتائج التي توصلنا إليها بأن التكوين يساهم في تحسين قدرات العمال وتعزيز أدائهم الوظيفي والاعتماد على تكوينات متنوعة في المحتوى والمدة يؤدي إلى استفادة الموظفين من

خاتمة عامة

البرامج التكوينية المسطرة بطريقة جيدة وناجعة مما يؤدي إلى رضا الموظفين عن مؤسساتهم وتفعيل عملهم وبالتالي يساهم بشكل كبير في عملية تطوير الأداء الوظيفي للوصول إلى النتائج وتحقيق فعالية أكثر.

أولاً : قائمة المراجع

- أحمد جمال طاهر : البحث العلمي الحديث ، عمان دار المجدلأوي للنشر و التوزيع ، 1983.
- أحمد عادل راشد : مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ،بيروت ،1981.
- أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، ط5 ، مركز التنمية الادارية ، مصر،1998.
- امر وصلي عقيلي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2، 2009.
- الخليفات عصام عطا الله : تحديد الاحتياجات التكوينية لضمان فعالية البرامج التكوينية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ،الاردن ، 2010.
- السيد رضا : الاحتياجات التكوينية بين النظرية و التطبيق ،الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة ،مصر ، 2007.
- أنس عبد الباسط عباس : تخطيط و تنمية القوى العاملة ، دار الميسرة للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2011.
- بوحفص عبد الكريم : التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010 .
- بودهان موسى : قانون الوظيف العمومي ، الجزائر ،دار الامة للطباعة و النشر و التوزيع، 2012.
- جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عملن ،ط1، 2007.
- حسين حريم : إدارة المنظمات منظور كلي ، دار حامد للنشر و التوزيع ،ط1، 2000.
- حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم اجتماع التنظيم مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، 2004.

- حسين عبد الفتاح دياب : دور التدريب في تطوير العمل الاداري ، القاهرة ، مطبعة النيل، 1998.
- حمدي كمال أبو الخير ، الإدارة بين النظري و التطبيق ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1989.
- حنا نصر الله : إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان الاردن، 2002.
- حنفي محمود سليمان : السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية الاسكندرية، 1975.
- خالد عبد الرحيم الهيثي : إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2000.
- رابع كماش : علم اجتماع التنظيم مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و التوجيه ، الجزائر، 2006.
- رحيم يونس كود العزاوي : مقدمة في منهج البحث العلمي ، دار الدجلة عمان ، 2007.
- زين كامل الخوسي : المهارات اللغوية الاستماع والتحدث و الكتابة وعوامل تنمية المهارات اللغوية عند الغرب وغيرهم ، دار المترفة الجامعية ، طبع و نشر وتوزيع 1428_ 2002.
- صالح الدين عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية دار الجامعة ، مصر ، 2000.
- صلاح الشتواني : إدارة الافراد و العلاقات الانسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر 1987.
- عاطف محمد علي : إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية ، دار النهضة العربية، 1996.
- عامر خضير الكسي : إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2005.
- عانر القنديلجي : البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات، دار البازوري العلمية ، الاردن ، ط1، 1999.

- عبد الرحمان الشقاوي : إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية ،جامعة الملك العزيز الرياض،1994.
- عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الافراد ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990.
- عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
- عبد الله عبد الخالق: الموارد البشرية و كيفية التعامل معها، عالم الفكر الكويت ،2000
- عبد المعطي عساف يعقوب حدان : التكوين و الموارد البشرية ، دار زهران، 2000.
- علي السلمي : إدارة الموارد البشرية،دار الغريب للنشر القاهرة ،1997.
- علي محمد ربابعة : إدارة الموارد البشرية ، نظم المعلومات الادارية . ط1، عمان ، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، 2003.
- علي محمد عبد الوهاب : إدارة الافراد مكتبة عين الشمس ،ط1،مصر 2000.
- عمر وصفي عقيلي :إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ،دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2015.
- فؤاد أفرام البستاني، منجد الطلاب، دار المشرق العربي، ط،31 لبنان.
- فيصل سحنونة : إدارة الموارد البشرية ،دار اسامة للنشر و التوزيع ،عمان الاردن ،2008.
- كريم ناصر علي احمد محمد مخلف الديلمي : علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 2009.
- محمد المحمدي الماضي: السياسات الادارية، مطبعة كلية الزراعة ،القاهرة 1994.

- محمد بهجت رجاء الله : كشك المنظمات وأسس ادارتها، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 2007.
- محمد مسلم : تنمية الموارد البشرية ، دعائم و ادوات ، دار طليطلة للنشر و التوزيع.
- محمود خضير كاظم : إدارة الأعمال والخدمات المساعدة، دار المسيره، عمان، الأردن، 2007.
- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة العملية التدريبية، النظرية و التطبيق، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط 1، 2008.
- مدني عبد القادر علاقي : ادارة الموارد البشرية ، دار الخوارزم للنشر ، جدة، 2007.
- مصطفى احمد السيد : ادارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، 2000.
- مصطفى عاشوري : اسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، 1992.
- منصور احمد منصور ، القوى العاملة تخطيط وظائفها و تقييم عملها، مكتبة غريب، القاهرة، 2006
- موسى خليل : الإدارة المعاصرة و المبادئ و الوظائف و الممارسة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1 بيروت ، 2005.
- مؤيد سعيد سالم : ادارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي تكاملي" اثناء للنشر و التوزيع ، ط2 الاردن ، 2009.
- ناصر الدادي عدون : اقتصاد المؤسسة لطلبة الجامعيين ، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر
- نجلة حسين مرتجي : المعرفة العلمية للممارسات الادارية الحديثة ادارة تنمية الموارد البشرية، دون دار النشر، 2000.

- نظمي شحادة و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، صفاء للنشر و التوزيع ، ط1، الاردن . 2000.
- نعيم ابراهيم الظاهري : تنمية الموارد البشرية ، عالم الكتب الحدث، ط1، الاردن، 2009.
- هاني يوسف الخشقي : التنظيم الاداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق الرياض، ط1، 1993.
- وسيلة حمداوي : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ،الجزائر، 2004.
- وليام ترسي : نظم التدريب ،ترجمة سعد احمد الجبالين ،معهد الادارة العامة السعودية، 1990.
- يوسف محمد بن قبالان : اسس التدريب الاداري ،دار عالم الكتب ،ط1،السعودية ،1991.

ثانيا الدوريات و المجلات

- بودية فاطمة ، بن زيدان فاطمة الزهراء " تقييم نظام تكوين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية" . الملتقى الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، يومي 21 و 22 فيفري 2012.
- علي محمد عبد الوهاب : إدارة الموارد البشرية و اهميتها في تطوير الادارة ، اجتماع استشاري لتنمية الادارة العامة و المالية، جامعة عين الشنس القاهرة ، 1987.
- علي يونس مايا : قياس اثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، سوريا، المجلد 31، العدد 2009/01.
- عمر حمداوي ، أحمد بخوش : الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الاساتذة من جامعة ورقلة، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ،جامعة ورقلة العدد 08، جوان 2012.

- محمود عساف : نظم الحوافز وربط الأجر بالإنتاج، مجلة الدراسات، المجلد 07، العدد 24، جامعة الاغواط، 1997.
- موفق الكبيسي : ضغوط العمل وتأثيرها على الاداء الوظيفي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان ، القاهرة ، 2004.

ثالثا : المذكرات و الاطروحات الجامعية

- ابتسام بوالعيش : التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي "دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية، جيجل"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2014.
- احمد طواهرية : دور الأداء الوظيفي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بمتوسطة بدري عبد الحفيظ "ل.م.د." ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2020.
- بدرية محمود محمد إبراهيم : أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، 2006.
- بوقطف محمود : التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية "دراسة ميدانية بجامعة عباس بغرور خنشلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

- خالد بن محمد بن العزيز الحمود، فعالية البرامج التأهيلية في الجوازات من وجهة نظر القيادات الوسطى، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. 2003.
- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة " ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، كلية الاقتصاد و الإدارة 2015.
- صيبان ايمان، الر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير 2012 .
- قرايدي عبد الكريم : الضغوط المهنية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرضين بالمؤسسة الاستشفائية الجامعية أول نوفمبر بوهران، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، 2022.
- لطيفة خليفي، مروة سعيود: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية "دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مجدوب السعيد الطاهر، جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017.
- محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية السعودية 2003.

رابعا : مراجع باللغة فرنسية

- Dimitri Weiss, Ressources humaines, deuxième edition, edition d'organisation, Paris 2003.

- Jean Marie Peritti, "**gestion de ressources humains**", paris, édition vuiber, 1994.
- Pierre casse, **la formation performante**, office des publications universitaires centrale BenAknoun , alger,1994.

خامسا : المواقع الإلكترونية

- <https://ar.m.wikipedia.org/wiki>
- <https://www.al-madina.com/ampArticle/>

ملحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2 محمد بن احمد
كلية العلوم الاجتماعية



قسم علم الاجتماع
تخصص : تنظيم وعمل

استبانة البحث

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

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر تنظيم وعمل بعنوان " دور التكوين في تحسين وتعزيز أداء العمال في المؤسسة الاستشفائية الجامعية بن زرجب وهران " ، (مديرية الوسائل المادية).

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم.

كما نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم ستكون سرية ولن نستخدمها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الطالبين :

دريوة ليلي - بن عامر فاطمة

تحت إشراف الأستاذ :

الدكتور ناصري زواوي

الموسم الجامعي 2023-2024

البيانات الشخصية:

- (1) الجنس : ذكر أنثى
- (2) السن : سنة
- (3) الحالة العائلية : أعزب متزوج
- (4) المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي
- (5) الخبرة المهنية : سنة
- (6) الوظيفة :
- (7) كيف تحصلت على منصبك الحالي : مسابقة خارجية مسابقة داخلية ترقية

• المحور الأول : دور التكوين في تطوير مهارات وقدرات وسلوك العمال

- (1) هل خضعت لعملية التكوين بعد التحاقك بمنصبك ؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم، هل ساهمت عملية التكوين في: تحسين قدراتك الوظيفية تغيير سلوك
- (2) أين تمت عملية التكوين التي تلقيتها؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة خارج الوطن
- (3) هل تعتقد أن مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة ؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بلا، لماذا ؟ عدم فعالية البرامج سوء ظروف التكوين نقص خبرة المكونين
- (4) هل العملية التكوينية التي خضعت لها مكنتك من : أداء العمل بدقة و إتقان تعديل السلوك
- اكتساب مهارات أو معارف جديدة تجنب الأخطاء
- (5) هل مشاركتك في التكوين أثناء الخدمة يحفزك معنويا ؟ نعم لا
- في حالة لا لماذا ؟
-

- (6) هل يزيدك التكوين في الشعور بالانتماء للمؤسسة التي تعمل بها ؟ نعم لا
- (7) هل تساهم الوسائل الحديثة والتكنولوجيا في انجاح عملية التكوين ؟ نعم لا

• المحور الثاني : دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي

- (8) هل يؤدي التكوين إلى التخلص من الجمود الوظيفي ؟ نعم لا
- (9) هل جعلك التكوين تتبنى أدوار قيادية في المؤسسة ؟ نعم لا
- (10) هل تعتمد الإدارة في تحقيق أهدافها التنظيمية على عملية تكوين الموظفين؟ نعم لا
- كيف يمكنك تفسير ذلك ؟
-

- (11) هل تعتقد أن تحسين أداء العمال يعتمد على التكوين فقط ؟ نعم لا
- كيف ذلك في اعتقادك؟
-

- (12) هل يساعد التكوين في التحكم الأمثل في وقت العمل؟ نعم لا لماذا في رأيك؟
.....
.....
- (13) هل تجعل عمليات التكوين العامل يحس بإنتمائه لمؤسسته؟ نعم لا
- **المحور الثالث: محتوى البرامج التكوينية**
- (14) هل طبيعة منصبك تتطلب تكوين بصفة مستمرة؟ نعم لا
- (15) هل ترى أن محتوى البرامج التكوينية يلاءم مستواك التعليمي؟ نعم لا
- (16) هل تتوافق البرامج التكوينية مع متطلبات المنصب الذي تشغله حاليا؟ نعم لا
- (17) ماهي أنواع البرامج التكوينية التي تلقيتها؟ نظري تطبيقي الاثنين معا
- (18) هل تفضل التكوين النظري أم التطبيقي؟ النظري التطبيقي ولماذا؟
.....
.....
- (19) هل تعتمد مؤسستكم في عملية التكوين على أحدث البرامج التكوينية؟ نعم لا
- (20) هل هناك تنوع في برامج التكوين المقدمة لكم؟ نعم لا في حالة الإجابة بنعم، فيما تتمثل؟
.....
.....
- (21) هل تفضل أسلوب الدورات التكوينية داخل المؤسسة أم خارجها؟ داخل خارج ولماذا؟
.....
.....
- (22) هل تعتمد مؤسستكم على برامج تكوينية: قصيرة المدى متوسطة المدى طويلة المدى
- (23) ما هي مقترحاتكم للبرامج التكوينية مستقبلا؟
.....
.....

شكرا جزيلاً على تعاونكم و صبركم معنا

ملحق رقم 02 أسئلة المقابلة

- 1) هل تساعد الدورات التكوينية في تحسين عملية الاتصال بين الموظف وجميع أفراد المؤسسة بما فيهم المسؤولين والمدراء ؟
- 2) هل التكوين أثناء الخدمة يترتب عنه مكافآت إضافية للموظف؟
- 3) هل التكوين يحسن من صورة المؤسسة في مجتمع؟
- 4) هل هنالك صعوبات مهمة أثناء تلقي عملة التكوين؟
- 5) هل توجد مكانة لعملية التكوين في المؤسسة الاستشفائية وهل يأخذ التكوين حقه؟
- 6) كيف يتم تحديد الاحتياجات التكوينية في مؤسسة وعلى ماذا تقع مسؤولية تحديد الحاجات؟
- 7) هل يستفيد جميع الفئات العاملة من التكوين وما هي شروطه؟
- 8) هل تعتبر الميزانية المخصصة للتكوين كافية وتغطي جميع تكاليفهم؟

ملحق رقم 03

bilan de la formation , au titre de l'année 2023

établissement : CHU ORAN

type de formation	population cibles							total
	ps	pg	pm	sf	bio	psy	at	
formation continue	24	22	40	12	8	4	28	138
formation complémentaire	28	45	975	24	58	21	231	1382
formation à l'étranger	en cour							
formation perfectionnement							2	2
formation visio-conférence	55	25	150	20	25	20	20	315
total	107	92	1165	56	91	45	281	1837

ملحق رقم 04

MINISTÈRE DE LA SANTÉ															
LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES															
Bureau de la Formation															
bilan mensuel de formation au titre de l'année 2024															
MARS 2024															
Etablissement: CHU ORAN															
N°	type de formation	Population formée							Mode de déroulement de l'action de formation (présentiel, visioconférence, hybride) (A préciser)	Durée de l'action de formation	Consommation budgétaire par établissement	total			
		PS	PG	PM	SF	BIO	PSY	AMAR					AT		
1	formation concernant plan d'action pour le malade(PAM)	0	0	57	1	0	0	0	0	0	0	0	04 heures	/	58
2	formation continue local (themes valides par la direction de la formation du ministere de la sante)	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4 heures	/	1
3	formation complementaire (formation avant la promotion avant nomination et formation preparatoire)	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	3	4 heures	/	8
4	formation a l'etranger (les bourses a l'etranger au profit du personnels de la sante)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	/	/	0
5	formation de perfectionnement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	/	/	0
6	formation visio-conference (via la plateforme zoom)	11	4	8	5	0	0	0	0	0	1	0	visioconférence		29
total		11	4	71	6	0	0	0	0	0	1	3			96

ملحق رقم 05

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE LA SANTE
CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE D'ORAN
DIRECTION DES ACTIVITES MEDICALES ET PARAMEDICALES

Du CHU Oran

ORAN

N° 33 /DAMP/ 2024

Oran, le 22-01-2024.

A

A MONSIEUR
LE DIRECTEUR DES MOYENS MATERIELS

CHU Oran

Objet : Mémoire.

MONSIEUR ;

Permettez-moi de vous informer que Madame ;
BENAMEUR FATIMA et DRIOUA LEILA Etudiantes en sociologie de travail à l'université Oran 1 Ahmed Ben Ahmed doit effectuer un mémoire sous le thème « le rôle de la formation L'amélioration des performances professionnelles des travailleurs », du **04/02/2024 au 03/05/2024**, au niveau de votre service.

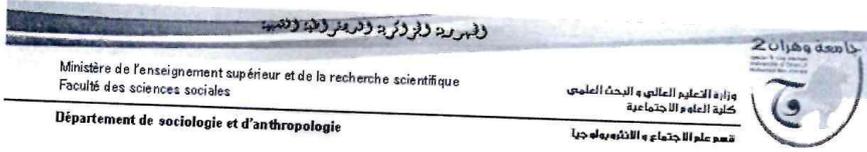
A cet effet, nous vous demandons de bien vouloir lui faciliter la tâche avec respect du règlement intérieur du CHU Oran et du secret médical.

Sincères salutations confraternelles.



**Le Directeur des Activités
Médicales et Paramédicales**

ملحق رقم 06



طلب إجراء دراسة ميدانية

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا بكلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران
-2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة ميدانية لفائدة الطالب (ة):

اللقب و الاسم (ة) : **بن عامر ضابط**
تاريخ و مكان الميلاد : **104 105 1987** وهران
المسجل في : **السنة السابعة ماستر علم اجتماع علم و تنظيم**
تحت رقم:

برسم السنة الجامعية: 2024 / 2023

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : **101 84 17 28**
الصادرة عن: **بلدية الشانبة** بتاريخ: **2010**
موضوع الدراسة الموسوم : **والتكوين في محو محو النداء الوطني**
المؤسسة : **المعهد العالي للدراسات والبحوث** لمدة : **3 اشهر**
تحت إشراف الأستاذ (ة) : **المعلم زواوي**

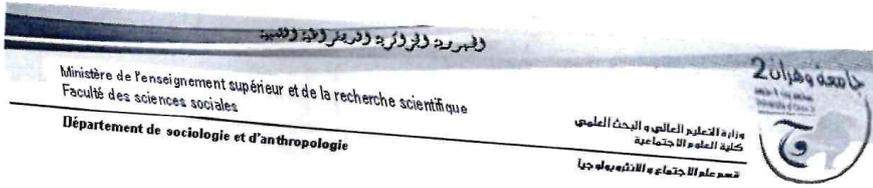
تلتزم من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها) لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الاجتماع .

حرر بوهان يوم **24**

رئيس قسم
بن عامر ضابط
[Stamp: جامعة وهران - كلية العلوم والاجتماع - قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا]

استاذ المشرف على البحث
المعلم زواوي
[Stamp: جامعة وهران - كلية العلوم والاجتماع - قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا]

ملحق رقم 07



طلب إجراء دراسة ميدانية

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا بكلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران
-2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة ميدانية لفائدة الطالب (ة):

اللقب و الاسم (ة) : **درية ليله**

تاريخ و مكان الميلاد : **20.02.1995 جوهان**

المسجل في: **الليقة الشبيبة... ماستر علم الاجتماع والعمل والتثقيم**

تحت رقم:

برسم السنة الجامعية: 2024 / 2023

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : **10.69.40.680**

الصادرة عن: **جلدية حدجيل و هواد بتاريخ: 16.12.2017**

موضوع الدراسة الموسوم : **دور التكوين في تعزيز الاداء الوظيفي للفصل**

المؤسسة : **اللائحة الجامعية 2010 لمدة :**

تحت إشراف الأستاذ (ة) : **ناصر زواوي**

نلتزم من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها) لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الاجتماع .

حرر بوهان يوم **30/11/2024**

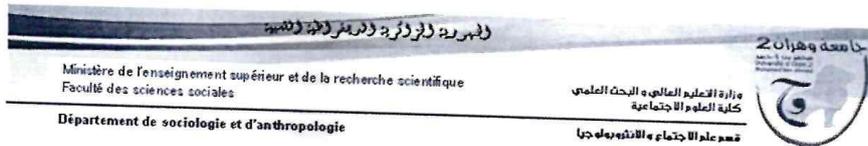
رئيس قسم

بوشارة

أستاذ المشرف على البحث

بوشارة
ع/ ناصر زواوي

ملحق رقم 08



ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagee de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deus exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr "....."

LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE
 Pr M.A. BENHAMED
 Chef de Service
 Anesthésie Réanimation
 C. H. U. ORAN

CHEF DE DEPARTEMENT

CENTRE HOSPITALO UNIVERSITAIRE
 D'ORAN

ملحق رقم 09 صور من الأرشيف للمركز الاستشفائي الجامعي الدكتور بن زرجب وهران



Un pavillon de chirurgie



Un pavillon de médecine



Le pavillon de phthisiologie



Le pavillon d'urologie



Maternité - Vue d'ensemble

Photo N. Mlayi - OSM



L'entrée principale