



جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



أثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية - عين الدفلى -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص : إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبتين :

❖ ليلي برشوي

❖ خيرة زروال

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

- د . صليحة حفيفي (أستاذة محاضرة أ جامعة الجليلي بونعامة) رئيسة
د . زهية كواش (أستاذة محاضرة أ جامعة الجليلي بونعامة) مشرفا و مقرا
د . نادية مسعودي (أستاذة مساعدة أ جامعة الجليلي بونعامة) ممتحنا

السنة الجامعية : 2018 / 2019

شكر و تقدير

الحمد لله الذي هدانا إلى الصراط المستقيم وأنعم علينا بالعقل والصبر
في سبيل تحصيل العلم والمعرفة

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة كواش زهية على كل ما قدمته
لنا من مساعدة وإرشاد والسعي لإتمام هذا العمل المتواضع

كما نتقدم بالشكر إلى عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى
الى كل الأساتذة في كل الأطوار التعليمية إلى كل من علمنا حرفا وقدم لنا
نصيحة مهما كانت

و نتقدم بوافر التقدير و الاحترام إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين
شرفونا بقبول مناقشة المذكرة و الحكم عليها

ومن دون أن ننسى أن نبلغ شكرنا و احترامنا إلى أساتذة و عمال جامعة
الجيلالي بونعامة - خميس مليانة -

كما نتقدم بعميق الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إعداد
هذه المذكرة

الإهداء

أشكر الله عز و جل الذي منحني الصبر و العطاء و بقدرته أتممت هذا
العمل م الذي أهدي ثمرته إلى :

من رحل و لم يعيش معي هذه اللحظات المنتظرة أبي الحنون رحمه الله و
أسكنه فسيح جناته

من تعبت لأجلي حتى أصل إلى ما أنا عليه و أفديها بعمرى أمى الحنونة
رفيق دربى و صديق عمرى و شريك حياتى زوجى الغالى ميلود حفظه
الله لى دوما و إلى عائلة زوجى

أصحاب القلوب الطاهرة و رياحين حياتى و توائم روى فاطمة الزهراء
، رجاء ، رتيبة ، بلال أبو بكر و بنات أختى زينب ، مريم اميمة ، الهام
جدتاي حفظهما الله و أطال فى عمرهما فاطمة و خديجة

و إلى جميع صديقاتى بدون استثناء و خاصة صديقاتى بالعمل

و إلى جميع أفراد عائلتى حفظهم الله

لىلى

الاهداء

الى من أوصانا بالرحمان بطاعتهم :

أبي الغالي علي قلبي والذي لا أملك سواه في الدنيا سندي وقدري الذي
لم يترك يدي أبدا رغم أخطائي وتقصيري معه دون وعي مني

إلى ربيع قلبي أمي وما أدراك ما أمي التي ربت وتعبت دون ملل أو كلل
شفاها الله لي وأطال في عمرها.

إلى أخي الأكبر أبي الثاني بلقاسم إلى مبهج البيت ومطربها ببسمته التي
لا تزول محمد أخي الحنون فيهم و عبد القادر الى أختي الوحيدة في الدنيا
خديجة إلى كتكوت البيت وصغيره مصطفى إلى بنات خالتي كلهم إلى
زوجي عز الدين

إلا صديقات الطفولة فكابري خيرة ، زيان شاوش نورة ، سحنون
كريمة بن سعيد حفيظة

إلى صديقات الجامعة : رشيد ربيعة ، بن سيرة فتحية ، نجار فاطمة ،
راقى فتحية ، مكي نعيمة ، جبدل خديجة

إلى جميع من نساهم قلبي ولم ينسأهم قلبي

خيرة

الملخص :

إن الهدف من هذه الدراسة هو معالجة أثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الدفلى ، حيث استعرضنا في الجانب النظري المفاهيم المتعلقة بكل من أثر التكوين على العاملين وفي الجانب التطبيقي قمنا بإسقاط ماتم عرضه من خلال دراسة حالة وذلك بتوضيح طرق التقييم ومعالجة الأداء ، وكذا التعرف على طبيعة أثر التكوين على الأداء سواء كان إيجابيا أو سلبيا بالإضافة إلي تسليط الضوء علي الاختلافات والخصائص الشخصية والوظيفية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية فكل عامل منصبه وما يميزه من شخصيته ، ومن هنا نستخلص أثر التكوين على الأداء الأمر الذي يفيد المسؤولين في تبني ما يساعدهم في تسير العاملين وتحقيق الأهداف .

الكلمات المفتاحية: التكوين ، الأداء ، العاملين.

Résumé :

L'objectif de cette étude est de traiter l'effet de la composition sur la performance des employés de l'hôpital public d'Ain Al defla , ou nous revu a sur le plan théorique le concepts lies a chacun des impacts de la composition sur le travailleurs sur le plan pratique nous avons abandonne ce qui avait été présenté dans une étude de cas en clarifiant les méthodes d'évaluation et de gestion de la performance , et aussi d'identifier la nature de l'impact de la composition sur la performance qu' elle soit positif ou négatif , en plus de mettre en évidence les différence et les caractéristiques personnelles et fonctionnelles a l'hôpital public d'Ain Al defla , chaque ouvrier a sa propre personnalité , nous dessinons donc l'effet de la composition sur le performance , ce qui aide les fonctionnaires a adopter ce qui les aide dans le gestion des employés et atteindre des objectifs .

Les mots clés : composition , performance , employés .

فهرس المحتويات

فهرس المحتيات

	فهرس المحتيات
/	الإهداء
/	شكر و تقدير
/	الملخص
/	فهرس المحتيات
/	قائمة الجداول و الأشكال
أ	المقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء وعلاقته برفع أداء العاملين
7	تمهيد
8	المبحث الأول : عموميات حول التكوين والأداء
8	المطلب الاول : ماهية التكوين
8	الفرع الاول : تعريف التكوين أهميته و مبادئه
8	أولا : تعريف التكوين
8	ثانيا : أهمية التكوين
10	ثالثا : مبادئ التكوين
10	الفرع الثاني : أهداف التكوين و أنواعه
10	أولا : أهداف التكوين
11	ثانيا : أنواع التكوين
13	المطلب الثاني : ماهية الأداء.
13	الفرع الاول : تعريف الاداء و تصنيفه
13	أولا : تعريف الاداء
14	ثانيا : تصنيف الاداء
16	الفرع الثاني : مكونات الاداء و العوامل المؤثرة فيه
16	أولا : مكونات الاداء
17	ثانيا : العوامل المؤثرة في الاداء
20	المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين أداء العامل و علاقته برفع أداء العاملين داخل المؤسسة
20	المطلب الأول : دور التكوين في تحسين أداء العامل
20	أولا : مفهوم تحسين أداء العامل
20	ثانيا : خطوات تحسين أداء العامل
21	ثالثا : دور التكوين في تحسين الاداء
22	المطلب الثاني : علاقة التكوين برفع أداء العاملين داخل المؤسسة
22	أولا : زيادة فعالية برامج التكوين لدى الافراد
22	ثانيا : المكون و دوره في زيادة فعالية برنامج التكوين

23	ثالثا : محتوى برنامج التكوين و دوره في زيادة الفعالية
24	المبحث الثالث : الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية
24	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة
24	الفرع الاول : مذكرة بعنوان أثر التكوين داخل المؤسسة في فعالية ادارة الموارد البشرية دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة
24	الفرع الثاني : مذكرة بعنوان دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة ثانوية ابن خلدون ولاية عين الدفلى
25	الفرع الثالث : مذكرة بعنوان دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي بالرمش
25	الفرع الرابع : مذكرة بعنوان دور التكوين في تحقيق فعالية العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر
26	المطلب الثاني : مناقشة أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة السابقة و الحالية
26	الفرع الاول : اوجه التشابه
26	الفرع الثاني : أوجه الاختلاف
27	خلاصة
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للتكوين و أثره على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الدفلى	
29	تمهيد
30	المبحث الأول : نشأة المؤسسة وتسييرها وتنظيمها
30	المطلب الأول : نشأة المؤسسة والتعريف بها و مهامها
30	الفرع الاول : نشأة المؤسسة
31	الفرع الثاني : التعريف بالمؤسسة
31	الفرع الثالث: مهام المؤسسة
32	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
32	الفرع الاول : المديرية الفرعية للمصالح الصحية
32	أولا : مكتب القبول
33	ثانيا : مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها
34	ثالثا : مكتب التعاقد و حساب التكاليف
34	الفرع الثاني : المديرية الفرعية للمالية و الوسائل
34	أولا : مكتب الميزانية و المحاسبة
35	ثانيا : مكتب الصفقات العمومية
35	ثالثا : مكتب الهياكل و الوسائل
35	الفرع الثالث : المديرية الفرعية للموارد البشرية
36	أولا : مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات
36	ثانيا : مكتب التكوين
36	الفرع الرابع : المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة
38	المطلب الثالث : التسيير الاداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية

38	أولا : المدير
38	ثانيا : مجلس الادارة
40	ثالثا : المجلس الطبي
42	المبحث الثاني : تحليل عملية التكوين في المؤسسة
42	المطلب الأول : اتفاقية الشراكة مابين وزارة التكوين و التعليم المهنيين و وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات.
42	الفرع الاول : الهدف من التكوين و احتياجاته
42	أولا : الهدف من التكوين
42	ثانيا : احتياجات التكوين
42	الفرع الثاني : طبيعة عمليات التكوين الواجب تطويرها
44	المطلب الثاني : المخطط الغير الممرکز للتكوين و تحسين المستوى و تحديد المعلومات لسنة 2019
56	الخاتمة
58	قائمة المراجع

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	37

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دورات تكوين المتخصصين في إطار التوظيف لسنة 2019	44
02	التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لسنة 2019	45
03	دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية الى رتبة أعلى لسنة 2019	46
04	دورات التكوين الاولى قصد التعيين في منصب العالي لسنة 2019	48
05	عمليات التكوين بالخارج لسنة 2019	49
06	عمليات تحسين المستوى لسنة 2019	50
07	عمليات تحديد الدورة لسنة 2019	51
08	عمليات الحوصلة لسنة 2019	52

مقدمة

توطئة :

تعتبر الموارد البشرية لأي دولة من أهم مواردها بحكم ما تمتاز به من إمكانيات النمو و القدرة على الإبداع و الابتكار ، فالاهتمام و التكفل بهذا المورد باعتباره العنصر الفعال في أي تحول و تقدم اقتصادي يعتبر من العناصر التي تضمن الأداء الجيد و الفعالية التنظيمية ، و مع ازدياد نوعية و حجم المنافسة المحلية و العالمية بين المؤسسات على اختلاف نشاطاتها و تسابقها لتقديم الجيد و الأجود من السلع و الخدمات من أجل تحقيق رضا الزبائن و توسيع مجالاتها ، أصبح التكوين خيارا استراتيجيا لتنمية العاملين لديها ، و أصبح ينظر إليه على أنه استثمار بشري شأنه شأن الاستثمارات الأخرى .

و باعتبار التكوين أداة لتسيير العاملين بالمؤسسة و يمثل مجالا أكثر أهمية للتأهيل الوظيفي باعتباره العنصر الفعال في المؤسسة للارتقاء بالأداء و باعتباره ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل و معالجة مشكلاتهم الأدائية و تطوير قدراتهم المختلفة و تمكينهم من التجاوب مع المستجدات المعلوماتية المتسارعة حتى لا يصبح الفرد أداة معرقة للتنمية بل يجب العمل على جعله قوة و أداة للتطور و لاشك أن التكوين يمثل وسيلة هامة من وسائل التنمية البشرية .

و بالتالي فنجاح أي مجتمع في تحقيق أهدافه و ضمان استمرارية نموه و تطويره يتطلب تشخيص مخططات و استراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته و إعادة النظر في الطرق الحالية و المنتهجة في التكوين المتواصل .

و قد تجاوز التكوين المتواصل في الوقت الحالي وظيفة تنمية القدرات على التحكم في مناصب العمل إلى وظيفة أكثر اتساعا ينظر إليه باعتباره أداة لتسيير و عقلنة الموارد البشرية و يمثل مجالا أكثر أهمية في سيورة التأهيل الوظيفي لها .

إشكالية الدراسة :

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

كيف يؤثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين

الدفلى؟

و على ضوء الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالتكوين و ما هي أهم مبادئه ؟

- ما المقصود بالأداء ؟

. هل يؤثر التكوين علي الأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الدفلى ؟

صياغة الفرضيات:

الفرضية الاولى : التكوين هو مجموعة من العمليات و الوسائل التي يستعملها العمال لتحسين معارفهم و قدراتهم للوصول الى أهداف المؤسسة .

الفرضية الثانية : الأداء هو المجهود الذي يبذله الفرد من أجل اتمام مهامه .

الفرضية الثالثة : يؤثر التكوين على الأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الدفلى.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية دراستنا للموضوع في التعرف على وظيفة التكوين و تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الدفلى و ذلك تبعا للقوانين المتبعة .

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الموضوع الذي ناقشه والذي يتناول أثر التكوين وتأثيره على الأداء حيث عدم التمكن من اختيار الطرق الملائمة أصبح يشكل عائق كبيرا في سبيل تحقيق الأهداف، لذلك أصبح التكوين أمراً لاغنى عنه في المؤسسات ، وتتمثل كذلك أهمية الدراسة بإقتراح التوصيات التي من شأنها الإسهام في رفع مستوى الأداء .

أهداف الدراسة :

إن الهدف الرئيسي الذي نسعى إليه من جراء دراستنا هذه هو محاولة إنتاج قيمة مضافة من خلال الوصول إلي بحث يساهم في إثراء معارف كل باحث في مجال أثر التكوين إضافة إلى أهداف أخرى .

مبررات اختيار الموضوع :

إن أبرز الأسباب والمبررات الموضوعية العلمية والتي تم على أساسها اختيار وضبط موضوع الدراسة بعنوان أثر التكوين على أداء للعاملين ويمكن تقسيمها إلى أسباب ذاتية وموضوعية وهي كالآتي :

المبررات الموضوعية العلمية :

. التخصص المتمثل في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الموارد البشرية .

- الرغبة في دراسة الموضوع.

- . يؤثر التكوين بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية .
- . فتح المجال لدراسات أخرى في هذا الموضوع.

مبررات ذاتية :

يعتبر المبرر الرئيسي لاختيارنا لهذا الموضوع ميولنا الشخصي والعلمي الذي ينحصر في الاهتمام بميدان الوظيفة ومتابعة كل جديد حولها .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : تمت الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى .
الحدود الزمنية : تتمثل من خلال زيارتنا المتكررة خلال شهري افريل و ماي 2019 تم فيها محاولة التعرف علي طبيعة ونشاط المؤسسة من خلال تحليل المعطيات والبيانات.
الحدود الموضوعية : شملت هذه الدراسة على مختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين و مدى تأثيره على أداء العاملين .

منهج الدراسة :

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف علي الجوانب النظرية الموضوعية وضبط مختلف المفاهيم وذلك من خلال البحث في المراجع والكتب المتخصصة ، بالإضافة إلى الجانب التطبيقي اعتمدنا في دراستنا علي دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى.

أدوات الدراسة و مصادر جمع البيانات و المعلومات :

- المسح المكتبي للكتب و الدوريات و الدراسات العلمية السابقة بالإضافة إلى الوثائق ذات الصلة بالموضوع
- في ضوء مشكلة هذه الدراسة و أهدافها و فرضياتها تم جمع البيانات المطلوبة للحصول على المعلومات من الأرشيف الخاص بهذه المؤسسة.

صعوبات الدراسة :

تكمن الصعوبة الأساسية التي واجهتنا خلال انجاز هذا البحث في نقص المعلومات حول التكوين و صعوبة قياس أثر التكوين على أداء العاملين لاعتبار هذه

المؤسسة خدمية و ليست إنتاجية تمكنا من معرفة هذا الأثر عن طريق عدد كميات الإنتاج أو قياس مستوى الجودة .

هيكل الدراسة :

من أجل معالجة موضوع البحث قمنا بتقسيمه إلي فصلين:

الفصل الأول : الإطار النظري للتكوين و علاقته برفع أداء العاملين

و هو بمثابة مدخل مفاهيمي للتكوين و الأداء و علاقته برفع أداء العاملين في المؤسسة ، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث يتضمن المبحث الأول الإطار النظري للتكوين و الأداء حيث تم فيه شرح ماهية التكوين و الأداء ، ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى دور التكوين في تحسين أداء العاملين و علاقته برفع أداء العاملين في حين خصص المبحث الثالث للدراسات السابقة و علاقتها بالدراسة الحالية التي تعرضت لنفس الموضوع و إبراز أوجه التشابه و الاختلاف بينهما .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للتكوين و أثرها على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الدفلى

و هي عبارة عن دراسة حالة ، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين خصص المبحث الأول لنشأة المؤسسة و التعريف بها بالإضافة إلى شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع ذكر أهم المديريات الفرعية التابعة لها ، أما في المبحث الثاني قمنا بتحليل عملية التكوين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الدفلى و ذلك بعرض مجموعة من الجداول التي حللناها و ناقشناها .

الفصل الأول

الاطار النظري للتكوين وعلاقته

برفع أمراء العالمين

تمهيد :

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة أو أي قطاع كان على كفاءة العاملين بها و التي يفترض أن يقوموا بالوظائف التي تسند إليهم بكل فعالية ، و حتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت ألا و هي وظيفة تكوين العمال و هي وظيفة قديمة قدم التاريخ ، حيث تطورت و تبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة و لها قواعد و أصول يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي و موضوعي و هي تعتبر وظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة، و تطرقنا في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : عموميات حول التكوين و الأداء .

المبحث الثاني : دور التكوين في تحسين أداء العامل و علاقته برفع أداء العاملين داخل المؤسسة .

المبحث الثالث : الدراسات السابقة و علاقتها بالدراسة الحالية .

المبحث الأول : عموميات حول التكوين والأداء

للتكوين أهمية بالغة في المؤسسة حيث يؤثر على أداء العمال وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية التكوين والأداء .

المطلب الأول: ماهية التكوين

سوف نتطرق إلى تعريف التكوين ، أهمية ، مبادئ و أهداف و أنواع التكوين .

الفرع الأول : تعريف التكوين أهميته ومبادئه

أولاً : تعريف التكوين:

لقد اختلفت وجهات النظر بين الباحثين حول تعريف التكوين باختلاف توجهاتهم لذا أصبح من الصعب إيجاد تعريف موحد و شامل، ولكن هذا لم يمنع من إيجاد تعريف متقارب ومتكامل نوعاً ما حيث سنحاول طرح البعض منها. هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما ¹.

هو عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوي عالي من الكفاءة ، خلال تطوير وتحسين أدائهم ². كما عرفه Lanfer بأنه حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكيف الموارد البشرية مع التطور التقني والفني ³.

أما *sekioli* : فقد عرف التكوين على أنه مجموعة من العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفتهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلي أهداف المؤسسة ⁴.

ثانياً : أهمية التكوين:

نظراً للتطور الذي تشهده المؤسسات وتعدد الوظائف وعدم القدرة على التعلم السريع وإتقان الوظائف الجديدة لابد من رفع وتعديل مهارات العاملين، لذلك فأهمية التكوين تتمثل في ¹:

¹ عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة، رسالة ماجستير جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2005 - 2006 ، ص 56.

² عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 438

³ Wearther jr، la gestion des ressources humaines، canada، 1999، P108

⁴ عبد الباري إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2008 ، ص 308.

. النهوض بالإنتاجية من حيث الكم والنوع: فالمهارة المكتسبة في فترة التعليم تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

. تخفيض عدد الحوادث: فأغلب هذه الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد أنفسهم أو عن قصورهم أو عجزهم أكثر مما هو عليه في الأجهزة أو المعدات أو ظروف العمل أو قصور في المهارات وقصور في الفكر والرأي .

. التخفيض من حدة الإشراف : الشخص المكون هو من يستطيع الهيمنة على نفسه والإشراف القريب أو المباشر لا يستتد وقت ومواهب هذا الإشراف فحسب بل من شأنه أن يضغط على مشاعر المرؤوسين .

ومن الأفضل أن يتوخى المسؤولين السرعة والفاعلية في إعداد برامج التكوين حتى يقترب الوقت الذي يدرك فيه العامل أنه تخطى مرحلة التكوين والإشراف الدقيق أو بمجرد اكتساب المهارات المطلوبة تخفف عنه حدة هذا الإشراف .

. زيادة الإشراف والمرونة في أعمال المشروع: الأفراد المكونون يضيفون قيمة كبيرة للمشروع عن طريق العمل في زيادة الاستقرار والمرونة وذلك بالاستمرار في ممارسة نشاطه بكفاءة تامة ، وهذا يتطلب وجود عدد من الأفراد و تكوينهم حتى يتسنى إجراء عملية استبدال ، أما المرونة فهي قدرة المنشأة على التكيف مع المتغيرات قصيرة الأجل التي تحدث في كمية العمل الواجب إنجازها والمنشأة المرنة تتطلب أفراد مرنين يمكن تحويلهم إلى أعمالهم دون أن يؤثر ذلك درجة رضاهم عن أعمالهم ، وهذا بدوره يتطلب رفع الروح المعنوية بحيث يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفه التكوين الذي يمارسه، حيث أنه يكتسب المزيد من المعارف والمهارات فسيكون نافعا أكثر للمنشأة وللتكوين في هذا النطاق أهمية بالغة تنعكس على المؤسسة والمجتمع على حد سواء .

¹ محمود بوبقطف ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين المؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لعزوز خنشلة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، 2013 - 2014 ، ص

ثالثا . مبادئ التكوين:

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الواسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ أهمها :¹

- . التكوين جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها .
 - . التكوين وسيلة أساسية متكاملة مع وظائف وأنشطة إدارية للموارد البشرية الحديثة .
 - . التكوين عملية شاملة .
 - . التكوين عملية مستمرة .
 - . التكوين عملية مخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة .
 - . التكوين يجب أن يكون ذا معنى للمشاركين .
 - . التكوين يجب أن يستند إلى نظريات العلوم السلوكية .
 - . التكوين يجب أن يكون متجدد دوما .
 - . التكوين يجب أن يكون متكاملًا مع الاستثمارات الإدارية والبحوث الإدارية.
- الفرع الثاني : أهداف التكوين وأنوعه.**

أولا . أهداف التكون:

- إن أهداف التكوين عديدة ومتنوعة تختلف حسب اختلاف البرامج التكوينية وطبيعتها لذلك يصعب الفصل بينها أو الاكتفاء ببعضها ويمكن حصرها فيما يلي:²
- . إزالة نقاط ضعف الأفراد: سواء تعلق ذلك بالأداء الحالي والمستقبلي المتوقع فبواسطة معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن تحسين الأداء مما يساهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها .
 - . تخفيف النفقات : عن طريق التكوين تزيد الكفاءة والمهارات مما يؤدي إلى التقليل وتحقيق أهدافها .
 - . تمويل المؤسسات بالكفاءات المؤهلة :بواسطة التكوين يمكن إعداد المؤسسة الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة .

¹ عبد الباري إبراهيم درة ، مرجع سبق ذكره ، ص 309.

² صلاح الدين عبد الباقي، التدريب الفعال ،كلية العلوم التجارية ، جامعة الإسكندرية ، 2001 ، ص214.

. زيادت الاستقرار التنظيمي والمرونة : هو قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد العاملين وذلك أن التكوين ينمي روح الولاء للمؤسسة وكذا اكتساب عدة مهارات مما تتيح العامل أكثر من وظيفة .

. رفع درجة الروح المعنوية للعاملين: اكتساب الفرد لمعلومات وخبرات جديدة يؤدي الى زيادة ثقة العمال ،وهذا ما يترتب عليه إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة مما يكون له الأثر الواضح على مستوي الإنتاجية .

. تقليل الحاجة إلي الإشراف: يبقي الفرد بحاجة إلى الإشراف لتوجيه جهوده بالاتجاهات الصحيحة، مما يخدم أهداف المؤسسة وبالتالي فالتكوين يعمل على التقليل من الأخطاء .

. تنمية العلاقات الفردية وروح العمل الجماعي: وذلك من السلوك السليم والتفكير الذي يزيد ويحقق روح التعاون بين العاملين .

ثانيا - أنواع التكوين:

على أي مؤسسة أن تحدد سياستها العامة في التكوين وهناك العديد من أنواع التكوين التي تمثل الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة.

فالمؤسسة تستطيع أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط المترقب والتغيرات المتوقع في تكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل درجة توافر المهارات فيه وتمثل مؤسسات هذه المهنة في سوق العمل و سنتطرق إلى أنواع التكوين حسب عدة معايير منها :

1. التكوين خلال المسار المهني : و يتمثل من خلال :¹

أ. توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد ،وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة .

تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمال إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال ترحيب العامل القديم بالجديد وتكوينهم على كيفية أداء العمل.

ب . التكوين أثناء العمل : تقوم بعض المؤسسات في بعض الأحيان بالقيام بالتكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين ، بحيث يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتدربين ويزيد من أهمية هذا

¹ أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر، 2007 ، ص459.

التكوين ، حيث إن الكثير من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية ، وإنما عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها ولكن هذا المشرف يجب أن يكون مكونا ماهرا ونموذج يقتدي به .

ج . التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد خاصة عندما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجية وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك ، على سبيل المثال حينما تدخل نظم معلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في الأعمال إلى معارف مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة .

د . التكوين بغرض الترقية والنقل: ونعني بالترقية والنقل على أن يكون هناك احتمال كبير في الاختلاف بين المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها الفرد والمعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيترقى أو ينتقل إليها ، وهذا الاختلاف بين ما هو مطلوب في التكوين لسد هذه الفجوة في المهارات والمعارف.

هـ . تكوين التهيئة المعيشية: في المؤسسات الرقابية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش ، بحيث يتم تكوينهم على البحث عن طرق جديدة للاستمتاع بالحياة والبحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الصعوبات والتوترات الخاصة بالخروج عن المعاش .

2 - التكوين حسب نوع الوظيفة: و هذا من خلال :¹

أ . التكوين المهني: يهتم هذا النوع من التكوين بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والتجارة .

تمثل التلمذة *spprentieship* نوعا من التكوين المهني والفني، وتقوم المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال .

ب . التكوين التخصصي: يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية ، المشتريات ، المبيعات وهندسية الصيانة و المعارف والمهارات وهي لا تركز على الاجراءات الروتينية وإنما تركز على المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات فيها.

ج : التكوين الإداري: يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات الإدارة والإشراف اللازمة لنقد المناصب الإدارية الدنيا الإشرافية أو الوسطي أو العليا ، وهي معارف تشمل العمليات

¹ أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 459 .

الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ وتوجيه وتحفيز إدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

3. أنواع التكوين حسب مكانها : و يتمثل في :¹

أ - التكوين داخل المؤسسة : قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخليا ، سواء بالمكونين من داخلها أو من خارجها ، و بالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج و دعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ ، و هناك نوع آخر من التكوين الداخلي ما يسمى التكوين في موقع العمل.

ب - التكوين خارج المؤسسة : تفضل بعض المؤسسات أن تنقل جزء من نشاطها التكويني خارجها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة وربما خارج الدولة ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي بشركات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

ج - البرامج الحكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال متطلبات الخدمة المدنية وهي عادة برامج تركز على رفع المعارف في مجالات تهتم بها.

المطلب الثاني : ماهية الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام و التمحيص و التحليل في البحوث و الدراسات بشكل عام و المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص ، سنحاول من خلال هذا التطرق إلى تعريف الأداء وتحديد أهميته ومحدداته .

الفرع الأول:تعريف الأداء و تصنيفه

أولا : تعريف الأداء

الأداء هو الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد .

يعبر مفهوم الأداء عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها²

¹محمد مصطفى الخرشوم ، نبيل محمد مرسي ،إدارة الأعمال المبادئ و مهارات الوظائف،الطبعة الثالثة ، مكتبة القسري ، الرياض ، 1999 ، ص 348.

²خالد محمد بن حمدان ،وائل محمد إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ،دار البازوري العلمية للنشر ، الأردن ، 2009 ، ص 383.

الأداء هو تنفيذ الأوامر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به .
 ينظر لعملية تقييم الأداء في المؤسسة على أنه عملية مراقبة ،ولكن في الحقيقة إن عملية
 تقييم الأداء هي جزء مهم في المراقبة الكلية والغاية من التقييم تحديد المشكلة التي قد
 تعترض أداء المؤسسة .1

و عليه يمكن القول أن الأداء يتمثل في المخرجات أو النتائج التي يحققها العامل خلال
 تأدية مهامه بالشكل المطلوب منه و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة .

ثانيا : تصنيف الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستعملة في تصنيفه ، و سنعتمد على
 المعايير التالية : مصدر الأداء ، معيار الشمولية ، معيار الطبيعة.

✓ حسب معيار المصدر : يمكن تقسيم أداء المؤسسة الى قسمين 3:

■ **الأداء الداخلي:** يكون بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من
 خلال:

- **الأداء البشري :** أي أداء الأفراد داخل المؤسسة .
- **الأداء التقني :** يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعلية .
- **الأداء المالي :** فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة .

■ **الأداء الخارجي :** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي
 للمؤسسة ، و يمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها
 المؤسسة مثلا ارتفاع رقم أعمالها خلال فترة زمنية معينة كازدياد الطلب على منتج
 المؤسسة أو أحد المتنافسين ، فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سلبيا أو
 ايجابيا .

✓ حسب معيار الشمولية : يصنف الأداء داخل المؤسسة الى أداء كلي و أداء جزئي :

1

¹ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000 ،ص18.

³بن عطية سعاد ، أثر تطبيق تسيير الموارد البشرية على الاداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة مقدمة
 لاستكمال نيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص مؤسسات صغيرة و متوسطة ، جامعة ورقلة ، 2011 ص 37

- **الأداء الكلي** : يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزئي أو عنصر لوحده في تحقيقها ، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى تكاليف ممكنة .
- **الأداء الجزئي** : هي مختلف الأدوات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حد كإداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الموارد البشرية ، أداء وظيفة الإنتاج .
- ✓ **حسب معيار الطبيعة** : تبعا لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية ، أهداف اجتماعية ، أهداف تكنولوجية ، أهداف سياسية
- يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار الى أداء اقتصادي ، أداء اجتماعي ، أداء تكنولوجي ، أداء سياسي
- **الأداء الاقتصادي** : يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها و يتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج ، الربح ، القيمة المضافة ، رقم الأعمال ، حصة السوق ، المردودية) و تدنية استخدام مواردها (رأسمال العمل ، المواد الأولية ، التكنولوجيا) .
- **الأداء الاجتماعي** : في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا و أفراد المجتمع الخارجي ثانيا ، و تحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى و خاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين "الاجتماع مشروط بالاقتصاد " و في بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي .
- **الأداء التكنولوجي** : يكون للمؤسسة أداة تكنولوجية عندما تكون قد حددت أثناء عملية تخطيط الأهداف التكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين ، و في أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

¹ ابن عطية سعاد ،مرجع سبق ذكره ، ص 38.

▪ **الأداء السياسي** : يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ، و يمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسيلة لتحقيق أهدافها الأخرى و الأمثلة في هذا المجال عديدة و المثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات كتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيمل بعد لصالح المؤسسة .

الفرع الثاني : مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أولاً : مكونات الأداء

للأداء عناصر حيث لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال إلا بوجودها ، و هذا يعود لأهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات ، و تتمثل عناصر الأداء في :

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : و تشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و

الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .

2- **نوعية العمل** : و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه

من رغبة و مهارات فنية و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء .

3- **كمية العمل المنجز** : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف

العادية للعمل و مقدار سرعة الانجاز .

4- **المثابرة و الوثوق** : و تشمل الجدية و التقاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل

مسؤولية العمل و انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، و مد حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله .

و يضيف بعض الكتاب الى أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في :

1- **كفايات الموظف** : تعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم

، و هي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءا فعالا يقوم به ذلك الموظف .

2-متطلبات العمل (الوظيفة) : و هي تشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .

3-بيئة التنظيم : و هي تتكون من عوامل داخلية و أخرى خارجية ، و تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكله و أهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة) ، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم و تؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و السياسية و القانونية) .¹

ثانيا : العوامل المؤثرة في الأداء :

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العاملين مباشرة و يقيم على أساسها الفرد مثل كمية الإنتاج ، نوعية الخدمة المقدمة للعملاء ، المعرفة الجيدة للعمليات ، الاستعداد للتطور و الكفاءة .

ويرتكز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها ، مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي تحققها ، وقد تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بشكل سليم و ذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا ، و يمكن عرض هذه العوامل في النقاط التالية:²

1.العوامل الشخصية :

على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل ، إلا أنه من الصعب تقييم العوامل الشخصية للأسباب التالية :

. غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب الفهم القائم بعملية التقييم .

- ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.

¹أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ،

الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين 2008 ، ص 34

²عمار بن عيشي ، مرجع سبق ذكره ،ص14

- تفقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير و تحسين أدائه بنجاح .

2. عوامل النتائج :

النتائج هي في العادة المحصلة النهائية للأداء ، كما أنها في الغالب هي الهدف الأول للتقييم ومن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج ، و قد تكون النتائج أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي قد تتطلب في بعض الوظائف خاصة التي تقدم خدمات و ليس إنتاجا سلعيا استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج ، والتي يتم تقييمها من خلال العوامل التالية :

. **الكمية** : ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا ؟ وهل أثرت أي ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كانت أيجابية أو سلبية ؟ .

. **الجودة** : ما هي جودة النتائج ؟ وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة ؟ ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية و الكمية ؟.

. **التكلفة** : ما هي تكلفة تحقيق النتائج ؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام الآلات والمعدات والخدمات ، وما هي التكلفة بالمقارنة بالميزانية ؟ .

. **الوقت (المدة) للإنجاز** : هل أنجزت العمل المطلوب في الوقت المحدد ؟ وإذا لم ينجز لماذا ؟ هل يؤدي التأخر إلى ظروف خارج إرادة العاملين ؟ أم يعود الى سوء التخطيط و الإدارة ؟ .

3. عوامل السلوك :

بالرغم من أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج ، إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها بالإضافة الى وضع النتائج في الإطار الملائم لها ، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعمل ، و يشمل كذلك كلا من التخطيط في تحسين الأداء في عمل الفرد الحالي و التخطيط للتقدم المستقبلي في العمل وفيما يلي نستعرض إليها:¹

. **التخطيط** : هو القدرة على النظر إلى الأمام ، ووضع برامج عمل ناجحة .

. **تحديد الأولويات** : مهارات العمل في التعامل مع الأمور حسب أولياتها ، وهل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية .

¹عمار بن عيشي ، مرجع سبق ذكره ، ص14

- . **التنظيم**: الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي ، وهل يوافق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال .
- . **التفويض**: الاهتمام برغبة العامل وقدرته على تحديد وتوزيع العمل المتاح على الأفراد المؤهلين و تفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح .
- . **إتخاذ القرارات** : الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ إجراءات حولها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات .
- . **الاتصالات الشفوية**: هو الاهتمام بمهارات العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين ، وهل يحرص العامل على وضع المعلومات التي ينقلها في محادثاته .
- . **الاتصالات الكتابية**: وهي الرغبة و المقدرة على التعبير و كتابة الأفكار بوضوح وفعالية .
- كما أن هناك من يشير إلي إمكانية تحديد عدد العوامل التي يجب أن تقيم ، حيث يعتمد تحديدها على العرض من القيام بالتقييم ، ويتضمن التقييم الذي يستخدم في إرشاد ونصح العامل لتحسين أدائه على عدد عوامل للوصول إلى تحليل تفصيلي للأداء.
- ونجد أيضا من يحدد طرق اختيار أسس المقارنة في التقييم ، حيث تمت مقارنة البيانات والمعلومات الخاصة بالأداء بالأهداف المحددة سابقا أو التوقعات أو متطلبات العمل ، ونلاحظ إذا ما كان الأداء فاق أو تساوى أو قل عن المعايير المطلوبة وهذه أمثلة عن أهم الطرق الشائعة الاستخدام في المقارنة :
- . توقعات الرئيس .
- . الأهداف الحالية .
- . معدلات الأداء .
- . المقارنة مع أفراد آخرين يؤدون عملا متشابها .
- . أداء الرئيس نفسه .

المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين أداء العامل وعلاقته برفع أداء العاملين داخل المؤسسة

يلعب التكوين دورا فعالا في تحسين أداء العامل و الارتقاء به لتقديم الأفضل من الخدمات و توجيهه الوجهة الصحيحة من أجل رفع أداء العاملين داخل المؤسسة .

المطلب الأول : دور التكوين في تحسين أداء العامل

قبل التطرق إلى الحديث عن دور التكوين في تحسين أداء العامل سنقدم مفهوم لتحسين أداء العامل و خطواتها.

أولا : مفهوم تحسين أداء العامل

عرف مفهوم تحسين أداء العامل بأنها "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما ، و هي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي و الوضع المرغوب فيه و محاولة تحديد الفجوة في الأداء ."

ثانيا :خطوات تحسين أداء العاملين

الخطوة الأولى : تحليل الأداء و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل:¹

- **الوضع المرغوب :** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية و أهداف المؤسسة.
- **الوضع الحالي (الفعلي) :** و يصف مستوى أداء العمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا .

الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات حيث يتم تحويل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الواقعي ، عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ، و لكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فان ذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذلك فان تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء.

الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة و التي يمكن من خلالها اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ، و يمكن أن تكون عن طريق عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار

¹ محمد مصطفى الخرشوم ، نبيل محمد مرسي ،مرجع سبق ذكره ، ص 350.

طريقة واحدة و التركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية و الأهمية في اختيار الطريقة المناسبة و الحساب الدقيق للتكلفة و المنافع المتوقعة .

الخطوة الرابعة : تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة حيث يعد اختيار الطريقة الملائمة تضعها حيز التنفيذ تظم نظاما للمتابعة و يتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية و نحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة و غير المباشرة بالنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية .

الخطوة الخامسة : مراقبة و تقييم الأداء بحيث يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب و الحلول لها آثار مباشرة في تحسين و تطوير الأداء و يجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل و لتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء و تجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي و المرغوب ، و بهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها و الاستفادة من عمليات تقييم جديدة أخرى .

ثالثا : دور التكوين في تحسين أداء العامل

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسات اهتما كبيرا ، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العمال في العمل و من خلاله يزود العامل بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة ، إذ أن طبيعة المؤسسات تمسها في بعض الحالات تغيرات سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية ، هكذا أصبحت تفرض على المؤسسة توافق قدرات العمال مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تهدف إليه المؤسسات ، و أصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج تكوين مناسبة للعمال في مراكز التكوين ، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعيين ، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار العمال و تعيينهم ، و إنما يجب إعداد الأفراد و تنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم و مساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات و المعارف و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال و صقل مهاراتهم ، و للتكوين تأثيرات متعددة على أداء العمال و من أهمها:¹

- رفع مستوى الأداء و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية .

¹ محمود وبقطف ، مرجع سبق ذكره ، مرجع سبق ذكره ، ص 94.

- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم .
- تنمية شعور العمال للانتماء و الولاء للمؤسسة .
- تخفيض معدلات كل من الغياب و دوران العمل .
- توعية العمال بأهمية التكوين و إكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل .

المطلب الثاني : علاقة التكوين برفع أداء العاملين داخل المؤسسة

إن خلق رغبة الأفراد العاملين لتغيير سلوكهم يكون من خلال برامج التكوين وهذا الأخير يمكن أن يكون معدا ومصمما وفقا لحاجة الأفراد العملية في العمل من أجل مشاركتهم وهذا من خلال¹:

أولا : زيادة فعالية برامج التكوين لدى الأفراد

و هذا لزيادة قدراتهم في العمل وتحقيق حاجياتهم ورغباتهم ، كما أنه من الضروري تهيئة نظام للمكافآت والحوافز باعتبارها عوامل مشجعة لتعليم المهارات الجديدة ، ومن الضروري أيضا إتاحة الفرصة للمتكونين في المنافسة والمشاركة في البرامج حيث أن هذه المشاركة تساعد على ترسيخ ما يتعلمه الفرد .

ثانيا : المكون و دوره في زيادة فعالية برنامج التكوين

للمكون دور كبير في نجاح أو فشل برامج التكوين ، و لزيادة فعالية المتكونين لابد من توفير عدة شروط حيث أنه من الضروري توفير الخبرة اللازمة والمعرفة بالعمل والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين ، كما يجب توفير الإدراك والتحسس لدى المكون لاحتياجاته ورغباته أثناء عمليات التكوين وتوفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمكونين ،ومن الواجب أيضا تهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التكوينية على أكمل وجه ، و يجب أن يكون المكون ماهرا في قيادة الجميع عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم كل من البرنامج والمكونين ، وأن يكون قادرا على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف .

¹حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة ، دار النهضة العربية، لبنان ، 2005، ص349.

ثالثاً : محتوى برنامج التكوين ودوره في زيادة الفعالية

من أجل زيادة فعالية برامج التكوين لابد من التركيز على محتوى البرنامج من عدة جوانب تدرجها فيما يلي¹:

. التأكد على ضرورة توفير الحد الأدنى من المعلومات والخبرات الذي يتحتم تزويد المكونين بها في محتوى برامج التكوين .

. ضرورة تحديد الأهداف وفقاً لنوع الأداء المطلوب حيث أن تحقيق حاجيات الأفراد مع المتطلبات التشغيلية تساعد في تحديد مستوى الأداء .

. توافق محتوى التكوين مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعليم كالنضج الفكري.

. تخطيط وتصميم برامج التكوين وفقاً لأساس التدرج في عملية التقدم والتطوير وبذلك يتم التقليل من الهدر في الوقت والتكلفة .

. اختيار طرق تكوين متنوعة قدر الإمكان ، حيث أن تنوع الطرق يساهم في تقليل سلبيات كل طريقة وتدعيم أيجابياتها .

. توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمكونين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعليم أثناء البرنامج التكويني .

بالإضافة إلى ماتم ذكره من عناصر أساسية و مؤثرة على فعالية برنامج التكوين ، فإن

عملية تقييم برنامج التكوين تمت إدارة الموارد البشرية بمعلومات حول مستوى هذه الفعالية ،

و لذلك فإنه من الضروري الاعتماد على طرق معينة في تقييم البرنامج بغرض الكشف عن

أي خلل في برنامج التكوين .²

¹ سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي، دار وائل لنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 140 .

² سهيلة عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 140 .

المبحث الثالث : الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

حسب كل ما قمنا به من جمع المعلومات وتحليلها ومراجعتها فهناك العديد من البحوث والدراسات التي أنجزت في مختلف ربوع الوطن وتناولت دور التكوين في تحسين أداء العاملين ومنه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات العلمية السابقة حول موضوعنا هذا .

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى الدراسات العلمية السابقة الخاصة بالتكوين من خلال عرض أربع مذكرات تتعلق وتتشرك مع موضوعنا .

الفرع الأول : مذكرة بعنوان أثر التكوين داخل المؤسسة في فعالية إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة

مذكرة ماستر بعنوان أثر التكوين داخل المؤسسة في فعالية إدارة الموارد البشرية كانت للباحث انمجبه لخضر ، صيد مصطفى ، قسم العلوم الإجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة زيان عاشور الجلفة 2016-2017 .

حيث كانت الإشكالية كالتالي : كيف يكون أثر التكوين داخل المؤسسة في زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية بديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة ؟

تناولت هذه الدراسة موضوع : دور التكوين في تطوير الموارد البشرية حيث يعكس هذا الموضوع:

. أهمية التكوين في تلبية حاجات المؤسسة .

. زيادة الدورات التكوينية له علاقة بتكوين العاملين .

-إظهار أي مدى تعمل المؤسسات الجزائرية إلى تطبيق و ممارسة التكوين .

-تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التكوين و تأهيل الأفراد و هذا بتحقيق النتائج في النهاية

الفرع الثاني : مذكرة بعنوان دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة ثانوية ابن خلدون - ولاية عين الدفلى -

مذكرة ماستر بعنوان دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية من طرف الباحثان عقون أحمد شكيب ، كنوش عبد الرحمان ، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ، الموسم الجامعي 2017-2018 .

حيث كانت الإشكالية كالتالي : فيما يكمن دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بصفة عامة و الأساتذة بصفة خاصة بثانوية ابن خلدون -ولاية عين الدفلى ؟
هدفت هذه الدراسة التعرف على أهداف التكوين أهميته، أهدافه ومبادئه وخصائصه وتحليل وظيفة التكوين من خلال دراسة أنواعه ومراحله وإبراز دور التكوين وتأثيره على الأداء الوظيفي.

الفرع الثالث: مذكرة بعنوان " دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR بالرمشين

مذكرة ماجستير بعنوان دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية للباحث عمر بالخير جواد ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة أوبكر بلقايد بتلمسان ، 2008-2009.

حيث كانت الإشكالية كالتالي : ماهو دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية بالشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR بالرمشين؟

تناولت هذه الدراسة موضوع يتمحور حول الهدف من وراء التكوين بالمؤسسات الاقتصادية حيث توصل الباحث من خلال دراسته إلى :

الهدف من وراء التكوين هو هدف عام ، و هو تنمية معلومات الأفراد و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و تعديل اتجاهاتهم .

تختلف الاحتياجات التكوينية ب

اختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية أو غير إشرافية و ذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف و متطلباتها و ضغوطاتها ، فكلما اتجهنا نحو الوظائف الإشرافية زادت المشكلات الفنية بشكل أكبر في الوظائف الغير إشرافية.

تختلف طرق تحديد الاحتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب تكوينه

الفرع الرابع: مذكرة بعنوان دور التكوين في تحقيق فاعلية العاملين -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقة

مذكرة ماستر بعنوان دور التكوين في تحقيق فاعلية العاملين من طرف للباحث بن عمر جبارية ، شعبة العلوم الاجتماعية ، تخصص تنظيم و عمل ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الموسم الجامعي 2014. 2015 .

حيث كانت الإشكالية كالتالي : ماهو دور التكوين في زيادة فاعلية الأداء لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

و قد لخصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها :

- التكوين يساعد في تنمية المهارات والقدرات
- التكوين العقبات التي تصادف العامل أثناء فترة التكوين وبعدها لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة من أجل تقديم أداء أفضل و متطور دائما .

المطلب الثاني: مناقشة أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة السابقة والحالية

من خلال تطرقنا إلى الدراسات السابقة تبين لنا أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة السابقة والحالية .

الفرع الأول : أوجه التشابه

تشابهت الدراسة الحالية والسابقة في أنهم يهدفون إلى الإطلاع على التكوين تعريفه وأهميته حيث توصلت بأن التكوين له علاقة بين كل المتغيرات التي قام بدراستها أصحاب المذكرات السابقة وحتى الحالية حيث تم التعرف إلى أن المؤسسات هي التي تقوم بتحميل تكاليف وأعباء التكوين حيث أن كل الدراسات في شقها الأول تطرح موضوع التكوين والأداء بصفة عامة وخاصة الغرض من كل عنصر و إبراز العلاقة بينهما أما في الشق الثاني اقتصرت الدراسة التطبيقية على مؤسسة واحدة فقط و في كل الدراسات احتوت على دراسة حالة .

الفرع الثاني : أوجه الاختلاف

بينما أوجه الاختلاف تختلف في الدراسة الميدانية وطريقة تحليل وجمع البيانات حسب العينة المراد دراستها والغاية من هذه الدراسات باختلاف أماكن التربص الجامعات حيث كل باحث واجه جملة من المشاكل والتحديات .

دراستنا كانت حول مؤسسة خدمية أما الدراسات الأخرى فقد كانت الدراسات حول مؤسسات اقتصادية إنتاجية .

اعتمدت الدراسات السابقة على الاستبيان أما دراستنا اعتمدت على تحليل الجداول و استخلاص النتائج.

اعتمدت دراستنا على بيانات و احصائيات حديثة عكس الدراسات السابقة .

خلاصة:

يعتبر التكوين من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن و هذا لما هو واقع في عصر العولمة بحيث يجب على جميع المؤسسات أن ترفع و تحسن من أداء عمالها ، و ذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة و تحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى ، و فكرة الاهتمام بوظيفة التكوين تضمن للمؤسسات تحقيق أفضل النتائج ، يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكب المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي حيث أصبح التكوين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة يضمن لها المنافسة والاستمرارية والتطوير .

الفصل الثاني

المدرسة المبتدئة للتكوين وأثره على أبناء
العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية
بمبنى الصفاة

تمهيد :

يهدف هذا الفصل إلى إسقاط التكوين و أداء العاملين على المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الدفلى ، والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين التكوين و أداء العاملين من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى ، حيث يعتبر التكوين في المستشفيات ذا أهمية كبيرة نظرا للتطورات الكبيرة في مجال الصحة .

من خلال هذه الدراسة قدمنا نشأة و تعريف المؤسسة بالإضافة إلى التنظيم الإداري و تسييرها و تنظيمها هذا في الجزء الأول ، أما في الجزء الثاني تطرقنا إلى اتفاقية الشراكة ما بين وزارة التكوين و التعليم المهنيين و وزارة الصحة و إصلاح المستشفيات ثم قدمنا تحليلا للمخطط غير الممركز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات و في الأخير التوصل إلى الاستنتاجات و تقديم الحلول و التوصيات.

وبناء على ما تقدم قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : نشأة المؤسسة تسييرها و تنظيمها

المبحث الثاني : تحليل عملية التكوين في المؤسسة

المبحث الأول : نشأة المؤسسة تسييرها وتنظيمها

سوف نتطرق في هذا المبحث للمؤسسة محل الدراسة و ذلك من خلال ثلاثة مطالب ، تحدثنا في المطلب الأول عن نشأة المؤسسة و التعريف بها أما المطلب الثاني تطرقنا فيه إلى التنظيم الإداري للمؤسسة في حين تحدثنا في المطلب الثالث عن تسيير المؤسسة و تنظيمها

المطلب الأول : نشأة المؤسسة والتعريف بها و مهامها

المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الدفلى هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، و هي تقوم بعدة مهام سوف نتطرق إلى هذا بالتفصيل .

الفرع الأول.نشأة المؤسسة :

أنشأت المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الدفلى بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07. 140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق ل19 ماي 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية الجوارية وتنظيمها وسيرها بأحكام مواد من 02 إلى 05 من هذا المرسوم .
أما فيما يخص تنظيمها و تسييرها فذكرت في الفصل الثالث أحكام مشتركة من مواد 10 إلى 33.

بنص الأمر رقم 76. 79 المؤرخ في 10.23 1976. المتضمن قانون الصحة العمومية على :¹

المادة 09 : يعد القطاع الصحي مؤسسة اشتراكية مكونة من مجموعة وحدات صحية تحدد بموجب مرسوم كما يعد أداة أساسية لانجاز السياسة الصحية للبلاد .
تنص المادة 02 من المرسوم رقم 81 . 242 المؤرخ في 05. 09 1981 المتضمن إنشاء القطاعات الصحية تنظيمها و سيرها .

¹المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للتكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى

الفرع الثاني : التعريف بالمؤسسة .

تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية بعاصمة الولاية بمحاذاة مقر الولاية على الطريق الوطني رقم 04 بحي الأمير عبد القادر بحيث تقدر المساحة المبنية 1783 متر مربع، والمساحة غير المبنية ب 24748 متر مربع ، وللاشارة فإن هذه المؤسسة إفتتحت أبوابها 1968 م وكانت آنذاك تحت إشراف مديرية الصحة والحماية الإجتماعية تحولت إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إداري "القطاع الصحي" و المتكونة من مجموع هياكل الوقاية والتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة تقويم الأعضاء طبيا الواقعة في الإدارة الواحدة المتمثلة في المستشفيات ، العيادات متعددة الخدمات ، المراكز الصحية قاعات الفحوصات العلاج و عيادات التوليد ومركز المراقبة الصحية علي الحدود .

يتكون القطاع الصحي من مجموع الهياكل الصحية العمومية الخاص بالوقاية ، التشخيص والعلاج والإستشفاء وإعادة التكييف الطبي التي تغطي حاجيات سكان مجموعة من البلديات التابعة للوزارة المكلفة بالصحة.

الفرع الثالث : مهام المؤسسة

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومنتسلة بالحاجات الصحية للسكان و في هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام التالية :¹

- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الاستشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء .
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة .
- ضمان حفظ الصحة و النظافة و مكافحة الأمراض و الآفات الاجتماعية و الاعتناء بصحة المرضى .
- ضمان تحسين مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم و ذلك بالقيام بدورات تكوينية خاصة فيما يسمى بالمناجمنت .

¹المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى من أربعة مديريات فرعية: المديرية الفرعية للمصالح الصحية ، المديرية الفرعية للمالية والوسائل ، لمديرية الفرعية للموارد البشرية ، المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة ، وسوف نلخص مهام المديريات والمكاتب المكونة لها مع إدراج بعض الاختلافات الموجودة في تنظيم المديريات للمؤسسة .

الفرع الأول : المديرية الفرعية للمصالح الصحية :

يديرها المدير الفرعي للمصالح الصحية ، تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات والأعمال الصحية (الوقائية والعلاجية) التي تقوم بها المصالح الطبية داخل المؤسسة حيث يختص مكتب تنظيم نشاطات العلاج ويتكفل بمكتب الطب الوقائي وكذا مكتب الدخول الذي يسهر على تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة كما يعتبر عنصرا أساسيا لتطبيق التعااضدية في تمويل المؤسسة العمومية يضم المكاتب التالية :¹

. مكتب القبول

. مكتب التعاقد وحساب التكاليف

. مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها و تقييمها

أولا : مكتب القبول

يلعب هذا المكتب دورا فعالا في تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة من القبول إلى الخروج لاسيما وأنه الأداة الأولية لتجسيد الإصلاحات المعلن عنها في المنظومة الوطنية للصحة وينقسم هذا المكتب إلى عدة أقسام :

- قسم القبول والاستقبال : وفيه يتم ما يلي :

- تسجيل المريض الذي قدم طلب الاستشفاء الممنوح له من طرف طبيب المستشفى في سجل خاص .

. إدراج كل المعلومات الخاصة بالمريض الاسم ، اللقب ، تاريخ و مكان الازدياد الخ..

¹المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للتكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الحفلى

- يسهر على استقبال وتوجيه الزبائن وتزويدهم بالمعلومات اللازمة ولهذا نجده مجندا ليلا و نهارا، ويمكن القول على أنه يعتبر أكثر المكاتب نشاطا وحيوية.

* قسم حركة المرضى والإحصائيات

يهتم هذا القسم بجمع المعلومات و الإحصائيات وتسجيلها أليا ومن أهم التسجيلات نذكر ما يلي: ¹

. تسجيل دخول المرضى المقبولين في سجل الترقيم بعد 24 ساعة على دخول المرضى اعتمادا على بطاقة المتابعة المستلمة من مكتب الاستقبال .
تسجيل خروج المرضى في سجل حركة السكان حسب التسلسل الأبجدي من أجل تسهيل عملية البحث .

. إعداد تقرير يومي لتعداد المرضى ويتم تحديد تحركات المرضى من الدخول والخروج .

. إعداد إحصائيات مختلفة للمرضى المنقولين لأسباب الوفيات وغير ها .

. جمع المعلومات حول نشاطات المصالح الطبية .

. قسم الحلة المدنية :

يقوم هذا القسم بالتنسيق مع مكتب الحالة المدنية المتواجد على مستوى البلدية يشرف علي تسجيل المواليد بتقديم تصريح بالميلاد من طرف قابلة المستشفى كما يقوم بتسجيل الوفيات في سجل خاص وإرسال إثبات إلى البلدية من أجل التسجيل .

. قسم الأرشيف :

يسهر هذا القسم على الملفات والتسجيلات التي تخص المرضى وهذا من أجل ضمان تقديم المعلومات التي يطلبها المريض أو المؤسسة كما يعد خزان المؤسسة للمعلومات ويتم اللجوء إليه في حالة المنازعات والتحقيقات القضائية

ثانيا : مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها

من مهام هذا المكتب :

. تطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة والخاصة بتنظيم النشاطات العمومي .

¹من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للتكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى

- . متابعة وتقييم النشاطات الصحية من خلال جمع المعلومات والإحصائيات حول حجم النشاط الصحي والسهر على مراقبة هذه المعلومات للتأكد منها .
- . السهر على السير الحسن لنشاط المؤسسة وتنسيق عملها .
- . يقوم هذا المكتب يوميا بإعداد استمارة يومية وإرسالها لمديرية الصحة والسكان لإعلامها في حالة وقوع حادث استثنائي أو أمراض ذات تصريح إجباري .
- . تنظيم عمليات جراحية والسهر على حسن سيرها .
- . تسيير صيدلية المؤسسة ومتابعتها وتنظيمها ومراقبتها .

ثالثا : مكتب التعاقد وحساب التكاليف

الفرع الثاني : المديرية الفرعية للمالية والوسائل

- يديرها المدير الفرعي للمالية و الوسائل يلحقه مكتب الأمانة ، حيث يقوم بتنظيم و تسيير الميزانية و إبرام الصفقات العمومية و توفير كافة الاحتياجات و المستلزمات و الوسائل المادية للمؤسسة و هذه المهام موزعة على المكاتب كالتالي:¹

أولا : مكتب الميزانية والمحاسبة

يقوم هذا المكتب بالمهام التالية :

- . السهر على تنفيذ الميزانية ومراقبة احترام الاعتمادات الممنوحة .
- . استلام الفواتير الموقعة من طرف المقتصد وإعداد حوالات الدفع الخاصة بها بعد مراقبتها والتأكد من مطابقة الميزانية .
- . الإشراف على كل أعمال المحاسبة العمومية من خلال التسجيل في سجل النفقات المصنفة حسب أبواب الميزانية .
- . إعداد وتنفيذ الميزانية لاستكمال السنة المالية وإعداد الحالة لكل ثلاث أشهر .
- . إعداد حوالات الدفع الخاصة بالإنفاق مثل دفع الأجور ورواتب الموظفين ، حوالات الدفع ، الأوامر بمهمة.....، ويرسلها إلى قبضة الضرائب .

¹ من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية

ثانيا : مكتب الصفقات العمومية

يحتوي هذا المكتب على :

- سجل الاستشارات.
- سجل اللجان تسجل فيه نسخة من مقرر تشكيل لجنة فتح الاظرفة و تقييم العروض.
- سجل سحب و إيداع دفتر الشروط.
- سجل محضر فتح الاظرفة .
- سجل محضر تقييم العروض.
- سجل محضر عدم جدوى استشارة.

ثالثا : مكتب الوسائل والهيكل

يضم هذا المكتب :

- سجل جرد العتاد خاص بالمخزن .
- سجل سندات الطلبات الداخلية .
- سجل جرد العتاد المتنقل الخاص بحظيرة السيارات .
- سجل الوقود و زيوت التشحيم.
- سجل جرد قطع الغيار و العجلات .
- سجل العتاد المعطل نهائيا لبيعه في المزاد .
- سجل جرد الهياكل و المنشآت القاعدية .
- سجل تدوين الهياكل المقترحة للصيانة أو إعادة التأهيل للحصول على ترخيص الوزارة الوصية طبقا للتعليمات الواردة مؤخرا من طرف وزير الصحة .

الفرع الثالث : المديرية الفرعية للموارد البشرية

تقوم هذه المديرية بنشاطات تسيير الموارد البشرية ، حيث تظم المكاتب التالية :¹

¹المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية

أولاً : مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات

يتكفل هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية للموظفين التعيين ، الترقية ، العزل ، لإحالة على التقاعد وهذا من خلال :

. السهر على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين .
. إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي يضم مختلف الدورات التكوينية لفائدة الموظفين .

. عقد اجتماعات للجان المتساوية الأعضاء لترتيب ملفات كاملة لكل مستخدمى المؤسسة التي تكون طرفاً فيها أما فيما يتعلق بالمنازعات ، فالمكاتب هي من تتولى تسيير برامج التبرصات ومتابعتها و تسيير مختلف القضايا والتي تكون المؤسسة طرفاً فيها مدعى أو مدعى عليها كونها شخص معنوي ممثلة من طرف المدير كشخص وذلك بتعيين محامى يتولى المساعدة القضائية ومحضر قضائى يتولى التبليغ .

ثانياً : مكتب التكوين : يتكفل هذا المكتب بتسيير و تنظيم كافة الدورات التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة سواء داخل أو خارج الوطن و السهر على السير الحسن لها .

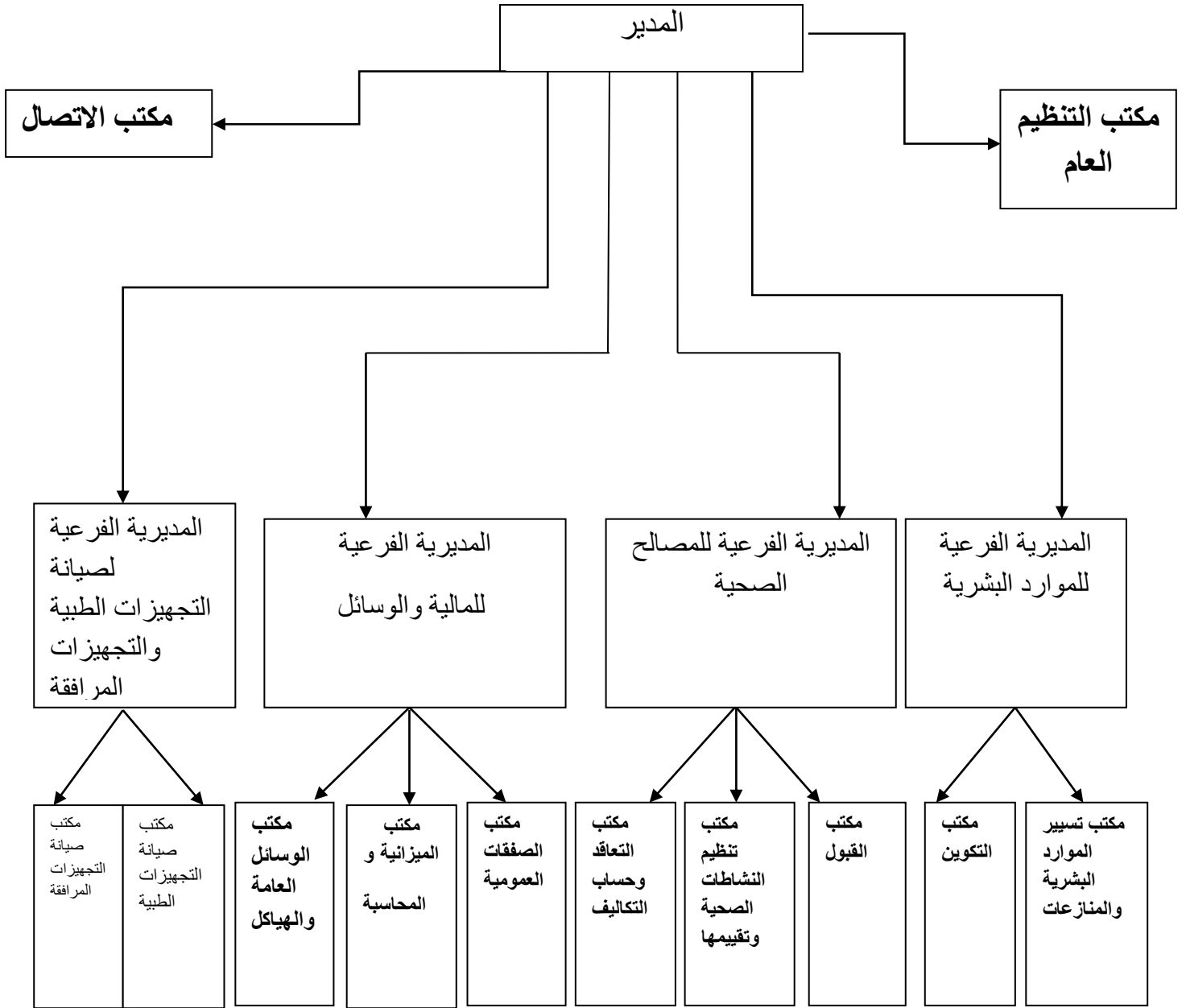
الفرع الرابع : المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة

تتولى هذه المديرية الإشراف على استلام التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة و الإمضاء على محاضر الاستلام و الإشراف على التشغيل الأولي لها ، إبرام اتفاقيات الصيانة و تدوين التدخلات التي تنفذها المصلحة على التجهيزات الطبية و المرافقة و تكوين ملف لكل جهاز طبي (بطاقة الجرد ، محضر التشغيل ، تقارير الصيانة ، الفواتير و متابعة أعمال الصيانة) و هي تضم مكتبين مكتب صيانة التجهيزات الطبية و مكتب صيانة التجهيزات المرافقة .

مما سبق يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاي عين الدفلى بالشكل التالي :

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للتكوين وأثره على أداء العاملين في
المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى

الشكل رقم : 01 الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 15 الصادرة بتاريخ 07 مارس 2007.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للتكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الدفلى

المطلب الثالث : التسيير الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية

تخضع المؤسسة من حيث تنظيمها و سيرها لأحكام مشتركة اذ يسيرها مجلس ادارة و يديرها مدير يمثلها أمام العدالة و هو الأمر بالصرف ، و لها مجلس طبي يكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة و يبدي رأيه الطبي و التقني فيها ، فهو هيئة استشارية لها .

أولاً : المدير

هو في أعلى هرم المؤسسة العمومية الاستشفائية و هو من يقوم بإدارة شؤونها و يسهر على سيرها الحسن و توفير كل المستلزمات للمستخدمين و للمرضى من أجل تحسين سير هذا المرفق الحيوي .

يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية من طرف الوزير المكلف بالصحة ، و هو المسئول عن حسن سير المؤسسة و له عدة مسؤوليات نذكر منها :¹

يمثل المؤسسة أمام العدالة في جميع أعمال الحياة المدنية .

هو الأمر بالصرف و إبرام العقود و الاتفاقيات و الصفقات .

يعد مشروع التنظيم الداخلي و التقرير السنوي عن نشاط المؤسسة .

يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.

يساعد المدير أربعة نواب مدراء يكلفون على التوالي بما يلي : المالية و الوسائل ، الموارد البشرية ، المصالح الصحية ، صيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة ، و يتم تعيينهم بقرار من الوزير المكلف بالصحة ، كما أحال المرسوم التنفيذي 07-140 التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية الى قرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالصحة و المالية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية .

ثانياً : مجلس الإدارة

جاء في المرسوم التنفيذي 07.140 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية

الاستشفائية على أنه يسير المؤسسة العمومية الاستشفائية مجلس إدارة يديرها مدير

¹المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للتكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الجفلي

يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة لعهددة مدتها ثلاث سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي بناء على اقتراح من السلطات و الهيئات التابعين لها ، و في حالة انقطاع عهددة أحد أعضاء مجلس الإدارة يعين عضو جديد لخلافته إلى غاية انتهاء العهددة ، و تنتهي عهددة الأعضاء الذين تم تعيينهم بحكم وظائفهم بانتهاء هذه الوظائف كما يمكن لمجلس الإدارة الاستعانة بكل شخص من شأنه مساعدته في أشغاله يتداول مجلس الإدارة علي الخصوص المهام التالية :¹

- مخطط تنمية المؤسسة على المديين القصير و المتوسط .
- مشروع ميزانية المؤسسة .
- الحسابات التقديرية .
- الحساب الإداري .
- مشاريع الاستثمار .
- مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة .
- البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات المرافقة وصيانتها .
- الاتفاقية المتعلقة بالتكوين .
- العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة لاسيما هيئات الضمان الاجتماعي و التأمينات الاقتصادية و التعاضدية و الجامعات المحلية و المؤسسات و الهيئات الأخرى .
- مشروع جدولة تعداد المستخدمين .
- الصفقات والعقود والاتفاقيات طبقا لتنظيم المعمول به من اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإجارة .
- الصفقات والعقود والاتفاقيات طبقا لتنظيم المعمول به .

¹ لفقرة الاولى من نص المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية .

ثالثا :المجلس الطبي

هو هيئة استشارية مكونة من رئيس المجلس الطبي و نائبه و أربعة أعضاء لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد يقوم المجلس بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني و هذا من أجل تنظيم المؤسسة وسيرها ولا سيما فيما يلي¹ :

- . التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية .

- . مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها .
- . برامج الصحة والسكن .
- . برامج التظاهرات العلمية والتقنية .
- . إنشاء هياكل طبية أو إغائها .

- يمكن لمدير المؤسسة العمومية الاستشفائية إخبار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي أو علمي أو تكويني.

يضم المجلس الطبي الأعضاء التالية¹ :

- . مسؤولوا المصالح الطبية .
- . الصيدلي المسؤول عن الصيدلة .
- . جراح الأسنان .

. شبه طبي ينتخبه نظرائه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين .

. ممثل عن المستخدمين الإستشفائيين الجامعيين عند الاقتضاء

. ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه رئيسا ونائب رئيس لمدة ثلاث سنوات قابلة

للتجديد

يجتمع المجلس الطبي بناء على استدعائه من رئيسه في دورة عادية مرة واحدة كل شهرين ، ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بطلب إما من رئيسه وإما من مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ، ويحرر في كل اجتماع محضر يقيد في سجل خاص .

¹نص المادة 24- 25 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية .

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للتكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى

لا تصح اجتماعات المجلس الطبي إلا بحضور أغلبية أعضائه ، وإذا لم يكتمل النصاب يستدعي المجلس من جديد في 08 أيام الموالية ، ويمكن أن يتداول أعضاؤه حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين ، و ينهى اجتماع المجلس الطبي بإعداد نظامه الداخلي و يصادق عليه أثناء اجتماعه الأول .

المبحث الثاني : تحليل عملية التكوين في المؤسسة

تطرقنا في هذا البحث إلى الدراسة الميدانية للتكوين و أثره على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الدفلى، حيث تحدثنا في المطلب الأول عن اتفاقية الشراكة مابين وزارة التكوين والتعليم المهنيين ووزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات إما في المطلب الثاني قدمنا بتحليل المخطط غير المركز للتكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات لسنة 2019.

المطلب الأول : اتفاقية الشراكة مابين وزارة التكوين والتعليم المهنيين ووزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

تطبيقا للمادة 3 من اتفاق الإطار المبرم يوم 15 سبتمبر 2014 المتعلق بتطوير التأهيلات المهنية و تدعيم كفاءات العمال ، تلتزم كل من وزارة التكوين و التعليم المهنيين و وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات وضع إجراءات هذا الاتفاق حيز التنفيذ من خلال هذه الاتفاقية .

الفرع الأول : الهدف من التكوين واحتياجاته

أولا : الهدف من التكوين

المادة الأولى : طبقا الأحكام المادة 03 من الإتفاقية ، تهدف هذه الإتفاقية إلى تجسيد التعاون مابين وزارة التكوين والتعليم المهنيين ووزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ، من أجل تحقيق أهداف التكوين المرتبطة بالمخطط الخماسي للتكوين 2015. 2019 المتعلق بنشاطات قطاع الصحة .

ثانيا : إحتياجات التكوين

المادة الثانية: تتضمن العمليات المذكورة في هذه الإتفاقيات ، تلبية إحتياجات التكوين كما تم تحديدها من طرف وزارة الصحة و السكان وإصلاح المستشفيات للفترة 2015. 2019.

الفرع الثاني : طبيعة عمليات التكوين الواجب تطويرها

المادة الثالثة: تطبيقا للمادة 5 من الإتفاقية إطار وتنفيذا للمخطط الخماسي القطاعي للتكوين تتكفل وزارة التكوين والتعليم المهنيين ، وفقا لطلب وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات بالعمليات التالية¹:

¹ المدير الفرعي للموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للتكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى

. فتح فروع التكوين الأولي المتوجة بالشهادة أو التأهيلي على مستوى مراكز التكوين التابعة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين في الشعب والتخصصات بما يتطابق مع احتياجات التكوين الخاصة بوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ،بتفصيل نمط التكوين عن طريق التمهين .

. تكوين وتحسين المستخدمين التقنيين وصيانة الهياكل الإستشفائية

. تنظيم التربصات التطبيقية لمتربص التكوين الإقليمي لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين على مستوى المؤسسات والهيئات التابعة لوزارة الصحة وإصلاح المستشفيات .

. تحسين مستوى العمال وفقا للاحتياجات المطلوب لاسيما على المستوى المحلي .

. تكوين ذوي الاحتياجات الخاصة ضمن البرامج المسطرة عند الإمكان.

. تشجيع توظيف خريجي التكوين والتعليم المهنيين .

. إدراج المهنيين والتخصصات الجديدة المحددة من طرف قطاع الصحة ، في المدونة

الوطنية لتخصصات التكوين المهني في أشغال الهندسة .

. تكييف وإثراء البرامج البيداغوجية المتعلقة بالصحة التي تم إعدادها من طرف قطاع

التكوين والتعليم المهنيين قصد تحسينها بالمقارنة مع المقاييس الدولية .

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للتكوين وأثره على أداء العاملين في
المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى

المطلب الثاني : المخطط غير الممركز للتكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات لسنة
2019

و لإثراء الموضوع أكثر سنتطرق في هذا المطلب إلى تقديم مجموعة من الجداول
متبوعة بتقديم تحليل لكل جدول

جدول رقم 01 : دورات تكوين المتخصصين في إطار التوظيف لسنة 2019

المرتب المطلوب شغلها	عدد المرشحين	مدة التكوين	بداية دورة التكوين	نهاية دورة التكوين	مؤسسات التكوين	تتويج التكوين	عدد المناصب المالية المفتوحة	الملاحظات
لا شئ								

المصدر : بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص
بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية

من خلال هذا الجدول والمعلومات المتحصل عليها من المؤسسة لاحظنا أن
المؤسسة لم تقم بأي تكوين في رتبة المتخصصين لان التكوين يكون قبل الالتحاق برتبة
التخصص بحيث يجرى امتحان مهني قبل الترقية للحصول على منصب اعلي مثلا ممرض
للصحة العمومية يرقى إلى ممرض متخصص للصحة العمومية و مشغل أجهزة التصوير
الطبي يرقى إلى مشغل أجهزة التصوير الطبي متخصص ، ومنه نستنتج أنه لا يوجد تكوين
للموظفين الذين يشغلون رتبة متخصص في أي رتبة كانت .

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للتكوين وأثره على أداء العاملين في
المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى

جدول رقم 02 : التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لسنة 2019

الرتب المعنية	عدد المتربصين	مدة الدورة	بداية الدورة	نهاية الدورة	مؤسسات التكوين	ملاحظات
01	01	03	افريل 2019	جوان 2019	جامعة التكوين المتواصل	

مصدر: بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بالتكوين التحضيري أثناء فترة التربص لاحظنا أن هناك رتبة واحدة ومتربص واحد دامت مدة التربص ثلاث أشهر من افريل 2019 إلى غاية جوان 2019 ، و تم التكوين لدى جامعة التكوين المتواصل ، بحيث هناك رتب تحتاج إلى تكوين للموظف الجديد من أجل الترسيم مثل عون إدارة و ملحق إدارة و لا يستطيع الموظف الجديد الحصول على الترسيم إلا بعد إجراء هذا التكوين.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للتكوين وأثره على أداء العاملين في
المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى

جدول رقم 03 : دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى لسنة

2019

المصدر : بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص

ملاحظات	عدد المناصب المفتوح بغوان سنة م+1	عدد المناصب المالية المفتوح بغوان سنة م. 1.	توزيع التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	الرتب المراد شغلها
	01	01	شهادة	المعهد العالي للتكوين الشبه الطبي بخميس مليانة	ديسمبر 2019	مارس 2019	09	01	ممرض حاصل على شهادة دولة
	01	01	شهادة	المعهد العالي للتكوين الشبه الطبي المدية	ديسمبر 2019	مارس 2019	06	01	عون طبي في التحذير والإنعاش

بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

من خلال الجدول الخاص بدورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى

هناك حالتين :

الحالة الأولى : تم من خلال هذه الدورة تكوين ممرض حاصل على شهادة دولة حيث كان ممرض واحد دامت مدة تكوينه تسعة أشهر حيث انطلقت الدورة من مارس 2019 إلى غاية ديسمبر 2019 من طرف مؤسسات التكوين المعهد العالي للتكوين الشبه الطبي بخميس مليانة ، و لم يستفد هذا الموظف من الترقية إلى رتبة اعلى حتى يكمل التكوين إي إن التكوين في هذه الحالة إجباري .

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للتكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى

الحالة الثانية : فيما يخص عون طبي في التخذير والإنعاش للصحة العمومية عدد المترشحين واحد دامت مدة التكوين 06 أشهر من بداية مارس 2019 إلى غاية 2019 كانت الجهة المشرف مؤسسات التكوين المعهد العالي للتكوين الشبه الطبي ، في هذه الحالة العكس يستفيد الموظف من المنصب الجديد أي بعد الترقية و بعدها يقوم بالتكوين و هنا التكوين يكون أيضا إجباري .

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للتكوين وأثره على أداء العاملين في
المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى

جدول رقم 04 : دورات التكوين الأولى قصد التعيين في المنصب العالي لسنة 2019

الرتبة الأصلية	المنصب العالي المراد شغله	عدد المترشحين	مدة التكوين	بداية دورة التكوين	نهاية دورة التكوين	مؤسسات التكوين	الملاحظات
							لا شيء

المصدر : بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

من خلال هذا الجدول الخاص بدورات التكوين الأولى قصد التعيين في المنصب العالي لا يكون هناك تكوين إلا من خلال التعيين في المنصب العالي و حسب هذا الجدول لم تقم المؤسسة بأي تكوين .

مثلا لدينا رتبة متصرف يرقى إلى رتبة متصرف رئيسي في هذه الحالة لا يوجد تكوين أولي قبل التعيين في المنصب العالي .

و في حالة ما إذا كان لدينا رتبة متصرف يرقى إلى رتبة رئيس مكتب عن طريق مقرر تعيين في المنصب العالي .

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للتكوين وأثره على أداء العاملين في
المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى

جدول رقم 05 : عمليات التكوين بالخارج لسنة 2019

ملاحظات	تتويج التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	موضوع الدورة	الرتب المعنية
		مستشفى سانت لويس بفرنسا	ماي 2019	افريل 2019	17يوما	02		ممارس متخصص مساعد

المصدر : بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

التحليل

من خلال الجدول الخاص بعمليات التكوين بالخارج تتم عملية التكوين لرتبة المعينة ممارس متخصص مساعد عدد المترشحين 02 دامت مدة الدورة 17 يوما امتدت من افريل 2019 إلى ماي 2019، مؤسسة التكوين مستشفى سانت لويس بفرنسا و يتم التكفل بمصاريف التكوين في الخارج من طرف المؤسسة ويكون عن طريق مخطط التكوين للسنة الجارية (حسب الطلب) .

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للتكوين وأثره على أداء العاملين في
المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى

جدول رقم 06 : عمليات تحسين المستوى لسنة 2019

المرتب المعنى	موضوع تحسين الدورة	عدد المرشحين	مدة التكوين	بداية التكوين	نهاية الدورة	مؤسسات التكوين	تتويج التكوين	الملاحظات
أسلاك الطبيين و شبه الطبيين	لاشيء							
أعوان الأمن								
الأعوان المتعاقدين و أعوان النظافة								
الأسلاك المشتركة								

المصدر : بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية .

حسب هذا الجدول الخاص بعمليات تحسين المستوى لم تقم المؤسسة بأي تكوين لهذه السنة و الهدف من هذا التكوين هو تحسين المستوى و ليس لغرض الترقية في الرتبة يتم التكوين حسب مخطط التكوين للعام الجاري .
مثلا سائق سيارة الإسعاف يجري تكوين بأحد المراكز لمدة 15 يوما لأجل تحسين المستوى فقط .

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للتكوين وأثره على أداء العاملين في
المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى

جدول رقم 07 : عمليات تجديد الدورة لسنة 2019

الرتبة المعنية	موضوع الدورة وتجديد المعلومات	عدد المترشحين	مدة التكوين	بداية الدورة	نهاية الدورة	مؤسسات التكوين	تتويج التكوين	الملاحظات
	لاشئ							

المصدر: بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

من خلال الجدول الخاص بتجديد الدورة فالمؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى لم
تقم خلال هذه السنة بتجديد دورة التكوين لأنها مخصصة للموظفين الذين لم يتحصلوا على
محضر النجاح في الدورة الأولى وهي خاصة بالترقية أيضا .

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للتكوين وأثره على أداء العاملين في
المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى

جدول رقم 08 : عمليات حوصلة لسنة 2019

المالية	الإعتمادات المفتوح	عدد المناصب المالية المفتوح	عدد الموظفين والأعوان المعنيين	الرتب المعنية	عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
1800000		02	02	- عون طبي في التحذير والإنعاش - ممرض حاصل على شهادة دولة	التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى
600000		01	01	ملحق إدارة	التكوين التحضيري أثناء فترة التربص
40000000		02	02	ممارس متخصص مساعد	التكوين بالخارج
		05	05		المجموع

المصدر : بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية

من خلال هذا الجدول الخاص بعمليات الحوصلة كانت الرتب المعنية عون طبي في التحذير والإنعاش حيث قدر عدد الموظفين المكونين 02 حيث قدرة التكلفة المالية ب1800000 دج و هذا خلال التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى .
أما في حالة التكوين التحضيري أثناء فترة التربص الرتب المعنية ملحق إدارة عدد الموظفين والأعوان المعنيين 01 عدد المناصب المفتوح 01، الاعتمادات المالية المفتوحة ب600000 دج
و في التكوين بالخارج الرتب المعنية ممارس متخصص مساعد ، عدد الموظفين 02 عدد المناصب المالية المفتوح 02 أما التكلفة فقدرت ب40000000 دج
أما فيما يخص المجموع فقدر بعدد الموظفين 05 ، عدد المناصب المالية المفتوح ب05 مناصب .

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للتكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى

من خلال كل عمليات التكوين التي قامت بها المؤسسة خلال كل الفترات التكوينية بالداخل أو الخارج فهذا الجدول عبارة عن حوصلة لكل التكاليف التي تتحملها المؤسسة ، ومن حق كل موظف أن يقوم بدورة تكوينية وواجب عليه و على المؤسسة تحمل التكاليف الخاصة بالتكوين .

خلاصة:

من خلال تحليل البيانات الخاصة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بعين الدفلى توصلنا إلى أن التكوين في هذه المؤسسة ضروري ولا بد منه حيث يتم التكوين حسب مخطط التكوين للعام الجاري نظرا التطوير الذي يحدث في المجال الطبي لذا يجب أن تواكب هذه التطورات لمعرفة التقنيات الحديث في العلاج ، ولا يقتصر التكوين على الطاقم الطبي أو الشبه الطبي ولا حتى العمال والذين من حقهم وواجب عليهم أن يحصلوا على التكوين من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل الإستفادة القصوى من العامل .

ج. ح. أ. هـ

01- خلاصة :

من خلال ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص أثر التكوين على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الدفلى يمكننا القول أن عملية تكوين العمال اليوم أصبحت عاملا أساسيا لا بد الاهتمام به و تخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في العنصر البشري ، إذ يعد تكوين هذا المورد استثمارا على المدى البعيد و لا يمكن الاستغناء عنه ، إذ يعتبر عنصرا فعالا و حساسا فكل الدراسات و كل النظريات التي درست أثبتت مدى أهمية و فعالية هذا العنصر و بالتالي فهو أساس كل ثروة ، و على المؤسسة أن تهتم بهذا العنصر و أن تعطيه القيمة الفعلية و تضعه على رأس أو في مقدمة أولوياتها

النتائج: توصلنا من خلال بحثنا هذا الى النتائج التالية

للتكوين أهمية بالغة في المؤسسة فهو النشاط الذي يولى اهتماما بالغا و الذي يهدف إلى تنمية و زياد قدرات الأفراد العاملين في المؤسسة و تطوير مهاراتهم و هذا من خلال :

- . تطوير مهارات الأفراد من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في القطاع الصحي .
- . تحديد أهداف التكوين وأنواعه والغاية منه.
- . التعرف على مكونات الأداء أهميته ومحدداته .
- . الوصول إلى العلاقة المباشرة بين التكوين والأداء .
- . الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج وحلول و الاستناد عليها .
- . توافق محتوى برامج التكوين مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعلم .
- . تخطيط برامج التكوين بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد العاملين .
- اختيار طرق تكوين متنوعة قدر الإمكان ، حيث أن تنوع الطرق يساهم في تقليل سلبيات كل طريقة وتدعيم إيجابياتها .

للتكوين أهمية بالغة خاصة في المستشفيات نظرا للتطورات التي تحدث في المجال الطبي ، لذا يجب مواكبة هذه التطورات لمعرفة التقنيات الحديثة في العلاج ، و لا يقتصر التكوين على الطاقم الطبي أو شبه الطبي بل إلى الإداريين و عمال النظافة أيضا الذي ينبغي إن يحصلوا على تكوين ملائم لهم حول كيفية رمي النفايات سواء ابر أو كمادات أو غيرها و كيفية الوقاية منها ، كما نعرف أن هذا القطاع حساس لأنه مليء بالإمراض و الأوبئة و يستقطب يوميا العديد من الحالات المعقدة و الميكروبات ، و حتى لا يسمح لها أن تنتقل

هذه الأمراض يجب القيام بالتكوين حول كيفية غسل الأيدي و رمي النفايات و أيضا ارتداء القفازات و عدم استعمالها مرة أخرى ، و تنظيف الأجهزة و الآلات الطبية .

-التكوين الذي تقوم به المؤسسة قد يكون داخليا عن طريق خلية تكوين متواصلة أو عن طريق جلب متخصصين من مستشفيات أخرى أو عن طريق البعثات للخارج أو المشاركة في الملتقيات .

-يجب أن يكون التكوين في هذا القطاع متواصل لمواكبة التطورات الحاصلة في هذا القطاع لأنه متجدد و مستمر .

لا يمكننا معرفة أثر التكوين بدقة على أداء العاملين أو معرفة النتيجة من هذا التكوين ، لان المستشفيات من المؤسسات الخدمية عكس الاقتصادية أو الإنتاجية التي يمكننا قياس هذا الأثر من خلال كمية الإنتاج أو مستوى الجودة.

و بالرغم من أهمية التكوين في هذا القطاع إلا أننا لاحظنا أنه لا يوجد تكوين كافي تقوم به المؤسسة من اجل تحسين المستوى .

اقتصار التكوين على عدد محدود من العمال و رتب دون رتب أخرى .

2 - اختبار الفرضيات

- **الفرضية الاولى** : لقد تم اثبات صحة الفرضية الاولى المتمثلة في :
- التكوين هو عبارة عن مجموعة من العمليات و الوسائل و الطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم و سلوكهم و قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول الى أهداف المؤسسة .
- **الفرضية الثانية** : لقد تم إثبات صحة الفرضية الثانية المتمثلة في :
- الاداء هو الاثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات و ادراك الدور أو المهام و بالتالي يشير الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.
- **الفرضية الثالثة** : لقد تم اثبات صحة الفرضية الثالثة المتمثلة في :
- يؤثر التكوين على الاداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة .

03 - التوصيات :

- مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون من أداء مهامه بفاعلية و يستجيب لمحتوى البرامج التكوينية ، و يتمكن من تحصيل معارف و مهارات جديدة و تحديث و تحيين المعارف و المعلومات السابقة و منه رفع مستوى الأداء .
- اقتراح فترات تكوين الموظفين خاصة الطاقم الطبي و الشبه الطبي مما يساهم في تطوير الخدمة المقدمة للمريض .
- اقتراح دورات تكوينية و تنظيم الملتقيات بين العديد من المستشفيات لتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الطبية .
- اقتراح استخدام مختلف الأجهزة الطبية الحديثة من سكانير و اجهزة الاشعة و تكوين الموظفين على كيفية استعمالها .
- اقتراح زيادة و تدعيم الجانب المالي المتعلق بالتكوين خارج البلاد و جعله يتوافق مع مدة التكوين المقررة و عدم اقتصار التكوين على الممارسين المتخصصين بل يتعدى ذلك إلي الطاقم الطبي و الشبه طبي و الإداريين .

04-أفاق البحث :

- يعتبر الموضوع الذي قد مناه مهم وله دور فعال بالنسب لمؤسسات الإستشفائية ويبقى مجرد محاولة لفتح مجال لبحوث أخرى ينقل فضاء خصبا للبحث يمكن إدراج بعض المواضيع ونذكر منها .
- . كيف يمكن لمؤسسات الإستشفائية الإستفادة من التكوين .
 - . هل يمكن صياغة تدريب خاص بالمؤسسات الإستشفائية .
 - . دور الالتزام بالتكوين في تطوير الأنشطة والقدرات لدى العاملين .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1-المراجع باللغة العربية

أولا : الكتب

- 1- أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية مصر ،2007 .
- 2- حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة ، دار النهضة العربية، لبنان ، سنة 2005 .
- 3- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي ،تقيم الأداء والتنبؤ بالفشل ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن 2000 .
- 4- خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، منهج معاصر ، دار البازوري العلمية للنشر ، الأردن ، 2009.
- 5- سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار وائل لنشر والتوزيع الأردن ، سنة 2006 .
- 6- صلاح الدين عبد الباقي، التدريب الفعال ،كلية العلوم التجارية ، جامعة الإسكندرية ،طبعة الأولى ،2001 .
- 7- عبد الباري إبراهيم درة ،إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للطباعة و النشر،2008.
- 8- عمر وصفي العقيلي،إدارة الموارد البشرية المعاصرة ،دار وائل للنشر،عمان2005.
- 9- محمد مصطفى الخرشوم ، نبيل محمد مرسي ،إدارة الأعمال المبادئ و مهارات الوظائف، مكتبة القسري ، الرياض ، 1999 ، الطبعة الثالثة .

ثانيا : الرسائل والأطروحات الجامعية

- 1-أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين 2008
- 2- بن عطية سعاد ، أثر تطبيق تسيير الموارد البشرية على الاداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص مؤسسات صغيرة و متوسطة ، جامعة ورقلة ، 2011

3- عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة، ماجستير جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2006، 2005.

4- محمود بوبقطف، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لعزوز خنشلة - ماجستير، غير منشورة، 2024 2013.

ثالثا : المجالات :

1 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 15 الصادرة بتاريخ 07 مارس 2007.

رابعا : القوانين المراسم

1- المراسيم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

2. المراجع باللغة الأجنبية

1- Wearther J R La gestion des ressources humaines -1
.canada131990