



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم اجتماعية

التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

العنوان: دور التدريب المهني في تفعيل أداء المورد البشري

بالمؤسسة العمومية

دراسة ميدانية ب: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

"العيادة متعددة الخدمات منسل خديجة" (سكانسكا) - تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر "ل.م.د"

دفعة: 2019

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبين:

- عيساوي الساسي

1- مخاطي وليد

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tébessa

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
سفيان بدرابي	أستاذ محاضر	رئيسا
الساسى عيساوي	أستاذ مساعد - أ-	مشرفا ومقررا
داود بالقاسم	أستاذ مساعد - أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018



الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم اجتماعية

التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

العنوان: دور التدريب المهني في تفعيل أداء المورد البشري

بالمؤسسة العمومية

دراسة ميدانية ب: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

" العيادة متعددة الخدمات منسل خديجة " (سكانسكا) - تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2019

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبين:

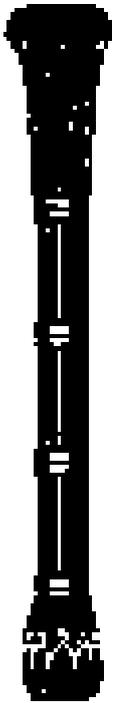
- عيساوي الساسي

1- مخاطي وليد

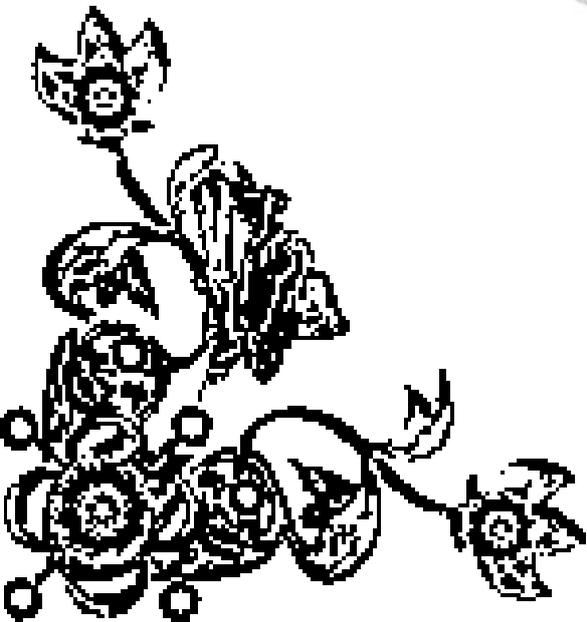
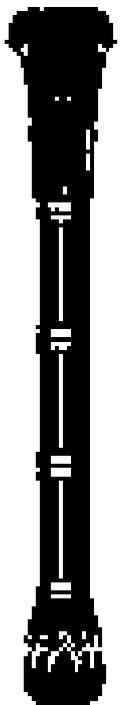
2- بن خديم هيثم

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
سفيان بدرابي	أستاذ محاضر	رئيسا
الساسى عيساوي	أستاذ مساعد - أ-	مشرفا ومقررا
داود بالقاسم	أستاذ مساعد - أ-	عضوا ممتحنا



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي العزيز الذي أحسن تربيته
إلى التي ارتشفت من فؤادها وأغرقتني في فيض حبها الدافئ الدافق،
إلى من تعجز الكلمات عن الوفاء بحقها عبق الحنان أمي
إلى الذين عشت معهم أجمل لحظات حياتي أشقائي
إلى جميع زملائي وأصدقائي وكل من يعرفني
إلى كل أفراد عائلتي و أقاربي
إلى كل من أعرفه من قريب وبعيد.

هيم

وليد

شكر وعرفان

الشكر لله سبحانه وتعالى....أولا وأخرا... بما هو أهل له ... حمدا كما ينبغي لجلال وجهه

وعظيم سلطانه على نعمة التوفيق والتسديد

في مثل هذه اللحظات يتوقف القلم قبل أن يخط الحروف وتتبعثر الأحرف

وعبثا نحاول تجميعها في سطور...

تمر في الخيال الكثير من الصور والذكريات التي مضت خلال سنوات الدراسة

لرفاق كانوا معنا فواجب علينا شكرهم ووداعهم جميعا ودون أي استثناء وخاصة ونحن

نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة والذين نتمنى لهم فيها كل التوفيق...

إلى الأستاذ المشرف " عيساوي الساسي " إلى جانب جميع أساتذة لجنة المناقشة

إلى جميع عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " منسل خديجة " -سكانسكا- تبسة.

إلى جميع الأساتذة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية -تبسة

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	نموذج المراحل الأساسية لتصميم البرامج التدريبية	01
25	نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية	02
60	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	03

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
67	الجنس	01
67	العمر	02
68	المؤهل العلمي	03
68	سنوات الخبرة	04
69	الفئات السوسيو مهنية	05
73	هل تعتمد المؤسسة على برامج تدريب حديثة ومواكبة للعصرنة ؟	06
73	إذا كانت إجابتك بنعم أذكر لنا بعض من هذه البرامج الحديثة	07
74	هل تضع المؤسسة برامج تدريبية بصفة دورية ؟	08
74	هل تتوافق البرامج التدريبية الحديثة مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها ؟	09
75	هل يساهم التدريب في تحسين السلوك الوظيفي للعمال ؟	10
75	هل تعد فرص التدريب متكافئة ومتاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام ؟	11
76	في حالة الإجابة بنعم هل أتاحت لك فرص للتدريب وما نوع دورات التدريب التي خضعت لها؟	12
76	هل تساعد البرامج التدريبية في تحسين مهارات العمال ؟	13
77	كيف كان تأثير البرامج التدريبية عليك ؟	14
77	هل تساهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز في الأداء ؟	15
78	هل تحقق البرامج الحديثة الأهداف الموضوعه لأجلها ؟	16
78	هل يعتمد المدربون على وسائل متنوعة في عملية التدريب ؟	17
79	18: هل يحرص المدربون على مشاركة وتفاعل جميع العمال أثناء التدريب ؟	18
79	هل تقوم المؤسسة بتقييم نتائج الدورات التدريبية ؟	19
80	هل تمثل وظيفتك بالمؤسسة الاستثنائية شيئاً هاماً بالنسبة لك ؟	20
80	عند توكيلك بمهام هل يمكنك إنجازها بالشكل المطلوب ؟	21
81	كيف يتم توزيع العمل اليومي ؟	22
81	هل عادة ما تتأخر في الالتحاق بعملك ؟	23
81	هل تحتاج إلى مساعدة رئيسك المباشر في تأدية مهامك ؟	24
81	هل ظروف عملك جيدة وتساعدك على الأداء الفعال لمهامك ؟	25

83	هل توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة للقيام بعملك على أحسن وجه ؟	26
83	هل تساهم مؤسستك في توفير معدات وتقنيات حديثة من أجل تحسين أدائك في العمل ؟	27
84	28: هل تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال ؟	28
84	هل قمت بالعمل لساعات إضافية في ظروف عمل تستوجب ذلك ؟	29
85	بصفتك موظف بمؤسسة استشفائية تقدم خدمات للمواطن هل هناك رضى تام للمواطن عن خدماتكم المقدمة ؟	30
85	هل تتوفر بمؤسستكم أجهزة متطورة مثل أجهزة الأشعة سكانير ؟	31
86	في حالة الإجابة بنعم هل هي متاحة لجميع المرضى الذين يحتاجون للفحص بها؟	32
86	هل يتوفر بالمؤسسة أطباء مختصون في مختلف الاختصاصات ؟	33
87	أذكر لنا هذه الاختصاصات المتوفرة على مستوى مؤسستكم ؟	34
87	هل يتلقى جميع المرضى بالمؤسسة نفس الرعاية الطبية (فحص، أشعة، مواعيد، ...الخ) ؟	35
88	هل ترى أنك طورت مهاراتك وقدراتك من خلال التدريب المهني ؟	36
88	هل ترى أنك تطمح إلى ترقية بعد أن تطورت قدراتك وأداؤك أصبح فعال ؟	37
89	ماهي نسبة حصولك على ترقية بمؤسستكم ؟	38
90	أذكر لنا بعض الأسباب التي تكون عادة وراء عدم حصولك على ترقية في الوقت المناسب بمعنى رسوب أو الجمود الوظيفي ؟	39
91	إذا كانت هناك أسباب أخرى أذكرها ؟	40
91	هل حصولك على ترقية يجعلك أكثر قدرة على أداء عملك بشكل جيد ؟	41
92	عند حصولك على ترقية هل لديك القدرة على التخطيط ووضع سياسات العمل ؟	42
92	هل أنت راض عن مشاركتك الوظيفي طيلة سنوات عملك بالمؤسسة ؟	43

الفهرس

الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
------------	---------

	إهداء
	شكر وعرهان
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول

أ - ب	مقدمة
-------	-------

10 - 2	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
2	1- الإشكالية
3	2- فرضيات الدراسة
4	3- أهمية الدراسة
4	4- أهداف الدراسة
4	5- أسباب اختيار موضوع الدراسة
5	6- تحديد مصطلحات الدراسة
7	7- الدراسات السابقة

56 - 12	الفصل الثاني: التأسيس النظري لموضوع البحث
12	تمهيد
13	أولاً: المدخل النظري للتدريب المهني
13	1- أساليب التدريب وأنواعه
13	1-1- أساليب التدريب
15	1-2- أنواع التدريب
17	2- مراحل العملية التدريبية ومبادئها
17	2-1- مراحل العملية التدريبية
20	2-2- مبادئ التدريب
21	3- أهداف التدريب
24	4- نماذج في تحديد الاحتياجات التدريبية

26	5- تنفيذ البرنامج التدريبي
26	5-1- وضع الجدول الزمني وإعداد تجهيزات التدريب وتجهيز المطبوعات
27	5-2- متابعة المتدربين والمدرسين
27	5-3- افتتاح البرنامج وإرشادات متعلقة بسير البرنامج
28	5-4- قاعات التدريب
29	ثانياً: المدخل النظري للأداء
29	1- نظريات الأداء
29	1-1- نظرية الإدارة العلمية
29	1-2- نظرية التقييم الإداري
30	1-3- نظرية العلاقات الانسانية
31	2- أهمية الاداء
31	2-1- البعد النظري
31	2-2- البعد التجريبي
31	2-3- البعد الاداري
31	3- أنواع الأداء
31	3-1- حسب معيار الطبيعة
32	3-2- حسب معيار المصدر
33	3-3- حسب معيار الشمولية
33	3-4- حسب معيار الوظيفي
34	4- خطوات تقييم أداء العاملين
35	4-1- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه
35	4-2- اختيار الطريقة المناسبة للتقييم
35	4-3- تدريب المشرفين
36	4-4- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين
36	4-5- وضع معايير للمقارنة
36	4-6- مناقشة نتائج التقييم
36	4-7- اتخاذ القرارات الإدارية
37	4-8- وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً
37	5- أهداف تقييم الأداء
37	5-1- أهداف خاصة بإدارة الموارد البشرية

38	5-2- أهداف خاصة بالعاملين
39	5-3- أهداف خاصة بالمديرين (المقيمين)
39	6- مجالات ومحددات الأداء
39	6-1- محددات الأداء
40	6-2- مجالات الأداء
41	7- الفرق بين قياس الأداء و تقييم الأداء
43	8- معايير عملية الاداء الناجحة
45	ثالثا : المدخل النظري لإدارة الموارد البشرية
45	1- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
45	1-1- مرحلة التكوين و النمو: (ماقبل 1900 - 1946)
48	2- أهداف إدارة الموارد البشرية
50	3- نماذج استراتيجية لإدارة الموارد البشرية
50	3-1- نموذج التناسب الأفضل
51	3-2- نماذج دورة الحياة
51	3-3- النموذج المبني على الموارد
52	4- نموذج الممارسات الأفضل
53	5- متطلبات نجاح التخطيط للموارد البشرية
54	6- معوقات تخطيط الموارد البشرية
56	خلاصة الفصل

70 - 58	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
58	تمهيد
59	أولاً: مجالات الدراسة
59	1- المجال المكاني
63	2- المجال الزمني
63	3- المجال البشري
64	ثانياً: منهج الدراسة
64	ثالثاً: عينة الدراسة
65	رابعاً: أدوات جمع البيانات
66	خامساً: أساليب الإحصائية
67	سادساً: خصائص عينة الدراسة

67	المحور الأول: البيانات الشخصية
70	خلاصة الفصل
95 - 72	الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
72	تمهيد
73	المحور الثاني: تطور وعصرنة البرامج التدريبية وعلاقته بتحسين ورفع أداء المورد البشري في المؤسسة الاستشفائية
80	المحور الثالث: التدريب المهني و تحقيق الجودة الخدماتية بالمؤسسة الاستشفائية
88	المحور الرابع : تساهم عملية التدريب المهني في الترقية الوظيفية للعامل
93	النتائج
95	خلاصة الفصل
96	الخاتمة

	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص

مقدمة

إن الحديث عن التحديات التي فرضتها العولمة والتطور التكنولوجي هو حديث عن التنافسية ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق انطلاقة وقفزة نوعية وميزة تنافسية، هذه الأخيرة تحققت من خلال الاستغلال لأمثل للإمكانيات والموارد التي تتمتع بها المؤسسة.

لذا فإن عملية نجاح وازدهار المؤسسة يتوقف على كفاءة العنصر البشري العامل فيها، بوصفه الغاية والوسيلة الفعالة في عملية تطوير المؤسسات وإحداث التغييرات المطلوبة فيها، وعليه فإن جميع أجهزة الإدارة العامة تحرص على الاهتمام بهذا العنصر وتدريبه وتأهيله من أجل رفع كفاءته الإنتاجية أو الخدماتية وتحسين أدائه، ذلك أن التدريب بات يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية على السواء باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري وخدمي كفء.

وقد ازدادت أهمية التدريب في هذا القرن الذي يفرض علينا التفكير في التغييرات والتحديات المتنوعة المتمثلة في التدفق المصرفي والتكنولوجي والعولمة، لهذا فإن التعرف إلى الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين وتفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسة يتماشى والأثر الذي يتجلى ويساهم في تطوير إدارة التدريب لتتماشى ولتواكب التطورات الحديثة، في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة بما يحقق كفاءة عالية في إدارة موارد المؤسسات العامة تجعلها أقدر على المنافسة ومواجهة التحديات.

إن المؤسسات العامة اليوم تهدف من وراء تدريبها للموارد البشرية تزويدها بمختلف المعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي واكتسابهم المرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل.

وحتى يحقق هذا النشاط أهدافه لا بد أن يصمم بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من المؤسسة والأفراد والسهل على متابعة السير الحسن لأنشطتهم، هذا إضافة إلى القيام بتقييم نتائجها لتقرير مدى النفع المحقق من هذه الخدمات والنشاطات.

- لذلك قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول تمثلت في:
 - الفصل الأول (التمهيدي) وشمل على الإطار المفاهيمي للدراسة، وضع الإشكالية، وفرضيات البحث، وكذلك أهمية الموضوع وأهدافه وأسباب اختياره، وكذا تحديد مصطلحات الدراسة، كما تعرضنا إلى الدراسات السابقة.
 - أما الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى التأسيس النظري لموضوع البحث من خلال: مدخل نظري للتدريب المهني، مدخل نظري للأداء، مدخل نظري لإدارة الموارد البشرية.
 - أما الفصل الثالث فكان حول مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، العينة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية وخصائص عينة الدراسة.
 - أما الفصل الرابع فتمحور حول تحليل وتفسير البيانات والنتائج العامة للبحث.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أسباب اختيار موضوع الدراسة.
- 6- تحديد مصطلحات الدراسة.
- 7- الدراسات السابقة.

1- الإشكالية:

مع التقدم التكنولوجي السريع الذي شهده العالم المعاصر منذ النصف الثاني من القرن 20 وإلى الآن، كان لابد من إعادة النظر في جميع الجوانب التنظيمية القائمة وليس ذلك التوافق مع المتغيرات الحاصلة، لكن لمواكبة التطور الهائل لابد علينا باتباع المعايير وتصحيح الانحرافات والاستخدام الأمثل، للموارد البشرية، الذي هو ركن زاوية في كل المجالات المختلفة.

فإن الاستخدام الأفضل للمورد البشري، يعطي تفوق للمؤسسة التي تعرف كيف أن تستثمر في ذلك العنصر الحيوي (المورد البشري)، لذا تجد أن إدارة الموارد البشرية باعتبارها علاقة وصل بين المؤسسة وعمالها، حيث تسعى إلى الحفاظ على تلك العلاقة الجيدة (العمال، المؤسسة)، كما أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى استقطاب واختيار المورد البشري الأفضل وصولاً إلى توظيفهم ثم تدريبهم على الوظائف التي يشغلونها.

فالتدريب هو عمل أو نشاط من أنشطة الموارد البشرية، والذي يعمل على تحديد حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، للتطوير والتأهيل على ضوء نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في أدائهم وسلوكهم.

ومن هذه المنطلقات تبدا لنا أهمية التدريب بصفقتها مدخلا أساسيا لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها بما يضمن متطلبات الأداء الفعال.

فالأداء الجيد هو مرآة عاكسة للمؤسسة، حيث تسعى إلى تحقيق وجودها ومكانتها في ظل المنافسة بين المؤسسات أو المنظمات المختلفة.

فالمؤسسة لها أهداف تعمل من أجل تحقيقها، وتحسين الأداء وتفعيله ببيئة المورد البشري، وهو من بين الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، إذ أن تحسين الأداء ورفع الإنتاج يتم بتطوير أداء العامل

وفق تخصصه ومهامه، وفي هذا الصدد وباعتبار أن المؤسسة تعمل على تدريب عمالها بغية الوصول بهم إلى أعلى مستويات الكفاءة والأداء.

كما أن الأداء الضعيف يعيق مواكبة التغيرات والتطورات الطارئة، حيث جاءت دراستنا الراهنة والتي موضوعها هو دور التدريب المهني في تفعيل المورد البشري بالمؤسسة العمومية.

و يقودنا ذلك إلى طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما مدى تأثير عملية التدريب المهني على تفعيل أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية للصحة

الجوارية " العيادة المتعددة الخدمات منسل خديجة " - سكانسكا ؟

وندرج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- كيف تعمل البرامج التدريبية الحديثة على تحسين ورفع أداء المورد البشري بالمؤسسة ؟

2- كيف تساهم عملية التدريب المهني في تحقيق جودة خدماتية بالمؤسسة ؟

3- ما علاقة عملية التدريب المهني بالترقية الوظيفية للعامل ؟

2- فرضيات الدراسة:

بعد التطرق إلى إشكالية الدراسة والتي تحتوي على سؤال رئيسي ينبثق عنه أسئلة فرعية ارتأينا إلى

إبراز الفرضيات التالية:

- يساهم تطور وعصرنة البرامج التدريبية إلى تحسين ورفع أداء المورد البشري.

- يعتمد التدريب المهني على تحقيق جودة خدماتية بالمؤسسة.

- تؤدي عملية التدريب المهني إلى الترقية الوظيفية للعامل.

3- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في عدة نقاط رئيسية تتلخص في ما يلي:

- التعرف على التدريب المهني كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.
- هدف تسليط الضوء على التدريب المهني وتبصير أرباب العمل على أهمية وسبل الاستفادة منه بالمؤسسة.
- توجيه العامل نحو تحسين أدائه وتطوير قدراته بغرض زيادة فعاليته في ربح الوقت والجهد وبالتالي زيادة الإنتاجية والكفاءة المهنية.
- هدف التطرق إلى أهم المعوقات التي تحول دون نجاح عملية التدريب.

4- أهداف الدراسة:

تكمن الأهداف الرئيسية لدراستنا الحالية في النقاط التالية:

- إبراز مدى مساهمة التدريب المهني كأهم أساليب إدارة الموارد البشرية في أداء تفعيل المورد البشري.
- معرفة الاستفادة من التدريب كتقنية لتحسين الأداء.
- معرفة تحقيق تطابق أهداف التدريب بأهداف المؤسسة.
- تبيان تحسين أداء المورد البشري بعد تلقي العملية التدريبية.

5- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

• أسباب ذاتية:

- الحصول على شهادة الماستر في التخصص
- الميل الشخصي لاحتراف البرامج التدريبية.
- إرادة الباحثين في مواصلة البحث في هذا المجال.
- الرغبة في إضافة علمية إلى المواضيع السابقة المتعلقة بالتدريب وربطها بمتغير الأداء.

• أسباب موضوعية:

- درجة الاهتمام التي يحظى بها الموضوع وحداته.
- التعرف على دور التدريب المهني تحديدا والمراحل التي يمر بها.
- مدى حاجات المؤسسات الجزائرية للبرامج التدريبية قصد تحقيق الكفاءات التي تتوقف أساسا على مدى كفاءة مواردها البشرية بحد ذاتها.

6- تحديد مصطلحات الدراسة:

- **التدريب:** هو عملية التعلم أي أنه نقل للخبرات على مستوى الموارد البشرية بهدف الملائمة بين السلوك الفعلي والسلوك الذي ترجوه المؤسسة، بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها.¹
- **التدريب:** ويعرف بأنه تعبير عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم.²
- **التدريب:** هو مجموعة الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها.³
- **التعريف الإجرائي:** التدريب نشاط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء جيد وفعال يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة.
- **تعريف الأداء:** يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس كيفية تحقيق أو إشباع الفرد متطلبات وظيفته. فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.⁴

1- أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 239

2- علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاء الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985، ص 346.

3- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة للنشر، مصر، 2000، ص

250

4- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 209.

- ويعرف د. محمد سعيد أنور سلطان الأداء على أنه يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.¹

- الأداء اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم القدرة على الذهاب إلى أين نريد أن نذهب.

- ويشار أيضا إلى " أنه من الممكن القول على أن المؤسسة حققت الأداء إذا قامت بتحقيق الأهداف التي قامت بتسطيرها

➤ **التعريف الإجرائي:** هو قيام العامل بمختلف الأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، أي التركيز على تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

• **تعريف المؤسسة:** هي نظام مركب ينتج عن تأثير وعلاقات داخلية لمختلف التدفقات الحاصلة مع المحيط، وهي تدفقات نقدية وبشرية، وسائل، موارد ومعلومات.²

• **تعريف المؤسسة العمومية:** هي الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني رأسمالها تابع للقطاع العام أي الدولة، ويكون التسيير فيها بواسطة أشخاص تختارهم الجهة الوصية³

- هناك من يرى المؤسسة نظام مركب من مجموعة أجزاء تعمل معا لتحقيق الأهداف المرغوبة وهي نظام مفتوح على المحيط الذي يؤثر وتتأثر به.

➤ **التعريف الإجرائي:** هي عبارة مكان عام تطبق فيه برامج معينة أو فكرة ما ثم تؤسس لتحقيق نوع من الاعمال سواء كان تعليميا أو وظيفيا أو اجتماعيا ، مثل تقديم الخدمات في مجال عملها .

1- أحمد متر عاشور: إدارة القوى العاملة- الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 1983، ص 50.

2- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 210.

3- سعد العلوش: نظرية المؤسسة العامة، رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق، جامعة القاهرة، 1967، ص 25

• الموارد البشرية: هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء فيما بينهم من حيث تكوينهم، سلوكهم ووظائفهم.¹

- تعريف عمر وصفي عقيلي: جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها والتي توضح وتضبط وتوجه أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والنظم والسياسات والإجراءات التي تنظم مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية.²

➤ التعريف الإجرائي للموارد البشرية: هي مجموعة الأفراد المتاحة للمؤسسة، والتي تملك قدرات يعتمد عليها في تحقيق أهداف المنظمة.

7- الدراسات السابقة:

• الدراسات الأجنبية:

1) دراسة (Ghazi hasanodehalhalaybeh) بعنوان:

The impact of Incentives on improving the performance of the Employees In the Public Sector institutions In Jordan": An AppliedStudy on the Greater Amman Municipality- The impact of Incentives on improving the performance of the Employees In the Public Sector institutions In Jordan": An AppliedStudy on the Greater Amman Municipality-middle eastuniversity 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء، وتم استخدام الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

1- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 12

2- محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 24.

- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية وغير رسمية)، وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة.
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.
- وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.
- دراسة (Dr. Mohammed aslam khan) بعنوان:

the impact of Training and Feedback on employee performance, iqra university islamabad – pakistan, thanlayout year 2011

تبرز هذه الدراسة مدى أهمية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أداء العامل و تطوير قدراته ورفع في مردوديته وزيادة مهاراته العلمية، يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطائه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويكتسبون خبرة في مجال عملهم.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة الدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- التدريب يشمل جميع عمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل بالانتماء داخل المؤسسة، مما يدفعه إلى إنجاز مهامه بطريقة صحيحة وسليمة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

• الدراسات العربية:

1) دراسة (عمار بن عشي، 2006) بعنوان: دور تقييم أداء العاملين في تحديد التدريب دراسة حالة

مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المؤسسات، بالإضافة إلى ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسهما في السوق، حيث تم اختيار عينة عشوائية

مكونة من (236) عامل، ولقد قام الباحث ببناء استبيان وكانت أهم النتائج أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، الأولى: وتجرى كل شهر وهي مخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد، أما الثانية: فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين أو لتقييم مدى اكتساب الأفراد لمهارات إضافية، وكذلك بنظر الأفراد العاملين بالمؤسسة على تقييم الأفراد على أنه مهم وأن السبب عدم النظر إليه على أنه مهم جدا، راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره واتصافه بالعمومية.

(2) دراسة (ساعد قمرش زهرة، 2006) بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة لمركب تكرير البترول، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة

وهدفت هذه الدراسة إلى أن التدريب في مجال الأعمال من أبرز القضايا التي تولى لها المنظمات أهمية بالغة، كونه يهتم بتنمية مورد أساسي ألا وهو المورد البشري والذي بفضلها يمكن لها مواجهة تحديات المنافسة ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية باعتبار التدريب اللغة الوحيدة للتعامل مع تكنولوجيا العصر والآلية المناسبة لمواجهة التطورات ومن النتائج التي توصل إليها الباحث:

- إن نشاط التدريب في المنظمة يحتل مكانة هامة وحساسة في إدارة الموارد البشرية، علما بأن أهمية ضرورة هذا النشاط لا يختلف سواء بالنسبة للمنظمات الكبيرة أو الصغيرة، فالمنظمات الكبيرة يمكن أن توفر بإمكانياتها الذاتية أجهزة داخلية لإتمام العملية التدريبية، بينما يمكن للمنظمات المتوسطة و الصغيرة أن تلجأ في تدريب عاملها إلى تنظيمات خارجية.
- يعتمد المركب في إطار التدريب الداخلي لعامله بشكل كبير في التدريب المهني المتخصص وعلى التدريب الترقوي.

3) دراسة (عبد العزيز نعمان، 2008) بعنوان: علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة

الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز، الجمهورية اليمنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة

الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن

تهدف هذه الدراسة على قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة والى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث (تحديد الاحتياجات للتدريبية، اختيار المتدربين، تصميم الدورات التدريبية، تقييم العملية التدريبية)، كما هدفت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية برامجها التدريبية مما يجعلها تلعب دورا هاما في تطوير المهارات والخبرات والمعارف في مجال التدريب، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في جامعة تعز والبالغ عددهم (240) موظفا وموظفة حيث يقسمون إلى فئتين حسب طبيعة الدراسة وهي القيادات الإدارية الأمين العام والأمناء العاملون المساعدون والبالغ عددهم (70) موظفا وموظفة، وقد اقتصرت الدراسة على الأفراد الذين التحقوا بالدورات التدريبية، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية.

- أظهرت الدراسة أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما يعكس بالسلب على العملية التدريبية.

- أظهرت الدراسة أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية.

الفصل الثاني

التأسيس النظري لموضوع

البحث

الفصل الثاني

التأسيس النظري لموضوع البحث

❖ تمهيد

أولاً: المدخل النظري للتدريب المهني

- 1- أساليب التدريب وأنواعه
- 2- مراحل العملية التدريبية ومبادئها
- 3- أهداف التدريب
- 4- نماذج في تحديد الاحتياجات التدريبية
- 5- تنفيذ البرنامج التدريبي

ثانياً: المدخل النظري للأداء

- 1- نظريات الأداء
- 2- أهمية الأداء
- 3- أنواع الأداء
- 4- خطوات تقييم أداء العاملين
- 5- أهداف تقييم الأداء
- 6- مجالات ومحددات الأداء
- 7- الفرق بين قياس الأداء و تقييم الأداء
- 8- معايير عملية الاداء الناجحة

ثالثاً : المدخل النظري لإدارة الموارد البشرية

- 1- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
- 2- أهداف إدارة الموارد البشرية
- 3- نماذج استراتيجية لإدارة الموارد البشرية
- 4- نموذج الممارسات الأفضل
- 5- متطلبات نجاح التخطيط للموارد البشرية
- 6- معوقات تخطيط الموارد البشرية

❖ خلاصة الفصل

الفصل الثاني: _____ التأسيس النظري لموضوع البحث

تمهيد:

سننطلق في هذا الفصل إلى طرح متغيرات المذكرة، حيث سنتناول بعض التعريفات والأساليب والأنواع التي يتناولها كل متغير ألا وهي التدريب، الأداء، الموارد البشرية.

أولاً: المدخل النظري للتدريب المهني

1- أساليب التدريب وأنواعه:

1-1- أساليب التدريب:

هناك عدة أساليب متاحة للتدريب يمكن خلالها تحقيق برنامج التدريب ومن بين أساليب التدريب نذكر:

أ- **تدريب الحساسية:** يركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين لا

تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، ويتيح لهم رؤية حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، كيفية السلوك

وكيفية إدراك الآخرين بهذا السلوك ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين

وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم والاتجاهات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة

أو مجموعات مستهدفة، من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم.

ب- **التدريب أثناء القيام بالوظيفة:** يكون التدريب هنا داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل، وذلك عن

طريق توجيهه وإرشاده، أثناء تأديته لعمله، وذلك يقلل التكاليف على المؤسسة بحيث يتم تدريبه أثناء

الإنتاج، فهو لا يحتاج إلى مكان خاص للتدريب ولا إلى معدات خاصة لذلك، وبالتالي فإن سير العمل

لا يتوقف أثناء فترة التدريب.

ج- **دراسة الحالات:** تعني هذه الطريقة خبرات المتدربين وذلك من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل

المشاكل، ومن أشهر الحالات المستخدمة في التدريب تلك الحالات التي نبعت من جامعة هارفارد

الأمريكية، وقد بدأت هذه الجامعة إلى استخدام الحالات في دراسة القانون، ولاكن سرعان ما انتقل

استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال، وتتميز هذه الحالات بأنها حالات واقعية، إلا أنه يعاب عليها بأنها

قديمة وبالتالي لا تعبر عن حقائق ومتغيرات العصر الذي نعيشه.

د- **أسلوب المحاضرات:** فعن طريق التدريب من خلال المحاضرات، يمكن الاتصال بعدد أكبر من

المتدربين، بالاستعانة بعدد محدود من المتدربين، فمن المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في

الفصل الثاني: التأسيس النظري لموضوع البحث

المجالات المعينة والتي تدعم بوسائل توضيحية وبعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية، وعلى ذلك فإن من مزايا التدريب عن طريق المحاضرات إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد، وبالتالي فإن ذلك ينعكس على انخفاض التكلفة بالنسبة للمتدربين، كما أنه من الممكن تنظيمها بدقة مما يساعد على ترابط الأفكار ببعضها البعض.

ومع ذلك فغن عيوب مثل هذه الطريقة في التدريب يفوق مزاياها، وذلك أن المتدربين يكونون في وضع سلبي لإهمالهم مبدأ أساسي من مبادئ التدريب وهو الممارسة العملية لموضوع التدريب.

هـ- المؤتمرات: المؤتمر هو عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد تعقد وفقا لخطة منظمة، وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشاركين فيها وذلك من خلال المشاركة الشفوية للمتدربين، وهي بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات، وذلك لأن بعض المتدربين يكون لهم دور فعال في هذه المقابلات وبالتالي فإنهم غير سلبيين كما هو الحال بالنسبة للمحاضرات، وعلى أية حال فإن نجاح أي مؤتمر إنما يعتمد على مدى مساهمة المتدربين فيه، حيث يتم التدريب من خلال دراسة وتحليل الأفكار التي تطرح المناقشة من قبل الحاضرين، فالأفراد إلى حد كبير يتعلمون من بعضهم البعض.

و- أسلوب تمثيل الأدوار: تهدف طريقة تمثيل الأدوار ان يلعب كل شخص دور مختلفا وبذلك يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك، فالطفل الذي يلعب دور الأب يحاول أن يسلك الأب وبذلك يتعلم، والمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه، والطالب الذي يلعب دور الأستاذ يتعلم أيضا مدى الصعوبات التي تنطوي عليه عملية التعليم ...، وفي مجال التدريب عادة ما يتم اختيار ما، بحيث يلعب كل متدرب دورا محددًا، فإذا أجاد كل متدرب دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه، وقد يؤدي هذا به إلى أن يتعلم الكثير.

ز- أسلوب المباريات الإدارية: هي تمرين ديناميكي يمثل نموذجا مصغرا لواقع مستمد من البيئة الإدارية، وتهدف المباريات إلى تدريب المشاركين على:

- 1) التخطيط المستمر لاتخاذ القرارات والتوقيت السليم لها؛
- 2) التنظيم المرن لجهود الجماعة لمراعاة الظروف المتغيرة؛
- 3) التوجيه الديناميكي للمنظمة وتحقيق التوازن بين الوظائف الإدارية؛
- 4) تكوين نظام المعلومات وتطويره؛
- 5) الربط بين عملية المتابعة والتخطيط؛
- 6) استخدام الأدوار التحليلية المساعدة لعملية اتخاذ القرار.

ح- **التعليم المبرمج:** هو طريقة للتعلم الذاتي وفيها يتقدم المتدرب في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة من الخطوات التي تم ترتيبها بعناية واختيارها مسبقاً، وتسمح هذه الطريقة للمتدربين بالتقدم في البرنامج طبقاً لمعدلات سرعة تعلم، كما أنهم يستجيبون بشكل إيجابي من كل خطوة من سلسلة الخطوات، ويحصلون على معلومات مرتدة فورية عن صحة استنتاجاتهم قبل الانتقال إلى الخطوة التالية، ويتم تصميم البرنامج عادة يؤدي إلى تعلم المتدربين حتى يتمكن من المعارف والمهارات المطلوبة.¹

1-2- أنواع التدريب: يقسم التدريب إلى الأنواع التالية:

أ- **التدريب حسب المدة الزمنية:** ويقسم هذا النوع إلى قسمين:

✓ **التدريب قصير الأجل:** ويستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة، ومن عيوبها عدم توفر الوقت الكافي للمتدرب للإلمام بكافة المعلومات التدريبية، وفيه يقوم المدربون بشرح مجمل المادة التدريبية دون الدخول في تفاصيلها أو توضيحها بالكامل لضيق الوقت.

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي: **التدريب الإداري**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 285، 287.

الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع البحث

✓ التدريب طويل الاجل: وفيه قد تصل الفترة الى سنة كاملة أو أكثر، ومن حسنات هذا التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية ودقيقة، إلا من عيوبه اضطرار الإدارة الى تعيين اشخاص يقومون بعمل المدرب طيلة فترت التدريب، مما يرفع التكاليف على المنشأة، ويدخلها في مشاكل عمالية عند انتهاء خدمات الموظف الجديد.

ب- نوعية افراد التدريب: وهم نوعان من المتدربين

✓ تدريب فردي: وذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المتدرب الذي يمكن ترقيته الى وظيفة جديدة.
✓ تدريب جماعي: حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة، أو في حالة تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام جهاز الكمبيوتر الجديد.

ج- التدريب من حيث المحتوى والمستوى الوظيفي: وهو ينقسم الى عدة أنواع

✓ التدريب الإشرافي: والذي يهدف الى زيادة قدرات الفرد في الاشراف والتعامل مع المرؤوسين لزيادة رضاهم.

✓ التدريب التخصصي: ويهدف الى زيادة معلومات وقدرات الفرد المتدرب في نطاق محدود، ووظيفة معينة لأداء عمل معين.

✓ التدريب الارشادي والتثقيفي: يستعمل هذا النوع من التدريب في حالة الموظفين الجدد أو المنقولين إلى وظائف جديدة، لتعريفهم بالظروف الجديدة للعمل.

✓ التدريب المهني: مثل تدريب الأفراد على مهنة معينة مثل السكرتارية والطباعة.

✓ تدريب الإداريين: وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم القيادية.¹

¹ - محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004م، ص ص 108، 110.

2- مراحل العملية التدريبية ومبادئها:

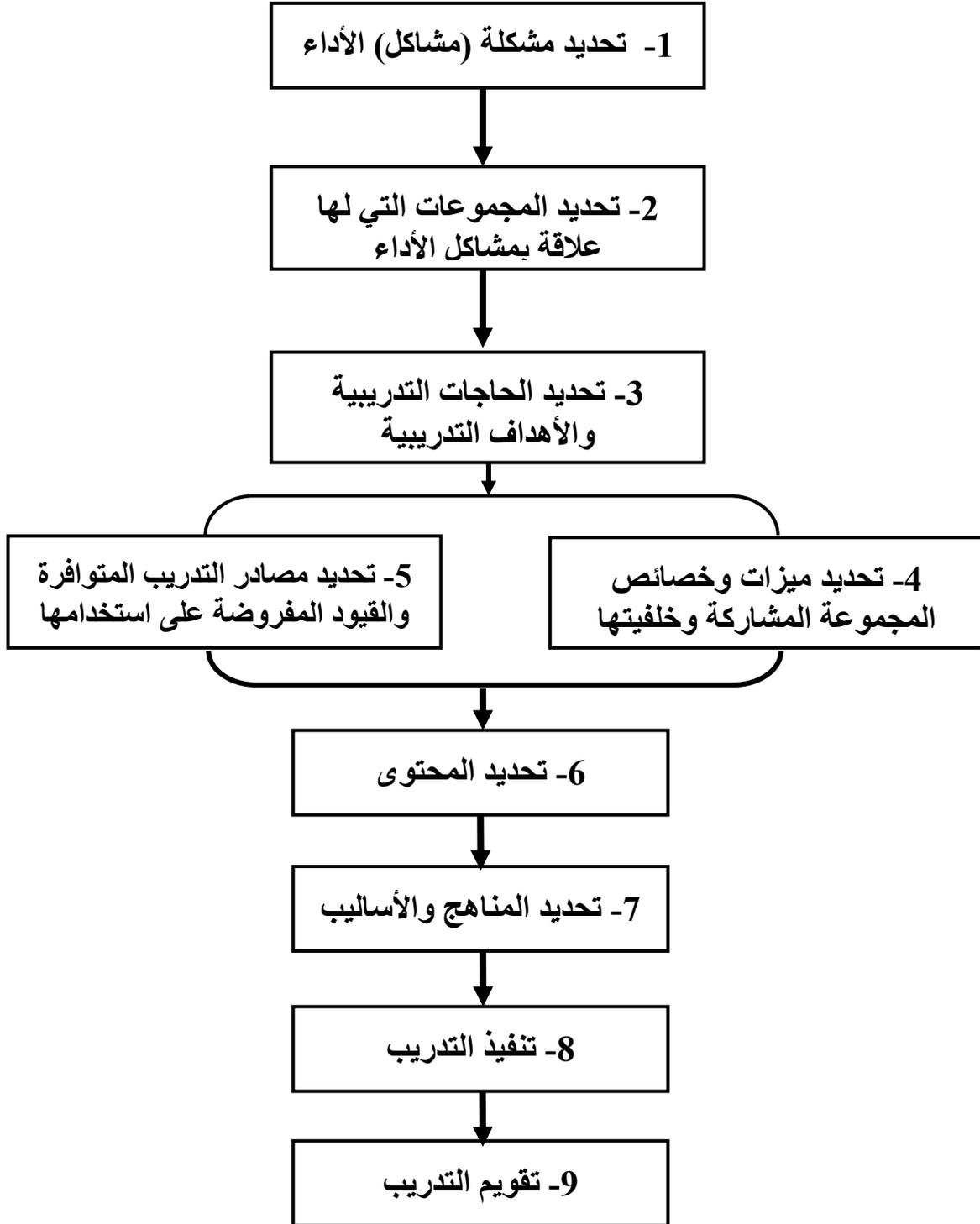
2-1- مراحل العملية التدريبية:

من خلال استعراض مكونات العملية التدريبية، يمكن الوصول إلى أن عملية بناء البرنامج التدريبي، التي تتضمن تحديد الحاجات التدريبية، وصياغة أهداف التدريب، وتحديد الموضوعات والمفردات اللازمة له، ووسائل تنفيذه، وطرق تقويمه تعد الجزء الأساسي في مرحلة العمليات.

ويبين النموذج التالي المراحل الأساسية التي يجب أن يتضمنها أي تصميم منظم لبرامج التدريب.

وتتضمن المرحلة الأولى من النموذج تحديد مشاكل الأداء غير أن تحديد المشاكل الخاصة بالمديرين والإداريين يكون من مهام الإدارة العليا المسؤولة عن التخطيط للبرامج التدريبية، ويكلف بذلك مؤسسة تدريبية، بتحديد مشاكل الأداء الخاصة، فإن القرار الأخير يكون من مهام السلطة العليا، وعندما تعلن هذه السلطة قرارها، فإن الأمر يتطلب القيام بالخطوتين الأولى، والثانية (المرحلة الأولى والثانية)، وذلك عن طريق تحديد الفئة المستهدفة من التدريب، وتحديد الحاجات التدريبية وفق أسس عملية سليمة، وعندما يتم تنفيذ ذلك، فإنه من الضروري القيام بالخطوات (3، 4، 5)، والتي تعتبر متصلة مع بعضها البعض، وتحتاج إلى تحليل مشترك، بحيث تنتهي إلى تحديد دقيق للأهداف التدريبية تكون في متناول المجموعة المستهدفة، بكل يسر وسهولة، بالإضافة إلى صلتها المباشرة بحاجات التدريب والمصادر المتوافر له.

الشكل (01): نموذج المراحل الأساسية لتصميم البرامج التدريبية



الفصل الثاني: التأسيس النظري لموضوع البحث

وبعد القيام بهذه الخطوات فإنه من الممكن اتخاذ قرارات تتعلق بالمحتوى المناسب للتدريب، وعندما يتم تنفيذ كافة الخطوات فإنه من السهل تحديد طرق وأساليب مقترحة لعملية التدريب.

وتعتبر عملية تقدير حاجات التدريب مرنة من الناحية العلمية، حيث يتم تحليلها ومن ثم ترتيبها حسب أولويات المنظمة، ويجب أن يتضمن التحليل التأكد على أهداف ونشاطات تلك المنظمة، وعلاقتها بمعرفة ومهارات الموظفين اللازمة لأداء عملهم بالشكل الصحيح، ونوعية ذلك الأداء، وإذا كان مقياس الأداء هو التنفيذ الفعال لبرامج التطوير، فمن الضروري التركيز على مفاهيم تطوير المعرفة، والمهارات والاتجاهات والمطلوب عند تحديد المناهج الملائمة لتدريب المجموعات كما ويوضح النموذج التدريبي الخطوات الأساسية للتخطيط المنظم للتدريب حيث يعرض وبطريقة سهلة، ومختصرة تلك الخطوات عند تنفيذ العملية التدريبية ويتألف النموذج من خمسة مجالات رئيسية هي: المتدربون، الأهداف، الشروط، المصادر والنتائج، إلا أن التركيز الرئيسي في هذا النموذج، يقع على المدربين من حيث حاجاتهم وقدراتهم ودوافعهم واهتماماتهم الخاصة وأساليب تعلمهم، وفي الحقيقة فإن المدربين يشكلون مركز الثقل في كافة القرارات التي يتم اتخاذها في كل مرحلة من عملية التخطيط التدريبي، وهم محور العملية التدريبية.

يتبين من هذا النموذج، بأن التخطيط يتركز على المدربين، وحاجاتهم وقدراتهم ومدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة، ويشكل النموذج أربعة أجزاء تتضمن الخطوات المحددة للتخطيط والتي تعد ضرورية وهامة، لذلك فإن التخطيط للتدريب هو الدور الأساسي للشخص الذي يقوم بعملية التدريب.

وتتم العملية التدريبية بخمسة مراحل أساسية هي:

- مرحلة جمع وتحليل المعلومات؛
- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- مرحلة تصميم البرامج التدريبية؛
- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية؛
- مرحلة تقويم برامج التدريب.¹

¹ - بلال خلف السكارنه: طرق إبداعية في التدريب، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص ص 59، 60، 61.

2-2- مبادئ التدريب:

✓ المبدأ الأول:

يجب أن يكون لدى الأشخاص اهتمام ورغبة في التعليم قبل قبولهم للتدريب، هناك العديد من الأساليب وراء اهتمام الشخص بالتعليم فبعض الأشخاص يكون لديهم حب للمعرفة لذاتها والبعض الآخر يعشق التعليم لأنهم طموحون ولأنهم يثقون في الهيئة التي يعملون من أجل صالحها، وكذلك لأنهم يحسون بفخر لإنجاز الممتاز ويرغبون في الحصول على تقدير أدائهم البارز لعملهم لأن هناك حوافز لذلك، ومن الضروري أن تكون هناك رغبة واهتمام لدى المتدرب فيما يتعلق ببرامج وأهداف التدريب.

✓ المبدأ الثاني:

يجب أن يتناسب التدريب مع الحاجات الفردية للمتدربين:

يحتاج المشرف قبل تعليم أو تدريب ما، على أداء أي نوع من العمل إلى تحديد ما يستطيع الفرد القيام به وبالفعل وما يعرفه وحين تتضح جوانب النقص العينة، وهذا شيء فردي للغاية، يمكن حينئذ تصميم برنامج تدريب ليساعد على سد جوانب النقص وعلى مسؤول التدريب وملائمة التدريب للشخص بدلاً من ملائمة الشخص للتدريب.

✓ المبدأ الثالث:

يجب أن يتم التدريب إما بواسطة مشرف أو تحت توجيهه.

يجب على الشخص دائماً أن يفهم أن مشرفه هو الذي خطه ونظمه أو نفذه، وأن المشرف الكفاء لا بد أن يكون دائماً وثيق الصلة برجاله وعلى معرفة بنموهم، وعمل مسؤول التدريب هو مساعد المشرف وإرشاده بخصوص الاحتياجات نحو الأساليب والترتيبات وتقييم النتائج الخاصة بالتدريب.¹

¹ - محمد فاتح صالح: مرجع سابق، ص ص 70، 72.

✓ المبدأ الرابع:

يجب أن يتساوى معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه.

كلما كان معدل التدريب بطيئاً بالنسبة لقدرة الفرد على التعليم كلما كان الفاقد أكبر، والتدريب الذي يتم وفق معدل يتناسب مع القدرة على التعليم ليس محبذاً فحسب ولكنه ضروري.

✓ المبدأ الخامس:

إن الأشخاص في إمكانهم أن يتعلموا حيث يخبرهم أخذ أو يدرّبهم على كيفية القيام بالعمل، ولكن أفضل من ذلك هو أن يتعلموا من خلال القيام بالعمل تحت توجيهه.

يرى البعض أن التعليم عن طريق الكتب لا يمكن أن تكون مضللة إذا كانت من النوع الخاطئ، ولهذا فمن الحكمة أن توجه الخبرة توجيهها دقيقاً ولا بد من مراعات هذا النوع من التدريب.

✓ المبدأ السادس:

يجب أن يكون التدريب مخططاً ومجدولاً ومنفذاً ومقيماً حسب منهج (بطريقة منهجية)

يجب أن تحتوي خطة التدريب على قائمة بالأفكار والمهارات الأساسية للعمل الذي يدرّب من أجله الشخص، كما يجب أن نضع الوقت المطلوب تقريباً في المتوسط للتدريب الكامل، كما يجب أن نوضح تواريخ إتمام كل بند من بنود خطة التدريب، ويمكن أن يعدل الجدول فيما بعد ليناسب المعدل الذي يتعلم الشخص حسبه أو عندما ينفذ خطة التدريب يمكن استخدامها للمراجعة وإضافة الملاحظات المناسبة وفي النهاية يجب التأكد من نجاح التدريب عن طريق عملية التقييم

3- أهداف التدريب:

إن الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها كما ذكرها (الطعاني، 2002) هي كما يلي:

✓ زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم؛

✓ اكتساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير نفاياتهم الإدارية؛

الفصل الثاني: التأسيس النظري لموضوع البحث

- ✓ تنمية الاتجاهات للمتدربين الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم؛
- ✓ زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين؛
- ✓ زيادة الانتاج والإنتاجية المتمثلة في الحقل التربوي يرفع المستوى العلمي وخفض نسب الرسوب والتسرب بين الطلبة؛
- ✓ مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم؛
- ✓ تنمية الروابط الإنسانية السليمة في المجتمع المدرسي؛
- ✓ يسعى التدريب إلى تحقيق أهداف أساسية أهمها:
 - رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكسابه المهارات الحرفية، والعملية المستخدمة في ميدان عمله؛
 - زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه التكيف مع عمله في ناحية ومواجهة مشكلاته، والتغلب عليها من ناحية أخرى؛
 - تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمرتبة عليه؛
- ✓ هدف التدريب الأساسي: تضيق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة، وبين مجالات العمل المطلوب، إذ يحتاج الخريجون على اختلاف مستويات تحصيلهم، ومهما كانت درجاتهم العلمية إلى قدر معين من التدريب، كما يحتاجون إلى إعادة التدريب من وقت إلى آخر، لأن التدريب يمكن الأفراد من الإلمام بكل ما هو جديد في ظل التقدم التكنولوجي الهائل في معظم مجالات الحياة، كما يزود الأفراد بالخبرات المختلفة مما يؤدي إلى تحسين المناخ العام للعمل ويساعد التدريب في عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها والتي تعد عنصرا أساسيا من عناصر التنمية الشاملة، ويساعد التدريب على إيجاد علاقة إيجابية بين المنظمة وأفرادها.

ويمكن تصنيف الأهداف السابقة في ثلاث مجموعات رئيسية هي:

(1) أهداف تقليدية: وتتضمن أهداف معرفية مثل:

- تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها وسياساتها وأنشطتها والإجراءات والقوانين المطبقة منها؛

- تشمل تزويد بعض العاملين بمعلومات ومهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه وفي القوانين والأنظمة أو عند إجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة.

(2) أهداف حل المشكلات: تتجه هذه الأهداف:

- نحو إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمة، عن طريق إعداد وتدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وهذه بالدرجة الأولى؛

- استخدام أساليب علمية متطورة بحيث لا تكون هنا واضحة ومحددة كما في الأهداف التقليدية، بل تحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص والتحليل وإجراء المقارنات واختبار البديل الأمثل لحل المشكلات.

(3) أهداف إبداعية: تمثل هذه الأهداف مستوى أعلى من المهمات التدريبية وترمي إلى:

- تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء؛
- يتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدام وسائل علمية متطورة وعناصر متميزة وقادرة، تتمتع بقوة بحسن أخلاقي رفيع وانتماء للمنظمة التي يعملون فيها، بحيث ترتقي البرامج والأساليب التدريبية إلى مستوى التجديد والابتكار والإبداع.¹

¹ - باسم الحمري: التدريب الفعال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 102، 103.

4- نماذج في تحديد الاحتياجات التدريبية:

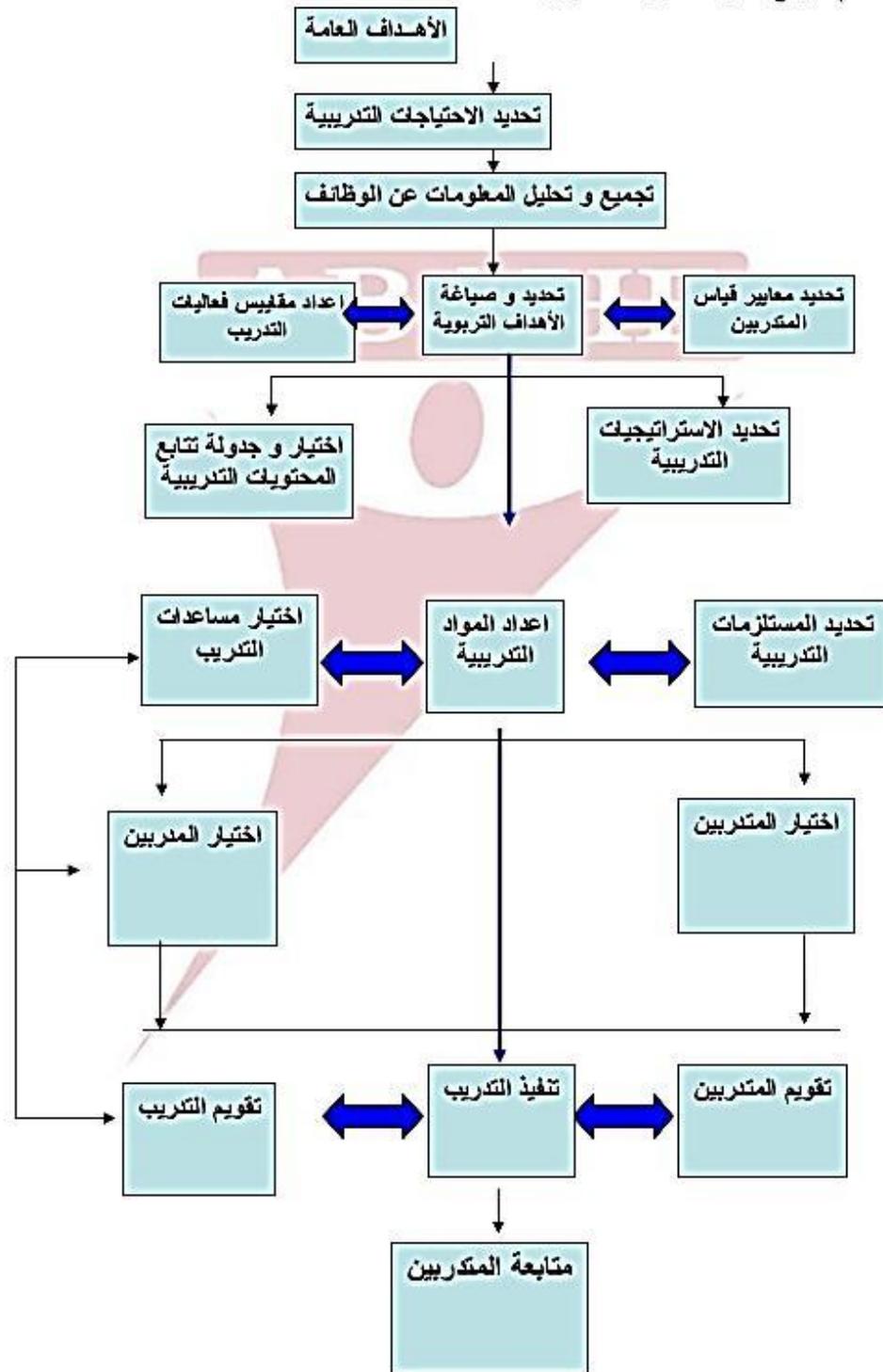
ذكر درويش (1988) بعض النماذج الهامة في تحديد الاحتياجات التدريبية ومنها نموذج الفجوة بين

الأداءين (نموذج دوبانليرو) ويتمثل في:

- جمع معلومات من المنظمة التي تواجه مشكلات معينة؛
 - مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة؛
 - اكتشاف وجود فجوة أو عدم وجود فجوة بين الأداء وبين المعايير؛
 - تحديد مدى معرفة الأفراد العاملين بأداء أعمالهم؛
 - وضع برنامج تدريبي لحل المشكلات.
- ✓ كما ذكر نموذج إجراء التقدير المنظم للاحتياجات التدريبية (نموذج ألين بيرنستاين) ويتمثل في:
- اختيار استراتيجية تتمثل بالحاجات المرتبطة بالكفاءات وتتعلق بتحليل الأداء؛
 - تحديد الاحتياجات التدريبية والمتمثلة في الأداء المرغوب في الأداء الفعلي؛
 - التمييز بين الحاجات المتعلقة بالتدريب والحاجات المتصلة بالعوامل الأخرى؛
 - تحديد الأهداف التدريبية.¹
- ✓ وأورد الخطيب 1997 نموذج يصنف بالشمولية لعملية الاحتياجات التدريبية كالتالي:

¹ - حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعاليته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 31، 32.

الشكل (02): نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية



www.abahe.co.uk

5- تنفيذ البرنامج التدريبي:

بعد جمع وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، تأتي مرحلة مهمة، إذ يتم فيها التأكد من نجاح أو فشل المراحل السابقة، وفي هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الواقع، وهي مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب قاعات التدريب والمتابعة اليومية لسير البرنامج.

وتتم مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي كما يلي:

5-1- وضع الجدول الزمني وإعداد تجهيزات التدريب وتجهيز المطبوعات:

✓ وضع الجدول الزمني: ويتضمن ما يلي:

- موعد بدأ البرنامج التدريبي وموعد انتهائه؛
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج؛
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

✓ التجهيزات التدريبية: يجب إعداد ما يلي:

- اختيار المكان وفقا لمستلزمات البرنامج؛
- تصميم طريقة جلوس المتدربين؛
- تحديد المستلزمات الضرورية من أدوات ومعدات في كل البرنامج.

✓ تجهيز المطبوعات: وتتضمن ما يلي:

- استلام المطبوعات من المكلفين بإعدادها علميا؛
- إجراءات الطباعة والتجليد؛
- إجراءات توزيع المطبوعات على المتدربين.

5-2- متابعة المتدربين والمدربين:

✓ متابعة المتدربين: وتكون كما يلي:

- التأكد من وصول الدعوات إلى الأفراد المعنيين بالتدريب في الوقت المناسب؛
- التأكد من موافقة المسؤولين عن التدريب على مشاركة المتدربين المعنيين في البرنامج التدريبي؛
- إعداد القوائم الخاصة بالمتدربين وتتضمن أسمائهم، ووظائفهم وعناوينهم؛
- المتابعة اليومية للمتدربين وذلك من خلال مراقبتهم والحرص على احترام المواقيت من طرف المدربين.

✓ متابعة المدربين: وتكون المتابعة كما يلي:

- تذكير المدربين بالبرنامج والمواعيد الموافقة له، من خلال الاتصال بهم في الوقت المناسب؛
- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية؛
- تقدم المدرب للمتدربين؛
- متابعة سير المحاضرات ودور المدرب في الوقت المناسب.

5-3- افتتاح البرنامج وإرشادات متعلقة بسير البرنامج:

✓ افتتاح البرنامج: وتتضمن ما يلي:

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب؛
- شرح أهداف البرنامج ومتطلبات المتدربين؛
- التعرف على توقعات المتدربين والأخذ بالتوقعات المقبولة منها؛
- فسح المجال للتعرف على بعضهم البعض.

✓ الإرشادات المتعلقة بسير البرنامج: وتكون كمايلي:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها؛
- العمل على حل مشاكل المتدربين وذلك من خلال احترام قدراتهم وإدماجهم في الأنشطة التدريبية والتعرف عليهم بشكل جيد.
- محاولة التعرف على وجهات نظر المدربين والمتدربين في سير البرنامج التدريبي والحصول على التغذية العكسية؛
- الحرص على جعل البرنامج ذو طابع عملي وذو معنى للمتدربين؛
- المحافظة على احترام المواعيد والجدول الزمني؛
- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين؛
- توزيع شهادات على المتدربين الذين انتهوا من التدريب.

5-4- قاعات التدريب:

يؤثر التدريب الداخلي لحجرة التدريب على فعالية هذا التدريب، فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والمناضد ومكان المدرب، لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقصة.¹

¹ - جمال الدين جمال المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادية والعشرون، الدار الجامعية، 2003، ص ص 361، 362.

ثانيا: المدخل النظري للأداء

1-نظريات الأداء:

1-1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر " فريديريك تايلور " ممثلي الإدارة العلمية و قد لاحظ أن العمال ينتجون انتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتاج اليومي المتوقع للعمال، فإنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور الانتاجية وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل وطرق رفع الانتاجية وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل الانتاج للعمال وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة ، كما اوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين، و ضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط و جدولة الانتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنطقة من آلات وأموال و مواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الانتاجية.

1-2- نظرية التقييم الإداري:

من أبرز روادها " هنري فايول " وتركزت هذه النظرية على ابراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل، مقسم على إدارات وأقسام تهتم بالأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءات الانتاجية وحفظ التكاليف وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى الى أسفل ، ولقد وجد " فايول " أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست (06) مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية، نشاطات تجارية، نشاطات مالية، نشاطات أمنية، نشاطات محاسبية، وإدارية، ولقد ركز " فايول " في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة وقسمها إلى خمسة (05) عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه،التنسيق، الرقابة، كما وضع أربعة عشرة (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهدته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير للدورة إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي:

الفصل الثاني: التأسيس النظري لموضوع البحث

وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد، المكافآت المركزية، التسلسل اليومي، النظام، المساوات، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، العمل بروح الفرد.

1-3- نظرية العلاقات الانسانية:

يعتبر " التون مايو " من أبرز رواد مدرسة العلاقات الانسانية، حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع الهاوثورن بشركة أوشيرن الكتريك، الأمريكية حيث بدأ بدراسة العلاقات بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء، فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لايعني انخفاض في مستوى الأداء الوظيفي، وبالتالي الانتاجية الأمر الذي جعل " ألتون مايو" يتفطن إلى هذا وأن هناك عواملغير مادية تؤثر على أداء العامل فاستخلص أن انتاجية العمال ومردودهم ترتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة وبين العامل وصاحب العمل من جهة أخرى، ومدى قدرة المدير على التحفيز.

وبالتالي وجود تنظيم غير رسمي بين جماعات العمل التي تقوم بتحديد حجم الانتاج والتحكم في وتيرته، و قد لاحظ " التون مايو" زيادة الدافعية في الأداء وبالتالي زيادة الانتاجية كما كانت عليه من قبل، إضافة إلى زيادة الجو الديمقراطي والقيادة الديمقراطية التي تجسد القائد الذي تتوفر لديه المهارات الإنسانية بالدرجة الأولى والإدارية والفنية وهي الأسلوب المتكامل والمفضل وهذه الأخيرة يرى فيها " التون مايو" أنها أحسن طريقة لزيادة الانتاج وارتفاع رضا العاملين، هذا إضافة للمشاركة في اتخاذ القرارات واشباع الحاجات المعنوية.

كل هذه المؤشرات كانت حوافز لرفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج ايجابية أكثر مما كان شائعا في

مرحلة الإدارة العلمية.¹

¹ - طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص ص 94،

2- أهمية الاداء:

ان أهمية الاداء يمكن ان يناقش من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي:

2-1- البعد النظري:

حيث يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواءً بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختياراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

2-2- البعد التجريبي:

أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية، لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

2-3- البعد الإداري:

تظهر هذه الأهمية واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه التي تجرى في المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء.

3- أنواع الأداء:

يمكن ان نصنف أنواع الأداء بالرجوع إلى عدة معايير وتتمثل هذه الأخيرة في : معيار الطبيعة، معيار المصدر، معيار الشمولية، والمعيار الوظيفي، وكل معيار من هذه المعايير تندرج تحته أنواع عديدة للأداء.

3-1- حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية، و حسب هذه الأهداف يصنف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، وأداء سياسي.

أ- الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في العوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها وتقليل استخدام مواردها.

ب- الأداء الاجتماعي:

في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا ، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين " الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

ج- الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجيا كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

د- الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافا سياسية، ويمكن للمؤسسة أن تحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى

3-2- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين أداء داخلي وأداء خارجي

أ- الاداء الداخلي(الذاتي): و يطلق عليه أيضا اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة

من الموارد وهو ناتج من:

الفصل الثاني: التأسيس النظري لموضوع البحث

– الاداء البشري : و هو أداء الأفراد في المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

– الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛

– الأداء المالي : ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة فالأداء الداخلي هو

أداء مصدره موارد المؤسسة الضرورية في سير نشاطها من موارد بشرية، مالية و مادية؛

ب-الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فهي لا

تتسبب في احداثه و لآكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، وهذا النوع من الأداء يفرض على

المؤسسة تحليل نتائجها وهذا أسهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

3-3- حسب معيار الشمولية :

وينقسم الأداء من خلال هذ المعيار إلى جزئي وكلي:

أ- يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في: النتائج التي ساهمت جميع عناصرها أو أنظمتها التحتية في تموينها

دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة

المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة؛

ب-الاداء الجزئي : على خلاف الأداء الكلي فان الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه

بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به لا بأهداف الأنظمة

الأخرى وبتحقيق أدءات الأنظمة التحتية في مجموعها الأداء الكلي للمؤسسة.

3-4- حسب معيار الوظيفي:

و ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المستندة إلى المؤسسة وهي كالتالي:

أ- أداء وظيفة الانتاج : يتحقق الأداء الانتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية

مقارنة بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، ونتاج منتجات بدرجة وجوده عالية وبتكاليف منخفضة؛

الفصل الثاني: التأسيس النظري لموضوع البحث

ب- أداء وظيفة التسوق: يتمثل في قدرة وظيفة التسوق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة؛

ج- أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف

الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة؛

د- أداء وظيفة التمويل: يتجلى أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية، و في الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية؛

هـ- أداء وظيفة البحث و التطوير: وتتمثل من خلال المؤشرات الآتية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛

- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛

- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛

- درجة التحديث ومواكبة التطور.

و- أداء وظيفة العلاقات: الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء،

الموردين وحتى الدولة، فالمساهم يتحقق أداءه عند حصوله على العائد، أما الموظفين فهو توفير جو

عمل ملائم، وأداء المورد هو احترام المؤسسة أداء التسديد.¹

4- خطوات تقييم أداء العاملين:

تقييم الأداء يبدأ منذ إعلان المعايير التي سيتم تقييم الأداء على ضوءها، وتحديد متطلبات الأداء

الواجب تحقيقها من خلال الأهداف المتفق على تنفيذها بين الموظفين والمسؤولين، على الرغم من اختلاف

خطوات تقييم أداء العاملين، إلا أنه توجد خطوات عامة يتم اتباعها في عملية التقييم.

¹- حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط2، دار النهضة للنشر، 2002، ص ص 89، 92.

4-1- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:

يجب أن تحدد إدارة الموارد البشرية هدفها من تقييم أداء العاملين، وهذا يتطلب تجزئة أداء الموظف على أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء، ويمكن استغلال هذه الأجزاء أو العناصر من نموذج وصف الوظيفة وقد تتدرج هذه العناصر في عدة تقسيمات مثل: نوعية العمل المنجز، مدى التعاون مع الآخرين، درجة الابتكار في الأداء... الخ، وفي بعض الأحيان يتم تصنيف نموذج التقييم وفقا لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة، ومهما يكن الأمر فإن على إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى أن تحدد بشكل دقيق ومنذ البداية العناصر المطلوبة قياسها ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة.

4-2- اختيار الطريقة المناسبة للتقييم:

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام، لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تتركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه، لذلك توجد عدة نماذج وطرق للتقييم في إطار المنظمة الواحدة، فمؤذج تقييم رجال الإنتاج يختلف تماما عن نموذج تقييم الموظفين الإداريين أو الفنيين أو المهنيين.

4-3- تدريب المشرفين:

يجب تدريب المشرفين أو الرؤساء على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم على مرؤوسيه، لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا، سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى انتاجيتهم، نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، والمكافآت، والعلاوات أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلا.

4-4- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:

قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقييم، وأهداف هذا التقييم والعناصر التي سيركز عليها التقييم، والفوائد المتوقع الحصول عليها وانعكاساته على مستقبل الموظف.

4-5- وضع معايير للمقارنة:

الهدف من تقييم الأداء هو قياس التزام الموظف بمتطلبات العمل وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تتحد مسبقا في شكل معايير كمية ، أو نوعية أو زمنية، وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير، بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعال للرئيس.

4-6- مناقشة نتائج التقييم:

يتردد الكثير من المديرين في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين وهذا شيء يجب ألا يحدث، إذ من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في الأداء، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة.

4-7- اتخاذ القرارات الإدارية:

و تتمثل هذه القرارات في نواحي عديدة مثل: النقل، إعادة التكيف الوظيفي، الترقية، تنزيل الدرجة، الفصل من الخدمة... الخ.¹

¹ - محم عبد الوهاب حسن عثمان: دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014، ص ص 171، 173.

4-8- وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا:

وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تتفق النتائج العملية مع ما خطط له مسبقا، وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطور وقد تتخذ هذه الجوانب في واحدة من متطلبات العمل مثل الجانب الفني، سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء، رفع كفاءة الاتصالات، رفع كفاءة اتخاذ القرارات.

5- أهداف تقييم الأداء:

إن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وأنها عند قيامها بعملية التقييم ، فإنها تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

5-1- أهداف خاصة بإدارة الموارد البشرية:

من بين هذه الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء وعلى مستوى المؤسسة ما يلي :

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية والاستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ

الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة سابقا، لذا لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا

يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة؛

- تحسين البيئة الاستراتيجية للعمال، إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف

في المؤسسة، وتحسين علاقات العمل فيها، ويمكن أن يكون الأداء وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام

بين العاملين والمؤسسة؛

- المساهمة في إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فلا بد

من توفير قاعدة من البيانات المنظمة حول أداء العاملين ونقاط القوة والضعف وهذا بدوره يحسن

العملية الرقابية في المؤسسة؛

- تحديد تكاليف العمل وترشيد سياسات العمل وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العوائد والكلف؛

- صياغة معايير موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل، ومستلزماته؛

- توفير توثيق القرارات الإدارية والمبررات التي دعت لاتخاذها والمساعدة في قياس الكفاءة الانتاجية.

5-2- أهداف خاصة بالعاملين:

أما الأهداف التي تتحقق للعاملين، نتيجة لعملية تقييم الأداء فهي متعددة نوجزها فيما يلي:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في

سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، والتي تدفعهم يجتهدون في العمل للحصول

على مستويات الأداء العالية وكذلك على المكافآت وتجنب الإجراءات والعقوبات؛

- يتمثل قياس الأداء بالنسبة للعامل معلومات حول أدائه إذ يعتبر هذه الهدف من أقوى المبررات في

مختلف أنظمة التقييم المؤسسي، و تشير إلى قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة

مرتبطة بتعريف الوظيفة والمهام المستمرة والأهداف طويلة وقصيرة المدى؛

- تطوير قدرات ومهارات العاملين حيث تساعد عملية التقييم في الكشف عن مهارات وقدرات العاملين

واستثمارها بشكل أفضل في المستقبل وخاصة فإن مفهوم المهارات أصبح يشكل جوهر وسمعة وقيمة

ومكانة المؤسسات؛

- تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم؛

- توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي وتحسين البيئة الوظيفية

التي يعملون بها.¹

¹ - ابراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار جرير للتوزيع والنشر، عمان، 2013، ص ص 120،

5-3- أهداف خاصة بالمديرين (المقيمين):

تمارس عملية تقييم الأداء عادة من قبل المديرين باعتبارهم مشرفين وقيمين فهناك مجموعة من الأهداف تتحقق بالنسبة لهم، ومن هذه الأهداف ما يلي:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه؛
- تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة؛
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم مما يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم إضافة إلى زيادة التعاون بينهم.

وعموماً يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء هي العملية التي تتوفر من خلالها المعلومات المتعلقة بأداء العاملين والتي تمثل تغذية راجعة لكل من المؤسسة والعاملين والقائمين على التقييم (الموارد البشرية)، منحيث كفاءة العاملين وسلوكياتهم الوظيفية.

6- مجالات ومحددات الأداء:

6-1- محددات الأداء:

بما أن الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً، ويتوقف مستوى الأداء على درجة إتقان كل عنصر من عناصر هذا الأداء، فهناك من يرى أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد، والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني أن هذا الأداء في وقت معين يمكن أن ينظر له على أنه نتاج العلاقات المتداخلة بين كل من :

أ- **الجهد:** هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (التحفيز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية

التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛

ب- القدرات: وتعني الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة؛

ج- إدراك الدور (المهنة): و تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من

خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتمد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .

2-6- مجالات الأداء :

وتتمثل مجالات أداء المؤسسة في الآتي:

أ- الإنتاجية: ترفع القدرة الإنتاجية للمؤسسة نتيجة الاستخدام الأمثل لمجموعة الموارد والإمكانات

المتاحة لها، حيث يكون هذا الاستخدام شاملا ومكثفا لوسائل الإنتاج مع تطبيق أفضل الطرق

التنظيمية في مجال التسيير والعمل للوصول إلى أفضل النتائج؛

ب- الربحية: وهي الهدف الأساسي للإدارة المالية في جميع المؤسسات، من خلالها يستمر بقاء المؤسسة

و يهتم بها الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة وتقدير معدلات العائد على الملكية، معدلات العائد

على الاستثمار والقوة الإرادية من أهم مؤشرات قياس الربحية؛

ج- المركز السوقي: ويعرف أيضا بالحصة السوقية، ويعتبر من المقاييس الملائمة للتعبير عن أداء

المؤسسة سواء استراتيجيتها، أو عملاء منتجاتها أو برامجها، كون أن مستوى أداء المؤسسة هو

انعكاس لمحيطها أي باقي المؤسسات ونماذج التسيير المطبقة وتوزيع للسياسات الاستراتيجية

المستمدة من النظام الاقتصادي والاجتماعي السائد؛

د- المسؤولية العامة: يتم تقييم دور المؤسسة في توفير حاجات الأفراد والمجتمع ورغباتهم أي نحو

العاملين والموردين والمجتمع؛

هـ- الموازنة بين أهداف المدى القريب وأهداف المدى البعيد: يتوقف وضع أهداف منطقية على مدى

درجة الامام والتعرف على الفرص المتاحة أمام عامة المؤسسة، وحسب المعيار الزمني يمكن تقسيم

الأهداف إلى أهداف المدى القريب وأهداف المدى البعيد وفي هذا المجال يلزم على المؤسسة إجراء

دراسة معمقة بشأن التدخل بين المجالات الرئيسية للأداء حتى يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار في المدى البعيد؛

و- قياس المنتج: يتعلق هذا المجال بإدارة كل من شؤون الإنتاج والتسويق، و الشؤون المالية باستخدام

تكاليف الجودة وحصص المؤسسة سواء المنتجات الحالية أو المنتجات المخططة لها؛

ز- أداء العاملين وميولهم: تقيم المؤسسة في هذا المجال أداء العاملين وتنظيم جهودهم للمحافظة على

ميولهم الايجابي، وتسيير المجال بطريقة غير مباشرة كالبيانات المتعلقة بنسب الغياب؛

ح- تطوير الافراد: بعد تخطيط القوة العاملة أسلوب يتضمن استخدام تلك القوة استخداما أمثل، وتعبئتها

لمقابلة الاحتياجات التي تتطلبها خطط التنمية، وفي هذا المجال يتم تجميع تقارير متنوعة لتقديم

الأسلوب الذي تنتجه المؤسسة في الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة؛

ط- الإبداع: وهو كل ما تقوم به المؤسسة من أعمال ينتج عنها تطوير المنتجات والخدمات مصحوبة

بتغيير مستمر ومفيد لتتأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى محيط المؤسسة داخليا وخارجيا.¹

7- الفرق بين قياس الأداء و تقييم الأداء:

قبل الشروع في استظهار معايير تقييم الأداء يستوجب علينا إعطاء الأهمية إلى إبراز الفرق بين

معايير الأداء و مقاييس الأداء.

إن عملية القياس تتطلب وجود معايير أداء وعلى أساسها يقارن أداء المنظمة والحكم على مستوى

كفاءة الإنجاز أو الفعالية، فمعايير الأداء هي مجموعة الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها وذلك في

الآجال القريبة والبعيدة، أما مقاييس الأداء فهي مجرد أدوات لقياس الدرجة في تحقيق تلك الأهداف، بمعنى

أن مقاييس تقييم الأداء أو أساليبها هي طرق تقييم الأداء.

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، ط1، الدار الجامعية، 2004، 2008، 2010.

الفصل الثاني: التأسيس النظري لموضوع البحث

القياس عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، و هو تقدير الأشياء والمحتويات تقديرا كميا وفق إطار معين من المقاييس، أما التقييم هو عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ القرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، و ترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة.

يتضح جليا من هذا التعريف أن هناك فرقا بين عملية القياس والتقييم للأداء رغم أن الكثير سيستخدمون المصطلحين للتعبير عن نفس المعنى، فالقياس يهدف إلى التشخيص، أما التقييم فيهدف إلى العلاج أو التعزيز ويمكن أن نوضح الفرق أكثر بين القياس والتقييم من خلال الجدول التالي:

التقييم	القياس
1- يحكم على قيمة السلوك.	1- يهتم بوصف السلوك
2- يهتم بالمقاييس والمبادئ والأسس.	2- يهتم بالوسائل والدقة الرقمية
3- التقدير الكمي والنوعي للسلوك.	3- التقدير الكمي للسلوك.
4- عملية تشخيصية علاجية في آن واحد.	4- محدودة.
5- التقييم أكثر شمولاً من القياس وهو يستخدم القياس كأداة.	5- القياس أكثر موضوعية من التقييم وهو جزء منه.

نستخلص مما سبق أن القياس جزء من التقييم الذي يعتبر أكثر شمولاً، بحيث لا يمكن أن نقيم بدون نقيس.¹

¹ - مصطفى يوسف: إدارة الأداء، ط1، دار الجامد للنشر والتوزيع، 2016، ص ص 118، 119.

8- معايير عملية الاداء الناجحة:

من بين المعايير التي يحتاجها الأسلوب الفعال لإدارة الأداء بما تحتاجه المؤسسات والمدراء والأفراد لإحراز النجاح، حيث يفترض في إدارة الأداء أن تقوم:

(1) وسيلة لتنسيق العمل بحيث تسير أهداف وغايات كل من المؤسسة والوحدات، والموظفين في نفس الاتجاه؛

(2) طريقة للتعرف على المشكلات، ضمن العمليات التي تحول دون كون المؤسسة أكثر فعالية؛

(3) طريقة لتوثيق مشكلات الأداء لمساعدة المؤسسة على التقيد بالقوانين والأنظمة (وتطبيق ذلك عمليا) ، ولتثبيت همة الموظفين عن إقامة دعاوي قانونية تنطوي على التلاعب والإزعاج، واستخدام هذا التوقيف كدليل عند اللزوم؛

(4) المعلومات اللازمة للخروج بقرارات حول كل من الترقيات والاستراتيجيات لتطوير الموظفين والتدريب؛

(5) معلومات تساعد المدراء والمشرفين على الحيلولة دون حدوث المشكلات وعلى مساعدة الأفراد على تأدية عملهم، وتنسيق العمل ونقل المعلومات لرؤسائهم في العمل بطريقة مناسبة وكاملة؛

(6) طريقة تمكن المدراء من العمل مع الموظفين للتعرف على المواطن التي تظهر فيها المشكلات، وتحديد أسبابها، وعمل اللازم لعلاجها وإنهائها؛

(7) وسيلة لتنسيق أعمال جميع الموظفين الذين يتبعون لنفس المدير؛

(8) وسيلة لتوفير تغذية استرجاعية منتظمة ومتواصلة للموظفين بطريقة تعزز من حماسهم وتحفيزهم؛

(9) طريقة لمنع المشكلات، من خلال توضيح التوقعات وتأسيس فهم مشترك لما يمكن للموظفين القيام به من تلقاء أنفسهم وما لا يمكن، وتوضيح كيف ينسجم عمل الموظف مع ما تقوم به المؤسسة

ككل؛

10) وسيلة لتخطيط فعالية تطوير وتدريب الموظف.

تفيد هذه النقاط العشرة في توجيه نظام إدارة الأداء نحو الهدف المتمثل في تطوير المؤسسة وكل من فيها، و لكن هناك بعض النقاط الأخرى التي يجب تغطيتها إذ أننا بحاجة لأن يكون نظام إدارة الأداء عملياً، أما إذا اتسمت هذه العملية بالصعوبة، فلن يقوم أحد بتطبيقها إذ لن تستحق حينها العناء.

ومن خلالها نضيف بعض المعايير " العملية " لهذا النظام:

- يجب أن يكون بسيطاً قدر الإمكان؛
- يجب أن يتطلب أقل قدر ممكن من العمل الكتابي والروتيني؛
- يجب أن يتطلب أقل قدر ممكن من الوقت المستثمر لأجله؛
- يجب أن يضاعف من ارتياح الأفراد أو على الأقل أن يحد من شعورهم بالضيق والانزعاج؛
- يجب أن يخدم حاجة المدراء، والموظفين، والمؤسسة، فإذا ما أعتبر المدراء أو الموظفون مضيعة للوقت فلن يكون هذا النظام بذلك القدر من الفعالية.¹

¹- موسى يونس: تقييم الأداء، بيت الأفكار، الدولية للنشر والتوزيع، عمان، دس، ص ص 44، 45.

ثالثا : المدخل النظري لإدارة الموارد البشرية

1- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

إن الوضع الذي وصلت إليه إدارة الموارد البشرية في الدول المتقدمة صناعيا نتيجة العوامل الاقتصادية والاجتماعية و السياسية و الفكرية ، أدت إلى تحولها من مجرد القيام ببعض الوظائف التقليدية إلى القيام ببعض الوظائف من خلال التطورات الحديثة على المستوى الاستراتيجي، حيث كل مرحلة من هذه المراحل حملت في طياتها فكرة وبرنامجا أكثر رقيا وتعقيدا وشمولا لإدارة الموارد البشرية، فأنت بالنحو التالي:

1-1- مرحلة التكوين و النمو:(ماقبل 1900 - 1946)

حيث تركز مرحلة التكوين على الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد قبل بداية القرن 20 ميلادي وكان حين ذاك عدد الأخصائيين في إدارة الموارد البشرية قليلا جدا، فاستعان بهم العديد من المؤسسات الصناعية الأمريكية لتطبيق و تنفيذ الاختيار، التعيين، حماية العامل ووقايته صحيا من حوادث العمل، مما زاد من الضغط و الإرهاق الذي انتاب هؤلاء الأخصائيين نظرا لقلتهم و كثرة مهامهم من حيث ارتكزت المهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية في هذه الفترة على وظيفتين هما:

أ- وظيفة الاستقدام:

إن ظهور الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن 19 ميلادي أدى إلى ميلاد حركة الوظائف بعيدا عن المنازل وإحلال نظام المصانع الكبيرة بدلا من الورشة الإنتاجية الصغيرة، وتطورت بذلك الحياة الصناعية تطورا كبيرا.

هذا التطور والتغير في نظامي العمل والإنتاج أدى إلى زيادة الحاجة لأنشطة الاستقطاب والتعيين والاختيار للقوى العاملة، بالرغم من عدم رسمية تأديتها باستثناء تصميم الوظائف كما كان إنشاء الخدمة المدنية عام 1883 من بين الأحداث البارزة في تلك الفترة، حيث حاولت المنظمات الاعتماد على الموضوعية في اختيار وترقية العاملين لأن هذا لم يمنع من بروز العديد من المشاكل التي

الفصل الثاني: التأسيس النظري لموضوع البحث

واجهتها إدارة المؤسسة لكون العامل أصبح ضحية هذا التطور، حيث كان ينظر له باعتباره سلعة تباع وتشتري بالإضافة إلى المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية الناتجة عن تجمع أعداد كبيرة ومختلفة في المصنع ومن خلال الأعمال الروتينية المتكررة والتي لا تحتاج إلى مهارات.

ب- وظيفة الصيانة:

إن نزعة العمال للتجمع في اتحادات لحماية مصالحهم الخاصة يعود للعصور الوسطى و ذلك من خلال نشأة الطوائف المتخصصة، حيث أدرك " روبرت اوين " منذ 1810 الحاجة إلى ممارسة الأنشطة الخاصة بالأفراد وبأسلوب مدروس ومسؤول فكان سباقا في اقتراح أفكار تتمثل في تحديد الحد الأدنى لسن العمل وتنظيم الإجراءات الخاصة بشكاوي العمال، وتوفير إقامة العمال، ضف إلى ذلك تقديم تسهيلات تعليمية وصحية للعاملين وأسرههم والاهتمام بتدريب العاملين، أي صدر في عام 1842 حكم قانوني أضافى الشرعية على وجود اتحادات العمال وتنظيمهم ضد الإدارة عمل غير مشروع، لكنه ساهم في اتساع حركة التجمعات العمالية رغم عدم الاعتراف رسميا بدورها كوسيط ليستخدم أسلوب المفاوضات بين العمال والإدارة.

وتعتبر هذه المرحلة تمهيدا لمرحلة النمو التي جاءت مع بدايات القرن 20 م، حيث شهدت هذه المرحلة الميلاد الحقيقي لإدارة الموارد البشرية، وتطورت تطورا ملحوظا شمل الجانب النظري والعلمي، وشمل هذه المرحلة الحرب العالمية الأولى والتي تعد من بين الفترات التي شهدت فيها إدارة الموارد البشرية تحديدا وتوجيها لعلاقات الأفراد.

• تطور حقيقي في الإدارة:

وذلك عن طريق استبدال الطريقة العشوائية في الإدارة (الخطأ والصواب) والتي تعتمد التعيين والتجربة بالطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية، حيث تعتمد على الملاحظة المنظمة حتى يتم أداءها في الواقع العلمي.

• الاختيار العلمي للعاملين:

يعتبره " تاييلور " الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيله المناسب وتوفير القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤولية الوظيفة.

• تعليم وتطور العاملين:

يؤكد على أن العامل لا ينتج بالطاقة منه إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب للعمل.

• التعاون بين الإدارة والعاملين:

حيث يرى "تاييلور" أن بإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل.

بالإضافة إلى هذه المبادئ الرئيسية يرى تاييلور أن كل عمل يجب أن يخطط له مستقبلاً، تعطى فيه لكل عام تعليمات كتابية تشرح له كل تفاصيل المهمة التي يجب أن ينجزها وكيفية إنجازها في الوقت اللازم.

ج- وظيفة التنمية:

تضمنت حركة الإدارة العلمية كذلك تنمية العاملين والمشرفين على الاستخدام السليم لأدوات ومعدات العمل، وقد صدرت سنة 1914 قانون يهدف إلى تقديم الدعم المالي للأنشطة التدريبية المتخصصة، وكان للحربين العالميتين الأولى والثانية أثر بالغ الأهمية في زيادة الاهتمام بالجهود الهادفة إلى تنمية العاملين، فقد أدت الحرب العالمية الأولى زيادة استخدام أسلوب التدريب عن طريق قدامى أو كبار العاملين، وظهر تدريب كذلك أثناء العمل، وتميزت الحرب العالمية الثانية بوضع برامج هامة للتدريب الغرض منها هو زيادة فاعلية المشرفين على أداء وظائفهم ومن ثم وجود مدربين مؤهلين، الأمر الذي أدى إلى إعادة النظر في إعادة النظر في إعداد مشرفين لتدريب العمال الغير مهرة، وقد شهدت هذه الوظيفة اهتماماً كبيراً بعد الحرب

الفصل الثاني: التأسيس النظري لموضوع البحث

العالمية الثانية وهو رد فعل طبيعي نتج عن التناقص في عدد القوى العاملة الذي أستهلك خلال الحرب، وبهذا فمن الضروري الاهتمام أكثر بالمواد البشرية التي تعد الدعامة الأساسية لرفع مستوى الأداء.

د- وظيفة التحفيز:

في أثناء الفترة 1930-1940 تغير اتجاه الإدارة نتيجة دراسات " هاوثرن " حيث تحول اهتمام الإدارة من الإدارة العلمية إلى العلاقات الإنسانية، وقد أوضحت هذه الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم لها العمل، والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد، لكن أيضا تتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية معينة، وقد أكتشف " ألون مايو" و "بروتلزبرجر" أن مشاعر وعواطف ووجدان نفسية الأفراد تتأثر بشدة بظروف العمل، مثل العلاقات الاجتماعية، وسط القيادة، وتدعيم الإدارة، وهذه المشاعر بدورها تؤثر على إنتاجية الفرد، وهكذا تم الاقتناع بمعاملة الأفراد باحترام وتقدير لذاتهم، مما يساعد على زيادة رضا الأفراد وإنتاجيتهم.¹

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يدور الهدف الذي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقه حول رفع الكفاءة الانتاجية للقوى العاملة بالمنظمة، وذلك من خلال رفع مقدرتهم على العمل والأداء الجيد والسلوك السليم، ثم إيجاد الدافعية والرغبة لديهم في العمل والإنتاج وحب المنظمة والانتماء إليها، وعليه يمكن القول أن هدف إدارة الموارد البشرية يدور حول تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي القدرة x الرغبة.

إذا تسعى إدارة الموارد البشرية في سبيل رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إلى تقوية وتدعيم طرفي المعادلة معا، إذ لا غنى عن أحد طرفيها، وتحفيز طرف واحد دون الآخر يخل بها، فلا يمكن أن نتصور أداء وكفاءة جيدة بوجود مقدره فقط دون الرغبة والعكس صحيح، لا يمكن تحقيق ذلك بوجود الرغبة دون

¹- حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص ص 17،

الفصل الثاني: التأسيس النظري لموضوع البحث

وجود المقدر، لذلك نجد أن إدارة الموارد البشرية تسعى جاهدة إلى تحقيق الطرفين معا، لضمان المستوى المطلوب من الأداء وتحقيق كفاءة إنتاجية عالية.

ومن هذا المنطق فإن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفس الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، إن مدير الموارد البشرية يقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال العنصر البشري، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم لآكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها.

أما عن ماهية الأهداف فيمكن القول أن هناك نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والتميزة

أيضا:

- الأولى من هذه الأهداف هو: تعظيم لإنتاجية التنظيم وبالطبع فأن هذا لا يعتبر هدفا جديدا، فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمنظمات المختلفة، إن هذا الهدف في مفهومه يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات والأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي الموضوع للتنظيم، وطالما أن أهداف إدارة الأفراد مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة، فإن الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل إدارة الموارد البشرية؛
- أما عن الهدف الثاني الرئيسي للإدارة فهو مرتبط بالهدف الأول أيضا، ولكن يمكن التمييز عنه بوضوح، هذا الهدف هو المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، وأحيانا يطلق على هذا الهدف اصطلاح "الوقاية التنظيمية".

وعليه يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع؛
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع؛
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم؛

الفصل الثاني: التأسيس النظري لموضوع البحث

- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الرقبة والأجور والتدريب والتطوير؛
- توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية؛
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب؛
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد؛
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم؛
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية.¹

3- نماذج استراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الفعالية في أداءها والتميز في نشاطاتها وبالتالي فهناك العديد من النماذج الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتي حاولت اكتشاف طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية المنظمة وممارسات وسياسات الموارد البشرية ومن أهم هذه النماذج:

3-1- نموذج التناسب الأفضل:

يؤكد هذا النموذج على الربط بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، من خلال تقدير مدى وجود تكامل عمودي بين الاستراتيجية العامة للمنظمة ورؤية وأهداف وسياسات وممارسات الموارد البشرية فيها

ويذكر " Wright and Shell " بأن المنظمة تحقق كفاءة في الأداء بشكل أفضل عندما تصل

إلى مرحلة التكامل العمودي في هذا المجال.

¹- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 36، 39.

أما من ناحية التكامل الأفقي فيمكن الوصول إليه من خلال التناسب بين استراتيجيات الموارد البشرية نفسها كاستراتيجية التوظيف واستراتيجية التطوير واستراتيجية التعويضات.

3-2- نماذج دورة الحياة:

حاول بعض الباحثون الربط بين تطور حياة المنظمة أو دورة حياة المنتج وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ففي بداية حياة المنظمة قد تتبع إدارة الموارد البشرية سياسات مرنة في الاختيار والتعيين، أما في مرحلة النضوج فتتبع إدارة الموارد البشرية سياسات أخرى أقل مرونة من السابق وقد تلجأ إلى أخذ تكلفة الموارد البشرية بعين الاعتبار في إقرار سياساتها، أما عند تراجع المنظمة وأعمال المنظمة فقد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى اتباع سياسة الرشد في إنهاء عقود الموظفين والاستغناء عن خدماتهم.

وفي هذا المجال يشير " Bexall and Purcell " استفسارا حول كيفية ضمان أن الموارد البشرية يمكنها الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين الذين تحتاجهم المنظمة لاستمرارها وقت الازدهار الاقتصادي.

وفي الواقع فإن إدارة الموارد البشرية يفترض أن تتحكم من خلال سياساتها وممارساتها التي تتبعها لتناسب مع كل دورة حياة، في التكيف مع أي تطورات قد تحصل في البيئة الداخلية والخارجية.

3-3- النموذج المبني على الموارد:

يركز النموذج على العلاقة بين موارد المنظمة وفي مقدمتها الموارد البشرية والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد البشرية هي أهم موارد المنظمة وبالتالي ينبغي تمكين الموظفين وتحفيزهم على الأداء، واستخدام موارد المنظمة المتاحة بالشكل الأفضل.

ويعمل النموذج على استغلال الكفاءات في المنظمة: الموارد والقدرات، فالموارد إما أن تكون ملموسة كالموارد البشرية والمالية والتكنولوجية، وإما أن تكون غير ملموسة كالماركة التجارية والسمعة، ومن الناحية الأخرى فإننا نعني بالقدرات إجمالي المهارات التي يمتلكها المنظمة لتنسيق وإدارة الموارد بكفاءة.

يؤكد " **Barny and Wright** " على دور جديد للموارد البشرية كشريك استراتيجي في البناء والمحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة ويضيف الكاتبان بأن الموارد تساهم في بناء الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها إذا كانت تتصف بما يلي:

(1) أن تكون ذات قيمة: تستطيع الموارد البشرية إضافة قيمة للمنظمة من خلال اتباع طرق جديدة

تؤدي إلى تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات؛

(2) أن تكون نادرة: ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تهتم باستخدام الطاقات القصوى للموارد البشرية

التي تتمتع بخصائص فريدة وذلك لأجل تحقيق الميزة التنافسية؛

(3) أن لا تكون سهلة التقليد: فالمشكلة تتلخص في امكانية التقليد من قبل المنظمات الأخرى والذي لا

شك سوف يؤثر على الميزة التنافسية؛

(4) التنظيم: لضمان استمرارية تأثير إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية، فإن المنظمة تحتاج لأن

تكون الخصائص الثلاثة الأولى منظمة بشكل جيد.

4- نموذج الممارسات الأفضل:

يعتمد النموذج على تبني أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي أدت إلى نتائج أفضل من حيث

الأداء والجودة والكفاءة، حيث تجري المنظمة مقارنة معيارية مع الممارسات الأفضل، وتحاول أن تتفوق على

المنظمات التي تجري المقارنة معها، وهذا ما ينسجم مع مفهوم العالمية في التحسين المستمر للأداء.

إن تطبيق النماذج السابقة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى النهاية إلى تحسين مستوى أداء

الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مما ينتج عن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها بكفاءة وفعالية.¹

5- متطلبات نجاح التخطيط للموارد البشرية:

¹ - محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2014، ص ص 70، 72.

الفصل الثاني: التأسيس النظري لموضوع البحث

توفر خطة الموارد البشرية خارطة سير المنظمة مستقبلاً Read mob، حيث تحدد أعداد الموارد البشرية المطلوبة، ومصادر توفيرها ومتى ستظهر الحاجة إليها، ونوع التدريب المطلوب لتنمية مهارات العاملين، والترقيات والإعداد لها لتنسجم مع متطلبات العمل في المنظمة، وفيما يلي نستعرض عوامل النجاح الأساسية لتخطيط الموارد البشرية:

- أن تكون خطة الموارد البشرية مستوحاة من الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وجزءاً منها، وتهدف إلى المساعدة في تنفيذ تلك الخطة؛

- اعتماد الخطة من الإدارة العليا ومتابعة تنفيذها وإدخال التعديلات عليها حسب متطلبات الظروف مستقبلاً (لمرونة الخطة)؛

- أن تبقى الخطة على دراسة للموقع الفعلي والحاجة التي يشترك في تحديدها الرؤساء والمؤوسين (شمولية الخطة)؛

- أن تأخذ الخطة بعين الاعتبار الآتي:

• المتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية لبيئة المنظمة بها من دوران وظيفي وتوسع وانكماش لنشاط المنظمة؛

- أن ينسجم حجم الموارد البشرية لدى المنظمة في كافة الأوقات مع الاحتياجات الفعلية لسير العمل فيها دون أن يظهر أي نقص أو فائض قد يؤثر على إنتاجيتها أو زيادة التكاليف، أو تعطيل العمل أو إرتابه، لأسباب تعود لسوء التقديرات والفرضيات التي يتم التنبؤ بها عند إعداد الخطة.¹

6- معوقات تخطيط الموارد البشرية:

¹- محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبحج: إدارة الموارد البشرية (في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة)- الجودة الشاملة، (الهدنة)، الرضوان للنشر والتوزيع، ص ص 72، 73

تواجه منظمات الأعمال بعض المعوقات والمشاكل عند وضع خطط الموارد البشرية منها:

- نقص البيانات والمعلومات اللازمة عن سوق العمل، وكذلك عدم دقة البيانات الموجودة نظراً لتعدد مصادرها والتضارب بينها؛
- عدم وجود معدلات أداء قياسية يمكن على أساسها تحديد الاحتياجات الدقيقة من العمالة؛
- أن معظم المنظمات لا تقوم بإعداد معدلات لدوران العمالة أو للغياب ومن ثم يصعب وضع أسس للإحلال وتقدير الاحتياجات في المستقبل؛
- التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي تتطلب أنماطاً معينة من المهارات قد لا تتوفر في أسواق العمل؛
- عدم ارتباط خطط التعليم على المستوى القومي باحتياجات المجتمع من الموارد البشرية، وعدم أخذ احتياجات قطاعات الصناعة والخدمات الصناعية والخدمات وغيرها في الحسبان عند رسم السياسة؛
- وجود تشريعات عمل حكومية تفرض قيوداً على شروط وظروف استخدام الموارد البشرية؛
- الهجرة غير المخططة للموارد البشرية إلى أسواق عمل خارجية ما، يخلق فائضاً أو عجزاً في تخصصات وقطاعات معينة، وهذا الخلل في سوق العمل القومي يسبب فشلاً في خطط المنظمات وسوء استخدام الموارد البشرية؛
- افتقار المنظمات للوعي التخطيطي بصفة عامة، وتخطيط الموارد البشرية بصفة خاصة باعتباره الأسلوب الوحيد لتوفير الموارد البشرية كماً ونوعاً، حسب توقيت زمني محدد لتحقيق معدلات إنتاجية عالية بأقل تكلفة؛
- إهمال جانب المتابعة والرقابة على الخطة، حيث ينظر إلى الخطة على أنها انتهت بمجرد اعتمادها على عادة لا تبذل جهود من أجل متابعة تنفيذها والتعرف على مدى مطابقتها للأداء

الفصل الثاني: _____ التأسيس النظري لموضوع البحث

الفعلي للمستهدف، من حيث التعب والتدريب والأجود ومن ثم تكرر الأخطاء، ولا تتخذ إجراءات

تصحيحية بشأنها، وهذا يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة الخطط الحالية والمستقبلية.¹

خلاصة الفصل:

¹ - محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2006، ص ص 134، 135.

الفصل الثاني: التأسيس النظري لموضوع البحث

من خلال دراسة هذا الفصل ونظرا لأهمية هذا التدريب في الإدارة، حاولنا استعراض أهم المراحل والأهداف والاحتياجات التدريبية التي ساعدت على التعرف بالتدريب، فهذه النشاطات تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد، وذلك لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها.

كما تم التعرض لمختلف عمليات تقييم الأداء اتضحت الحاجة الملحة لضرورة اعتماد المؤسسة على مؤشرات معينة توضح مركزها الاستراتيجي بالإضافة إلى ضرورة تقييم الأداء، وهذا من خلال اتباع معايير محددة قادرة على تفعيل دور العاملين في المؤسسة.

ويكتسب المورد البشري أهمية كبيرة من أهمية الفرد الذي يعتبر عنصر هام وضروري لنجاح واستمرارية نجاح المنظمة والمجتمع ككل.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

الميدانية

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- ❖ تمهيد
- ❖ أولا: مجالات الدراسة
 - 1- المجال المكاني
 - 2- المجال الزمني
 - 3- المجال البشري
- ❖ ثانيا: منهج الدراسة
- ❖ ثالثا: عينة الدراسة
- ❖ رابعا: أدوات جمع البيانات
- ❖ خامسا: أساليب الإحصائية
- ❖ سادسا: خصائص عينة الدراسة
- المحور الأول: البيانات الشخصية
- ❖ خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة مهمة من مراحل الدراسة، حيث تمكنا من الإلمام بجميع جوانب البحث وهذا عن طريق النزول إلى الميدان، ومن خلال هذا الفصل سنعمل على توضيح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

أولاً: مجالات الدراسة

تمثلت مجالات الدراسة ضمن حدود الإشكالية ومنهجية اختيار فرضياتها لتحقيق والوصول إلى استنتاجات منطقية والاقتراب من الموضوعية التي تقتضيها منهجية البحث العلمي. قمنا بإنجاز هذه الدراسة وفق المجالات الآتية:

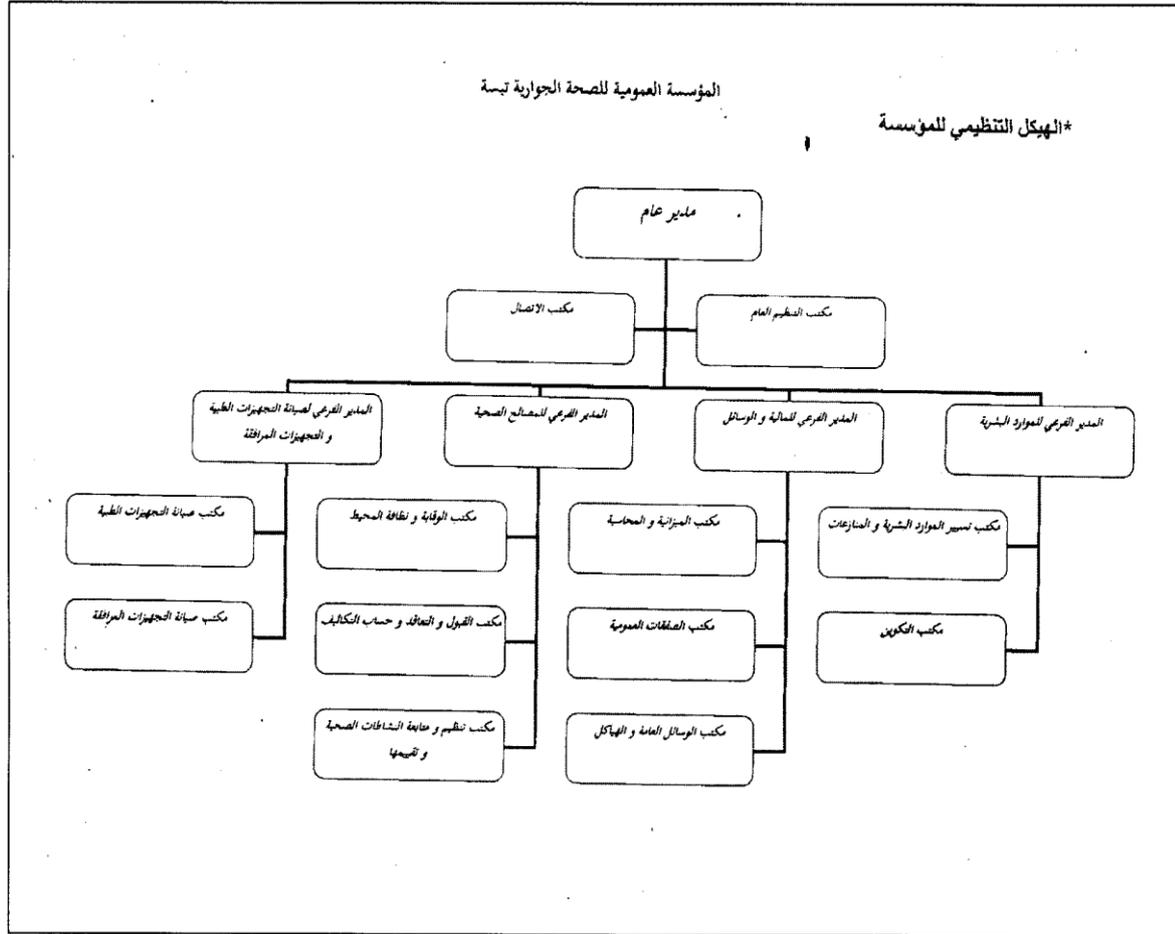
1- المجال المكاني:

تمت الدراسة في المؤسسة الاستشفائية متعددة الخدمات " منسل خديجة " الواقعة بحي سكانسكا بلدية تبسة ولاية تبسة، حيث أنشأت تبعاً للمرسوم التنفيذي رقم 7/140 المؤرخ في 19/05/2007، تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

• نشاطات المؤسسة:

- الوقاية والعلاج القاعدي؛
- تشخيص المرضى؛
- العلاج الجوّاري؛
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي؛
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان؛
- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمين مصالح الصحة وتحديد معارفهم.

الشكل (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



- توصيف المهام والوظائف:

يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة الموضوعات تحت سلطة المدير الذي يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامها حسب الشكل نفسه وهو مسؤول عن حسن سير المؤسسة يمثلها أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية هو الأمر بالصرف في المؤسسة.

- يحضر مشاريع التقديرية ويعد حسابات المؤسسة.

- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة.

- ينفذ مداورات مجلس الإدارة.

- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى الإدارة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.

- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به.

- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.

- يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.

- يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه.

الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال اللذان يقومان باستقبال مختلف الوثائق القادمة من

الإدارات والتي تحتاج إلى توقيع من المدير العام واستقبال المكالمات الهاتفية

▪ **المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** تقوم هذه الأخيرة بالسهر على مراقبة كل النشاطات الصحية على

مستوى العيادة المتعددة الخدمات وقاعة العلاج ومصالح الخدمات كالمركز الوسيط للصحة العقلية

وطب العمل ومصحة علم الأوبئة والطب الوقائي ومصحة داء السكري وتشمل ثلاثة (03) مكاتب:

✓ **مكتب الوقاية ونظافة المحيط:** ومهامه (التلقيح، صحة الأم والطفل، المخططات الوطنية

للصحة، الأمراض المتنقلة عبر المياه والحيوان، نظافة المحيط عن طريق مكاتب حفظ الصحة

والأعوان التابعين للمؤسسة في هذا المجال).

✓ **مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف:** ومهامه (الإشراف على العملية الإدارية لدخول المرضى

في دور الولادة الاستشفائية وحساب الكلفة لكل مصاريف الاستشفاء وتطبيق نظام التعاقد).

✓ **مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها:** ومهامها (مراقبة كل الهياكل التابعة

للمؤسسة لتقديم الخدمات الجيدة للمواطن وتقريب الصحة منه، إحصاء كل النشاطات المقدمة

للمواطن من معاينة وجراحة الأسنان والحقن إلخ).

▪ **المديرية الفرعية للموارد البشرية:** وتشمل مكاتبين (02):

✓ **مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:** يقوم هذا المكتب بمتابعة السيرة المهنية لكل

المستخدمين، فتح مناصب عمل جديدة وإعداد المخططات السنوية التقديرية للتوظيف والتكوين

والرسكلة، يعمل على تسيير الشؤون القانونية للمؤسسة وحل المنازعات التي تكون المؤسسة طرفاً فيها.

✓ **مكتب التكوين:** يعمل على تكوين إطارات العمال وإعادة رسكلتهم وفق التطورات التكنولوجية والخاصة بميدان الصحة العمومية، هذا بالإضافة إلى القيام بأيام دراسية وتكوينية تمس جميع الأسلاك (طبيين، شبه طبيين، إداريين).

▪ **المديرية الفرعية للمالية والوسائل:** وتشمل ثلاثة (03) مكاتب:

✓ **مكتب الميزانية والمحاسبة وإعداد كشوف الالتزام بالنفقات:** ويتولون حفظ وتصنيف المستندات المرتبطة بتسيير الميزانية، تحضير مختلف العمليات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة وتسجيلها ومسك الدفاتر المحاسبية وتقديم الكشوف الإجمالية الدورية طبقاً للتشريع المعمول به، التدقيق في جميع العمليات المتعلقة بالميزانية والمالية ومراقبتها ومتابعتها.

✓ **مكتب الصفقات العمومية:** يسهر هذا المكتب على احترام التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفية تنفيذ الصفقات العمومية.

✓ **مكتب الوسائل العامة والهيكل:** يقوم هذا المكتب على تمويل المؤسسة وتزويدها بجميع ما تحتاجه من الأدوية والضمادات والمعدات الطبية واللقاحات ولوازم المخبر وأقسام الأشعة، اللوازم المكتبية، أدوات التنظيف، قطع غيار السيارات ولوازم العمل وصيانة الهياكل الصحية وتزويد المؤسسة بكل احتياجاتها.

▪ **المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:** وتشمل مكتبين (02):

✓ **مكتب صيانة التجهيزات الطبية:** يقوم هذا المكتب بكل مهمة تصليح للأجهزة والمعدات الطبية وفحصها دورياً والسهر على العناية بالتجهيزات والمعدات الموجودة على مستوى المصالح

الصحية، كذلك الكشف عن عيوب المنشآت وجوانب قصورها والتبليغ بها وتداركها عند الاقتضاء.

✓ مكتب صيانة التجهيزات المرافقة: يقوم هذا المكتب بكل مهمة صيانة وتصليح والأجهزة المرافقة للأجهزة الطبية.

2- المجال الزمني :

تم إجراء الدراسة الميدانية خلال فترات زمنية متقاربة من تاريخ 20 أبريل 2019 إلى غاية 20 ماي 2019 ، حيث تمت زيارة المؤسسة زيارة أولية واستطلاعية للتعرف على مجال الدراسة الجغرافي وملاحظة كل ما يتعلق بالموضوع ، تم خلال هذه الفترة جمع المعلومات والبيانات عن المؤسسة ، كما تم الحصول على الوثائق التي تبين توزيع المجال البشري ، للتمكن من تحديد خصائص مجتمع الدراسة .
وأخيرا قمنا في تاريخ 06 ماي 2019 بتوزيع الاستمارات على عينة الدراسة والعودة للمؤسسة بتاريخ 07 ماي 2019 لاسترجاع الاستمارات .

3- المجال البشري:

بما أن الدراسة الراهنة تهدف إلى محاولة كشف ومعرفة دور التدريب المهني في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسة الصحية ، فإنه من الطبيعي أن يعتمد الباحث على جميع فئات العمال ، محاولا الإحاطة بكل هذه الفئات في مختلف مصالح المؤسسة .وبما أن الدراسة أنجزت على موظفي المؤسسة الاستشفائية متعددة الخدمات " منسل خديجة " سكانسكا- تبسة- حيث تظم المؤسسة أطباء (وعدددهم 12طبيب) وشبه طبي (العدد 63)، وأسلاك مشتركة (إداريين، أعوان أمن) (العدد 30) ،وبالتالي يبلغ عدد مجتمع البحث الاجمالي 105 عاملا.

ثانيا: منهج الدراسة

- تعريفه:

- انطلاقا من موضوع دراستنا وفهمنا للمنهج كما يعرفه " أ.د. غربي " بأن المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في الدراسة للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة.¹

وعليه فإن الدراسة الحالية يناسبها المنهج الوصفي، في دراسة موضوع دور التدريب المهني في تفعيل أداء المورد البشري في المؤسسة، نجمع بين متغيرين ونحاول الربط بينهما من خلال دراسة الدور والأثر وعليه فالمنهج الوصفي يساعد في تكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع وربطها بالجانب التطبيقي.

ثالثا: عينة الدراسة

العينة هي جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان مجتمع دراسة.

لذلك يمكن تعريف العينة على أساس أنها مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من المجتمع الإحصائي، وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة وبالنظر إلى مجتمع الدراسة قد تم احتساب نسبة 50% منه وهذا بغرض أن تكون هذه العينة تمثيلية أكثر.²

• طريقة أخذ العينة: قمنا بحساب عينة الدراسة بالطريقة التالية:

- مجتمع الدراسة: 105 عاملا

- عينة الدراسة تمثل 50% أي ما يقارب 53 عاملا

- تم توزيع الاستثمارات على 53 عاملا وعند الاسترجاع استلمنا 43 استثمارة.

¹ - علي غربي: أبجديات المنهجية لكتابة الرسائل الجامعية- منشورات مخبر علم الاجتماع والاتصال، ط1، دار الفائز للنشر، قسنطينة، 2000، ص 73.

² - محمد عبد العال النعيمي: طرق البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 80.

- عند احتساب النسبة المئوية لـ 43 عاملاً أصبحت تشكل 41 % من مجتمع الدراسة.

حيث: N مجتمع الدراسة

n عينة الدراسة

ومن ثم اللجوء إلى استخدام هذه النسبة التي هي 41% في كامل فئات السوسيو مهنية والتي كانت كما يلي:

مجموع الدراسة: 43

النسبة	التكرار	السوسيو مهنية
16,3	7	طبيب
46,5	20	شبه طبي
37,2	16	أسلاك مشتركة (إداريين، أعوان أمن)
100	43	المجموع

رابعاً: أدوات جمع البيانات

الملاحظة:

هي إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات وهناك قول شائع بأن العلم يبدأ بالملاحظة، ويقول " ديغر " و " Dégreàt " : إن الملاحظة تستخدم في جمع البيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق المقابلة والاستفتاء وذلك رغم تعاون المبحوثين.¹

وقد استخدمنا الملاحظة في تعاملنا مع العاملين في المؤسسة الاستشفائية بمختلف رتبهم المهنية مستفسرين عن ظروف عملهم وطبيعة العلاقات الاجتماعية والتفاعل القائم بينهم ونظرتهم للعمل الذي يزاولونه ومحاولة رصد العادات التي ينقلونها بمكان عملهم واللهجة التي يتواصلون فيما بينهم . وهذا كله في إطار الإحاطة بالمعلومات اللازمة والحصول على البيانات التي تخدم موضوع الدراسة .

1- كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 130.

استمارة الاستبيان:

هي تصميم فني لمجموعة من الأسئلة والبنود حول موضوع معين بحيث تغطي كافة جوانب موضوع

الدراسة.¹

• ولقد قمنا ببناء استمارة الاستبيان وتوظيفها حسب المراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** تم صياغة الاستبيان في صورته الأولى انطلاقا من مشكلة البحث والتساؤلات المطروحة.

- **المرحلة الثانية:** عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف.

- **المرحلة الثالثة:** تم توزيع الاستبيان والمتمثل في 53 استمارة، على عينة البحث، مع إعادة 43 استمارة.

• وقد تناولت الاستمارة ما يلي:

- **المحور الأول:** متعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين (وتظم 05 أسئلة).

- **المحور الثاني:** بيانات تتعلق بالتساؤل الأول للدراسة (وتظم 11 سؤالا).

- **المحور الثالث:** بيانات تتعلق بالتساؤل الثاني للدراسة (وتظم 12 سؤالا).

- **المحور الرابع:** بيانات تتعلق بالتساؤل الثالث للدراسة (وتظم 7 أسئلة).

خامسا: الاساليب الإحصائية

اتخذنا مجموعة من الأساليب في تفرغ البيانات الإحصائية تتمثل في تكرار النسبة المئوية، ومن

خلالها تم عرض وتحليل البيانات المجمع، كما تم الاعتماد على الأسئلة المفتوحة وأسئلة مغلقة في استمارة

الاستبيان.

1- موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية- تدريبات علمية-، ط1، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006، ص 125.

سادسا: خصائص عينة الدراسة

- العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئات السوسيو مهنية، جدول التكرارات + التحليل.

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم 01: الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	10	23,3
إناث	33	76,7
المجموع	43	100

• جدول رقم 01:

تبين نتائج الجدول أن أغلب المستقيين من فئة الإناث حيث بلغ عددهن 33 أنثى بنسبة قدرت بـ 76,7% في حين كان عدد الذكور 10 ذكور وذلك بنسبة 23,3% ، ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة من الإناث، وهذا راجع إلى ميول الإناث عادة إلى العمل بالمؤسسات الصحية.

جدول رقم 02: العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	16	37,2
من 30 إلى 40 سنة	23	53,5
من 41 إلى 50 سنة	4	9,3
المجموع	43	100

• جدول رقم 02:

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية [30 - 40] سنة، وبلغ عددهم 23 فردا، ما يمثل 35,5% ، وتليها الفئة الأقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم 16 فردا بنسبة 37,2% ، وفي المرتبة الأخيرة تأتي الفئة [41 - 50] سنة، وذلك بـ 4 أفراد وبنسبة تقدر بـ 9,3% ، وهي تمثل الفئة الأقل.

جدول رقم 03: المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي وأقل	5	11,6
جامعي	33	76,7
تكوين متخصص	5	11,6
المجموع	43	100

• جدول رقم 03:

يوضح الجدول أن المؤهل العلمي السائد هو المستوى الجامعي، وذلك بعدد قدر بـ 33 فرداً بنسبة 76,7%، تليها مباشرة كل من فئة الثانوي والتكوين المتخصص بعدد 5 أفراد لكلا الفئتين وبنفس النسبة المقدر بـ 11,6%، وهذا ما يبين مدى توجه المؤسسة العمومية للصحة الجوارية إلى توظيف الإطارات الجامعية لدفع مستوى الأداء، وكذا جودة العمل التي لا يمكن أن تحقق إلا في ظل وجود أفراد على قدر كاف من العلم والثقافة.

جدول رقم 04: سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	22	51,2
من 5 إلى 15 سنة	16	37,2
أكثر من 25 سنة	5	11,6
المجموع	43	100

• جدول رقم 04:

يبين لنا الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، حيث تحتل الفئة الأولى [أقل من 5 سنوات] أكبر عدد من الموظفين والذي قدر بـ 22 فرداً بنسبة 51,2%، تليها الفئة الثانية [من 5 إلى 15 سنة]، بعدد 16 فرداً، وبنسبة 37,2%، وفي المرتبة الأخيرة تأتي الفئة الثالثة [أكثر من 25 سنة] بعدد قدر بـ 05 أفراد ونسبة 11,6%، والتي تمثل أقل عدد من الموظفين، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة من سنوات الخبرة والتي تمثل خبرة أكثر من 25 سنة متوجهون إلى التقاعد، وبالتالي يجب على المؤسسة العمل على استخلافهم لا سيما أنهم يحتلون مناصب هامة في المؤسسة.

جدول رقم 05: الفئات السوسيو مهنية

النسبة	التكرار	السوسيو مهنية
16,3	7	طبيب
46,5	20	شبه طبي
37,2	16	أسلاك مشتركة (إداريين، أعوان أمن)
100	43	المجموع

• جدول رقم 05:

يتضح من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل الفئات السوسيو مهنية، أن فئة [شبه طبي] مثلت أغلبية أفراد العينة وذلك بعدد 20 موظف ونسبة قدرت بـ 46,5% ، تليها فئة [أسلاك مشتركة (إداريين، أعوان أمن)] بعدد بلغ 16 موظف بنسبة 37,2% وفي المرتبة الأخيرة [الأطباء]، وعددهم 7 موظفين بنسبة 16,3% ، ومنه نستنتج أن المؤسسات الاستشفائية تكون في حاجة إلى أكبر عدد ممكن من فئات شبه الطبيين، والذين يكون تعاملهم مباشر مع المرضى وذويهم فعليهم التواجد باستمرار في حالة وقوع طوارئ، حتى في حالة غياب الأطباء، لذلك نجد هذه الأخيرة لا تحتل عددا كبيرا نظرا لعمل الأطباء الدقيق الذي ينجم عن الخطأ في أدائه التضحية بحياة المريض.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تمكنا من إدراك موضوع دراستنا وتحديد مجالاته بدقة من خلال خطوات التي مررنا بها والتي بدورها مكنتنا من تحديد العينة النهائية المراد دراستها وسنحاول في الفصل الموالي عرض النتائج ومناقشتها.

الفصل الرابع

عرض وتحليل ومناقشة

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

❖ تمهيد.

❖ المحور الثاني: تطور وعصرنة البرامج التدريبية وعلاقته بتحسين ورفع أداء المورد البشري في

المؤسسة الاستشفائية.

❖ المحور الثالث: التدريب المهني وتحقيق الجودة الخدماتية بالمؤسسة الاستشفائية.

❖ المحور الرابع: تساهم عملية التدريب المهني في الترقية الوظيفية للعامل.

❖ النتائج.

❖ خاتمة الفصل.

تمهيد:

بعد عملية جمع البيانات من الميدان وتطبيق أداة الدراسة، سيتم في هذا الفصل عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها باستخدام أساليب إحصائية مناسبة، ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري الذي تم عرضه.

❖ المحور الثاني: تطور وعصرنة البرامج التدريبية وعلاقته بتحسين ورفع أداء المورد البشري في المؤسسة الاستشفائية

جدول رقم 06: هل تعتمد المؤسسة على برامج تدريب حديثة ومواكبة للعصرنة

النسبة	التكرار	
51,2	22	نعم
48,8	21	لا
100	43	المجموع

• جدول رقم 06:

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ أن المجيبين ب نعم متفوقين بنسبة 51,2% ، وبعدد بلغ 22 موظف على المجيبين ب لا والذين نسبتهم 48,8% ، وعددهم 21 موظف وذلك بفارق ضئيل، وهذا يدل على أن معظم العمال في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " عيادة متعددة الخدمات - منسل خديجة " يوافقون على اعتماد المؤسسة لبرامج تدريب حديثة ومواكبة للعصرنة، وهذا لما يتسم به هذا المجال من ضرورة لذلك.

جدول رقم 07: إذا كانت إجابتك بنعم أذكر لنا بعض من هذه البرامج الحديثة

النسبة	التكرار	
51,2	22	برنامج Sireh
48,8	21	لا
100	43	المجموع

• جدول رقم 07:

تبين لنا بيانات الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة الذين أجابوا بالموافقة " نعم " على وجود برامج حديثة على مستوى المؤسسة، حيث قاموا بذكر برنامج « Sireh Programme » المستعمل كبرنامج حديث، وكان عددهم 22 فردا، وذلك بنسبة 51,2% في حين أفراد العينة الذين كانت إجابتهم هي الرفض " لا" فهم غير معينين بالإجابة، وبلغ عددهم 21 فردا، وذلك بنسبة 48,8%.

جدول رقم 08: هل تضع المؤسسة برامج تدريبية بصفة دورية ؟

النسبة	التكرار	
58,1	25	نعم
41,9	18	لا
100	43	المجموع

• جدول رقم 08:

تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم بـ " نعم " حيث بلغت نسبتهم 58,1% وعدددهم 25 موظف، بينما عدد المجيبين بـ " لا " كان عددهم 18 موظف بنسبة 41,9%، ومنه نستنتج أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حسب تفوق عدد الموافقين هي فعلا تضع برامج تدريب بصفة دورية لما لذلك من أهمية بالغة في اكتساب المعارف والحفاظ على سلامة المرضى.

جدول رقم 09: هل تتوافق البرامج التدريبية الحديثة مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها ؟

النسبة	التكرار	
	31	نعم
27,9	12	لا
100	43	المجموع

• جدول رقم 09:

توضح بيانات الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة كانت إجابتهم بـ " نعم " وذلك بنسبة 72,1% حيث بلغ عددهم 31 موظف، في حين بلغ عدد المجيبين بـ " لا " 12 موظف بنسبة 27,9%، نستنتج من ذلك أن أغلبية الموظفين أجابوا بالموافقة وهذا راجع إلى كون البرامج التدريبية الحديثة التي تتبناها المؤسسة تتوافق مع متطلبات الوظيفة التي يعملون بها، وهذا ما يطلق عليه بالتكامل الوظيفي أو التناسق المهني مع متطلبات الموظف وحاجات المرضى.

جدول رقم 10: هل يساهم التدريب في تحسين السلوك الوظيفي للعمال ؟

	التكرار	النسبة
نعم	28	65,1
لا	15	34,9
المجموع	43	100

• جدول رقم 10:

تشير بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية المستقصين كانت إجابتهم بـ " نعم " وذلك بنسبة 65,1% و عددهم 28 فردا، في حين كان عدد المجيبين بـ " لا " هو 15 فردا وبنسبة أقل بلغت 34,9%، ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة كان معظمهم موافق على مساهمة التدريب في تحسين السلوك الوظيفي للعمال داخل المؤسسة، كل ذلك يعود إلى الثقافة الوظيفية المكتسبة من خلال التدريب الدوري.

جدول رقم 11: هل تعد فرص التدريب متكافئة ومتاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام ؟

	التكرار	النسبة
نعم	31	72,1
لا	12	27,9
المجموع	43	100

• جدول رقم 11:

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم بـ " نعم " وبلغ عددهم 31 فردا بنسبة 72,1%، في حين بلغ عدد الذين أجابوا بـ " لا " كان 12 فردا بنسبة 27,9%، إذ إن معظم أفراد العينة كانت إجابتهم بالموافقة وهذا دليل على أن فرص التدريب التي تتوفر عليها المؤسسة متكافئة ومتاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام دون استثناء.

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم 12: في حالة الإجابة بنعم هل أتاحت لك فرص للتدريب وما نوع دورات التدريب التي خضعت لها؟

النسبة	التكرار	
83,7	36	نعم
16,3	7	لا
100	43	المجموع

• جدول رقم 12:

من خلال إجابات أفراد العينة على مدى تكافئ فرص التدريب وإتاحتها لجميع الموظفين وعلى مستوى جميع الأقسام كانت نسبة الموافقين على ذلك أكثر من نسبة الراضين لها، وبالتالي سئل أفراد العينة مرة أخرى على ما إذا أتاحت لهم الفرصة للتدريب وكان المجيبين بـ " نعم " متفوقين بنسبة 83,7% وذلك وبعدهم 36 موظف، على عدد المجيبين بـ " لا " الذين بلغت نسبتهم 16,3% وعددهم 7 موظفين، ومنه نستخلص أن أغلب الموظفين على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أتاحت لهم فرص التدريب وهذا مؤشر على إمكانية تحسين الخدمات الصحية بهذه المؤسسة.

جدول رقم 13: هل تساعد البرامج التدريبية في تحسين مهارات العمال ؟

النسبة	التكرار	
72,1	31	نعم
27,9	12	لا
100	43	المجموع

• جدول رقم 13:

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى أن أغلبية الأفراد المستقصين كانت إجاباتهم بالموافقة. " نعم " حيث بلغت نسبتهم 72,1% بعدد بلغ 31 موظف بينما الذين رفضوا وكانت إجاباتهم بـ " لا " بلغ عددهم 12 موظف بنسبة 27,9%، إذن كانت أغلبية الإجابات بنعم وهذا يدل على أن البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة من حين لآخر ساعدت على تحسين معارف ومهارات عاملها.

جدول رقم 14: كيف كان تأثير البرامج التدريبية عليك ؟

النسبة	التكرار	
65,1	28	الشعور بالاستقرار
9,3	4	الشعور بالدافعية نحو العمل
25,6	11	الإرتباط بوظيفتي
100	43	المجموع

• جدول رقم 14:

توضح بيانات الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة المتمثلة في عدد الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عن كيفية تأثير البرامج التدريبية على كل منهم، فاختار أغلبية الموظفين الاحتمال الأول "الشعور بالاستقرار" وكان عددهم 28 موظف بنسبة 65,1%، بينما اختار الاحتمال الثاني "الشعور بالدافعية نحو العمل" وعددهم 4 موظفين بنسبة 9,3%، في حين الاحتمال الثالث "الارتباط الوظيفي" بلغ 11 موظف بنسبة بلغت 25,6%، ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين منحازين نحو الاحتمال الأول "الشعور بالاستقرار" وهذا الشعور راجع إلى اكتساب الأفراد المهارة والمعرفة وبالتالي اكتساب الخبرة وتحسين الأداء ومنه الشعور بالاستقرار داخل الوظيفة.

جدول رقم 15: هل تساهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز في الأداء ؟

النسبة	التكرار	
46,5	20	نعم
53,5	23	لا
100	43	المجموع

• جدول رقم 15:

تشير بيانات الجدول لأفراد عينة الدراسة أن أغلبهم أجابوا بـ " لا " حيث بلغ عددهم 23 موظفا بنسبة 53,5%، في حين بلغ عدد المجيبين بـ " نعم " 20 موظف وبنسبة 46,5%، إذ أن معظم أفراد العينة كانت إجاباتهم الرفض ومنه نستنتج أن البرامج التدريبية لا تساهم في تغطية جوانب العجز في الأداء، وذلك راجع لغياب الرقابة والمتابعة أثناء سير عملية التدريب.

جدول رقم 16: هل تحقق البرامج الحديثة الأهداف الموضوعية لأجلها ؟

	التكرار	النسبة
نعم	18	41,9
لا	25	58,1
المجموع	43	100

• جدول رقم 16:

توضح بيانات الجدول أن معظم أفراد العينة كانت إجابتهم بـ " لا " وذلك بنسبة 58,1% وبعدها 25 موظف، في حين بلغ عدد الأفراد الذين أجابوا بـ " نعم " 18 موظف بنسبة بلغت 41,9%، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم بـ "لا" أي الرفض، وهذا راجع إلى أن هذه البرامج التدريبية الحديثة التي تتبناها المؤسسة لا تحقق الأهداف الموضوعية لأجلها، بما أنها لا تغطي جوانب الحضور في الأداء لدى الموظفين وهذا راجع لسوء الاستغلال.

جدول رقم 17: هل يعتمد المدربون على وسائل متنوعة في عملية التدريب ؟

نعم	12	27,9
لا	31	72,1
المجموع	43	100

• جدول رقم 17:

من خلال إجابات أفراد العينة على مستوى الجدول نلاحظ أن الأغلبية من أفراد العينة كانت إجابتهم الرفض بـ " لا " وعددهم 31 موظف بنسبة 72,1%، في حين بلغ عدد الذين أجابوا بـ " نعم " 12 موظفا بنسبة بلغت 27,9%، إذ أن أغلبية أفراد العينة كانوا رافضين، وهذا دليل على أن مجموعة المدربين على مستوى المؤسسة لا يعتمدون على وسائل متنوعة في عملية تدريب الموظفين، وهذا راجع للجهل باستعمال بعض الآلات الحديثة والحاجة إلى وجود مختصين لذلك.

جدول رقم 18: هل يحرص المدربون على مشاركة وتفاعل جميع العمال أثناء التدريب ؟

	التكرار	النسبة
نعم	29	67,4
لا	14	32,6
المجموع	43	100

• جدول رقم 18:

تشير بيانات الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم بـ " نعم " وبلغ عددهم 29 موظف بنسبة 67,4%، في حين بلغ عدد الذين أجابوا بـ " لا " 14 موظف بنسبة 32,6%، ومنه نستنتج أن معظم الإجابات كانت بالموافقة وهذا ما يدل على أن المدربين يحرصون على مشاركة وتفاعل جميع العمال أثناء القيام بعملية التدريب، لأن ذلك يساعد على توفير جو ملائم يفتح مجال للنقاش وتبادل للآراء.

جدول رقم 19: هل تقوم المؤسسة بتقييم نتائج الدورات التدريبية ؟

	التكرار	النسبة
نعم	18	41,9
لا	25	58,1
المجموع	43	100

• جدول رقم 19:

توضح بيانات الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة كانت إجابتهم بـ " لا " حيث بلغ عددهم 25 موظف بنسبة 58,1%، في حين كان عدد الأفراد الموافقين والذين أجابوا بـ " نعم " 18 موظف وذلك بنسبة 41,9%، ومنه كان معظم إجابات الموظفين بـ " لا " وهذا راجع إلى عدم قيام المؤسسة بتقييم نتائج الدورات التدريبية، وهذا ما ينعكس سلبا عليها، فعملية التقييم أمر ضروري لمعرفة مدى نجاح هذه التدريبات في الواقع

❖ المحور الثالث: التدريب المهني و تحقيق الجودة الخدماتية بالمؤسسة الاستشفائية

جدول رقم 20: هل تمثل وظيفتك بالمؤسسة الاستشفائية شيئا هاما بالنسبة لك ؟

النسبة	التكرار	
67,4	29	نعم
32,6	14	لا
100	43	المجموع

• جدول رقم 20:

توضح بيانات الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة أجابوا بـ " نعم" بنسبة 67,4% وكان عددهم 29 موظفا، في حين كانت نسبة الذين أجابوا بـ " لا" 32,6% وذلك بعدد بلغ 14 موظفا على مستوى المؤسسة، ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين المستقصين كانت إجابتهم القبول، وهذا راجع إلى أن الوظيفة لديهم تعتبر شيئا هاما، وأنها تعد مصدرا لكسب الرزق، وكذلك لمن يطمحون فهي فرصة للسمو بالمناصب العليا.

جدول رقم 21: عند توكيلك بمهام هل يمكنك إنجازها بالشكل المطلوب ؟

النسبة	التكرار	
86,0	37	نعم
14,0	6	لا
100	43	المجموع

• جدول رقم 21:

تشير بيانات الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم بـ " نعم" فكانت نسبتهم 86% وعددهم بلغ 37 موظف، في حين بلغ عدد الأفراد الذين أجابوا بـ " لا" 6 موظفين بنسبة قدرت بـ 14%، ومن خلال إجابات الأفراد والتي كانت معظمها بـ " نعم" نستنتج أن كل موظف يتم توكيله بمهمة معينة يمكنه إنجازها بالشكل المطلوب وهذا دليل على حسن إتقان العمل على مستوى المؤسسة من قبل الموظفين.

جدول رقم 22: كيف يتم توزيع العمل اليومي ؟

	التكرار	النسبة
بشكل عادي بين العمال	35	81,4
بشكل متعسف	8	18,6
المجموع	43	100

• جدول رقم 22:

توضح بيانات الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة لكيفية توزيع العمل اليومي، فكانت إجاباتهم أن أغلبية الموظفين اختاروا الاحتمال الأول " بشكل عادي بين العمال" وبلغ عددهم 35 موظف بنسبة 81,4%، بينما هناك 8 موظفين بنسبة 18,6% اختاروا الاحتمال الثاني " بشكل متعسف"، ومن خلال إجابات أفراد العينة والذين كانت إجاباتهم بالقبول نستنتج أنه يتم توزيع العمل اليومي بين العمال بشكل عادي وذلك دليل على حسن المساواة بين جميع الموظفين وعدم التفرقة بينهم، وهذا ما يولد الطمأنينة وروح المبادرة والإتقان داخل المؤسسة.

جدول رقم 23: هل عادة ما تتأخر في الالتحاق بعملك ؟

	التكرار	النسبة
نعم	41	95,3
لا	2	4,7
المجموع	43	100

• جدول رقم 23:

تشير بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم بـ " نعم" وذلك بنسبة 95,3% وبلغ عددهم 41 موظف، بينما الأفراد الذين أجابوا بـ " لا" كان عددهم 2 عمال بنسبة 4,7%، فمعظم أفراد العينة كانت إجابتهم " بنعم" وهذا إقرار بالتأخر في الالتحاق بالعمل لأكثر من نصف أفراد عينة الدراسة، يعد ذلك أمراً سلبياً، خاصة مع طبيعة نشاط المؤسسة الذي يستوجب أن يكون فيه نوع من الانضباط في مواقيت العمل نظراً لخطورة الموقف.

جدول رقم 24: هل تحتاج إلى مساعدة رئيسك المباشر في تأدية مهامك ؟

النسبة	التكرار	
90,7	39	نعم
9,3	4	لا
100	43	المجموع

• جدول رقم 24:

من خلال إجابات أفراد العينة يتضح أن أغليتهم كانت إجابتهم بـ " نعم" وذلك بنسبة 90,7% وبلغ عددهم 39 فرداً، بينما عدد الذين أجابوا بـ " لا" 4 موظفين بنسبة 9,3%، ومنه كانت أغلبية إجابات عينة الدراسة بـ " نعم" وهذا راجع إلى أن معظم الموظفين على مستوى المؤسسة يحتاجون إلى مساعدة رئيسهم المباشر في تأدية مهامهم ذلك نظراً لخبرته في الميدان وتجاربه التي يمكن للموظفين الاستفادة منها وهذا دليل على حسن التواصل بين الموظفين والمرؤوسين.

جدول رقم 25: هل ظروف عملك جيدة وتساعدك على الأداء الفعال لمهامك ؟

النسبة	التكرار	
81,4	35	نعم
18,6	8	لا
100	43	المجموع

• جدول رقم 25:

تشير بيانات الجدول إلى تفوق عدد أفراد العينة الذين أجابوا بـ " نعم" بنسبة 81,4,3% وعدد بلغ 35 موظفاً، عن عدد الذين أجابوا بـ " لا" والذين بلغوا 8 أفراد بنسبة 18,6%، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة موافقون " بنعم" على الظروف الجيدة المتوفرة على مستوى المؤسسة والتي تساعدهم على الأداء الفعال لمهامهم، وهذا يعتبر أمر إيجابي بالنسبة للمؤسسة.

جدول رقم 26: هل توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة للقيام بعملك على أحسن وجه ؟

النسبة	التكرار	
72,1	31	نعم
27,9	12	لا
100	43	المجموع

• جدول رقم 26:

نلاحظ من خلال الجدول والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب رأيهم فيما إذا كانت المؤسسة توفر الظروف الملائمة للقيام بالعمل على أحسن وجه، أن نسبة 72,1% من العينة المستجوبة والتي تمثل 31 موظف أجابوا بـ " نعم"، أما بنسبة 27,9% والتي تمثل 12 موظفاً أجابوا بـ " لا"، ومنه نستنتج أن أغلبية موظفي المؤسسة يوافقون على الظروف التي توفرها المؤسسة بأنها ملائمة للقيام بالعمل على أحسن وجه مما يبرز اهتمام المؤسسة براحة موظفيها.

جدول رقم 27: هل تساهم مؤسستك في توفير معدات وتقنيات حديثة من أجل تحسين أدائك في العمل ؟

النسبة	التكرار	
72,1	31	نعم
27,9	12	لا
100	43	المجموع

• جدول رقم 27:

تشير بيانات الجدول أعلاه أن ما نسبته 72,1% من العينة المستجوبة والتي تمثل 31 فرداً أجابوا بـ " نعم" في حين ما نسبته 27,9% وعددهم 12 فرداً كانت إجاباتهم بـ " لا"، فنستنتج أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على مساهمة المؤسسة في توفير المعدات والتقنيات الحديثة من أجل تحسين الأداء في العمل، وذلك دليل على استخدام التكنولوجيا وحرص المؤسسة على توفير ما يلزم من آلات تخدم مصالح المرضى من خلال تحسين أداء العاملين على مستواها.

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم 28: هل تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال ؟

	التكرار	النسبة
نعم	39	90,7
لا	4	9,3
المجموع	43	100

• جدول رقم 28:

توضح بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم بـ " نعم" وبلغت نسبتهم 90,7% بعدد بلغ 39 فرداً، بينما الذين كانت إجابتهم بـ " لا" بلغ عددهم 4 أفراد ونسبتهم 9,3%، نستنتج أن أغلبية موظفي المؤسسة موافقون على عملية تشجيع إدارة المؤسسة للتعاون بين العاملين على مختلف المستويات للوصول إلى أداء فعال مما يوحي بوجود روح التعاون والمشاركة بين الأفراد العاملين والذي يحفز على زيادة وفعالية أدائهم.

جدول رقم 29: هل قمت بالعمل لساعات إضافية في ظروف عمل تستوجب ذلك ؟

	التكرار	النسبة
نعم	41	95,3
لا	2	4,7
المجموع	43	100

• جدول رقم 29:

تشير بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أي بنسبة 95,3% والتي تمثل 41 فرداً أجابوا بـ " نعم"، في حين أن نسبة 4,7% والتي تمثل 2 فرداً أجابوا بـ " لا"، نستنتج أن أغلبية موظفي المؤسسة قاموا بالعمل لساعات إضافية في ظروف عمل تستوجب ذلك، وهذا راجع إلى حساسية هذه الوظيفة ووجوب التضحية، خاصة في وجود الحالات الاستعجالية التي يتطلب منها الأمر ذلك.

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم 30: بصفتك موظف بمؤسسة استشفائية تقدم خدمات للمواطن هل هناك رضى تام للمواطن

عن خدماتكم المقدمة ؟

النسبة	التكرار	
86,0	37	نعم
14,0	6	لا
100	43	المجموع

• جدول رقم 30:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 86% من العينة المستجوبة والتي تمثل 37 فردا أجابوا بأن هناك رضى تام للمواطن عن الخدمات المقدمة من طرفهم، في حين أن نسبة 14% والتي تمثل 6 أفراد أجابوا بأنه ليس هناك رضى تام للمواطن عن الخدمات المقدمة من طرفهم، نستنتج أن أغلبية موظفي المؤسسة موافقون على الرضى التام للمواطن، وهذا دليل على قيامهم بتقديم الخدمات بجودة عالية.

جدول رقم 31: هل تتوفر بمؤسستكم أجهزة متطورة مثل أجهزة الأشعة سكانير ؟

النسبة	التكرار	
86,0	37	نعم
14,0	6	لا
100	43	المجموع

• جدول رقم 31:

تشير بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ " نعم" أي ما نسبتهم 86% وعدددهم 37 موظف، في حين ما نسبتهم 14% وعدددهم 6 موظفين أجابوا بـ " لا"، نستنتج أن معظم المستجوبين من أفراد العينة أجابوا بالموافقة، مما يدل على توفر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على أجهزة متطورة، وأخذ كمثال جهاز الأشعة سكانير باعتباره جهاز حديث ومتطور.

جدول رقم 32: في حالة الإجابة بنعم هل هي متاحة لجميع المرضى الذين يحتاجون للفحص بها ؟

	التكرار	النسبة
نعم	41	95,3
لا	2	4,7
المجموع	43	100

• جدول رقم 32:

توضح بيانات الجدول أن نسبة 95,3% من العينة المستجوبة والتي تمثل 41 موظفاً بأن الأجهزة المتطورة متاحة لجميع المرضى الذين يحتاجون للفحص بها، في حين نسبة 4,7% وهي نسبة ضئيلة تمثل 2 موظف أجابوا بأن الأجهزة الحديثة على مستوى المؤسسة غير متاحة لجميع المرضى، نستنتج أن أغلبية العمال على مستوى المؤسسة يقومون بفحص المرضى باستعمال مختلف الأجهزة المتطورة المتوفرة في حالة حاجتهم إلى ذلك دون استثناء.

جدول رقم 33: هل يتوفر بالمؤسسة أطباء مختصون في مختلف الاختصاصات ؟

	التكرار	النسبة
نعم	37	86,0
لا	6	14,0
المجموع	43	100

• جدول رقم 33:

تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ " نعم" وذلك ما نسبته 86% والتي تمثل 37 موظف، في حين أن نسبة 14% والتي تمثل 6 موظفين كانت إجابتهم بـ " لا" وهذا يمثل نسبة صغيرة، نستنتج من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة العمومية للصحة الجوربية تتوفر على أطباء مختصين في مختلف المجالات، وذلك لكونها عيادة متعددة الخدمات تحتاج لتوفر جميع الاختصاصات التي تخدم المواطن.

جدول رقم 34: أذكر لنا هذه الاختصاصات المتوفرة على مستوى مؤسستكم ؟

النسبة	التكرار	
67,4	29	جراحة الأعصاب والأمراض الجلدية
23,3	10	طب علم النفس
9,3	4	طب الإنعاش، طب القلب، طب وجراحة الأذن،
100	43	المجموع

• جدول رقم 34:

توضح بيانات الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة والمتمثلين في موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عن مختلف الاختصاصات المتوفرة على مستوى المؤسسة، فاختار أغلبية الموظفين الاحتمال الأول " جراحة الأعصاب والأمراض الجلدية " بنسبة 67,4% والتي تمثل 29 موظف، بينما اختار الاحتمال الثاني " طب النفس " ما نسبته 23,3% وعدددهم 10 موظفين، في حين اختار البقية الاحتمال الثالث " طب الإنعاش، طب القلب، طب وجراحة الأذن " بنسبة 9,3% والتي مثلت 4 موظفين، ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين موافقون على الاحتمال الأول ثم تليها مباشرة الموافقة على الاحتمال الثاني، وأخيرا الاحتمال الثالث من النسبة الأعلى إلى الأدنى حسب إجابات أفراد العينة، وهذا يدل على تعدد الاختصاصات الطبية التي تتوفر عليها المؤسسة.

جدول رقم 35: هل يتلقى جميع المرضى بالمؤسسة نفس الرعاية الطبية (فحص، أشعة، مواعيد، ... الخ) ؟

النسبة	التكرار	
86,0	37	نعم
14,0	6	لا
100	43	المجموع

• جدول رقم 35:

تشير بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ " نعم " وذلك ما نسبته 86% والتي تمثل 37 موظف، في حين أن نسبة 14% والتي تمثل 6 موظفين كانت إجابته بـ " لا"، ومنه نستنتج أن جميع المرضى بالمؤسسة يتلقون نفس الرعاية الطبية من فحص وأشعة، دون وساطة وهذا ما توضحه نسبة الموافقة العالية لعينة المستجوبين مما يدل على وجود إنسانية في التعامل دون الحاجة إلى التوسط في القيام بخدمة المرضى، وهذا انعكاس للرقابة المتوفرة والحرص على توفير الرعاية الصحية لمختلف مرضى المؤسسة دون تمييز.

❖ المحور الرابع: تساهم عملية التدريب المهني في الترقية الوظيفية للعامل

جدول رقم 36: هل ترى أنك طورت مهاراتك وقدراتك من خلال التدريب المهني ؟

النسبة	التكرار	
86,0	37	نعم
14	6	لا
100	43	المجموع

• جدول رقم 36:

توضح بيانات الجدول أن معظم أفراد العينة كانت إجابتهم بـ " نعم " وذلك بنسبة 86% حيث بلغ عددهم 37 موظف، في حين بلغ عدد المجيبين بـ " لا " 6 موظفين بنسبة 14%، ومنه نستنتج أن أغلبية موظفي المؤسسة يرون تطور في مستوى مهارتهم وكفاءتهم بعد التدريب، مما يظهر الدور البارز للتدريب على العمال.

جدول رقم 37: هل ترى أنك تطمح إلى ترقية بعد أن تطورت قدراتك وأداؤك أصبح فعال ؟

النسبة	التكرار	
95,3	41	نعم
4,7	2	لا
100	43	المجموع

• جدول رقم 37:

تشير بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 95,3% من العينة والتي تمثل 41 موظف أجابوا بـ " نعم"، بينما البقية أو هو ما يعادل نسبة 4,7% وعدد 2 موظف أجابوا بـ " لا"، ومنه نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة يطمحون إلى الترقية خاصة بعد ما تطورت قدراتهم وأصبح أداءهم فعال.

جدول رقم 38: ماهي نسبة حصولك على ترقية بمؤسستكم ؟

النسبة	التكرار	
بنسبة كبيرة	29	67,4
بنسبة متوسطة	9	21
بنسبة ضعيفة جدا	5	11,6
المجموع	43	100

• جدول رقم 38:

توضح بيانات الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة والمتمثلين في موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عن نسبة حصولهم على ترقية على مستوى مؤسستهم، فاختار أغلبية الموظفين الاحتمال الأول " بنسبة كبيرة" وذلك بنسبة 67,4% والتي تمثل 29 موظف وهي أعلى نسبة، بينما قام باختيار الاحتمال الثاني " بنسبة متوسطة" ما نسبتهم 21% وعددهم 9 موظفين، في حين اختار الاحتمال الثالث " بنسبة ضعيفة جدا" وهو الأقل من بين الاحتمالات ما نسبتهم 11,6% وعددهم 5 موظفين، ومنه نستنتج من خلال إجابات أفراد العينة أغلب الموظفين تحصلوا على ترقية وبنسبة كبيرة وهذا راجع إلى تحسن مهاراتهم في تأدية الوظيفة.

الفصل الرابع: _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم 39: أذكر لنا بعض الأسباب التي تكون عادة وراء عدم حصولك على ترقية في الوقت المناسب

بمعنى رسوب أو الجمود الوظيفي ؟

النسبة	التكرار	
65,1	28	وجود عدد كبير من المتدربين المرشحين لنفس المراكز المعنية بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي الوظيفي
9,3	4	الترقية والتعيين من جهات عليا بالهاتف والفاكس وباستغلال قوة النفوذ
25,6	11	الترقية بالمعرفة أو ما يسمى العروشية
100	43	المجموع

• جدول رقم 39:

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى إجابات موظفي المؤسسة من أفراد عينة الدراسة على الأسباب التي تكون وراء عدم الحصول على الترقية في الوقت المناسب فاختار أغلبية الأفراد الاحتمال الأول "وجود عدد كبير من المتدربين المرشحين لنفس المراكز المعنية بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي الوظيفي" وكان ذلك بنسبة 65,1% وعدددهم 28 موظف وهي النسبة الأعلى، بينما قام باختيار الاحتمال الثالث "الترقية بالمعرفة أو ما يسمى العروشية" ما نسبتهم 25,6% وعدددهم 11 موظف وهي بحسب الترتيب النسبة الثانية، في حين اختار بقية الموظفين أي ما عددهم 4 موظفين ونسبتهم 9,3% الاحتمال الثاني "الترقية والتعيين من جهات عليا بالهاتف والفاكس وباستغلال قوة النفوذ"، ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين اختاروا الاحتمال الأول، وذلك دليل على أن معظم الموظفين موافقون على عدم إتاحة المراكز.

جدول رقم 40: إذا كانت هناك أسباب أخرى أذكرها ؟

النسبة	التكرار	
83,7	36	الدنيا بالوجوه والأخرة بالأفعال
16,3	7	قلة المناصب المتاحة
100	43	المجموع

• جدول رقم 40:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة المتمثلين في موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عن ما إذا كانت هناك أسباب أخرى للإحالة دون الحصول على الترقية في الوقت المناسب، وكانت أن اختاروا الاحتمال الأول " الدنيا بالوجوه والأخرة بالأفعال " بنسبة 83,7% وعدد 36 موظف وكانت النسبة الأعلى، في حين من اختار الاحتمال الثاني " قلة المناصب المتاحة " بنسبة 16,3% وعدد 7 موظفين، ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين منحازون نحو احتمال أن الوجوه أو المظاهر هي التي تحكم بخصوص عملية الترقيات على مستوى المؤسسة.

جدول رقم 41: هل حصولك على ترقية يجعلك أكثر قدرة على أداء عملك بشكل جيد ؟

النسبة	التكرار	
95,3	41	نعم
4,7	2	لا
100	43	المجموع

• جدول رقم 41:

تشير بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 95,3% من العينة والتي تمثل 41 موظف أجابوا بـ " نعم"، بينما البقية أو هو ما يعادل نسبة 4,7% وعدد 2 موظف أجابوا بـ " لا"، ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين لديهم القدرة على التخطيط ووضع السياسات اللازمة للعمل في حالة حصولهم على الترقية.

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم 42: عند حصولك على ترقية هل لديك القدرة على التخطيط ووضع سياسات العمل ؟

النسبة	التكرار	
100	43	نعم

• جدول رقم 42:

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى اجابات موظفي المؤسسة حول ما إذا كانت لديهم القدرة على التخطيط ووضع سياسات العمل في حالة حصولهم على الترقية وكانت إجابتهم أن جميع أفراد عينة الدراسة أجابوا بـ " نعم" وذلك بما نسبته 100% حيث بلغ عددهم 43 موظف، ومنه نستنتج أن جميع موظفين على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية يملكون القدرة للتخطيط ووضع استراتيجيات لسيير عمل المؤسسة، نظرا لاكتسابهم الخبرة والمهارات من جراء التدريبات التي تحصل عليها طيلة مدة عملهم

جدول رقم 43: هل أنت راض عن مسارك الوظيفي طيلة سنوات عملك بالمؤسسة ؟

النسبة	التكرار	
90,7	39	نعم
9,3	4	لا
100	43	المجموع

• جدول رقم 43:

تشير بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 90,7% من العينة والتي تمثل 39 موظف أجابوا بـ " نعم"، في حين أن نسبة 9,3% وعدد 4 موظفين أجابوا بـ " لا"، ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين على مستوى المؤسسة راضون عن مسارهم الوظيفي طيلة سنوات العمل بالمؤسسة، وهذا دليل على الظروف الجيدة التي عايشها معظمهم.

النتائج:

من خلال نتائج الاستبيان تبين أن أكبر نسبة تقدر بـ 76,7% من فئات الإناث، وهذا راجع للميولات من هدف الفئة للعمل في مجال الصحة، حيث يحبذون هذا العمل وحيث نجد أن معظم العمال المبحوثين من فئة (30-40) سنة، وهذا راجع إلى الخروج الاستثنائي لعمال القطاع الذين استفادوا من التقاعد المسبق الذي كان آخر أجل له سنة 2016، وبدأ توظيفهم في هذه المناصب الشاغرة، وتغلب على هؤلاء المبحوثين المستوى الجامعي لأن معظم الممرضين والأطباء ورؤساء المصالح من هذا المستوى، وهذا للحاجة الملحة لهذه الإطارات، حيث تأتي فيه (سنة- 5 سنوات) لأقل عدد من الفئات الأخرى وهذا كما قلنا سابقا الفئة حديثة التوظيف، وكذلك نجد أن أكبر فئة من موظفي هذه المؤسسة تمثل فئة الشبه طبيين وهي الأكثر طلبا في المؤسسة، في حين نجد أن فئة الأطباء تأتي في المرتبة الأخيرة حيث تكون بعدد أقل.

حيث أن المؤسسة تعتمد على برامج تدريبية حديثة لمواكبة العصرنة بنسبة 51,2% حسب أفراد العينة المبحوثة، وكذلك فهي تضع برامج تدريبية بصفة دورية لما لها من أهمية بالغة في اكتساب المعارف والحفاظ على سلامة المرضى، وكانت هذه البرامج حسب المبحوثين تشير و تساهم في تحسين السلوك الوظيفي للموظف بهذه المؤسسة، وكان أغلب الموظفين كانوا قد أتاحت لهم فرصة الاستفادة من إمكانية التدريب لتحسين الخدمات الصحية لصالح المرضى.

في حين نجد أن هناك غياب للرقابة والمتابعة أثناء سير عملية التدريب وهذا ما يؤثر سلبا على بعض نواحي القصور في الأداء بنسبة قليلة، لكن المشكلة التي يعاني منها عملية التدريب هو وجود الآلات الحديثة ونجد أن هناك جهل في كيفية استعمال هذه الأجهزة وهذا ما يحتم عليهم الاستعانة بالمختصين.

كذلك نجد هناك حرص للمدربين على المشاركة وتفاعل جميع العمال أثناء التدريب وذلك خدمة للصحة وتبادل الآراء.

في حين نجد أن المؤسسة لا تقوم بتقييم نتائج الدورات التدريبية.

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وتعتبر هذه الوظيفة لدى معظم الباحثين في المؤسسة الاستشفائية شيئاً مهماً لأنها مكسب رزق، ويكون حريص عليها بالشكل المطلوب، وهذا دليل على إتقان العمل على مستوى المؤسسة من قبل الموظف، في حين نجد العكس في الالتحاق بالعمل لمعظم أفراد الباحثين وهذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة.

لكن نجد أغلب الباحثين موافقين على الظروف الجيدة المتوفرة على مستوى المؤسسة ومن ثمة تكون هناك مساهمة للمؤسسة في توفير المعدات التعليمية الحديثة وهذا خدمة للمؤسسة، وبهذا يكون هناك تشجيع للعاملين وتحفيز على زيادة الأداء والفاعلية.

وهناك من يعمل لساعات إضافية في الظروف الصعبة وهذا خدمة للمرضى، وفي الحالات الاستعجالية التي تتطلب ذلك.

ونجد أن معظم الباحثين يرون أن فحص المرضى يستفيد منه جميع المرضى دون تمييز، وذلك بفضل مجموعة أطباء ذوي الاختصاص في خدمة المرضى، ومن بين هذه الاختصاصات نجد: جراحة الأعصاب والأمراض الجلدية، طب الإنعاش، طب القلب، طب وجراحة الأذن، طب النفس، ومن ثمة تكون هناك تغطية صحية شاملة لجميع المرضى دون التنقل إلى الولايات المجاورة، كما كان سابقاً وهذا راجع إلى التطور في مستوى المهارات والكفاءات بعد التدريب الفعال والمثمر وهذا ما يجعل معظم الباحثين يتطلعون إلى الترقية خاصة بعدما تطورت قدراتهم وأدائهم بشكل فعال، حيث تحصل عدد مهم من أفراد العينة المدروسة على ترقية وكانت هذه الأخيرة نتيجة لتحسين مهاراتهم في تأدية الوظيفة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن أغلبية الموظفين لديهم القدرة على التخطيط ووضع السياسات اللازمة للعمل في حالة الحصول على الترقية، وهذا ما يجعل طموح هؤلاء الموظفين كبير نحو هذه الترقية لفائدة المؤسسة وكذلك لفائدة الموظف.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل وبعد استرجاع الاستمارة الاستبائية قمنا بتفريغها وتحليل البيانات بواسطة أسلوب إحصائي المتمثل في النسبة المئوية والتكرار، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة، حيث توصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات التي وضعناها، وأنه هناك علاقة بين التدريب والأداء في المؤسسة

الصحية

الخاتمة

الخاتمة

تعد هذه الدراسة نقطة هامة في البحوث الاجتماعية والإنسانية باعتبار أن العمل وتقديم الخدمات الصحية هما محورا التقدم والتطور في المجال الاستشفائي، ويعتبر التدريب المهني العامل المساهم في تحقيق وإثراء مجموعة من النتائج المرغوبة، وبناءا عليه جاءت دراستنا هذه لمعرفة دور التدريب المهني في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية، أو بالأحرى معرفة مدى تأثر المورد البشري بالتدريب نظرا للارتباط الوثيق بينهما.

وعلى ضوء ما قمنا به ميدانيا من تحليل للنتائج المستخلصة التي أثبتت أن للتدريب (المورد البشري) أهمية أساسية بالغة وهامة، فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهله مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، إذ بدوره يعمل على تفعيل وتحسين أداء المورد البشري وإكسابه معارف وخبرات ومهارات جديدة، والعمل على صقل هذه المعارف التي تعلموها إلى الحياة العلمية، وكذلك يعد وسيلة لزيادة انتماء العاملين وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم في تنمية أنفسهم والرفع من معنوياتهم وكذا الاعتماد على قدراتهم، كما يحقق لهم مزيدا من الترقية والاستقرار الوظيفي.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

- 1) ابراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار جرير للتوزيع والنشر، عمان، 2013.
- 2) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة للنشر، مصر، 2000.
- 3) أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 4) أحمد متر عاشور: إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 1983.
- 5) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 6) باسم الحمري: التدريب الفعال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 7) بلال خلف السكارنه: طرق إبداعية في التدريب، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 8) جمال الدين جمال المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادية والعشرون، الدار الجامعية، 2003.
- 9) حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007.
- 10) حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 11) حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط2، دار النهضة للنشر، لبنان، 2002.

قائمة المراجع

- (12) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، ط1، الدار الجامعية، 2004، 2008، 2010.
- (13) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- (14) طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- (15) علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاء الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985.
- (16) علي غربي: أبجديات المنهجية لكتابة الرسائل الجامعية- منشورات مخبر علم الاجتماع والاتصال، ط1، دار الفائز للنشر، قسنطينة، 2000.
- (17) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- (18) كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- (19) محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2014.
- (20) محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبيح: إدارة الموارد البشرية (في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة- الجودة الشاملة، الهندرة)، الرضوان للنشر والتوزيع.
- (21) محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
- (22) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- (23) محمد عبد العال النعمي: طرق البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

قائمة المراجع

- (24) محمد عبد الفتاح الصيرفي: التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (25) محمد عبد الوهاب حسن عثمان: دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014.
- (26) محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004 م.
- (27) مصطفى يوسف: إدارة الأداء، ط1، دار الجامد للنشر والتوزيع، 2016.
- (28) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية- تدريبات علمية-، ط1، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
- (29) موسى يونس: تقييم الأداء، بيت الأفكار، الدولية للنشر والتوزيع، عمان، دس.
- (30) سعد العلوش: نظرية المؤسسة العامة، رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق، جامعة القاهرة، 1967.

قائمة

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة -

قسم علم الاجتماع

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

السنة الثانية ماستر : تخصص : علم إجتماع التنظيم والعمل

استمارة بحث موجهة لموظفي - المؤسسة الاستشفائية سكانسكا - تبسة-

إستمارة حول

**دور التدريب المهني في تفعيل أداء المورد
البشري بالمؤسسة العمومية.
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "العيادة متعددة
الخدمات منسل خديجة" (سكانسكا)**

تحت إشراف الأستاذ:

عيساوي الساسي

إعداد الطالبين:

مخاطي وليد

بن خديم هيثم

نرجو منكم مساعدتنا في الإجابة على بنود هذه الاستمارة بكل موضوعية ، مع العلم أن المعلومات المصرح بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و شاكرين تعاونكم مسبقا

السنة الجامعية: 2018-2019

❖ المحور الاول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

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

من 41 إلى 50 سنة من 51 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ثانوي وأقل جامعي تكوين متخصص

4- سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة

من 16 إلى 25 سنة أكثر من 25 سنة

5- الفئات السوسيو مهنية :

طبيب شبه طبي أسلاك مشتركة (إداريين ، أعوان أمن)

❖ المحور الثاني : تطور وعصرنة البرامج التدريبية وعلاقته بتحسين ورفع أداء المورد البشري في

المؤسسة الاستشفائية

6- هل تعتمد المؤسسة على برامج تدريب حديثة ومواكبة للعصرنة ؟

نعم لا

• إذا كانت اجابتك بنعم أذكر لنا بعض من هذه البرامج الحديثة :

.....
.....

7- هل تضع المؤسسة برامج تدريب بصفة دورية ؟

نعم لا

8- هل تتوافق البرامج التدريبية الحديثة مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها ؟

نعم لا

9- هل يساهم التدريب في تحسين السلوك الوظيفي للعمال ؟

نعم لا

10- هل تعد فرص التدريب متكافئة ومتاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم هل أتيحت لك فرص للتدريب؟

نعم لا

• وما نوع دورات التدريب التي خضعت لها؟ داخلية

خارجية

11- هل تساعد البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف العمال؟

نعم لا

• كيف كان تأثيره عليك؟

أ/ الشعور بالاستقرار

ب/ الشعور بالدافعية نحو العمل

ج/ الارتباط بوظيفتي

12- هل تساهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز في الأداء؟

نعم لا

13- هل تحقق البرامج التدريبية الحديثة الأهداف الموضوعية لأجلها؟

نعم لا

14- هل يعتمد المدربون على وسائل متنوعة في عملية التدريب؟

نعم لا

15- هل يحرص المدربون على مشاركة وتفاعل جميع العمال أثناء التدريب؟

نعم لا

16- هل تقوم المؤسسة بتقييم نتائج الدورات التدريبية؟

نعم لا

❖ المحور الثالث : التدريب المهني و تحقيق الجودة الخدماتية بالمؤسسة الاستشفائية

17- هل تمثل وظيفتك بالمؤسسة الاستشفائية شيئاً هاماً بالنسبة لك ؟

نعم لا

18- عند توكيلك بمهام هل يمكنك إنجازها بالشكل المطلوب ؟

نعم لا

- كيف يتم توزيع العمل اليومي ؟

- بشكل عادل بين العمال
- بشكل متعسف

19- هل عادة ما تتأخر في الإلتحاق بعملك ؟

نعم لا

20- هل تحتاج إلى مساعدة رئيسك المباشر في تأدية مهامك ؟

نعم لا

21- هل ظروف عملك جيدة وتساعدك على الاداء الفعال لمهامك ؟

نعم لا

22- هل توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة للقيام بعملك على أحسن وجه ؟

نعم لا

23- هل تساهم مؤسستك في توفير معدات وتقنيات حديثة من أجل تحسين أدائك في العمل؟

نعم لا

24- هل تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال ؟

نعم لا

• هل قمت بالعمل لساعات إضافية في ظروف عمل تستوجب ذلك ؟

نعم لا

25- بصفتك موظف بمؤسسة استشفائية تقدم خدمات للمواطن هل هناك رضى تام للمواطن عن خدماتكم المقدمة ؟

نعم لا

26- هل تتوفر بمؤسستكم أجهزة متطورة مثل أجهزة الأشعة سكانير ؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم هل هي متاحة لجميع المرضى اللذين يحتاجون للفحص بها؟

نعم لا

27- هل يتوفر بالمؤسسة أطباء مختصون في مختلف الاختصاصات؟

نعم لا

• أذكر لنا هذه الاختصاصات المتوفرة على مستوى مؤسستكم :

.....
.....

28- هل يتلقى جميع المرضى بالمؤسسة نفس الرعاية الطبية (فحص ، أشعة ، مواعيد ، ... إلخ دون وساطة)؟

نعم لا

❖ المحور الرابع : تساهم عملية التدريب المهني في الترقية الوظيفية للعامل

29- هل ترى أنك طورت مهاراتك وقدراتك من خلال التدريب المهني؟

نعم لا

30- هل ترى أنك تطمح إلى ترقية بعد أن تطورت قدراتك وأداؤك أصبح فعال؟

نعم لا

31- ماهي نسبة حصولك على ترقية بمؤسستكم :

- بنسبة كبيرة
- بنسبة متوسطة
- بنسبة ضعيفة
- بنسبة ضعيفة جدا

32- أذكر لنا بعض الاسباب التي تكون عادة وراء عدم الحصول على الترقية في الوقت المناسب بمعنى الرسوب او الجمود الوظيفي :

• وجود عدد كبير من المتدربين مرشحين لنفس المراكز المعينة بدرجة تفوق عدد المراكز

المتاحة للترقي الوظيفي .

• الانحياز وفق معايير غير موضوعية في الترقية مثل الجنس و السن

- الترقية والتعيين من جهات عليا بالهاتف والفاكس باستغلال قوة النفوذ
- الترقية بالمعريفة أو مايسمى العروشية
- إذا كانت هناك أسباب أخرى يمكنك ذكرها :

.....

.....

.....

33- هل حصولك على الترقية يجعلك أكثر قدرة على أداء عملك بشكل جيد ؟

نعم لا

34- عند حصولك على ترقية هل لديك القدرة على التخطيط ووضع سياسات للعمل ؟

نعم لا

35- هل أنت راض عن مشارك الوظيفي طيلة سنوات عملك بالمؤسسة ؟

نعم لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات
مديرية الصحة والسكان لولاية تبسة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة
نيابة مديرية الموارد البشرية
رقم: 412/م.ع.ص.ج.ت/ن.م.م.ب/19

شهادة نهاية التربص

يشهد مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة،

بأن المتربص (ة) : مخاطي وليد

المستوى: متربص (سنة ثانية ماستر تنظيم و عمل)

قام(ت) بإجراء تربص تطبيقي على مستوى العيادة المتعددة الخدمات سكانسكا.

من تاريخ: 2019/04/20 إلى غاية: 2019/05/20

سلمت هذه الشهادة لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون

تبسة، في: 13 جوان 2019

المدير



رئيس المصلحة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات
مديرية الصحة والسكان لولاية تبسة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة
نيابة مديرية الموارد البشرية
رقم: 13/م.ع.ص.ج.ت/ن.م.م.ب/19

شهادة نهاية التربص

يشهد مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تبسة،

بأن المتربص (ة) : بن خديم هيثم

المستوى: متربص (سنة ثانية ماستر تنظيم وعمل)

قام(ت) بإجراء تربص تطبيقي على مستوى العيادة المتعددة الخدمات سكانسكا.

من تاريخ: 2019/04/20 إلى غاية: 2019/05/20

سلمت هذه الشهادة لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون

تبسة، في: 13 جوان 2019



المخلص:

تمحورت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب المهني في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسة العمومية، حيث كان إسقاط الجانب التطبيقي على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية (عيادة متعددة الخدمات - منسل خديجة- سكانسكا) بتبسة، واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف داخل المؤسسة على عينة تقدر بـ 53 عامل، كما اعتمدنا في تحليل (spss)، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن التدريب عنصر فعال في المؤسسة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد القوى العاملة.

R ésum é:

Notre étude a été basée sur, la présentations de la formation professionnelle dans l'activation et l'amélioration des ressources humaines dans la fonction publique, dans on a choisis l'unité de soin de Skanska (munasel khadija- tebessa) et an a basé dans notre étude sur l'approche d'descriptive et analytique dans la collection des données pies au sujet de notre étude et pour atteindre notre bute on a utilis é un questionnaire comme outil d'étude et an à distribuer ce questionnaire sur un nombre de 53 ouvriers dans l'unité de soin, de plus on a basé dans l'analysé de ce questionnaire sur un programme S.P.S.S (paquet statistique pour les sciences sociales).

Conclue dans notre étude que la pratique jou é un rôle primordial d'ans l'établissement car elle Présente la base principale dans l'évaluation et l'amélioration de la face de travail.