

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القطب الجامعي القليعة - تيبازة -



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان:

أثر التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لأعوان الشبه الطبي

دراسة حالة

المؤسسة الاستشفائية العمومية "كوييلي محمد رباط" - ججوط - تيبازة.

إعداد الطالبة: طبوش عبير

أعضاء اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الصفة	الرتبة
أمقران مصطفى	رئيس اللجنة	PROFESSEUR
مداحي عثمان	مشرف	PROFESSEUR
مزعاش اليزيد	ممتحن	MCB

السنة الجامعية: 2021/2022

الملخص:

إن محور تركيز بحثنا ينصب حول "تأثير التكوين في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية كوبيلي محمد رباط المدعو موسى بحجوط" في فترة امتدت من النصف الثاني من شهر مارس إلى غاية النصف الثاني من شهر ماي، و بغرض تحقيق هذه الدراسة قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي استعملنا فيه أداة الاستبيان مكون من (35) فقرة وزعت على قسمين، القسم الأول هو: الاحتياجات التكوينية؛ اختيار المتكولين؛ تصميم الدورات التكوينية؛ تقييم العملية التكوينية، و القسم الثاني: جودة الخدمة؛ المهارات؛ السلوك، تم تطبيقه على عينة الدراسة البالغة (40) عامل في الشبه الطبي، و استخدم في المعالجة الإحصائية البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث تم الاستعانة بأساليب إحصائية منها: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار الدلالة الإحصائية (T-test) لعينتين مستقلتين، و توصلت الدراسة إلى بلوغ قيمة معامل الارتباط إلى (R=0.741) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين الأبعاد الثلاثة (تصميم الدورات التكوينية، الاحتياجات التكوينية، اختيار المتكولين) ، كما بلغت قيمة معامل التحديد الكلي (0.511) مما يعني أن 51.1% من المعايير التي تستند إليها المؤسسة الاستشفائية تبعا لمتغير الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التكوين - تحسين الأداء الوظيفي - عمال الشبه الطبي.

Résumé:

Notre recherche porte sur « l'effet de la formation sur l'amélioration de la performance au travail dans l'établissement public hospitalier, Kobeli Mohamed Rabat, dit Moussa Hadjout » durant une période qui s'est étendue de la seconde quinzaine de mars à la seconde quinzaine de mai, et pour le but de réaliser cette étude, nous avons suivi l'approche descriptive. L'outil d'analyse, dans lequel nous avons utilisé le questionnaire, se composait de (35) paragraphes, qui ont été divisés en deux parties. La première section est : les besoins de formation ; choix des composants; concevoir des cours de formation; Évaluation du processus formatif, et deuxième volet : la qualité du service ; compétences; Comportement, il a été appliqué à l'échantillon d'étude de (40) travailleurs paramédicaux, et le programme statistique (SPSS) a été utilisé dans le traitement statistique, où des méthodes statistiques ont été utilisées, notamment : moyennes arithmétiques, écarts-types, test de signification statistique (T- test) pour deux échantillons indépendants. L'étude a conclu que la valeur du coefficient de corrélation atteint (R = 0,741), ce qui indique l'existence d'une relation directe forte entre les trois dimensions (conception de cours formel, besoins de formation et choix des formateurs), et le coefficient de détermination total atteint (0,511), ce qui signifie que 51, 1% des critères sur lesquels l'institution hospitalière est basée, selon la variable de performance au travail.

Mots clés: Formation - Amélioration de la performance au travail –Travailleurs-Paramédicaux.

Abstract:

The focus of our research is on "**the effect of training on improving job performance in the public hospital institution, Kobeli Mohamed Rabat, called Moussa; Hadjout**" during a period that extended from the second half of March to the second half of May, and for the purpose of achieving this study we followed the descriptive approach. The analytical tool in which we used the questionnaire consisted of (35) paragraphs and were divided into two parts. The first section is: formative needs; choice of components; design training courses; Evaluation of the formative process, and the second section: the quality of service; skills; Behavior, it was applied to the study sample of (40) paramedical workers, and the statistical program (SPSS) was used in the statistical treatment, where statistical methods were used, including: arithmetic averages, standard deviations, statistical significance test (T-test) for two independent samples. The study concluded that the value of the correlation coefficient reached ($R = 0.741$), which indicates the existence of a strong direct relationship between the three dimensions (the design of training courses, formative needs, and the selection of trainers), and the value of the overall coefficient of determination reached (0.511), which means that 51. 1% of the criteria on which the hospital institution is based, according to the job performance variable.

Keywords: Training - Improving job performance - Paramedical workers.

كلمة الشكر

أولا أقر بفضل الله سبحانه و تعالى و أشكره و أحمده عز وجل الذي وفقني و ألهمني الصحة و العزيمة لإنجاز هذا البحث العلمي، فالحمد لله الذي أنار درب العلم و المعرفة.
يسرني أيضا أن أتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى الأستاذ عثمان مداحي على توجيهه و مرافقته لي طيلة هذه الفترة من البحث، و على عدم ابخاله علي بالنصائح و الإرشادات، كما نتقدم بالشكر و التقدير لأعضاء اللجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفونا بقبول مناقشة هذه الدراسة.

و لا يفوتني ان اشكر كل من ساعدني في مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "كوبيلي محمد رباط المدعو موسى" ببلدية حجوط؛ ولاية تيبازة.
و أخيرا، إلى الأعز و الأغلى أمي و أبي شكرا على دعائكم و تشجيعكم لي، و دون ان أنسى أتوجه بجزيل الشكر إلى كل أفراد عائلتي الأعزاء على مساندتهم ووقفهم معي في هذه الفترة.

I	ملخص	1
III	الشكر والتقدير	3
IV	خطة البحث	4
VII	قائمة الجداول	7
VIII	قائمة الأشكال	8
1	مقدمة عامة	1
10	الفصل الأول: الإطار النظري	10
11	تمهيد	11
	أولاً: التكوين	
12	1. ماهية التكوين	12
12	1.1 مفهوم التكوين	12
14	2.1 أهمية التكوين	14
16	3.1 أهداف التكوين	16
19	2. أنواع التكوين	19
20	1.2 أساليب التكوين في المؤسسة	20
23	3. تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني	23
24	1.3 تصميم البرامج التكوينية	24
30	2.3 تنفيذ البرامج التكوينية	30
30	4. تقييم البرنامج التكويني	30
32	5. مبادئ تقييم ومتابعة البرامج التكوينية	32
	ثانياً: الأداء الوظيفي	
33	1. مفهوم الأداء الوظيفي	33
34	1.1 محددات الأداء الوظيفي	34

34	2. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
35	3. نظام تقييم الأداء الوظيفي
36	1.3 أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي
36	2.3 أهداف نظام تقييم الأداء الوظيفي
37	4. خطوات وطرق نظام تقييم الأداء الوظيفي
37	4.1 خطوات تقييم الأداء الوظيفي
39	2.4 طرق تقييم في الأداء الوظيفي
41	5. فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي
41	1.5 فوائد تقييم الأداء الوظيفي
43	2.5 مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي
46	الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي
47	تمهيد
48	1. الإطار المنهجي
48	1.1 المنهج
48	2.1 طرق وأدوات جمع البيانات
49	2. السياق التنظيمي
49	1.2 تقديم المؤسسة الاستشفائية العمومية "كوييلي محمد رباط المدعو موسى" حجوط...
50	2.2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة
51	3.2 مجتمع و عينة الدراسة
53	4.2 الأدوات الإحصائية المستخدمة
57	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي
58	تمهيد
59	1. النتائج

59	1.1 عرض وتحليل النتائج
74	2.1 فحص الفرضيات
83	2. المناقشة
85	3. حدود الدراسة
86	4. توصيات و اقتراحات
88	خاتمة
89	قائمة المراجع
92	ملاحق
93	ملحق الاستبانة
96	ملحق الهيكل التنظيمي
97	ملحق بطاقة عرض عمل التكوين المستمر

قائمة الجداول

- جدول رقم 01: أنواع التكوين.....19
- جدول رقم 02: درجة مقياس ليكرات53
- جدول رقم 03: مقياس المتوسط الحسابي المرجح للاتجاهات أفراد عينة الدراسة53
- جدول رقم 04: نتائج اختبار عامل الثبات ألفا كرومباخ ومعامل الصدق لكل أسئلة الاستبيان55
- جدول رقم 05: جدول رقم نتائج اختبار عامل الثبات ألفا كرومباخ ومعامل الصدق لكل محاور الاستبيان55
- جدول رقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس59
- جدول رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب السن60
- جدول رقم 08: توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي62
- جدول رقم 09: توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية63
- جدول رقم 10: إجابة الأسئلة ودلالاتها64
- جدول رقم 11: تحليل اتجاهات أفراد العينة على فقرات الاحتياجات التكوينية.....65
- جدول رقم 12: تحليل اتجاهات أفراد العينة على فقرات اختيار المكونين66
- جدول رقم 13: تحليل اتجاهات أفراد العينة على فقرات تصميم الدورات التكوينية.....68
- جدول رقم 14: تحليل اتجاهات أفراد العينة على فقرات تقييم العملية التكوينية.....69
- جدول رقم 15: تحليل اتجاهات أفراد العينة على فقرات جودة الخدمة.....71
- جدول رقم 16: تحليل اتجاهات أفراد العينة على فقرات المهارات.....72
- جدول رقم 17: تحليل اتجاهات أفراد العينة على فقرات السلوك.....73
- جدول رقم 18: نتائج اختبار التي تاست لعينة واحدة (الفرضية الأولى)74
- جدول رقم 19: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد البرنامج التكويني و الأداء الوظيفي.....76
- جدول رقم 20: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس العلاقة بين المعايير و الأداء الوظيفي.....78
- جدول رقم 21: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد تقييم العملية التكوينية و الأداء الوظيفي81

قائمة الأشكال

- الشكل 01: العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التكوينية..... 27
- الشكل 02: خطوات تقييم الأداء..... 39
- الشكل 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة..... 51
- الشكل 04: توزيع مفردات العينة حسب الجنس..... 60
- الشكل 05: توزيع مفردات العينة حسب السن..... 61
- الشكل 06: توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي..... 62
- الشكل 07: توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية..... 63

مقدمة

يعتبر المستشفى العمومي تنظيمًا على جانب كبير من التعقيد، فالتكنولوجية المتقدمة جنبًا إلى جنب مع الممارسات الطبية المتغيرة خلقت أهدافًا جديدة و أساليب متطورة للمستشفى، و بالموازرة مع كل هذه فان التركيبة البشرية للمستشفى بشكل عام مختلفة، بحيث نجد اعدادا كبيرة من المهنيين ممثلين في الاسلاك الطبية و الشبه الطبية و الادارية و المهنية.

ان المستشفى في الاساس تنظيم بشري و بالتالي مادته الخام هو الانسان و انتاجه انساني و عمله ينفذ بشكل رئيسي بواسطة الانسان، لذا أصبح إلزاما على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية و ترقية موظفيها، تجديد و تحديث معلوماتهم و معارفهم و تغيير سلوكهم و تطوير مهاراتهم و ذلك عن طريق برامج تكوينية تبنى على التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية للموظف و المؤسسة على حد السواء، و ذلك وفق أسس و مبادئ علمية لاختيار الاستراتيجية الأفضل و نوع التكوين المناسب لنجاح العملية التكوينية، كون التكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا و متلاحقا في مختلف الميادين، و لا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه و تحسين و زيادة كفاءتهم، لذلك يرافق البرامج التكوينية متابعة مستمرة تتمثل في عملية تقييم أداء الموظفين، التي تتمثل في تحليل الأداء الفكري، النفسي و البدني لهم من اجل بيان و إيضاح مدى كفاءة، مهارة و تميز مستوى أداء كل موظف خاضع لعملية التكوين، فيتم تقويمهم في حالة ما إذا كان البرنامج التكويني ناجح أو لا.

و انطلاقا من ذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على موضوع اثر التكوين في تحسين الاداء الوظيفي لاعوان الشبه الطبي في المستشفى العمومي.

1. طرح الإشكالية:

على ضوء ما سبق أطر الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للاعوان الشبه الطبيين؟

ومن هذه الإشكالية يمكن صياغة بعض التساؤلات:

- هل يؤثر اختيار المتكويين على عملية التكوين؟
- هل يساهم البرنامج التكويني في جعل الموظف مؤهلا لأداء مهامه؟
- هل تساهم المعايير التي تستند إليها المؤسسة الاستشفائية في تقييم جودة أداء الموظفين؟
- هل يساهم تأثير كل من تحديد الاحتياجات التكوينية وتقييم عائد التكوين في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية؟

توصلنا إلى الفرضيات التالية:

- يؤثر اختيار التكوين على عملية التكوين.
- يساهم البرنامج التكويني في جعل الموظف مؤهلا لأداء مهامه.
- تساهم المعايير التي تستند إليها المؤسسة الاستشفائية في تقييم جودة أداء الموظفين.
- يساهم تأثير كل من تحديد الاحتياجات التكوينية وتقييم عائد التكوين في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية.

2. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية في

المؤسسة الاستشفائية ألا وهي التكوين للموظفين الشبه الطبيين، وعلى كيفية تسييرها، خاصة وأن هذه

الوظيفة تساهم بفعالية في تحسين أداء المؤسسة ويمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:

- الاطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين بالنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري الجزائري،
وكاستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب أن يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور
العلمي والإداري،

- التنمية الشخصية والوظيفية للموظف من خلال التكوين.

3. حدود الدراسة:

يعتبر موضوع إثر التكوين على أداء الموظفين موضوع هام جدا وواسع ومن أجل الإلمام بإشكالية الدراسة
وفهم مختلف جوانبها حددناها كما يلي:

- **حدود موضوعية:** دراسة موضوع أثر التكوين على أداء موظفين شبه الطبيين بالمؤسسة
الاستشفائية العمومية.

- **حدود زمنية:** كانت الدراسة سنة 2022.

- **حدود مكانية:** حيث كانت الدراسة على مستوى المؤسسة الاستشفائية العمومية "كوييلي محمد رباط
المدعو موسى "حجوط.

- **حدود بشرية:** موظفين شبه الطبيين.

4. أهداف الدراسة:

من **الجانب النظري** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم والعناصر الأساسية المتعلقة بالنظام التكوين
والأداء، أما من **الجانب التطبيقي** فتهدف إلى التعرف على كيفية تطبيق نظام التكوين في المؤسسة
الاستشفائية ومدى تأثيره على تحسين أداء الموظفين وكيف تتعامل المؤسسة مع هذا النظام.

5. أسباب اختيار الموضوع:

- أسباب موضوعية: المتمثلة في رغبتنا المتزايدة في التحصيل المعرفي، ومدى فعالية وأهمية التكوين في المؤسسة الاستشفائية، ورفعته من مستوى أداء الموظفين شبه الطبيين.
- أسباب ذاتية: نظرا لتعرض الموظف في بعض المؤسسات إلى التميز الشخصي الذي لا يعتمد على الكفاءة الذاتية في أداء العمل بل يميل إلى تقييم الأداء على اعتبارات شخصية، وبما أنني طالبة في إدارة الموارد البشرية فميولي ورغبتني في دراسة هذا الموضوع ومعرفة أهمية تأثيره على الموظف خاصة والمؤسسة عامة.

6. هيكل الدراسة:

- من خلال إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية تطرقت أولا إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، ثم قمت بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، متمثلة في:
- **الفصل الأول:** تحت عنوان الجانب النظري، والذي يشمل مبحثين.
 - **المبحث الأول:** الإطار النظري الأساسي للتكوين، فاشتمل على المفاهيم الأساسية للتكوين ومختلف العناصر المتعلقة به، والمبحث الثاني الذي يتمحور حول الأداء الوظيفي ومختلف عناصره.
 - **الفصل الثاني:** يشتمل هذا الفصل منهجية الدراسة المتبعة وأدوات جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة.
 - **الفصل الثالث:** تحت عنوان الجانب التطبيقي، حيث قمنا بدراسة أثر التكوين في تحسين الأداء الوظيفي، فتطرقت فيه أولا إلى تقديم المؤسسة الاستشفائية ثم انتقلت بعدها إلى عرض النتائج ومناقشتها مع تقديم بعض التوصيات.

7. الدراسات السابقة:

1. الدراسات المتعلقة بالتكوين:

❖ أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية و التهيئة العمرانية: الهدف من الدراسة المتمثلة بالمقال العلمي هو التعرف على أثر التعليم الوظيفي على أداء الموارد البشرية في وزارة الداخلية والهيئات المحلية والتنمية العمرانية. ووجدت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط مع قوة قدرها 41.1% بناءً على قيمة معامل الارتباط، وهذا أظهر أن التدريب بشكل عام يحسن أداء الموارد البشرية. نتائج هذه الدراسة هي:

- بينت الدراسة عدم وجود علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وإنتاج الموارد البشرية.

- لم تظهر الدراسة أي علاقة بين اختيار المكونين وأداء الموارد البشرية.

❖ دور التكوين البيداغوجي في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة المساعدين الجدد دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة المساعدين الجدد بجامعة-محمد بوضياف المسيلة : هذا المقال العلمي ساعد في التعرف على "دور التكوين البيداغوجي في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة المساعدين الجدد بجامعة محمد بوضياف - المسيلة"، و لتحقيق الدراسة تم إعداد استبيان مكون من (34) فقرة وزعت على أربع مجالات ه: مساهمة التكوين البيداغوجي في تطوير قدرات الأساتذة المساعدين الجدد مساهمة التكوين البيداغوجي في تطوير سلوك الأساتذة المساعدين الجدد مساهمة برنامج التكوين البيداغوجي في إنجاح عملية تكوين الأساتذة المساعدين الجدد مساهمة المكون في إنجاح عملية تكوين الأساتذة المساعدين الجدد. تم تطبيقه على عينة الدراسة البالغة (30) أستاذًا وأستاذة من الأساتذة المساعدين الجدد الذين أجروا التكوين البيداغوجي واستفادوا من البرنامج تم اختيارهم بطريقة عشوائية، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدم في المعالجة الإحصائية البرنامج الإحصائي (SPSS20)، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يساهم التكوين البيداغوجي في تطوير قدرات الأساتذة المساعدين الجدد.
- يسعى التكوين البيداغوجي في تطوير سلوك الأساتذة المساعدين الجدد.
- برنامج التكوين البيداغوجي هدفه الرفع من مستوى أداء الأساتذة المساعدين الجدد.
- يساهم الأستاذ المكون هو تحسين مستوى أداء الأساتذة المساعدين الجدد.

❖ **التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة الأرشيف الوطني: هدف هذا المقال إلى**

دراسة برنامج التكوين المسطر من طرف مصلحة التكوين ومعرفة إذا كان يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للأرشيفيين في حاجياتهم ومتطلباتهم، كما اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات باستخدامه أيضا للمنهج الوصفي التحليلي، توصل إلى النتائج التالية:

- توصلت إلى نسبة تفوق 80% من المكونين مع البرامج المعدة أنها قد تساهم في إكسابهم مهارات.

- تجاوزت ما يفوق من 70% من المكونين يدل على أن البرامج المعدة قد ساهمت في تحسين الأداء الوظيفي والحصول على قيمة مضافة من خلال التكوينات المختلفة المتقلبة.

- أكثر من 60% من المكونين على أن التكوين قد ساهم في إكسابهم الدقة والكفاءة في أداء مهامهم.

❖ **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة**

عباس لغرور - خنشلة - هي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع للباحث بوقطف محمود سنة 2014-2013، أراد الباحث من خلال هذه الدراسة توضيح كيفية تكوين الموظفين بالمؤسسة الجامعية مسايرة للتغيرات والتطورات في المجال الإداري بالاعتماد على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان توصلت إلى النتيجة التالية:

- من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان والرقي بالمهنة يجب ان تعدل برامج التكوين

حتى يتسنى للجامعة تأهيل موظفيها وتدريبهم على استخدام مختلف التكنولوجيات والاستثمار فيها.

❖ دراسة (بو عبد الله سمير 2018) تحت عنوان التكوين و ترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية

- دراسة حالة المديرية العامة للجمارك:تمحورت الدراسة حول فهم واقع سياسة التكوين في الإدارة العامة والجزائرية تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة و اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تمثلت عينة الدراسة في 105 فرد و بعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى ان مساهمة التكوين في إدارة الجمارك تحتاج إلى فعالية اكبر في تحديد احتياجات الإدارة من التكوين و يجب على الإدارة الأخذ بعين الاعتبار التقييم الدقيق و المركز لأداء الموظف حتى يمكنها من تحديد مكنم النقص و بالتالي يمكنها من بناء السياسات التكوينية بهدف معالجة النقائص المسجلة.

2. الدراسات المتعلقة بالأداء:

❖ نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العامل في ديوان الموظف العام الفلسطيني 2019: هدفت

الدراسة إلى عرض تجربة ديوان الموظفين العام في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين فيه، اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (88) مبحوثاومبحوثة يشكلون مجتمع الدراسة في الديوان استخدمت الاستبيان كأداة للدراسة وتم تحليلها إحصائيا من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS). خرجت الدراسة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي في الديوان. أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة قيام الديوان بمعالجة القصور في بعض أحكام قانون الخدمة المدنية والمتعلقة بتنظيم علانية تقييم الأداء.
- تحديد إنجازات الموظفين من خلال مؤشرات ومعايير يتم إدراجها في الإطار القانوني الناظم لعملية التقييم.

- وضع آلية جديدة لعملية التقييم الذاتي للعاملين في الديوان.

- ضرورة شمول تقييم الأداء لرأي متلقي الخدمة.

❖ أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية في مستشفى

الزهراوي - المسيلة - هدفت الدراسة إلى دراسة الاندماج الوظيفي لدى العاملين وأثره على أدائهم

الوظيفي في المؤسسات العمومية الاستشفائية وتوضيح العلاقة الارتباطية بينهما. وقد شملت الدراسة

عينة مقدره ب 96 مفردة من مستشفى الزهراوي لولاية المسيلة.

تشير نتائج الدراسة إلى:

- مستوى الاندماج الوظيفي لإفراد العينة مرتفع كما أن مستوى أدائهم مقبول.

- وجود علاقة ارتباطية طردية بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين أي ان 22.1% من

تغيرات الأداء تفسرها تغيرات الاندماج الوظيفي والباقي يخضع لعوامل أخرى.

❖ أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية الجامعة المستنصرية - العراق

- هدفت الدراسة على التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية

العراقية لما لها من أثر بالغ الأهمية على القطاع المالي والاقتصادي وانعكاساتها على القطاعات

الحبوية الأخرى في ظل عالم متغير وأمام تحديات وأزمات اقتصادية عالمية. شملت الدراسة عينة 115

موظف في ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختيار الفرضيات باستخدام الحزمة

الاقتصادية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- عدم وجود مقاييس دقيقة لتقييم أداء الموظفين في المصارف الأهلية.

- عدم ملائمة طبيعة الوظيفة ومتطلباتها مع مستقبل المهني الذي يطمح الموظفون لتحقيقه.

- امتلاك الموظفين في المصارف الأهلية التدريب الكافي أو الخبرة اللازمة لأداء واجباتهم بدقة.

❖ التعليق على الدراسات:

جاء الاتفاق بين هذه الدراسات والدراسة الحالية من حيث الاهتمام بالتكوين على انه العمود الفقري للمؤسسات عامة والمؤسسة الاستشفائية خاصة ومدى تأثيره على أداء الموظفين مع العلم أننا في عصر متطور جدا ومحيط متقلب لذا وجهت دراستي على تقييم كل منهما ومعرفة الجانب الذي يحتاج إلى التغيير والتحسين.

الفصل الأول: الإطار النظري

تمهيد:

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فعالية المرسسة و أصبحت الحاجة إليه ضرورة حتمية لا يمكن الإستغناء عنها حيث يعمل على تحسين الأداء الوظيفي و زيادة المهارات لمواكبة المستجدات و التطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها و ذلك عن طريق وضع سياسات و برامج خاصة تقوم على أساس علمي سليم.

أولاً: التكوين

1. ماهية التكوين

1.1. مفهوم التكوين:

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلباً حضارياً في عصرنا الحاضر والتي تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري، ويعتبر التكوين الوسيلة التي تهيئ الفرد لأداء مهامه سواء كانت إدارية أم فنية بكفاءة عالية.

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين وذلك بتعدد رؤى الباحثين المهتمين بمجالاته المختلفة ومن بين أهم هذه التعاريف، نذكر:

- يعرف التكوين بأنه: " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. (أحسن احمد الطعاني 2007)
- فقد عرفه **Williamf-clueck** بأنه: "النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدرات وتنمية مهارته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة". علي يونس ميا (2009)

- بمعنى أن التكوين هو نظام مكون من برامج وأدوات التي تعمل على إحداث تغيير في النمو المعرفي للفرد والذي يترتب عنه تغيير في طريقة العمل. (بالتصرف)
- ويعرفه الهيتي على أنه: " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإبقاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل، أي هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد

- الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".
- التكوين بشكل عام: " يعني التعلم أو تطوير المهارات ويمكن تعريفه بأنه تلك البرامج المعدة لتسهيل التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية. (إسماعيل حجازي، معالم سعاد 2013)
 - وهو " التطبيق للأعمال المخططة بهدف الحفاظ على مستوى و/أو تحسينه بغرض تحقيق أهداف المؤسسة."
 - وعليه فإن التكوين هو العملية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعارف الضرورية لإفرادها بشكل دائم، لتمكينهم من تحقيق المهام الموكلة إليهم ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

2.1. أهمية التكوين:

تكمن أهمية التكوين في كونه نشاط، يهتم بتزويد العمال بالمعارف والمهارات والتغيير الإيجابي للسلوك والاتجاهات التي تطلبها أدوارهم الجديدة في المؤسسة، لمواكبة التغيير المستمر في ظل التطور والتقدم التكنولوجي.

اهتمام المؤسسات بنشاط التكوين، وتخصيص الموارد المادية والجهود البشرية له، لا يتم إلا من جلب عدة فوائد على مستوى العمال المتكويين في المؤسسة، وعلى مستوى المؤسسة، وعلى مستوى العلاقات الإنسانية.

1.2.1. أهمية التكوين على مستوى العمال المتكويين بالمؤسسية:

* التكوين يساهم المتكون في زيادة معارف العامل، وتنمية مهاراته في مجال تخصصه لأداء عملهم بكفاءة، ويساعد المتكويين في تحسين فهمهم للمؤسسة، واستيعابهم لدورهم فيها، وتحسين قراراتهم

وحل مشاكلهم في العمل .

- * التكوين يمنح المتكون فرص الترقية إلى درجة وظيفية أعلى، وتكليفه بشغل منصب أو وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، وهذا التطور يضمن للمتكون فرص عمل أكثر، ولمدة أطول.
- * يخلق التكوين الدافعية نحو العمل لدى المتكون، وشعوره بالرضا واهتمام المؤسسة به، وهذا يدفعه إلى الثقة في الإدارة لتعزيز روح انتمائه للمؤسسة، والولاء للوظيفة وإخلاصه في العمل وارتفاع روح المعنوية.

- * التكوين يعمل على منح حوافز إيجابية لدى المتكون نتيجة زيادة إنتاجيته في صورة مكافأة تشجيعية أو علاوة إضافية، وهو ما يترتب عنه زيادة في إيراداته في العمل.
- * التكوين يعمل على إزالة جوانب الضعف والقصور في الأداء وسلوك العمال.
- * يخدم التكوين في تطوير القدرات الذاتية لدى العمال على التفكير، التبصر والتحليل وبالتالي تمكين العمال من المشاركة في حركة المعرفة وتعزيزها بمزيد من المعارف التي يتوصلون إليها من خلال اجتهادهم وتقديرهم. (نزيهة بوعود، 2002)

2.2.1. أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- * التكوين يوفر للمؤسسة عناصر بشرية مكونة ومؤهلة، للقيام بمهام وظيفتها على الوجه المطلوب قصد تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال .
- * يخفض التكوين نفقات العمل، من خلال زيادة مهارة العمال، وتقليل الأخطاء التي يقعون فيها، وخفض الهدر في المواد والآلات.
- * التكوين يساهم في الإقلال من حجم الإشراف الإداري، فالعامل ذو المهارة العالية والمكون تكويناً جيداً تقل أخطاؤه، ويمكن لن يمارس الرقابة الذاتية على عمله .
- * يعمل التكوين على استقرار العمال بالمؤسسة، وتقليل دوران العمل مما يؤدي إلى استقرار

المؤسسة، وحمايتها من النقص في الكفاءات المكونة، وعدم وقوعها في مشاكل الانتقال والتعيين غير المخطط والغياب.

* التكوين يحقق زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، الطرائق وإجراءات العمل وتعريف العمال بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية .

* التكوين يساهم في ربط أهداف العمال بأهداف المؤسسة ويساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسات.

* التكوين يدفع المؤسسة على قيام بدورها الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع من خلال توفير فرص عمل لعماله والتقليل من البطالة.

* التكوين يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة ويساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها. (خالد عبد الرحيم ال هيتي 2004)

3.2.1. أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية:

يساهم التكوين في تطور العلاقات الإنسانية داخل العمل، مما يؤدي إلى الترابط بين العمال في المؤسسة، ويجعل هذه العلاقات أكثر قوة وصلابة، وذلك قصد تكثيف الجهود وتوجيهها وتحقيق الأهداف المرسومة ويؤدي التكوين الفعال إلى النتائج التالية:

* تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العمال .

* تطوير إمكانيات العمال لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة .

* تمتين العلاقة بين الإدارة والأعمال .

* يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة .

* يساهم في الإقلال من حجم الإشراف الإداري فالعامل ذي المهارة العالية والمكون جيدا تقل أخطاؤه، ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله.

3.1. أهداف التكوين:

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس، ومن بين أهداف التكوين نجد: (محمد جمال برعي، 1999)

1.3.1. الأهداف التوجيهية والإرشادية:

تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال، المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين ويرقيهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهرة، كما يضمن أداء العمل بفعالية ويضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد العاملين، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارات وأنواع القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية.

3.2.1. أهداف النمو الفكري:

تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال علمه وإدراكه لأهداف المؤسسة وسياساتها، وهنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد العامل مهارات

ومعلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن والأهمية، وتجنيد به بمقومات تؤهله للترقي للمناصب العليا كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه المادي.

3.3.1. الأهداف التنظيمية والإدارية:

تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند تغيير وتطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر إماما واهتماما بالعمل مما يقلل من دوران العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين، انخفاض كفاءتهم ومهاراتهم الفنية، وعدم قدرتهم على التلاؤم والتكيف مع المتغيرات التي تطرأ على المؤسسة .

ومن بين الأهداف الإدارية للتكوين نجد:

- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم:

يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال. أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة. ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

- تسهيل عملية الاتصال:

سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس فإن عملية الاتصال تعني إبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

- تخفيف العبء على المشرفين:

لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين. كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين وذلك ثقة في قدراتهم ومهارتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

4.3.1. الأهداف الفنية:

يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج.

ومن أهم هذه الأهداف نجد ما يلي:

- رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي. ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

2. أنواع التكوين:

يقسم خبراء الاقتصاد التكوين إلى عدة أنواع وفقا لاعتبارات عديدة، إلا أنه لا يمكن الاعتماد على نوع واحد من التكوين، إذ أن جميع أنواع التكوين مترابطة ومتكاملة وتهدف إلى تحقيق أهداف معينة وموحدة في إطار تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة أو المؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة، ولهذا لابد من التنوع في التكوين. ويمكن إيجاز هذه الأنواع في الجدول التالي الذي يوضحها حسب عدة معايير والمتمثلة في مرحلة التوظيف، نوع الوظائف، ونوع المؤسسة أو مكان التكوين:

جدول 01: أنواع التكوين

مكان التكوين	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
<p>- <u>التكوين داخل المؤسسة</u>: وذلك بعقد برامج تكوينية داخل المؤسسة والتي يمكن تنشيطها من قبل المدراء والمسيرين التابعين للشركة أو جلب المختصين من خارجها وهناك ما يسمى بالتكوين في موقع العمل من خلال الإشراف المباشر للمديرين والعمال ذوي الخبرة بتلقين المعارف والتقنيات.</p> <p>- <u>التكوين خارج</u></p>	<p>- <u>التكوين المهني والفني</u>: هو موجه إلى فئة التطبيق والتنفيذ والتي تقوم بالأعمال الفنية والمهنية.</p> <p>- <u>التكوين التخصصي</u>: يختص بها أعوان التحكم والذي يشتمل تكوينهم على الإلمام بمهارات تعلق الفئة السابقة.</p> <p>- <u>التكوين الإداري</u>: يتضمن هذا التكوين تلقين المعارف والتقنيات التي تسمح لصاحبها من تقلد</p>	<p>- <u>توجيه العامل الجديد</u>: من خلال تكوين تأهيلي عند البدء أو تسلم المنصب بهدف معرفة متطلبات المنصب والاختصاصات الموكلة إليه (اعتماد أسلوب المحاضرات والملتقيات أو المناشير الداخلية).</p> <p>- <u>التكوين أثناء العمل</u>: يعتبر لب التكوين المستمر والذي يهدف إلى تعميق المعلومات والمعارف</p>

<p><u>المؤسسة</u>: ويمكن أن يتم على مستوى:</p> <p>1- شركات أو مدارس التكوين الخاصة: حيث يمتاز التكوين فيها بالتطور ومواكبة الفعلية للمستجدات وجدية التكوين ومستواه.</p> <p>2- البرامج الحكومية: حيث تقوم الدولة بدعم البرامج التكوينية من خلال مراكز ومدارس الدولة التي تختص في مجال التكوين والرفع من المستوى.</p>	<p>المناصب والوظائف التصورية والاستشرافية.</p> <p>- <u>تحسي المستوى والإتقان</u>: يهدف إلى تحسين وصقل القدرات والمهارات.</p> <p>- <u>تجديد المعلومات أو الرسالة</u>: تهدف إلى التطور مع المستجدات دون الانقطاع التام عن الوظيفة وإنما تكون المشاركة في التكوين جزئية وخلال فترات قصيرة وتمنح شهادة مشاركة في نهاية العملية.</p>	<p>والتحكم بها.</p> <p>- <u>التكوين لتجديد المعرفة والمهارة</u>: والتي تهدف إلى مجاورات التطورات الحاصلة والتكنولوجيات الحديثة.</p> <p>- <u>التكوين بغرض الترقية</u>: كل مكسب علمي أو تقني مع إثبات القدرة على التحكم فيها يؤدي بالضرورة إلى الترقية في المنصب الذي يتوافق مع المستوى الجديد لفرد.</p>
---	---	--

المصدر: أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، 1998، ص 296.

1.2. أساليب التكوين في المؤسسة:

للتكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكويين والأهداف المطلوب الوصول إليها. كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والمتمثلة في اختلاف الغرض من التكوين واختلاف المستوى الوظيفي للعمال واختلاف خبراتهم وثقافتهم إضافة إلى اختلاف الإمكانيات المادية المتاحة. ومن أهم الأساليب التكوينية شيوعا واستخداما هي: (عبد الرحمن توفيق، 2007)

1.1.2. أسلوب المحاضرة:

يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر أساليب شيوعا ومن أقدمه. حيث يقوم المكون بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر. بحيث تكون عملية الاتصال بين المكون والمتكون من جانب واحد وهو المكون (المحاضر) ويتناسب هذا النوع من التكوين في حاجة لإيصال معلومات وقواعد وإجراءات وطرق أداء العمل لأكبر عدد ممكن من المتكونين وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة. كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع وقدرته على إيصال المعلومات إلى المتكونين والتأثير فيهم. وبالرغم من انتشار هذه الطريقة وانخفاض تكاليفها، وإنما لا تحتاج إلى إمكانيات مادية كبيرة إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب انخفاض مشاركة العمال في برامج التعلم، وقلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية (ضعف في التركيز على جانب العملي التطبيقي). ولنجاح المحاضرة كأسلوب من الأساليب التكوينية هناك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر في الحسبان، وأهمها:

- أن تكون المعلومات مرتبة ومتسلسلة بشكل منطقي .
- توفير وسائل الإيضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها .
- إدخال عامل الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل.
- إعطاء الحرية للمستمع (العامل في الاستفسار وطرح الأسئلة).

2.1.2. أسلوب المناقشة:

يعتبر أسلوب المناقشة أسلوب دراسي وتكويني ناجح وله ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد بها عن الأمور الجانبية. وتوفر المناخ التبادل الأداء ووجهات النظر بحرية تامة. الاتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض واكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الأساليب الديمقراطية في الحل المشكلات. ويلعب المكون دورا مهما في نجاح هذا الأسلوب من خلال قدرته على إدارته للمناقشة بصورة منظمة وعلى عدد العمال المتكونين في حلقة النقاش والمدة الزمنية الملائمة للموضوع، بحيث لا تكون قصيرة فتذهب فائدة المناقشة أو طويلة فتبعث الملل للعامل المتكون حيث يكون العدد النموذجي في حلقة النقاش لا يزيد عن (25) متكونة وألا تزيد المدة عن ساعتين.

3.1.2. أسلوب دراسة حالة:

يعتبر أسلوب حديث حيث يقدم فيه للمتكونين حالات ومشاكل من واقع العمل أو يطلب منهم اتخاذ قرار هذه الحالات وتستخدم هذه الطريقة أساسا في التكوين على الموضوعات التي تواجه المتكون فيها بموقف عملي معين فعليه الحالة تضع المتكون في موقف المدير الحقيقي الذي يواجه مشكلة قائمة وعليه اتخاذ القرار المناسب لإعداد خطة عمل معينة والتغلب على هذه المشكلة. وهدف أسلوب دراسة الحالة ليس الوصول لحل المشكلة بقدر ما هو تكوين المتكونين على التفكير السليم والمنظم وتحليل المشكلة وتحديد البدائل للحل ومحاولة اختيار البديل الأنسب في ضوء المعلومات المتاحة وهذا يؤدي إلى تكوين العامل على حل المشكلات بأسلوب منظم. ويتم عرض الحالة عادة بأشكال متعددة. ومن المآخذ على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت طويل لدراسة المشكلة واتخاذ القرار حولها وتتطلب الاستعانة بخبراء متخصصين ومحللين وهي بذلك مكلفة جدا في بعض الأحيان وخصوصا إذا كانت المشكلة أو الحالة ترتبط بعملية التخطيط. (جاري ديسلر، 2003)

4.1.2. أسلوب تمثيل الأدوار:

يعتبر هذا الأسلوب توصيف محدد للأدوار التي سيؤديها العمال لإلقاء الضوء على مشاكل السلوكية التفاعلية وبما يتماشى مع واقع المشاكل افتراضية في مجال العمل. وبموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المؤسسات نتيجة للعلاقات التنظيمية إدارية أو الإنسانية ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دورا معيناً ويطلب منه القيام بتمثله واتخاذ القرار المناسب. ومن مزايا هذا الأسلوب أنها توضح التصرف الصحيح للعامل إزاء قضية معينة. وكذلك شعوره بالحرج من تصرفاته التي يلاحظها العمال الآخرون وقد يؤدي هذا إلى ظهور نزاعات بين العمال وزيادة حدة النقاش فيما بينهم وعليه يمكن استنتاج أن من أبرز المجالات التي تستخدم هذا الأسلوب هي المجالات ذات العلاقة بالعلاقات الإنسانية والإشراف السليم.

5.1.2. أسلوب سلة القرارات:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المهمة في محاكاة الواقع ويستعمل كمقياس لقدرة المدير ومهاراته في التعرف إلى المشكلات واتخاذ القرارات. وتتكون سلة القرارات عادة من مجموعة من الخطابات والرسائل

والقوائم المالية والتقارير وغيرها، أي بما يشبه ما يجده المدير على مكتبه يوميا، ويطلب من العامل المتكون أن يقوم في وقت محدد من الزمن بالرد عليها واتخاذ القرارات بشأنها ثم بعد ذلك مناقشة المتكون في القرار الذي توصل إليه ومن ثم تقييمه فعليا، إلا أن أهم انتقاد لهذا الأسلوب بأنه مكلف من حيث الإعداد والتنفيذ.

6.1.2. أسلوب التكوين الحسي:

يتم تنظيم لقاءات دورية بين العمال في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة ومناقشة وتقييم سلوك وأراء بعضهم البعض. ثم التقييم نتيجة احتكاك العمال ببعضهم البعض خلال الفترة الزمنية المحددة وهنا تترك الحرية التامة للعمال المتكونين في تحديد المادة التكوينية من خلال التفاعل الذي يحدث بينهم ومناقشاتهم الحرة. أي المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا الأسلوب هو مناقشة السلوك، لذلك يستخدم في التكوين على العلاقات الإنسانية وزيادة حساسية العامل تجاه سلوك الآخرين.

7.1.2. أسلوب المؤتمرات والندوات:

إن أسلوب المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من العمال لدراسة موضوع معين بهدف الوصول إلى حل المشاكل القائمة في الموضوع، يتم الاستفادة من أسلوب المؤتمرات من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المشرفون على التكوين في ضوء معرفتهم وخبرتهم. ويرتبط نجاح المؤتمر كأسلوب تكويني بدرجة المساهمة جميع عمال المؤسسة من واقع تجاربهم وخبرتهم. أما أسلوب الندوة فيتبادل فيه عدد من المختصين طرق موضوع محدد من جوانب مختلفة في ذات الوقت الذي يشارك فيه العمال المتكونين النقاش وهذا الأسلوب من التكوين موجه بشكل خاص للإداريين في مستوى الإدارة العليا، وذلك ليستفيد الإداري من تعدد الآراء واختيار الرأي الأنسب، وهو بذلك تكوين على كيفية اتخاذ القرار الصحيح والأنسب ومن عيوب هذا الأسلوب انه يستغرق وقتا طويلا وجهدا كبيرا وتكاليف عالية في الإعداد له والتحضير وبصعب جمع الباحثين وخبراء التكوين من خارج بيئة المؤسسة في مكان ووقت واحد.

3. تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني:

يتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة مواضيع من أهمها تحديد أهداف ومحتوى هذا البرنامج ومن ثم تحديد وسائل المساعدة، المكونين والمتكونين في البرنامج التكويني.(عائض بن سعيد بن متغيب

الغامدي، 2009)

1.3. تصميم البرامج التكوينية:

بعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة الثانية والمتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة موضوعات (خطوات) أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني، وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد الوسائل والأدوات المساعدة وتحديد المكونات والمكونين، وتحديد المكان وزمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية.

- تحديد أهداف البرنامج التكويني:

يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمكونين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها، ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف البرامج التكوينية المختلفة كالآتي:

- * تنمية معلومات المتكون ومعارفه لتحسين أدائه .
 - * اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.
 - * تطوير سلوك المتكون واكتسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة .
 - * تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.
- ويجب أن تتصف الأهداف بما يلي :

- * أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والاتجاهات .
- * أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن يبتعد عن العموميات.
- * أن تكون واقعية يمكن تحقيقها .
- * أن تتسجم مع سياسات المؤسسة.

- مضمون البرنامج التكويني:

بعد تحديد أهداف التكوين يمكن الانتقال إلى تحديد محتوى البرنامج التكويني، الذي يعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية، وتطورها ومن وقت لآخر، وكذلك توضح طبيعة التكوين، وترجمة ذلك إلى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال المحتويات عمليا. وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب وطبيعة المكونين ومن حيث مستواهم ونوعية التكوين.

وعند صياغة محتوى أو مضمون البرنامج يجب أن تراعى مبادئ أساسية، أهمها:

- * التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون.
- * مراعاة الفروق الفردية بين المتكونين .
- * إبراز مجموعة مهارات محددة، وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية .
- * الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
- * أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكونين، وذات معنى لهم.
- * أن تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة.
- * ان تراعي الدقة والموضوعية والحدثة.
- * أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة، ومتابعة ومتراصة وواضحة.
- * أن تتناسب والزمن المقدر للبرنامج التكويني.
- * أن تلتزم بفلسفة وأهداف البرنامج التكويني وتوجهاته.
- * أن تناسب مستوى المتكونين الذين سيشاركون في البرنامج .
- * أن يعكس محتوى البرنامج رؤية ورسالة وأهداف وقيم وسياسة المؤسسة المنتسب إليها المتكون.

- الوسائل المساعدة وأساليب التكوين:

هنا يجب التفريق بين الوسائل والأساليب الأولى هي الأدوات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين كالاعتماد على أجهزة العرض الحديثة (data Chow) أو التقليدية (العاكس الضوئي)، أو أجهزة الإعلام الآلي وشرائط فيديو، السبورات المثبتة والمتحركة... بينما الأساليب هي الطرق التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين بصورة تترك الأثر المطلوب.

وعلى المكون المتميز أن يختار الأسلوب التكويني المناسب، والذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة

التكوينية، ومن أهمها: (عمار بن عيشي، 2005)

- * المستوى الإداري المتكونين.
- * عدد المتكونين.
- * موضوع التكوين.
- * فترة التكوين (أسبوع، شهر...)
- * الإمكانيات المتوفرة .
- * ميزانية البرنامج التكويني.

ومن الأساليب الأكثر استخداما في عملية التكوين، نذكر ما يلي:

- أسلوب المحاضرة:

وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة، وإثارة الانتباه المفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق والممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعا وأقلها كلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد، وقد لا يكون المحاضر قادرا على الإيصال أو شد الحضور إليه، وقد تؤدي زيادة أعداد المتكويين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار.

غير أنه يؤخذ على أسلوب المحاضرات ما يلي:

* أن المحاضرات لا تصلح كأسلوب يؤدي إلى صقل المهارات أو تغيير السلوك، فقيمتها محدودة فقط في نقل المعلومات إلى المتكويين.

* لا تأخذ المحاضرة بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتكويين، بل يتم اعتبارهم في نفس المستوى.

* لا توفر المحاضرة المتكويين تجربة أو تطبيق ما يسمع.

* أن المحاضرة تعتبر طريقة اتصال في اتجاه واحد نسبيا، لأن ردود أفعال المتكويين لا تجد طريقها إلى المكون.

- أسلوب دراسة الحالات:

يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة. ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المتكويين على حل المشاكل المختلفة، وتنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علاجا ناجحا وفعالا .

- أسلوب الندوات والمناقشات:

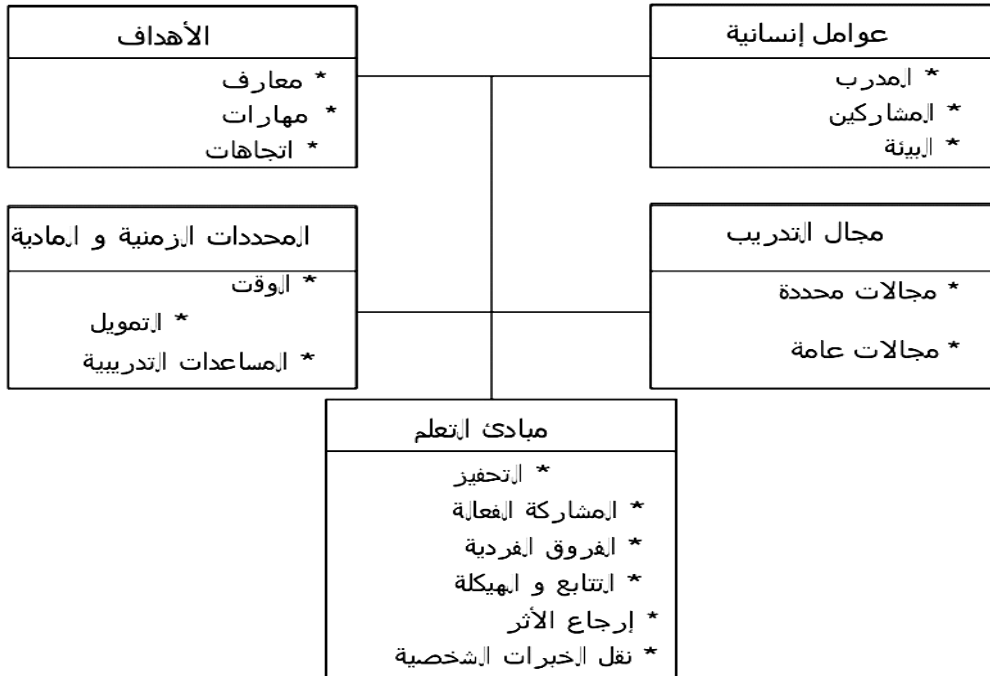
يعتبر هذا الأسلوب تدريبا ذهنيا للأفراد، حيث يتبادلون الآراء ويناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون ويدافعون ويقنعون، وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم، ومن مميزات المناقشة أنها تشير الأفكار وتنشطها، وتنمي عندهم قدرة التحليل والمقارنة، لذلك يجب أن تكون موضوعا بطريقة تحفز المتكويين على التفكير والإدلاء بالآراء والاستماع لآراء الغير.

- نموذج السلوك:

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويتم التكوين في هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتكويين لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكويين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر (المدرّب) ويطلب من المتكويين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتكوي بنفس الأداء النموذجي، ووفقاً لهذا الأسلوب يمكن للمتكون اكتساب مهارات جديدة تم تثبيتها، وأيضاً نقلها للممارسة الفعلية.

ولذلك فهناك العديد من الأساليب المستخدمة في عملية التكوين، حيث يختلف استعمالها والاعتماد عليها باختلاف وتنوع الظروف والاحتياجات التكوينية للمؤسسة، وكذا فئة الموظفين المعنيين ومستوياتهم الوظيفية والمدة الزمنية المخصصة لتلك العملية بالإضافة إلى عدد المتكويين وموضوع التكوين. وفيما يلي:

شكل يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التكوينية



المصدر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص172.

- تحديد المكونين والمتكونين:

- تحديد واختيار المكون:

المكون هو شخص (أستاذ، خبير، مدير، مشرف ذو خبرة كبيرة...) يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك الفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين، ويعتبر المكون (المدرّب القلب النابض والعقل المفكر العملية التكوينية، كما يعتبر أحد العناصر أو أطراف العملية التكوينية البارزين ولهم الدور نجاح أو فشل العملية ككل.

ومن الأدوار التي يجب أن يمارسها المكون هي: (علي محمد رباعية، 2003)

- * دوره آمرون.
- * دوره كباحث .
- * دوره ناصح.
- * دوره كمستشار.
- * دوره مرشد.
- * دوره كمبدع / مبتكر .
- * دوره كمصدر المعلومات.
- * دوره مخطط .
- * دوره كمقام.
- * دوره كإداري.

ومن المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المكون نذكر:

- * مهارة التفاعل .
- * مهارة الاتصال .
- * مهارة الإنصات.
- * مهارة الإقناع .
- * مهارة العرض والتقديم .
- * مهارة التقويم .
- * مهارة الملاحظة.
- * مهارة استخدام لغة الجسم.
- * مهارة استخدام الوسائل المساعدة.

ومن الصفات التي يجب أن يتحلى بها المكون (المدرّب) هي:

- * اللباقة.
- * الموضوعية .
- * الأدب والذوق.
- * الثقة بالنفس .
- * الصبر .
- * الهدوء .
- * الديمقراطية .
- * التواضع .
- * البشاشة.
- * الصدق .
- * الاعتدال في الأمور .
- * الأمانة التعاون .
- * النظافة .

ويتوقف اختيار المكون (المدرّب) على ما يلي :

- * أسلوب التكوين .
- * المادة التكوينية(المحتوى).
- * الوسيلة المراد استخدامها.
- * نوعية المتكويين.
- * تحديد واختيار المتكويين.

يختلف تصميم البرنامج التكويني باختلاف الأفراد الذين سيشاركون فيه كمتكويين، فالمتكويين يمكن أن يكونوا موظفين جدد أو موظفون قدامي في الخدمة في مختلف المستويات الإدارية. فالمتكون هو العنصر المستفيد من نشاط التكوين بالمؤسسة أو خارجها، وتمثل عملية اختيار المتكون إحدى العمليات الهامة في سياسات التكوين، وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتكون في أي مؤسسة الحضور إحدى الدورات التكوينية، نذكر منها:

- * حاجة المتكون الفعلية لحضور البرنامج التكويني.
- * رغبة واستعداد المتكون لحضور الدورة التكوينية.

* التجانس النسبي بين المتكونين في البرنامج التكويني.

2.3. تنفيذ البرامج التكوينية:

تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة لأنشطة الخطة السابق إعدادها إلى واقع عملي، وتعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف الخطة، وتتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ الفعلي. (علي محمد رباعية، مرجع سابق)

4. تقييم البرنامج التكويني:

إن تقييم التكوين يمس كل جوانب العملية التدريبية حيث أنه يركز على كل من المتكونين والمكونين والبرامج التكوينية وظروف التكوين، كما أنه يتم على مستوى كل مراحل العملية التكوينية وعلى نتائج العملية التكوينية وتضم كل مرحلة من مراحل التكوين عدة خطوات فرعية في داخلها وتنقسم إلى أربعة مراحل وهي: (رداح الخطيب واحمد الخطيب، 2006)

المرحلة الأولى: التقييم قبل البدء بتنفيذ البرنامج التكويني

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد الهدف من التكوين والتعرف على الاحتياجات التكوينية وموضوع ومكان وزمان البرنامج التكويني ويتم في هذه المرحلة تقويم المتكونين من حيث معرفة ما إذا تم تحديد احتياجاتهم بصورة دقيقة أو لا، كما يتم تقويم البرنامج التكويني من خلال المادة التكوينية وتناسبها مع الأهداف وتسلسل موضوعاتها العلمية والوقت والأساليب التي تتبع في التكوين. ويتم في هذه المرحلة أيضا تقويم المشرفين على التكوين من حيث تناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع محتويات البرنامج التكويني، ويمكن أن يتم تقويم البرنامج التكويني بواحد أو أكثر من الأساليب التالية:

- أسلوب استطلاع آراء المتكونين يستخدم في هذه المرحلة لمعرفة مدى ملائمة البرنامج لاحتياجاتهم التكوينية.
 - أسلوب استطلاع آراء المشرفين المباشرين نظرا لاحتكاكهم بالمتكونين في عملهم.
 - أسلوب الاختبارات من اجل الكشف عن المعلومات والمهارات المكتسبة من البرنامج التكويني.
 - أسلوب دراسة التقارير المعدة عن البرامج التكوينية السابقة.
- وباختصار فان عملية تقويم البرامج التكوينية قبل تنفيذها تعتبر عملية قياس للبرنامج التكويني الاكتشاف الثغرات ونواحي القصور أو الضعف في تصميمها حتى يمكن معالجتها مبكرا قبل عملية تنفيذ التكوين

وعليه فان عملية تقويم البرنامج التكوينية قبل تنفيذها تساعد على تحسين وتعديل محتوى البرنامج التكويني بصفة مستمرة وتحسين مستوى نوعية التكوين بالإضافة إلى تبنى وسائل التكوين الأكثر ملائمة .

المرحلة الثانية: التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني

تهدف هذه المرحلة إلى تقديم كل خطوة من خطوات التكوين أثناء التنفيذ وجمع المعلومات عن انتظام العمال المتكونين في البرنامج التكويني وإقبالهم عليه ومدى حرصهم على حضور جلساتهم ونشاطاتهم ويتم تقويم المتكونين من حيث ردود أفعالهم تجاه البرنامج التكويني، أما البرنامج التكويني نفسه فيتم تقويمه للتحقق من سيره حسب الأهداف المقررة، كما يتم تقييم المشرفين على التكوين أيضا في هذه المرحلة للتحقق من قدرتهم على نقل وإيصال المعلومات إلى المتكونين ومدى رغبتهم في التكوين، وإمامهم بموضوع التكوين.

أما أساليب التقويم في هذه المرحلة، فتتمثل في:

- استقصاء العمال المتكونين عن سير البرنامج التكويني والموضوع المطروح وطريقة عرضه .
 - عقد مجموعات من الاختبارات بهدف الوصول إلى معرفة التغيرات الحاصلة في مفاهيم واتجاهات ومعارف المتكونين.
 - المشاهدة الفعلية لعينة من جلسات البرنامج التكويني لتسجيل الملاحظات عن سير البرنامج التكويني والوسائل الإيضاحية المستخدمة فيه.
- ومما سبق فان التقييم أثناء التكوين يتم من خلال الوقوف على سير الجلسات التكوينية ونشاطاتها والتأكد من مدى الالتزام والتقيد بالبرامج والأهداف الموضوعية وكذلك الوقوف على مستوى أداء المتكونين وجهودهم والتحقق من استخدامهم للوسائل والأساليب التكوينية والتأكد من مدى انسجام المتكونين في البرنامج.

المرحلة الثالثة: التقييم بعد الانتهاء من التكوين مباشرة

بعد الانتهاء من البرنامج التكويني يتم تقويمه في هذه المرحلة من حيث الأهداف التي حققها، ومدى تلبية الاحتياجات التكوينية والانحرافات التي طرأت على الجوانب المختلفة للبرنامج التكويني حتى يتم تجنبها مستقبلا. ويتم تقويم المتكونين لمعرفة النتائج النهائية من خلال تصرفاتهم وسلوكهم وأدائهم للعمل، وكذلك

يتم تقييم المشرفين على التكوين من حيث قدرتهم على نقل وإيصال المادة التكوينية إلى المتكويين والخبرة في استخدام أساليب التكوين. وينصب التقييم في هذه المرحلة بأربع عناصر وهي:

- **رد الفعل عند المتكون:** أي تحديد اهتمام وشعور المتكويين تجاه البرنامج التكويني والمكون ومحتوى التكوين ونوعية وطرق التكوين وبالتالي مدى نجاح هذه العوامل في جذب اهتمام العمال المتكويين ومدى تفاعلهم معها.
- **التعلم:** يهدف التقييم على هذا المستوى الحصول على بيانات كافية عن كمية المعلومات التي اكتسبها المتكون نتيجة التحاقه بالبرنامج التكويني وبمكنا تقسيم التعلم إلى معرف ومهارات واتجاهات.
- **السلوك:** أي قياس التغيرات في سلوك المتكويين. ولكي يتم قياس التغيير السلوكي للمتكويين فيجب التعرف على سلوكهم قبل وبعد التكوين وذلك لمقارنتهما .
- **النتائج الفعلية في العمل:** يهدف التقييم على هذا العنصر إلى معرفة إثر التكوين على أداء العمال وهم في مواقع العمل الحقيقية في المؤسسة وبالتالي تحديد إثر التكوين في تلك المؤسسة وبمعنى آخر تحديد النتائج الملموسة من البرنامج التكويني لتخفيض التكاليف وتحسين وسائل العمل كما ونوعا.

المرحلة الرابعة: متابعة النتائج بعد انتهاء التكوين بفترة معينة

تعد هذه المرحلة أصعب المراحل خصوصا أن الضعف الذي كان موجودا في مرحلة من المراحل السابقة يظهر أثارها في هذه المرحلة. ولكي تتم عملية التقييم بشكل فاعل من المستحسن النظر إلى الاحتياجات التكوينية وتحديدها بشكل واضح في وقت مبكر، أي قبل البدء بتصميم البرنامج التكويني وبهذا الأسلوب يمكن قياس مدى التغيير الذي أحدثه البرنامج التكويني على العامل الذي تلقى التكوين مسبقا. كما يمكن متابعة نتائج التكوين وفقا لما يلي:

- الاتصال بالمتكويين وبرؤسائهم بعد انقضاء فترة زمنية معينة .
- زيادة المتكويين في مواقع عملهم .
- إرسال قوائم بالعمال الذين تلقوا التكوين إلى أجهزة الرقابة والتفتيش للتركيز على المجال الذي يعملون به وعلى مدى التقدم في أدائهم للعمل.
- عقد اجتماع للتباحث وتقييم البرنامج التكويني الذي تكونوا عليه.

5. مبادئ تقييم ومتابعة البرامج التكوينية:

هناك عدد من المبادئ والمرتكزات التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية تقييم ومتابعة

البرنامج التكويني وهي: (إبراهيم حسن بلوط، 2002)

- أن تكون عملية التقييم عملية مستمرة تصاحب العملية التكوينية في مراحلها الأربعة وهي قبل وبعد وفي أثناء العملية التكوينية ومتابعتها .
- أن تشمل عملية التقييم جميع عناصر ومكونات البرنامج التكويني من جميع جوانبه الإدارية والفنية والمالية، وان ينبغي التقييم خطة البرنامج التكويني وأسس ومعايير اختبار المكونين والمتكونين .
- أن يشمل التقييم البرنامج التكويني من حيث المحتوى ومادته وموعده وخطته ومدته .
- أن تمتد عملية التقييم لتشمل الأثر الفعلي الذي يتركه البرنامج التكويني على العمال المتكونين
- أن يتم البرنامج التكويني عن طريق استخدام أدوات ووسائل تقييمية متعددة مثل الاستبيانات والملاحظة والاختبارات والمقابلات وغير ذلك من الأدوات الأخرى.
- أن يشترك في عملية تقييم البرنامج التكويني كل من له علاقة بالبرنامج التكويني من مكونين ومتكونين والمشرفين عليهم وأرباب العمل وغيرهم .
- أن تشمل عملية تقييم البرامج التكوينية الأهداف التي يسعى البرنامج لتحقيقها عند العمال المتكونين.
- ان يعمل التقييم على تبيان مواطن القوة والضعف بهدف تعزيز نواحي القوة ومعالجة نواحي الضعف.

ثانياً: الأداء الوظيفي

1. مفهوم الأداء الوظيفي:

يعود الأداء إلى الشخص الذي يؤدي الواجبات والمهام الموكلة إليه من أجل التأكد من أنهم لانفون لأداء مهام وأعباء وظيفتهم، هو فعل فعلي من قبل فرد أو مجموعة أو مؤسسة تتميز بالسلوكيات والإجراءات خاصة بعمل معين يتم تنفيذها لتحقيق هدف محدد أو محدد مسبقاً. ويعرف الأداء كالاتي: (د. مصطفى يوسف، 2018)

- الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.
- يعرف الأداء بأنه العمل الذي ينجزه الفرد من خلال إدراك وفهم المهام والكفاءات الخاصة به، والوعي بالتوقعات التي تحدث في العمل المستقبلي، والاستماع الجيد لتعليمات المشرف، وتنفيذ التعليمات المطلوبة.

- ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة.
- من خلال المفاهيم السابقة يمكننا القول إن الأداء الوظيفي هو مجموعة من المهام التي توكل إلى صاحب الوظيفة لإنجازها بطريقة تظهر لنا فعالية وكفاءة هذا الشخص. **(بالتصرف)**

1.1. محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه ناتج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد. **(كمال بو الشرش، 2014)**

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- **الجهد:** يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- **القدرات:** تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.
- **إدراك الدور:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في الأداء.

2. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من العوامل التي بواسطتها يستطيع العامل تأدية عمله على الوجه المطلوب وأبرزها: **دافعية الأفراد ورغبتهم في العمل**، وهذا لا يكون إلا إذا كانت هناك ثقافة تنظيمية تحكم عملية التوظيف تمكن من استقطاب واختيار أحسن العمال، بحيث يتم تمديد العمال بالمساعدات حسب ما تتطلبه الوظيفة. **(كمال بو الشرش مرجع سابق)**

3. نظام تقييم الأداء الوظيفي:

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد دراسة وتحليل العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى.

وبالتالي تختلف المفاهيم حول هذا الموضوع نذكر منها:

- تقييم أداء الفرد هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم.
- كما يعرف تقييم الأداء بأنه نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

• تقييم الأداء هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى جافية أو جدارة استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول ضعيف، ضعيف جدا). وبهذا يمكننا القول إن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المؤسسة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المؤسسة التي يعمل فيها. (كمال بو الشرش مرجع سابق)

1.3. أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي:

يمثل تقييم الأداء مطلبا منشودا وهدفا مقصودا تسعى المنظمات المعاصرة إلى تأمينه بشكل فاعل بوصفه مجسدا لما تم إنجازه مما يشكل مبررا لطرح أهميته، هناك عبارة تقول بان ما تم قياسه، قد تم إنجازه، وان ما تمت أدارته، فانه قد انجز بالشكل الأفضل، وان ما تم تكريمه قد انجز بشكل أسرع. (سلوى عمر عبد الرحمن، 2015)

ومن هنا تكمن أهميته فيما يلي:

- رفع معنويات العاملين من خلال توفير بيئة يسودها العلاقات الجيدة بينالعاملين والإدارة، عندما يشعر العاملون بان جهودهم وطاقاتهم في موضع اهتمام وتقدير من الإدارة.
- تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظام للحوافز والمكافآت وإجراءات التحفيز الوظيفي.
- تعطي مؤشرا عن مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم.
- اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية في المؤسسة.
- المساعدة في تنظيم وتخطيط القوى البشرية. (مصطفى يوسف كافي مرجع سابق)

2.3. أهداف نظام تقييم الأداء الوظيفي:

تتعدد أهداف تقييم أداء العاملين مع تعدد الأسباب الداعية إلىالأداء. فالدواعي الرقابية لمتابعة عمل الأفراد تفرض أهداف تقييم تتعلق بقياس أداءالأفراد، والدواعي التبادلية/الإنسانية بين الأفراد كمقيمين والمدراء كمقيمين تفرض أهدافا تتعلق بتطوير الأفرادوتطوير أدائهم. وأخيرا، فان الدواعي الإداريةوالقانونية التي ترعى إنجازاتالأفراد، قد تفرض أهدافا تتعلق بقياس أدبيات وسلوكيات الأفراد. وعلى العموم، (د. حسن إبراهيم بلوط، 2002). يمكننا حصر أهداف تقييم الأداء كالتالي:

1.2.3. أهداف تطويرية استرجاعية:

تشكل وظائف الترقية Promotion والإسقاط 'D'émotion والانتقال Transfer والإينهاء Germination الهدف الأول من أهداف تقييم أداء الموارد البشرية، بحيث ان القرارات المتخذة بشأن هذه الوظائف تبني بالدرجة الأولى على أساس تقييم أداء الأفراد. كما ان قرار استرجاع الأداء Employée feedback يعتبر المقياس المباشر لتعريف الفرد بنتائج أدائه وتوجيهه نحو الأداء الطبيعي المتوقع منه.

2.2.3. أهداف تدريبية/ تطويرية:

تستخدم المؤسسات النتائج التي يظهرها التقييم وتحدد على ضوء ذلك من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب والتطوير، بعدئذ يتم وضع البرامج التدريبية/ التطويرية التي تتناسب مع أهداف الأداء المطلوب. 3.2.3. تشخيص مشاكل الأداء:

عملية تقييم الأداء بالاستناد إلى مستويات محددة من الأداء تكشف بوضوح عن نوع المشاكل التي تعترض حسن أداء الأفراد بمهارة وفاعلية لوظائفهم. هذا التشخيص يساعد حتما على تحديد الحاجات التدريبية ونوع المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاج إليها الأفراد للتغلب على مشاكل الأداء. كما ان التشخيص يكشف من هم الأشخاص الأكفاء ومن هم الأفراد غير الأكفاء. وأهمية هذا الهدف بالذات تبرز من خلال جعله لعملية تقييم الأداء تنطلق من معرفة الأداء الجيد قبل تصنيف الأداء ومعرفة نهايته.

4.3.3. أهداف إدارية/ قانونية:

الإدارة الحديثة للمؤسسة تركز في عصرنا هذا على عمل الأفراد كفريق معاً، وترغب بمكافأة الأفراد على أدائهم كمجموعة. وهذا بالتالي معناه، ان الإدارة الحديثة تعول على الدوافع الجماعية التي تحددتها ثقافة المؤسسة للأفراد، والتي تتوقع بالتالي منهم الالتفاف حول الأداء الجماعي والالتزام الدقيق بشروطه. أضف إلى ذلك ان تقييم أداء الفرق والجماعات اسهل من تقييم أداء الأفراد.

4. خطوات وطرق نظام تقييم الأداء الوظيفي:

1.4 خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية: وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ان لزم الأمر لذلك.(عمار بن عيشي،2013)

1.1.4. تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة.

2.1.4. نقل توقعات الأداء للأفراد الفاعلين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب ان يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل ان تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: ان يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشة معهم والتأكد من فهمها، ثم ان تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3.1.4. قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد الفاعلين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

ان الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي الى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4.1.4. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث ان نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد ان تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية.

5.1.4. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

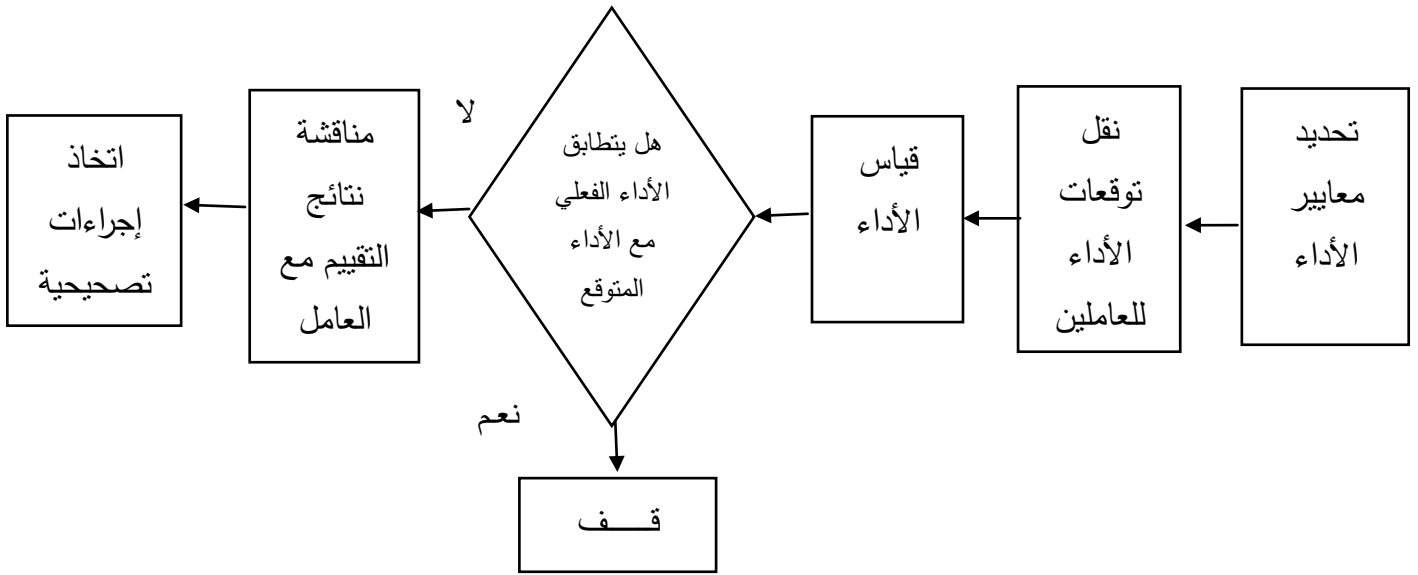
لا يكفي ان يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء، بل انه من الضروري ان تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، و بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما و ان المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السليبي، حيث ان التقييم الصادق و كما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بان أدائهم اكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

6.1.4. الإجراءات التصحيحية:

ان الإجراءات التصحيحية من الممكن ان تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

شكل 02 رقم: خطوات تقييم الأداء



المصدر: د. عمار عثمان بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2013، ص 36

2.4 طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات للعاملين للوقوف على تقدمهم في الأداء، حيث أن كل طريقة لها دورها في عملية التقييم، (إبراهيم عباس حلابي، 2013). بالتالي تنقسم هذه الطرق إلى ثلاثة أنواع كما يلي:

1.2.4. معايير التقسيم المطلقة: هي المعايير التي يتم من خلالها فقط تقييم العاملين مثل التقييم على أساس السلوك فقط أو التقييم على أساس مواصفات العمل المنتج، وتتنوع هذه المعايير إلى ما يلي من طرق:

- طريقة التدرج البياني: هو عبارة عن التقييم الذي يعبر عنه باستخدام الدرجات لكل معيار له علاقة بأداء العامل، وتكون ضمن حدود 1-5 درجات حيث يمثل الرقم (1) هو أقل قيمة في الأداء، ويعاب على هذه الطريقة عدم دقتها وعدم حيادية المقيم فيها رغم أنها عمليا من الأساليب السهلة وغير المكلفة لتنظيم التقييم.
- طريقة التدرج البياني السلوكي: وهي طريقة التقييم التي تم من خلالها تجاوز النقص في التقييم عبر طريقة التدرج البياني، وتتميز هذه الطريقة بالدقة من ناحية ربط سلوكيات العامل بدرجات محددة من المستوى، إضافة إلى أنه تم من خلالها التوسع بإدخال الجوانب السلوكية والوقائع

الدرجة في هذا التقييم مما يؤدي إلى الاستفادة من المقارنة بين هذه الوقائع للحصول على التقييم النهائي الذي يتم من خلال ثلاث مراحل من إشراف الخبراء بشكل تدريجي ومتسلسل. ويعاب على هذه الطريقة حاجتها إلى وقت كبير لإجرائها، كما أن اعتبار السلوك المتميز فيها في مرحلة معينة من أداء العامل يمكن أن يتغير في مرحلة أخرى.

- **طريقة قائمة الأوزان المرجحة:** تتميز هذه الطريقة ببساطتها، حيث أنها تعتمد على المعايير الشخصية للتقييم، وليست على معايير الأداء، ويتلخص أسلوبها بوصف السلوك من قبل المقيم بواسطة كلمات متفق عليها مع إدارة الموارد البشرية، ولكن يعاب عليها عدم إمام المقيم بالأوزان الموضوعية لكل سؤال واستخدام المعايير الشخصية والتي تتسبب في تحيز المقيم أحياناً.
- **طريقة الوقائع الحرجة:** هي عملية التقييم عن طريق مراجعة الوقائع الحرجة التي تصدر من سلوك الموظف أثناء عمله، والتي يثبتها مشرفه المباشر عن طريق تسجيلها ومراقبته بشكل مباشر، ومن ثم يتم التقييم من خلال مراجعة هذه الوقائع، إن من مواصفات هذه الطريقة هو دقتها لأنها تستند إلى أحداث حقيقية مع انخفاض فرصة التحيز الشخصي للمقيم باتجاه العاملين، 'لا أنها يعاب عليها فطرة المشرف لتسجيل السيئ من الوقائع أكثر من الحسن منها مما يؤثر بالتبعية في الميل إلى ظلم العاملين.
- **طريقة التقرير المكتوب:** وهي طريقة بسيطة تعتمد على كتابة تقرير من قبل المشرف المباشر يتضمن تفاصيل سلوك وأداء العاملين، حيث بإمكانه شمول سلوكيات متعددة سلبية وإيجابية يمكن الاستفادة في التقييم المستقبلي، ويعاب على هذه الطريقة حاجتها إلى التمكن في أسلوب المشرف المباشر، بالإضافة إلى عدم تحديد النقاط التي يمكن أن يحتويها التقرير مما يسمح له بأن يكون مطولاً.

2.2.4. معايير التقييم النسبية: وهي الطريقة التي يتم فيها تقييم أحد العاملين نسبة ومقارنة مع غيره من العاملين، وتتنوع ثلاثة طرق هي طريقة الترتيب البسيط، وطريقة التوزيع الإجمالي، وطريقة المقارنات الزوجية.

3.2.4. معايير التقييم المعتمدة على الإنجاز: و تشمل طريقة الإدارة بالأهداف حيث تعتمد هذه الطريقة على فرضية أن العاملين يرغبون في معرفة الأعمال التي يتوقع أن توكل إليهم، إضافة إلى رغبتهم في الاشتراك بصياغة القرار الذي يخص أدائهم و حياتهم العملية، حيث يتمكن العاملون من إيضاح الأعمال المنجزة ضمن خطة تحقيق الأهداف التي حددها المدير و خلال فترة زمنية محددة سلفاً، إلا أن هذه الطريقة بالرغم من مزاياها الكثيرة إلا أنها يعاب عليها أنها تقيم أداء الموظف بالوظيفة الحالية، إضافة

إلى حاجتها إلى حرية التصرف و الرأي، كما أنها غير مناسبة للتطبيق في الأنشطة المتداخلة بسبب صعوبة تمييز الأداء الفردي من داخل المجموعة.

5. فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي:

1.5. فوائد تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية. (عثمان بن عيشي، 2013)

وفيما يلي عرضا لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:

1.1.5. رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة.

كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته.

2.1.5. إشعار العاملين بمسئولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

3.1.5. وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية وعلاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

4.1.5. الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها من خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

5.1.5. استمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيه باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

6.1.5. تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة و صحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين و تعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية و معرفة مدى استفادة العاملين منها و ذلك لتحديد الثغرات، و العمل على تلافيتها في المناهج و البرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً بالإضافة إلى الفوائد السابقة هنا فوائد أخرى.

7.1.5. توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية:

عن أداء كل من يعمل في المنظمة حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابيات وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

8.1.5. يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءا أساسيا في منهجية إدارة الجودة الشاملة:

التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد و إلى حد كبير ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعا و خدمات يرضون عنها متوقعة على جودة الأداء و تحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية، و يعالجها، و ينمي الانحرافات الإيجابية فيه، في مسعى إلى تطوير و تحسين الأداء التنظيمي و تحقيق الفاعلية التنظيمية، و بالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.

2.5 مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه. (عثمان بن عيشي مرجع سابق)

فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

1.2.5. الترقية:

إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

2.2.5. التعيين والنقل:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته و قدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم مع قدراتهم.

3.2.5. تحديد الاحتياجات التدريبية:

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير.

وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك.

فمثلا قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50% من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين أن السبب في ذلك انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.

4.2.5. تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:

إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.

5.2.5. الانضباط والمعاقبة:

بتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، و مراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها و تعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي؛ لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي

حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، و إذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.

فقبل أن تتخذ المنظمة قرارا حاسما كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتياديا ومتكررا، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى. وتكون هذه المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكدة، فقد يتهم أحدهم موظفا بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك، في حين يصر الموظف على براءته هنا يمكن البحث في الموضوع بالعودة إلى نماذج تقييم أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة للأمانة.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي و السياق التنظيمي

تمهيد:

إن مجموع المساعي التي يعتمدها الباحث أو الباحثة تكشف وبمعنى واسع عن تصوره للبحث أو لمنهجه، إن هذا المنهج لا يتحدد بكيفية غامضة، ولكنه يكون قائما على اقتراحات تم التفكير فيها ومراجعتها جيدا والتي تسمح له بتنفيذ خطوات عمله بصفة صارمة. ومن خلال فصلنا هذا سوف نتعرف على الأدوات والوسائل التي تضمن نجاح بحثنا.

1. الإطار المنهجي:

1.1 المنهج:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري للبحث للقيام بجمع المعلومات والبيانات اللازمة حول الظاهرة المدروسة، وهذا عن طريق وصف الظاهرة من خلال التعاريف والمفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع البحث، حيث تطرقت إلى مفاهيم التكوين أولاً ثم الأداء الوظيفي ثانياً.

أما في الجانب التطبيقي، تم الاعتماد على المنهج التحليلي بهدف دراسة الظاهرة والتوصل إلى النتائج المرغوب تحقيقها وهذا بإسقاط مفاهيم الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك للوصول إلى إثر التكوين في تحسين الأداء الوظيفي، (بالتصرف)

2.1. طرق وأدوات جمع البيانات:

حتى يكون موضوع دراستنا ذو مصداقية عالية اعتمدنا على الأدوات التالية:

1.2.1. التوثيق:

يعتبر التوثيق العنصر الأساسي والركيزة التي يقوم عليها الباحث في بحثه من أجل توفير المعلومات المناسبة من خلال عدة مصادر كالكتب، المقالات العلمية التي توفر لنا الإلمام بموضوع الدراسة. (بالتصرف)

2.2.1. الملاحظة:

تعتبر تقنية مباشرة لجمع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة ووسيلة من وسائل التي تساعد في التحقق من فرضيات الدراسة في الواقع حيث تساعدك على تصور ومعرفة الواقع ومحاولة التحقق واختبار ما تتصوره.

3.2.1. الاستثمار:

تعتبر أداة من أدوات البحث العلمي، وهي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد حول موضوع البحث وبطريقة موجهة، وهناك أنواع من الاستثمارات وقمنا باختيار استثمار الملء الذاتي كونها طريقة تضمن أكثر مصداقية في النتائج.

2. السياق التنظيمي :

1.2. تقديم المؤسسة الاستشفائية العمومية "كوبيلي محمد رباط المدعو موسى "حجوط":

تقع المؤسسة الاستشفائية بدائرة حجوط ولاية تيبازة في الجنوب الغربي للمدينة تتربع على رقعة جغرافية كبيرة ويعود بناء المستشفى حجوط إلى المستعمر الفرنسي سنة 1848، آن ذاك كان مستشفى عسكري، ثم حول بعد الاستقلال إلى مستشفى مدني وملجأ للمسنين وكان مكلف بإعانة المحتاجين وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في 19 ماي 2007 والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية أصبح مستشفى حجوط مستقلا عن جميع القطاعات الفرعية والصحية التابعة لولاية تيبازة.

توجد بها مصالح هي:

- مصلحة طب النساء والتوليد.
- مصلحة الطب الداخلي.
- مصلحة طب الأطفال.
- مصلحة الاستعجالات الطبية والجراحية.
- مصلحة طب الرئة والصدر.
- ويحتوي على قاعات للعمليات الجراحية ومخابر وصيدلية مركزية.
- مصلحة علم الدم.

- مصلحة البكتيريا والفطريات.

أما التخصصات فهناك:

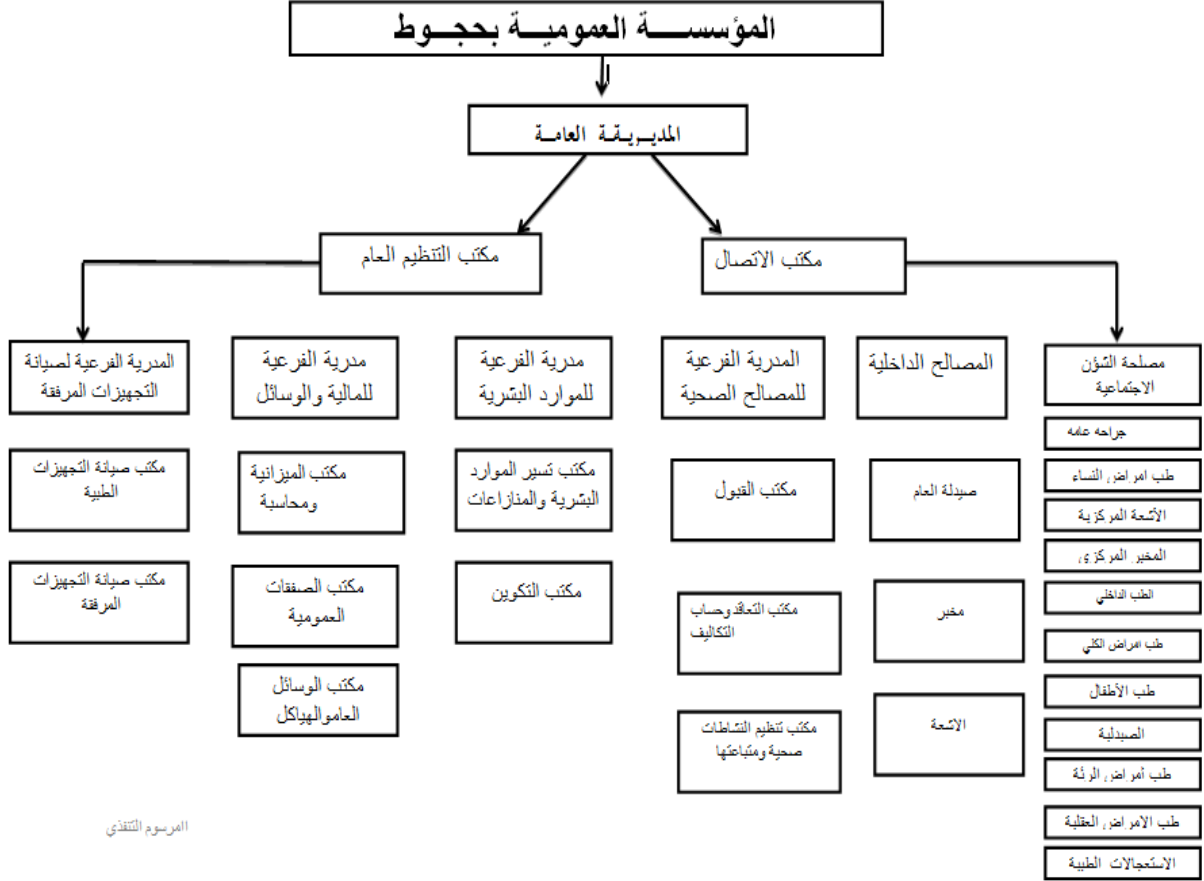
- الطب الداخلي.
- أمراض الكلى.
- أمراض القلب.
- الجراحة العامة.
- جراحة الأطفال.
- الأشعة.
- التخدير.
- أمراض المعدة والأمعاء.
- أمراض الدم.
- الأمراض الصدرية.
- طب النفس العيادي.

2.2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

وهو البناء أو الإطار الذي يعرض التسلسل الهرمي ويحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية في المؤسسة، والذي يبين التقسيمات الإدارية والوظائف والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يطلبها تحقيق المؤسسة لأهدافها، كما يحدد خطوط النطاق الإشرافي والسلطة داخل المؤسسة الاستشفائية ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذه، ويوضح علاقة كل وظيفة بالأخرى، أي أنه يظهر البنية الرئيسية للعمل داخل

المستشفى ككل. وفيما يلي:

المخطط التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية العمومية بحجوط.



3.2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل في جميع المتكويين في المؤسسة الاستشفائية كيبلي محمد رباط بحوط ولاية تيبازة، وتتكون

العينة من 40 منكون من داخل المؤسسة.

1.3.2 جمع بيانات الدراسة:

لقد تم إعداد الاستمارة حول موضوع أثر التكوين في تحسين الأداء الوظيفي موجهة لعمال الشبه

الطبي في المؤسسة الاستشفائية بحوط للإجابة عنها، حيث تعتبر هذه الاستمارة كأداة لجمع البيانات

والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

تحتوي استمارة البحث التي تم الاعتماد عليها على ثلاث أقسام:

القسم الأول: معلومات عامة (بيانات شخصية)

- **الجنس:** على المستويين الذكر والأنثى.
- **العمر:** على أربع مستويات، من 19 إلى 30 سنة، من 31 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة.
- **المستوى التعليمي:** على مستويين، بكالوريا، جامعي.
- **الأقدمية:** على مستويين، أقل من 5 سنوات، أكثر من 05 سنوات.

القسم الثاني: التكوين

وينقسم إلى:

- الاحتياجات التكوينية وتضم 6 فقرات.
- اختيار التكوين وتضم 5 فقرات.
- تصميم الدورات التكوينية وتضم 6 فقرات.
- تقييم العملية التكوينية وتضم 7 فقرات.

القسم الثالث: الأداء الوظيفي

- جودة الخدمة ويضم 4 فقرات.
- المهارات ويضم 3 فقرات.
- السلوك ويضم 4 فقرات.

2.3.2. ثبات أداة الدراسة وصدقها:

من أجل التعرف على إجابات عمال الشبه الطبي في المؤسسة الاستشفائية، قد تم استخدام مقياس ليكارت الرباعي، حيث يسمح هذا المقياس بحساب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارات المقترحة.

جدول رقم (02): درجة مقياس ليكارت

الاستجابة	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1	2	3	

وتم تحديد مستوى الفعالية في كل محور من محاور الاستبيان طبقا للمقياس بعد حساب المتوسط الحسابي المرجح للأوزان (الدراجات) بالشكر التالي:

$$0.75 = 4/3$$

وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأوزان الأربعة من 1 إلى 4 محصورة بينهما ثلاث مسافات، وطبقا لقيم المتوسط الحسابي المرجح تم تحديد اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كما في الجدول التالي رقم (02):

جدول رقم (03): مقياس المتوسط الحسابي المرجح لاتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة

التصنيف (الرأي)	نادراً	أحيانا	غالبا	دائما
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.74	من 1.75 إلى 2.49	من 2.50 إلى 3.24	من 3.25 إلى 4

4.2 الأدوات الإحصائية المستخدمة:

أما الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان نوجزها فيما يلي:

-النسب المئوية والتكرارات: تم الاعتماد عليها من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي (\bar{x}): وهو المقياس الأوسع استخداماً من مقاييس النزعة المركزية ويتم استخدام المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن الاستبيان لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.

- الانحراف المعياري (σ): وهو مقياس من مقاييس التشتت، ويستخدم لقياس تباين إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هنا كاتفاق بين أفراد العينة عن فقرتهم معينة إذا كان انحرافها المعياري منخفضاً.

- ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات وصدق الاستبيان.

- اختبار t- test لعينتين مستقلتين.

- تحليل التباين الأحادي. anova.

- اختبار فيشر (F) ficher

صدق الاستبيان: فبعد صياغة الاستمارة بتوجيه الأستاذ المشرف في هذا المجال في المدرسة العليا للمناجمت في القليعة، بالإضافة إلى دراسة مدى دقة صياغة العبارات المقترحة وخدمتها للموضوع المدروس.

ثبات الاستبيان:

- طريقة ألفا كرونباخ: يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة فيما لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط؛ بعبارة أخرى إن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيع الاستبيان على أفراد العينة المبحوث عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

ومن أكثر الطرق شيوعاً لقياس الثبات هي طريقة ألفا كرونباخ، ولمعرفة مدى ثبات أداة القياس، ولقد تحققت من صدق استبيان الدراسة من خلال هذا المعامل "ألفا كرونباخ".

والجدول يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (04): نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل أسئلة الاستبيان

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
35	0.902

تبين أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.902 وهي قيمة تفوق النسبة المعتمدة من قبل الإحصائيين والمقدرة بـ 0.6، وهذا ما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة.

أما بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان فقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (05): نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل محاور الاستبيان

القسم	بيانات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التكوين	الاحتياجات التكوينية	06	0.627
	اختيار المتكولين	05	0.625
	تصميم الدورات التكوينية	06	0.278
	تقييم العملية التكوينية	07	0.805
الأداء الوظيفي	جودة الخدمة	04	0.697
	المهارات	03	0.528

0.667	04	السلوك	
0.902	35	كل فقرات الاستبيان	

المصدر: مخرجات spss.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

تمهيد:

بعد التطرق إلى الإطار النظري العام لهذا البحث، فسنحاول من خلال هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي لهذا الموضوع، حيث تم اختيار المؤسسة الاستشفائية كوبيلي محمد رباط بحجوط -ولاية تيبازة- لتكون محلا للدراسة. وقد تم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات البحث المتعلقة بأثر التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لعمال الشبه الطبي، من ناحية كل محور من محاور الاستبيان، بحيث قسم المحور الأول المعنون بالتكوين إلى أربع أبعاد (الاحتياجات التكوينية، اختيار المتكويين، تصميم الدورات التكوينية، تقييم العملية التكوينية)، أما المحور الثاني المعنون بالأداء الوظيفي (جودة الخدمة، المهارات، السلوك)، وقد تم الاعتماد على تحليل عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية بحجوط ولاية تيبازة، حيث بلغ حجم العينة 40 موظف، ويتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

1. النتائج:

1.1. عرض وتحليل النتائج:

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عرض نتائج الدراسة من خلال تحليل نتائج الاستبيان من خلال وصف عينة الدراسة تحليل البيانات الشخصية وتفسيرها تحليل بيانات الدراسة، وفي أخير اختبار الفرضيات وتحليلها.

- وصف عينة الدراسة:

يتضمن وصف عينة الدراسة التحليل الإحصائي للمعلومات العامة للاستبيان من خلال تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.

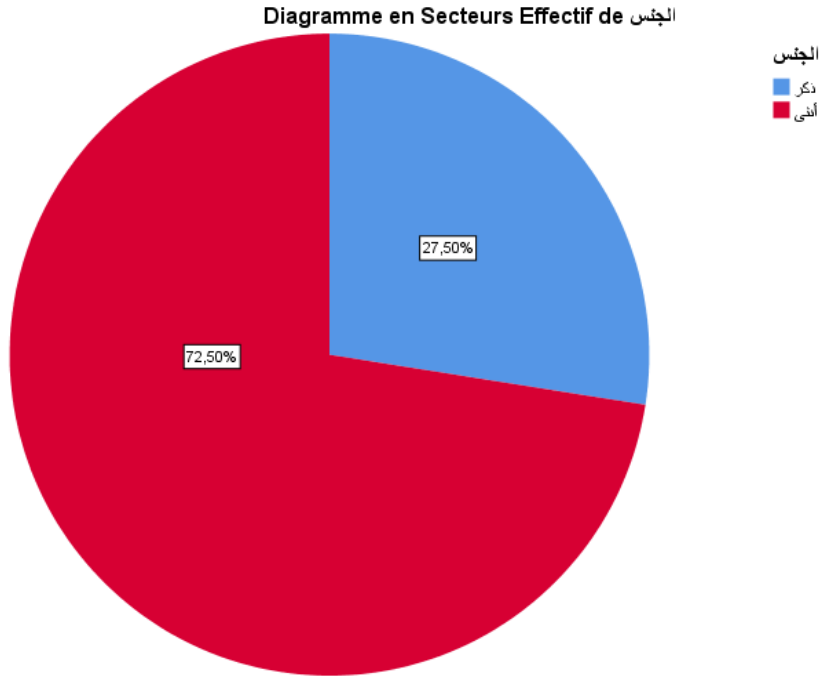
1-الجنس: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	تكرار	النسبة (%)
ذكر	11	27.5
أنثى	29	72.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (04): توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن فئة الإناث يمثلون نسبة 72.5% من أفراد العينة، تقابلها نسبة الذكور بنسبة 27.5%، ومنه نستنتج أن الفئة الغالبة هي فئة الإناث ومنه أغلب الأفراد المكونين في المؤسسة الاستشفائية حجوط لولاية تيبازة إناث.

2-العمر: قسمنا عينة الدراسة حسب العمر إلى ثلاث فئات وذلك من خلال الجدول التالي:

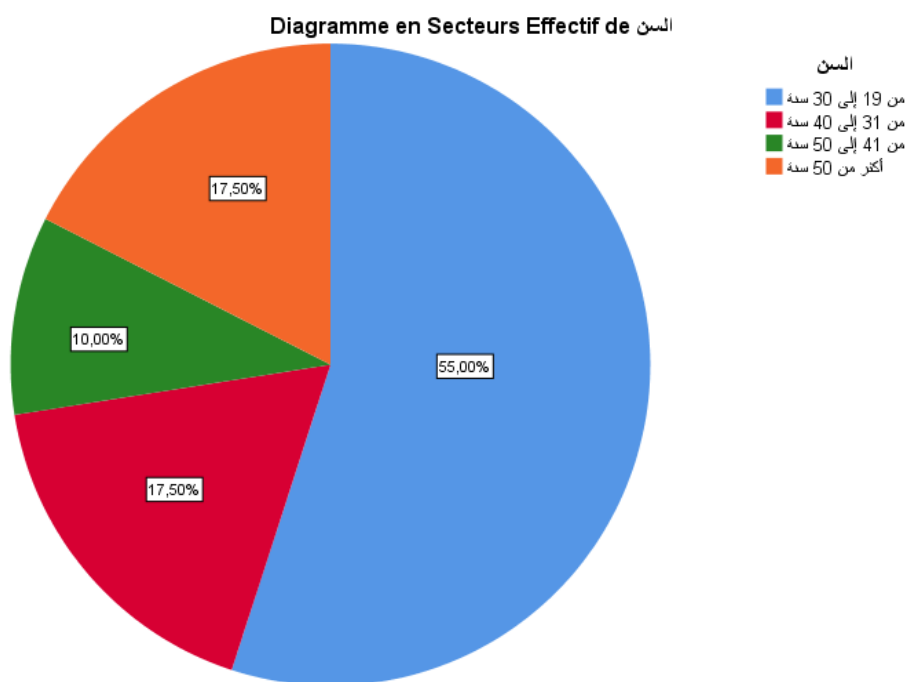
الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
من 19 إلى 30 سنة	22	55
من 31 إلى 40 سنة	07	17.5

10	04	من 41 إلى 50 سنة
17.5	07	أكثر من 50 سنة
100	40	المجموع

المصدر: مخرجات spss.

الشكل رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب السن



المصدر: مخرجات spss.

من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم أغلبية تتراوح بين 19 و 30 سنة بحيث يمثلوا نسبة 55%، تليها عينة الدراسة التي أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 17.5%، نفس النسبة بالنسبة للأفراد الذين سنهم أكثر من 50 سنة، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة يمثلون نسبة 10% من عينة الدراسة.

3-المستوى التعليمي: تضم عينة الدراسة مجموعة من العمال ذوي مستويات تعليمية مختلفة موضحة

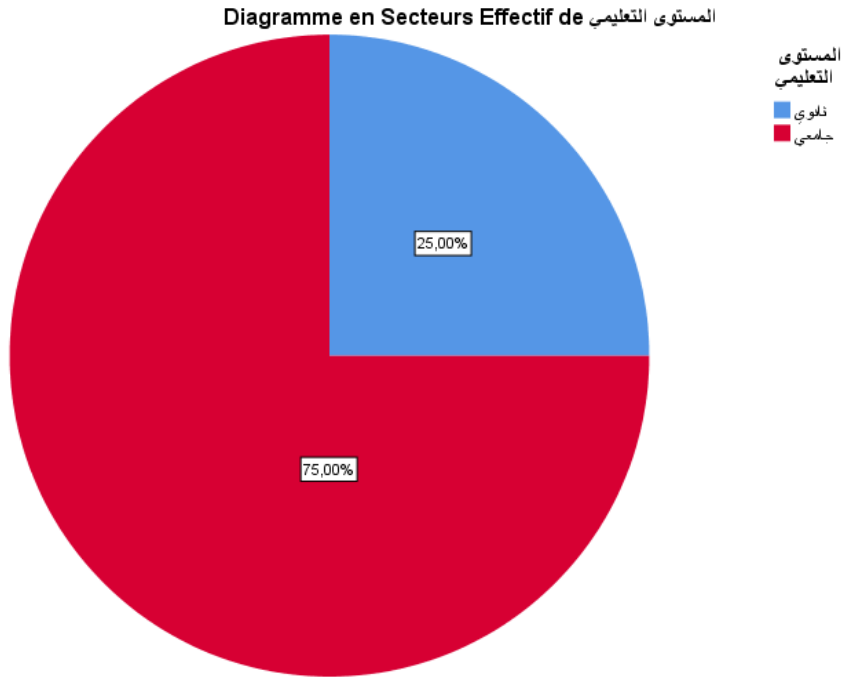
حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
25	10	ثانوي
75	30	جامعي
100	40	المجموع

المصدر: مخرجات spss.

الشكل رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 75%، تليها المكونين الذين يحملون درجة ثانوي بنسبة 25%.

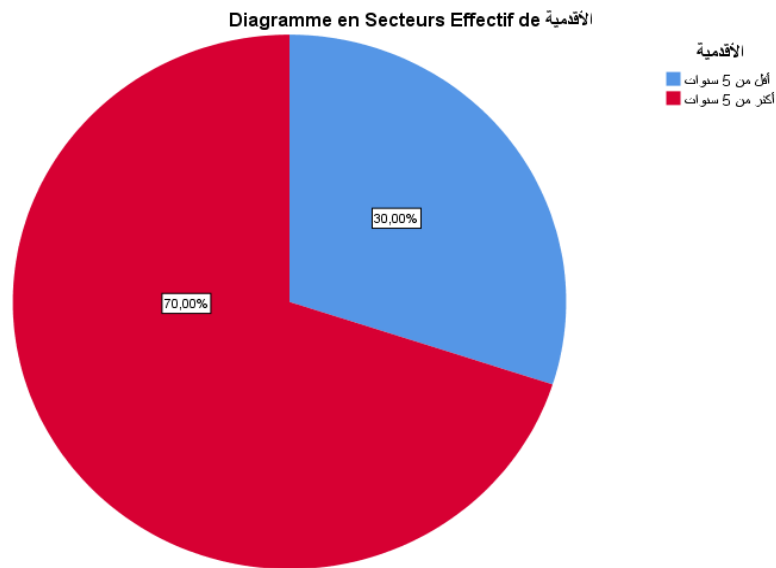
4-الأقدمية: تضم عينة الدراسة مجموعة من الموظفين ذو خبرة موضحو حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	12	30
أكثر من 05 سنوات	28	70
مجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول والدائرة النسبية أعلاه أن نسبة 70% من عينة الدراسة تمثل العمال الذين يحملون أكثر من 5 سنوات أقدمية، تقابلها الأفراد الذين أقدمتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 30%.

- عرض وتحليل الاستبيان:

سننترق في هذا المطلب إلى تحليل بيانات الدراسة، واختبار الفرضيات.

أولاً-تحليل بيانات الدراسة:

بعد تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة ننتقل إلى تحليل البيانات المتعلقة بالأبعاد الدراسة أو العنوان، بعد تفريغ الاستمارة وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب باستعمال برمجية spss_{v20} (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistique Package for Social Science).

وبما أننا استخدمنا مقياس ليكرات الرباعي الذي يعبر عن الخيارات (نادرا، أحيانا، غالبا، دائما) هو متغير ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكرات الرباعي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى $4 - 1 = 3$ تم تقسيم عدد الخلايا $4/3 = 0.75$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم حساب النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (10): إجابات الأسئلة ودلالاتها

الرمز	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	الاتجاه	مستوى القبول (تم وضعه كوسيلة للتقييم العام للإجابات على كل بعد من أبعاد محاور الدراسة)
1	من 1 إلى 1.74	نادرا	معارض تماما
2	من 1.75 إلى 2.49	أحيانا	معارض
3	من 2.50 إلى 3.24	غالبا	موافق

4	من 3.25 إلى 4	دائما	موافق تماما
---	---------------	-------	-------------

المصدر: عبد الفتاح عز، 2007، ص540.

المحور الأول: التكوين

سنقوم في هذا المحور تحليل إجابات عن أسئلة كل بعد من أبعاد محور التكوين كما يلي:

أولاً-الاحتياجات التكوينية:سنقوم بتحليل الإجابات عن أسئلة هذا الجزء المتمثل في الاحتياجات

التكوينية، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة

الدراسة عن جميع فقرات هذا الجزء والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الاحتياجات التكوينية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء	2.500	1.062	موافق
02	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي	2.175	0.930	معارض
03	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة اعتماد تكنولوجيا معينة في المؤسسة	1.625	1.054	معارض تماما
04	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب احتياجات العمل	2.400	1.057	معارض
05	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل	2.275	0.986	معارض

			الجديدة.	
معارض	1.030	2.375	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة	06
معارض	0.603	2.225	الاحتياجات التكوينية	المجموع

المصدر: مخرجات spss.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول من هذا المحور المتمثل في الاحتياجات التكوينية بحيث تتراوح بين (1.625 - 2.500)، بدرجة معارض وهو ما يشير إلى أن المتكونين في المؤسسة الاستشفائية بحجوط أغلبية معارضين على هذا المحور، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 2.225 بدرجة معارض، وقدّر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.603 وهي كذلك بدرجة معارض، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور المتمثل في الاحتياجات التكوينية بين (0.930 - 1.062) وتدل هذه القيم على معارضة أغلبية أفراد العينة على هذا البعد.

ثانياً-اختيار المكونين: يتضمن هذا الجزء تحليل الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بالبعد الثاني من المحور الأول المتمثل في اختيار المكونين، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا المحور، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي في

الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات اختيار المكونين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	المكونين من داخل المؤسسة أكثر تفهماً للاحتياجات التكوينية أكثر من المتكونين الخارجيين	3.325	0.888	موافق تماماً

02	توفير المكونين من الخارج يزيد من خبرة المتكونين	2.512	1.211	موافق
03	تؤثر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتكونين نحو أداء أفضل	3.175	1.009	موافق
04	المكونون في المؤسسة قادرون على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية	2.725	1.061	موافق
05	يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة للدورات التكوينية	2.150	1.051	معارض
المجموع	اختيار المكونين	2.782	0.664	موافق

المصدر: مخرجات spss

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني من المحور الأول والمتمثل في اختيار المكونين تراوحت بين (2.150 - 3.325) بدرجة موافق وهو ما يشير إلى أن أغلبية المكونين في المؤسسة الاستشفائية بحجوط موافقون على هذا المحور، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي بـ 2.782 وهي درجة متوسطة نوعاً ما، وقدّر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.664 وهي درجة مرتفعة نوعاً ما، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور والمتمثل في اختيار المكونين بين (0.888 - 1.211) وتدل هذه القيم على قرب إجابات أفراد العينة من المرتفع، أي أن أفراد العينة كانوا أغليبتهم موافقون على فقرات هذا البعد.

ثالثاً-تصميم الدورات التكوينية:يتضمن هذا الجزء تحليل الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بالبعد الثالث المتمثل في تصميم الدورات التكوينية، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا المحور، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات تصميم الدورات التكوينية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يقوم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة	3.150	1.122	موافق
02	الدورات التي سبق وتم الالتحاق بها حققت أهداف المعلن عنها بتصورك في إدارتك	2.425	1.034	معارض
03	التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع التوقيت الرسمي للعمل	2.625	1.169	موافق
04	الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة منها	2.575	1.083	موافق
05	يتم تصميم الدورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل	2.650	1.166	موافق
06	هناك تكرار مستمر في محتوى المؤسسة	2.850	1.188	موافق
المجموع	تصميم الدورات التكوينية	2.712	0.525	موافق

المصدر: مخرجات SPSS.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثالث من المحور الأول والمتمثل في تصميم الدورات التكوينية تراوحت بين (2.425 - 3.150)، بدرجة موافق وهو ما يشير إلى أن المتكونين في المؤسسة الاستشفائية بحجوط موافقين بنسبة متوسطة على فقرات هذا البعد، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 2.712 وهي بدرجة موافق، وقدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.525 وهي درجة تقريب مرتفعة، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور المتمثل في تصميم الدورات التكوينية بين (1.034 - 1.188) وتدل هذه القيم على قرب إجابات أفراد العينة من الموافق، أي أن أفراد العينة كانوا أغلبيتهم موافقون على فقرات هذا البعد.

رابعا-تقييم العملية التكوينية: يتضمن هذا الجزء تحليل الإجابات عن الأسئلة المتعلقة البعد الرابع المتمثل في تقييم العملية التكوينية، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا المحور، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقراتتقييم العملية التكوينية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يستخدم أسلوب أداء المتكون قبل التكوين وبعد	2.975	0.999	موافق
02	يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التكوينية بعد انتهاء التكوين	2.875	0.965	موافق
03	يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها	2.800	1.066	موافق

			على أداء المتكولين	
04	تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة	2.525	1.037	موافق
05	يتم دراسة وتقييم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية	2.300	1.017	معارض
06	يتم تقييم المتكولين أثناء أداءه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التكوينية	2.950	1.197	موافق
07	تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع الإحساس الأفراد العاملين بانتمائهم إلى المؤسسة	3.100	1.057	موافق
المجموع	تقييم العملية التكوينية	2.789	0.712	موافق

المصدر: مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الرابع من المحور الأول المتمثل في تقييم العملية التكوينية بحيث تتراوح بين (2.300 - 3.100)، بدرجة موافق وهو ما يشير إلى أن المتكولين في المؤسسة الاستشفائية بحجوط موافقون على هذا البعد، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 2.789 وهي درجة موافق، وقدّر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.712 وهي درجة موافق، وتراوح الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور المتمثل في تقييم العملية التكوينية بين (0.965 - 1.197) وتدل هذه القيم على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا البعد.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

سنقوم في هذا المحور تحليل إجابات عن أسئلة كل بعد من أبعاد محور الأداء الوظيفي كما يلي:

أولاً- جودة الخدمة:

يتضمن هذا الجزء تحليل الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بالبعد الأول من المحور الثاني المتمثل في جودة الخدمة، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا المحور، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات جودة الخدمة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يقوم العاملین بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	3.175	0.873	موافق
02	يؤدي العاملین المهام الوظيفة طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	3.475	0.905	موافق تماما
03	يبذل العاملین الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	3.400	0.981	موافق تماما
04	تساهم المعايير والمقاييس في إنجاز الأعمال طبقا للخطط البرامج المعتمدة	2.800	1.066	موافق
المجموع	جودة الخدمة	3.212	0.694	موافق

المصدر: مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول من المحور الثاني والمتمثل في جودة الخدمة بحيث تتراوح بين (2.800 - 3.475)، بدرجة مرتفعة وهو ما يشير إلى أن المتكويين في المؤسسة الاستشفائية بحجوط موافقون بنسبة كبيرة على هذا البعد، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد بـ 3.212 وبدرجة موافق، وقدّر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.674 وهي درجة موافق،

وتراوح الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا البعد المتمثل في جودة الخدمة بين (0.873-1.066) وتدل هذه القيم على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا البعد.

ثانياً-المهارات: يتضمن هذا الجزء تحليل الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بالبعد الثاني من المحور الثاني المتمثل في المهارات، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا المحور، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي في الجدول

التالي:

الجدول رقم (16): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات المهارات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	توفر المؤسسة برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة للعاملين	1.775	0.946	معارض
02	لدى العاملين المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة	3.150	1.001	موافق
03	يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي	3.050	1.036	موافق
المجموع	المهارات	2.658	0.714	موافق

المصدر: مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد من المحور الثاني والمتمثل في المهارات بحيث تتراوح بين (1.775 - 3.150)، بدرجة متوسطة قريب من المرتفع وهو ما يشير إلى أن المتكونين في المؤسسة الاستشفائية بحجوط موافقون بنسبة متوسطة على هذا البعد، بحيث بلغ المتوسط

الحسابي الكلي لهذا المحور بـ **2.658** وهي درجة موافق، وقدّر الانحراف المعياري الكلي بـ **0.714** وهي درجة موافق، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور المتمثل في المهارات بين (**1.036 - 0.946**) وتدل هذه القيم على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا البعد.

ثالثاً-السلوك: يتضمن هذا الجزء تحليل الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بالبعد الثالث من المحور الثاني المتمثل في السلوك، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا المحور، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقراتالسلوك

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تمنح المؤسسة مكافأة وحوافز للعامل المبدع	1.700	1.090	معارض تماما
02	يساهم اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على الإبداع	2.775	1.120	موافق
03	لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير	3.175	1.083	موافق
04	لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير	2.050	1.108	معارض
المجموع	السلوك	2.425	0.778	معارض

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثالث من هذا المحور والمتمثل في السلوك بحيث تتراوح بين (**3.175 - 1.700**)، بدرجة موافق وهو ما يشير إلى أن المتكويين في المؤسسة الاستشفائية بحجوط موافقون بنسبة ضعيف على هذا البعد، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد بـ **2.425** وهي درجة معارض، وقدّر الانحراف المعياري الكلي بـ **0.778** وهي درجة ضعيفة،

وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا البعد المتمثل في السلوك بين (1.083 - 1.120) وتدل هذه القيم على معارضة أغلبية أفراد العينة على هذا البعد.

2.1. فحص الفرضيات:

تم اختبار فرضيات الدراسة إحصائياً باستخدام برنامج Spss:

- الفرضية الأولى:

نص الفرضية: "يؤثر اختيار المكونين على عملية التكوين"

H_0 : يؤثر اختيار المكونين على عملية التكوين.

H_1 : لا يؤثر اختيار المكونين على عملية التكوين.

للتأكد من صحة الفرضية الأولى أو عدم صحتها، تم استخدام اختبار (ت) test لعينة واحدة عند مستوى

(0.05)

الجدول رقم (18): نتائج اختبار (ت) t-test لعينة واحدة الفرضية الأولى

الفرضية الأولى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) t test المحسوبة	قيمة (ت) t test الجدولية	قيمة SIG T	نتيجة الفرضية
يؤثر اختيار المكونين على عملية التكوين	2.782	0.664	26.47	2.0322	0.000	دالة

المصدر: مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أنه يؤثر اختبار المكونين على عملية التكوين داخل المؤسسة الاستشفائية بحجوط، بحيث أظهرت نتائج أن قيمة مستوى الدلالة (SIG) بلغت 0.000 في عبارة بعد اختيار

التكوين وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما نجد أن قيمة (ت) t -test المحسوبة لكل عبارات هذا البعد بلغت 26.470، وهي بذلك دالة إحصائياً لذلك يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدم، وعليه نؤكد صحة الفرضية الأولى.

- الفرضية الثانية:

نص الفرضية: "يساهم البرنامج التكويني في جعل الموظف مؤهلاً لأداء مهامه"

H_0 : يساهم البرنامج التكويني في جعل الموظف مؤهلاً لأداء مهامه.

H_1 : لا يساهم البرنامج التكويني في جعل الموظف مؤهلاً لأداء مهامه.

للتأكد من صحة الفرضية الثانية أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج الآتي: $Y = B_0 + B_1 x_1$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- يمثل x_1 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في: بعد البرنامج التكويني

- يمثل Y : عبارة عن متغير تابع يتمثل في أداء الوظيفي

- يمثل β_0 : قيمة الثابت.

- يمثل β_1 : معامل المتغير المستقل (البعد البرنامج التكويني). والنتائج ملخصة كما في الجدول رقم (02)

الآتي:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد البرنامج التكويني والأداء الوظيفي

البيان	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
β_0 الثابت	0.673	2.004	0.050	معنوية
β_1 بعد البرنامج التكويني	0.775	6.373	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.719	/	/	/
معامل التحديد (R^2)	0.517	/	/	/
معامل التحديد المعدل (R^2)	0.504	/	/	/
اختبار (F)	40.611	/	0.000	معنوية
$Y = 0.673 + 0.775X_1$				

المصدر: مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي موجب وقوي نسبيا في المؤسسة الاستشفائية من خلال بعد تصميم الدورات التكوينية (البرنامج التكويني) كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.719.

- بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) 0.504، هذه القيمة تدل على جودة الأداء الوظيفي من خلال بعد البرنامج التكويني كمتغير مستقل يساهم بـ 50.4% في الأداء الوظيفي كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية قوية.

- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F 40.611، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 لأن قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05.

على ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، القائلة يساهم البرنامج التكويني في جعل الموظف مؤهلا لأداء مهامه.

- الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: "تساهم المعايير التي تستند إليها المؤسسة الاستشفائية في تقييم جودة أداء الموظفين"

H_0 : تساهم المعايير التي تستند إليها المؤسسة الاستشفائية في تقييم جودة أداء الموظفين.

H_1 : لا تساهم المعايير التي تستند إليها المؤسسة الاستشفائية في تقييم جودة أداء الموظفين.

للتأكد من صحة الفرضية الثالثة أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين مختلف المعايير كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع وذلك بنا النموذج الآتي:

كعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير الكلي المستقل، $\beta_0 + \beta (X) = Y$ ،

حيث أن :

- يمثل X : المعايير الثلاث التي تستند إليها المؤسسة كمتغير كلي مستقل.

- يمثل Y : الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

- يمثل β_0 : قيمة الثابت. - يمثل β : معامل المتغير المستقل (المعايير التي تستند إليها المؤسسة)

والنتائج ملخصة كما في الجدول رقم (03) الآتي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس العلاقة بين المعايير والأداء الوظيفي

البيان	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
β_0 الثابت	0.496	1.405	0.169	غير معنوية
بعد الاحتياجات التكوينية	0.129	0.976	00.336	غير معنوية
بعد اختيار المتكولين	0.099	0.816	0.420	غير معنوية
بعد تصميم الدورات التكوينية	0.633	4.224	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.741	/	/	/

/	/	/	0.549	معامل التحديد (R ²)
النموذج معنوي	0.000	/	0.511	معامل التحديد المعدل (R ²)
النموذج معنوي	0.000	/	14.585	اختبار (F)
Y= 0.496+ 0.287X				

المصدر: مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول (3)، ما يلي:

يحدد أثر اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو المعايير الثلاث التي تستند عليها المؤسسة الاستشفائية على الأداء الوظيفي، بالمعادلة التالية:

$$Y = 0.496 + 0.129 X_1 + 0.099 X_2 + 0.633 X_3$$

وهي تمثل معادلة الانحدار المتعدد، بحيث:

X_1 : بعد الاحتياجات التكوينية

X_2 : بعد اختيار المكونين

X_3 : بعد تصميم الدورات التكوينية

- بلغت قيمة معادلة الارتباط الكلي $0.741R$ ، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية نسبياً بين المعايير الثلاثة، كما بلغت قيمة معامل التحديد الكلي 0.511 ، مما يعني أن 51.1% من المعايير التي تستند إليها المؤسسة الاستشفائية تبعا لمتغير الأداء الوظيفي.

- توضح معاملات الانحدار الجزئية، درجة تأثير الأداء الوظيفي بكل معيار من المعايير الثلاثة، حيث قدرت بـ 0.129 بعد الاحتياجات التكوينية، 0.099 بعد اختيار المكونين، 0.633 بعد تصميم الدورات التكوينية.

- تقدر القيمة الإحصائية F بـ 14.585 ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدرة بـ 2.37 عند مستوى معنوية 0.05 ، أما القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من المستوى المعتمد.

وعلى ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، القائلة تساهم المعايير التي تستند إليها المؤسسة الاستشفائية في تقييم جودة أداء الموظفين.

- الفرضية الرابعة:

نص الفرضية: "يساهم تأثير تقييم عائد التكوين في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية"

H_0 : يساهم تأثير تقييم عائد التكوين في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية.

H_1 : لا يساهم تأثير تقييم عائد التكوين في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية.

للتأكد من صحة الفرضية الرابعة أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج الآتي: $Y = B_0 + B_1 X_1$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- يمثل X_1 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في: بعد تقييم العملية التكوينية

- يمثل Y : عبارة عن متغير تابع يتمثل في أداء الوظيفي

- يمثل β_0 : قيمة الثابت.

- يمثل β_1 : معامل المتغير المستقل (البعد تقييم العملية التكوينية).

والنتائج ملخصة كما في الجدول رقم (04) الآتي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد تقييم العملية التكوينية والأداء الوظيفي

البيان	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
β_0 الثابت	1.404	4.817	0.000	معنوية
β_1 بعد تقييم العملية التكوينية	0.492	4.851	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.619	/	/	/
معامل التحديد (R^2)	0.383	/	/	/
معامل التحديد المعدل (R^2)	0.366	/	/	/
اختبار (F)	23.562	/	0.000	معنوية
$Y = 1.404 + 0.492X_1$				

المصدر: مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي موجب وقوي نسبيا في المؤسسة الاستشفائية من خلال بعد تقييم العملية التكوينية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.619.

- بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) 0.366، هذه القيمة تدل على أن جودة الأداء الوظيفي من خلال بعد تقييم العملية التكوينية كمتغير مستقل تساهم بـ 36.6% في الأداء الوظيفي كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية نسبيا.

- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F 23.562، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 لأن قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05.

على ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، القائلة يساهم تأثير تقييم عائد التكوين في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية.

2. المناقشة:

سنقوم بمناقشة النتائج التي حصلنا عليها من خلال برنامج SPSS وعليه سيتم اختبار الفرضيات التي وضعناها سابقا:

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

من خلال المعالجة الإحصائية للفرضية الأولى القائلة بـ "تأثير اختيار المكونين على عملية التكوين" داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية بحجوط، بينت النتائج أن الفرضية صحيحة؛ حيث أن العمال

يسعون دائما إلى تحسين معارفهم ومهاراتهم عن طريق آلية التكوين، وهو ما تصبو إليه عملية التكوين نفسها؛ والتي تقوم بها المؤسسة للحصول على المعارف الضرورية لأفرادها بشكل مستمر لمسايرة مختلف التغييرات التي يشملها القطاع عموما لتتلاءم مع احتياجاتهم وبذلك تحقيق أهدافها. فالمكون هو العنصر الأساسي الذي يجعل العامل يستفيد من نشاط التكوين بالمؤسسة أو خارجها. فالمؤسسة أو الإدارة تراعي في اختيارها للمكونين الخبرة والكفاءة والأهداف الأكاديمية المناسبة مما ينعكس إيجابا على العمال المتكونين في إكسابهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم المتعلقة بجوانب العمل المختلفة حاليا ومستقبلا، وهو ما توصلنا إلى تأكيده.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

توصلنا من خلال النتائج التي تحصلنا عليها إلى التأكد من صحة الفرضية الثانية والتي تتمثل في "مساهمة البرامج التكوينية في جعل الموظف مؤهلا لأداء مهامه"، حيث أن للبرنامج التكويني حيز مهم ضمن اهتمامات الفئة العمالية في هذه المؤسسة، حيث يتم فيه اختيار المواضيع ومضمون البرنامج والمكونين المناسبين، أي التركيز على العمال أكثر ومراعاة الفروق الفردية بينهم، وهو ما يظهر الأثر الواضح للتكوين أو الدور البارز الذي يأتي من خلال البرامج التكوينية والمتزامنة مع متطلبات و تطلعات الأساليب الحديثة والتطوير في أساليب العمل ونوعية الدورات التكوينية، إذ يظهر بأن الأداء المتناسق داخل المؤسسة فيما بين الوظائف التي يلعب فيها العنصر البشري للسلك الشبه الطبي الدور البارز كالإنتاج أو تقديم خدمة أو غيرها... فبالتكوين المنتظم و المنسق يمكن للأداء أن يتحسن على مستوى القطاع عموما و على المستوى ككل .

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة بأن " المعايير التي تستند إليها المؤسسة الاستشفائية تساهم في تقييم جودة أداء العاملين"، تبين من خلال المعالجة الإحصائية بأنها صحيحة. ومنه فإن تقييم المسؤولين لمختلف

سلوكيات العمال وإنجازاتهم في مناصبهم وقياسهم لكفاءة وجودة أدائهم الوظيفي ورفع معنوياتهم من خلال العلاقات الجيدة والإشادة بجهودهم والنظر في احتياجاتهم وطلباتهم يجعل العمال يسعون دائما لبذل جهود اكبر وطاقاتهم لتطوير قدراتهم وإمكانياتهم وتحمل مسؤولية وظيفتهم ؛ وهوما يدل أن المؤسسة توفر للعاملين بيئة العمل المناسبة من أجل تأدية مهامهم كما تمنحهم بعض المكافآت لتحفيزهم على تقديم مهارات جديدة والوسائل اللازمة من أجل تأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وفق معايير التقييم و الجودة.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

هذه الفرضية تنص على أن " تقييم عائد التكوين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية"؛ فالأداء الوظيفي يحتل المقام الأول من حيث أهميته لدى كل موظف ومسؤول كذلك؛ حيث أنه عامل هام في تقييم المؤسسة التي يديرها وهو انعكاس لأداء المنظمة وفعاليتها ككل، ومن خلال المعالجة الإحصائية تبين أن الفرضية السابقة مؤكدة. ومنه فإن عملية تقييم عائد التكوين الشبه الطبي وخاصة التقييم الجيد للمسؤولين في المؤسسة تعتبر تقدير للمجهودات وإبداء الرأي في القدرات ومنه التعديل في العمل والعاملين أو طريقة العمل وأكثر من ذلك وقفة تأمل واستفادة من الظروف والخبرات السابقة للاستعداد للمراحل القادمة ما يجعل الأداء الوظيفي أسرع ويبعد العامل عن التراخي واللامبالاة ويزيد من حماسه، والدافعية والتفاعل والرغبة في العمل أكثر وممارسة مستوى عال من الجهد لتحقيق أهدافه المتعلقة بمنصبه والأهداف التنظيمية للمؤسسة و بالتالي تحسين مستوى الأداء الوظيفي وقد يتحصل الموظف على ترقية كذلك كتعبئة للطاقات والإمكانيات ودفعهم لتحقيق احسن أداء وظيفي ممكن.

3. حدود الدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسستين استشفائيتين عموميتين ولاية تيارت؛ حيث تم توزيع الاستمارات بطريقة عشوائية على مسؤولي عدة مصالح في المؤسسات لتوزيعها على مختلف عمال الشبه الطبي، وقد تقرنا

من العاملين وهذا لمحاولة تجسيد الجانب النظري للدراسة؛ التي تتحدث بموضوعها "تأثير التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال الشبه الطبي" وذلك من خلال مجموعة من الحدود والمتمثلة فيما يلي:

- حدود بشرية:

اقتصرت البحث على عينة مكونة من 40 عامل في الشبه الطبي.

- حدود مكانية:

تتمثل الحدود المكانية لهذا البحث في مصالح طبية متعددة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "كوبيلي محمد رباط" بحجوط، وشملت كل من المصالح التالية:

- طب الأطفال.

- طب النساء والتوليد.

- الطب الداخلي.

- طب الأمراض الصدرية.

- الاستجالات الطبية والجراحية.

- الأشعة.

- وحدة الاستكشاف.

- مصلحة الطب النفسي العيادي.

وكما توجهنا كذلك إلى مصلحة الاستجالات الطبية كذلك بمستشفى آخر " تغزايت عبد القادر " بمدينة تيبازة.

- حدود زمنية:

خصص جزء من الإطار الزمني للبحث في الاطلاع على الجانب النظري وتكوين رصيد معرفي للبحث من أجل وضع تصور عام للبحث وخطة منهجية؛ أما الجزء الآخر فقد خصص للجانب التطبيقي الذي

اشتمل على دراستنا الاستطلاعية والتي جرت خلال السنة الجامعية الجارية؛ وكان ذلك في النصف الثاني من شهر مارس إلى غاية النصف الثاني من شهر ماي من العام الجاري نفسه 2022/2021.

4. توصيات واقتراحات:

في ضوء هذا البحث ومن النتائج السابقة نقدم التوصيات والاقتراحات الآتية والتي نرى أنها أساسية:

- إن أقسام الشبه الطبي وبالنظر إلى الرهانات والتحديات التي تواجهها فإنه بات من الواجب والضروري أن تولي لمواردها البشرية والمادية الأهمية اللازمة وأن تجعل وظيفة تكوينها تحتل مكانة استراتيجية.
- يجب على أقسام الشبه الطبي إكساب عمالها المعارف والخبرات والمهارات والقيم والسلوكيات خاصة والعمل على تجديدها وتحسينها باستمرار، خاصة تلك التي تتوافق مع منصب العامل واحتياجات المصلحة التي يعمل فيها والمؤسسة وهذا لمواجهة المنافسة الشديدة.
- يجب على المؤسسة ربط التكوين بالمسار الوظيفي وتبني الدورات الإلزامية الحتمية للترقية من مستوى لآخر.
- دراسة أهداف التكوين لتحسين الأداء الوظيفي لهذه الفئة (الشبه الطبي) تعبر على جانب كبير من الأهمية ويجب أن يفترن ذلك في دراسة الأهداف الكلية للتخصصات المعنية للتكوين وذلك حتى يمكن التعرف على مدى توافق بين الأهداف التي تسند إلى التكوين وأهداف العمل ومدى المساعدة التي يقدمها التكوين لخدمة أهداف العمل نفسه.
- يجب النظر إلى التكوين على أنه عملية مستمرة هامة وضرورية وتتطلب المتابعة والتجديد بصفة دورية تبعا للاحتياجات المتجددة والتي تتطور مع العامل في مراحل تقدمه الوظيفي.

- البرامج التكوينية بالمؤسسة الاستشفائية من الضروري أن تكون ملائمة لتخصصات العاملين ووظائفهم كما يجب أن يكونوا على اقتناع تام بهذه البرامج ووجدواها بالنسبة لهم كما يجب الاهتمام بأخذ رأيهم في نوعها عند إخضاعهم لها.
- ضروري أن تكون فترات التكوين خارج فترة العمل حتى يتمكن العمال من الحضور الجيد والتركيز التام أثناء ذلك؛ وأن يتمكنوا من تأدية دورهم الوظيفي كما ينبغي.
- تسهيل وتوفير الجو الملائم للباحثين المتوجهين للمؤسسة وتقديم التعاون الذي تتطلبه عملية البحث من أجل اكتساب المعرفة وتحقيق النتائج المرجوة.

خاتمة:

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص أثر التكوين في تحسين الأداء الوظيفي، يمكننا القول أن عملية التكوين أصبحت عاملا أساسيا لابد من الاهتمام به، إذ يعد تكوين عمال الشبه الطبي استثمارا على المدى البعيد للمؤسسة الاستشفائية و لا يمكن الاستغناء عنه، حيث يعتبر عنصرا حساسا و فعالا، فكل النظريات التي تطرقنا اليها و النتائج التي توصلنا إلى تحقيقها أثبتت مدى أهميته و فعاليته.

و من خلال الدراسة الميدانية التي قمت بها بالمؤسسة الاستشفائية بحجوط وجدت أنها قد أولت اهتماما كبيرا بتكوين عمالها و بتقييم أدائهم، حيث تقوم في نهاية البرنامج التكويني من تقييم أداء العمال على أساس معرفة النتائج المحققة؛ التي بدورها تؤهله لمزاولة عمله، مع الاهتمام و مراعاة الجانب السلوكي الإنساني الذي يمثل عملية مستمرة مع الفرد طيلة حياته المهنية و ارتقائه سلم العمل و يعود هذا كله إلى التخطيط و التنفيذ الجيد للبرنامج التكويني الذي ينطلق من وضع الأهداف و تحديد الفئة المستهدفة إلى تنفيذ هذه الأهداف و تقييم النتائج المتحصل عليها.

• ال :

1. أد أء ال عاني، ال ر الإءار ال عاصء، ع ان، الأءرن، ءارال ظلا وال زع، 2010، ص15.
2. إءاء ال از، أ.معال عاءءء ال اردال ءم للاله هارء، ءراسءة أسامءلا وال زع، ال عءة الأولى، الأءرن، ع ان، 2003.
3. إءا اسال لابي، ءءال اردال ءواسءاءء ال ها، ءارالف العي، 2013، ص49-50-51.
4. إءا ل، إءارة ال اردال ءم راسءاءءي، ءاراله ءءال يءءء وء، 2002، ص264.
5. رءاحال أء ال، ال ر الفعال، عال ال ال ي، الأءرن، 2006، ص312.
6. أم اعاءءي، إءارة ال اردال ءم ال ءءال ال، ءارالف العي، 1998، ص118.
7. ءار ل، إءارة ال اردال ءءءءءء:
8. سء أء وء ال، ءارال بء، ال اض، ال لءة العءة ال عءءءء، 2003، ص272.
8. ء إءا بل، إءارة ال اردال ءم م راسءاءءي، ءاراله ءءة العءة لل وال زع، ب وء، ل ان، 2002، ص365-366-367.
9. ءالء ال ءاله ي، إءارة ال اردال ءم ءالءاءءي، ءاروائلا، ع ان، ال لءة الأءرن ءالهاءءة، 2004، ص90-95.
10. سلء ع ال ءان، الإءارة الأءاء ءلق العامل، ءارال ءءة لل وال زع، 1، 2015، ص91-92-96.

10. سلوى عمر عبد الرحمان، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، دار الجزائرية للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص91-92-96.
11. علي محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء النشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص61.
12. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1997، ص172.
13. كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية، دار الأيتام لنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص83-86-87-88-105-106.
14. محمد جمال مرعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1993، ص296.
15. مصطفى بيوسف، إدارة الأداء، دار الجامد للنشر و التوزيع، عمان، 2018، ص42.
16. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص37، ص98.
17. عبدالرحمان توفيق، التدريب: الأصول و المبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ط2، 2007، ص207.
18. عثمان بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص17-18-19-20-22-23.
19. عمار بن عشي اتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص32-33-34-35..

20. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام الـ spss

،ص535.

• **المقالات:**

- علي يونس ميا و آخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين(دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)،مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سوريا،المجلد 31،العدد1، سنة 2009، ص06.

• **الأطروحات:**

1. عائض بن سعيد بن متعي الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه،جامعة اليرموك،الأردن،2009،ص45-46.
2. عمارينعشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير،جامعة محمد بوضياف،مسيلة،2005،ص86-87.
3. نزيهة بوعود، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير،جامعة قسنطينة، 2002، ص68.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبانة

التعليمة

إليك هذا الاستبيان الذي نضعه بين يديك، وهو يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تساعدنا في دراستنا، حيث نطلب منكم إفادتنا ببعض المعلومات التي ستكون في سرية كاملة، ولا تستخدم إلا بغرض البحث العلمي.

أمامك مجموعة من الأسئلة وما عليك إلا وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تناسبك.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

من 19 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي

4- الأقدمية:

أقل من 05 سنوات أكثر من 05 سنوات

القسم الأول: التكوين

الرقم	العبارات	درجات السلم			
		نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً

أولاً: الاحتياجات التكوينية

الرقم	البيانات
1	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء.
2	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.
3	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة اعتماد تكنولوجيا معينة في المؤسسة.

				الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب احتياجات العمل.	4
				يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة.	5
				يتم تحديد الاحتياجات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة.	6

ثانياً: اختيار المكونين

				المكونين من داخل المؤسسة أكثر تفهماً للاحتياجات التكوينية أكثر من المكونين الخارجيين.	7
				توفير المكونين من الخارج يزيد من خبرة المكونين.	8
				تؤثر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمكونين نحو أداء أفضل.	9
				المكونون في المؤسسة قادرون على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية.	10
				يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة للدورات التكوينية.	11

ثالثاً: تصميم الدورات التكوينية

				يقوم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة.	12
				الدورات التي سبق وتم الالتحاق بها حققت أهداف المعان عنها بتصورك في إدارتك.	13
				التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع التوقيت الرسمي للعمل.	14
				الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة منها.	15
				يتم تصميم الدورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل.	16
				هناك تكرار مستمر في محتوى المؤسسة.	17

رابعاً: تقييم العملية التكوينية

				يستخدم أسلوب أداء المتكون قبل التكوين وبعد.	18
				يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التكوينية بعد انتهاء التكوين.	19
				يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء المتكونين.	20

				تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة.	21
				يتم دراسة وتقييم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية.	22
				يتم تقييم المتكون أثناء أداءه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التكوينية.	23
				تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع الإحساس الأفراد العاملين بانتماثلهم إلى المؤسسة.	24

القسم الثاني: الأداء الوظيفي

أولاً: جودة الخدمة

				يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة.	25
				يؤدي العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	26
				ي بذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.	27
				تساهم المعايير و المقاييس في إنجاز الأعمال طبقاً للخطط و البرامج المعتمدة.	28

ثانياً: المهارات

				توفر المؤسسة برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة للعاملين.	29
				لدى العاملون المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة.	30
				يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي.	31

ثالثاً: السلوك

				تمنح المؤسسة مكافآت و حوافز للعامل للمبدع.	32
				يساهم اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على الإبداع.	33
				لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير و التطوير.	34
				تشجع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل.	35

