

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير، التخصص: تسيير المياكل الاستشفائية

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة تطبيقية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعشاعة.

من إعداد الطالبين:

لعسال أحمد

لوافي رشيد

تحت إشراف:

أ. إبراهيم عمر

لجنة المناقشة

الصفة	اسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بوزيان العجال	أستاذ محاضر- أ-	جامعة مستغانم
مقرا/ مشرفا	إبراهيم عمر	أستاذ مساعد- أ-	جامعة مستغانم
مناقشا	بشني يوسف	أستاذ محاضر- أ-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أحادي
الشعبة: علوم التسيير، التخصص: تسيير المياكل الاستشفائية

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة تطبيقية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعشاشة.

تحت إشراف:

أ: إبراهيم عمر

من إعداد الطالبين:

لعسال أحمد

لوافي رشيد

لجنة المناقشة

الصفة	اسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بوزيان العجال	أستاذ محاضر-أ-	جامعة مستغانم
مقرر/ مشرفا	إبراهيم عمر	أستاذ مساعد-أ-	جامعة مستغانم
مناقشا	بشني يوسف	أستاذ محاضر-أ-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه
ومن اتبع هداه الى يوم الدين أما بعد:

نشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا في إنهاء

هذا البحث المتواضع كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل
براهيمي عمر الذي تكرم بقبول الاشراف على هذه المذكرة ولم يبخل
علينا بإرشاداته ونصائحه القيمة.

ولا ننسى أن نشكر كل الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية
وعلوم التسيير خاصة وجامعة مستغانم عامة.

كما نتقد بالشكر الجزيل إلى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة
وعلى رأسهم مديرة المستشفى على مساعدتهم لنا في تقديم المعلومات والتوجيهات.

ولا يفوتنا أن نشكر كل من أعاننا على إنجاز هذا الموضوع
ولم يسعفنا الحظ في ذكر أسمائهم سواء من قريب أو بعيد.

شكرا

إهداء

إلى أمي التي فارقتنا بجسدها، ولكن روحها
مازالت ترفرف في سماء حياتي.
إلى أبي الرجل المثالي أطل الله في عمره
ليظل عوننا لي.

إلى مثال العطاء والكبرياء والتضحية إخواني وأخواتي.
إلى زوجتي أسى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب
إلى الولدين: سندس وأيوب عبد الباسط حفظهم الله.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد شكر غير منقطع وثناء غير ممتنع.
إلى جميع الأهل والأحبة.

إلى جميع رفاق الدرب ومسار النجاح.

إلى كل زملائي من ترتبط بي وبينهم مودة...

وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا

وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى...

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع وأرجو من الله

سبحانه وتعالى أن يتقبل مني ثمرة هذا الاجتهاد.

"اللهم أنفعنا بما علمتنا و انفع غيرنا بعملنا"

إهداء

إلى أبي العطوف...قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة،
فهو من علمني كيف أعيش بكرامة وشموخ.
إلى أمي الحنونة...لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها،
فهي ملحمة الحب وفرحة العمر، ومثال التفاني والعطاء.

إلى مثال العطاء والكبرياء والتضحية إخواني وأخواتي.
إلى زوجتي أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب

إلى جميع أهلي وأقاربي داخل الوطن الغالي وخارجه.
إلى كل زملائي في العمل وعلى رأسهم السيدة المديرية

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي المتواضع راجيا
من المولى عز وجل أن يتقبله مني.

"اللهم أنفعنا بما علمتنا وانفع غيرنا بعملنا"

الفهرس

الفهرس

شكرو عرفان

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

المقدمة العامة أ - ب - ت

الفصل الأول: عموميات حول التكوين

تمهيد 05

المبحث الأول: ماهية التكوين 05

المطلب الأول: مفهوم التكوين 05

المطلب الثاني: مبادئ التكوين 07

المطلب الثالث: أهداف التكوين 08

المطلب الرابع: أهمية التكوين 09

المبحث الثاني: إجراءات وأساليب وأنواع التكوين 11

المطلب الأول: إجراءات التكوين 11

المطلب الثاني: أساليب التكوين 11

المطلب الثالث: أنواع التكوين 13

المبحث الثالث: برامج ووسائل التكوين والحاجة إليه 16

المطلب الأول: الحاجة للتكوين 16

المطلب الثاني: تصميم برنامج التكوين 23

المطلب الثالث: متابعة برنامج التكوين 25

خلاصة 28

الفصل الثاني: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية

تمهيد 30

المبحث الأول: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية 30

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية 30

المطلب الثاني: عناصر تنمية الموارد البشرية 33

المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية 34

المطلب الرابع: الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية 35

36	المبحث الثاني: آليات تنمية الموارد البشرية.....
36	المطلب الأول: مسؤولية تنمية الموارد البشرية
37	المطلب الثاني: خطوات تنمية الموارد البشرية
39	المطلب الثالث: أبعاد تنمية الموارد البشرية.....
40	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية.....
41	المبحث الثالث: مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية
41	المطلب الأول: دور التكوين في تنمية المعارف والمعلومات.....
42	المطلب الثاني: دور التكوين في تنمية المهارات والقدرات
43	المطلب الثالث: دور التكوين في تنمية الاتجاهات
44	خلاصة
	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (دراسة حالة تطبيقية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة)
46	تمهيد
46	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
46	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية
50	المطلب الثاني: تصنيفات الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية
53	المبحث الثاني: التكوين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية
53	المطلب الأول: أنواع التكوينات المتاحة في المؤسسة العمومية الاستشفائية
57	المطلب الثاني: تطور الميزانية المخصصة للتكوين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية
59	المبحث الثالث: مؤشرات تقييم تكوين المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة.....
59	المطلب الأول: مؤشرات كمية للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية.....
61	المطلب الثاني: الفئات المستفيدة من أنواع التكوين المتاح بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.....
62	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة.....
63	خلاصة
65	الخاتمة العامة
68	قائمة المراجع
73	الملاحق.....

الجد اول والأشكال

1/ قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01 - 3	تصنيفات الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة	50
02 - 3	تصنيفات السلك الطبي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة	51
03 - 3	تصنيفات السلك شبه الطبي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة	52-51
04 - 3	تصنيفات السلك الإداري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة	52
05 - 3	تصنيفات سلك العمال المهنيين والمتعاقدين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة.	53
06 - 3	البرنامج التكويني لسلك الأطباء	54-53
07 - 3	البرنامج التكويني للسلك الإداري	55-54
08 - 3	البرنامج التكويني لسلك شبه الطبيين	56
09 - 3	تطور الميزانية المخصصة للتكوين بالمؤسسة الاستشفائية بعشعاشة خلال السنوات 2022-2021-2020	57
10 - 3	توزيع نفقات التكوين لسنة 2021 للمؤسسة الاستشفائية بعشعاشة	58
11 - 3	حصيلة التكوين داخل الوطن للمؤسسة الاستشفائية بعشعاشة لسنة 2021	58

2/ قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01-1	العلاج بالتدريب (يحدد طبيعة المشكلات)	18
02-1	نظام التكوين	22
03-1	خطوات تصميم برنامج التكوين	23
04-1	خطوات التكوين	27
01-2	أبعاد تنمية الموارد البشرية	39
01 - 3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة	49
02 - 3	توزيع الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة	50
03 - 3	نسبة مجموع السلك الطبي وشبه الطبي بالمؤسسة الاستشفائية بعشعاشة	59
04 - 3	نسبة السلك الطبي وشبه الطبي إلى مجموع السلك الطبي وشبه الطبي بالمؤسسة الاستشفائية بعشعاشة	60
05 - 3	نسبة الفئة المستفيدة من التكوين بالمؤسسة الاستشفائية بعشعاشة	62

المقدمة العامة

مقدمة عامة

يعيش العالم المعاصر تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات والجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ما فرض على المؤسسات باختلاف مجالات نشاطها وحجمها الاهتمام والتكفل بالموارد البشرية باعتبارها العنصر الفعال والكفيل لمواكبة هذه التحولات، حيث أصبح موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الرئيسية والهامة لتحقيق القدرة على التنافسية وضمان الاستمرارية والمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة، فالعنصر البشري يعتبر المؤشر المحدد والمميز للمؤسسة الناجحة لذا وجب التركيز عليه والاهتمام به، كما أن التنمية الاقتصادية لا تقوم إلا بتخطيط وتنظيم سليم للموارد والطاقات البشرية، فموضوع إدارة الموارد البشرية يعتبر علم وفن ونظام في آن واحد، يعتبر علم نظرا لاحتوائه على معالم وقواعد يقوم عليها، أما عن كونه فن فهذا لاعتماده على المهارة والابتكار في سبيل توجيه العاملين إلى الطريقة الفعالة بهدف تحقيق التعاون الإنساني، هذا إضافة لكونه نظام يطبق بطريقة دورية وأسلوب علمي محكم.

إن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة وللعملية الإنتاجية الحديثة لا يمكن أن تتم إلا بواسطة توفير التعليم والتكوين لهذه الموارد، لذا توجب على المؤسسات لتحقيق تنمية مواردها البشرية أن تهتم بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء مواردها البشرية وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع وظائفهم، هذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية التكوين، الذي أصبحت المؤسسات تخصص له ميزانيات كبيرة باعتباره خيارا إستراتيجيا لتنمية الموارد البشرية، كذلك يهدف التكوين إلى صقل مهارات وكفاءات وتطوير قدرات الموارد البشرية وبالتالي رفع القدرات التنافسية للمؤسسات و تحقيق الأهداف وضمان البقاء والنمو.

طرح الإشكالية:

لقد أصبحت المؤسسات تهتم بعناصرها البشرية من حيث تكوينها والاهتمام بها، فما مدى تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية؟

انطلاقا من هذه الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر تحديد الاحتياجات التكوينية على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية؟
- هل تحقق برامج التكوين الأهداف المرجوة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية؟
- ما هو واقع التكوين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة؟
- هل تؤثر عملية تقييم التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية؟

فرضيات البحث:

بعد تجميع المعلومات التي يعتقد أنها ترتبط بالموضوع قمنا بصياغة عدد من الفرضيات وهي:

- العنصر البشري يعتبر عنصر أساسي في التنمية.
- إن الاهتمام بالتكوين الجيد للأفراد يسمح برفع مستوى أدائهم ومنه تخفيض معدل حوادث العمل.
- يساهم التكوين في توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرة الإدارة التنافسية.

أهمية وأهداف البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث فيما يلي:

- يعتبر التكوين من الطرق والأساليب التي تحسن وترفع من قدرات ومهارات الأفراد.
 - تعتبر تنمية الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي حظيت ولازالت تحظى باهتمام كبير في ميدان التسيير والإدارة، بالرغم من التطور الذي طرأ على أسس ونظريات تنمية الموارد البشرية إلا أنه مازال هناك مجال واسع للبحث والتجديد.
 - التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية التي يشيدها عالمنا اليوم، والتي تفرض على المؤسسات تبني مسؤوليات جديدة تتمثل في تكوين وتنمية الموارد البشرية.
 - إدراك الكثير من الدول أن النجاح في تحقيق أهداف أي جهود تنموية، خصوصاً في ظل محدودية الموارد البشرية والمالية لبعضها، مرتبط بمدى القدرة على إحداث التغيرات.
- أما أهداف البحث فتكمن في:

- تسليط الضوء على موضوع تنمية الموارد البشرية.
- عرض دور التكوين ومدى تأثيره على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية.
- تحديد اثر تحديد وتصميم البرامج التكوينية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية .
- تحقيق بعض الأهداف المتوخاة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في كل دورة.

أسباب اختيار البحث:

- محاولة معرفة أهمية التكوين وأثره في رفع أداء الأفراد.
- كون أن التكوين هو وسيلة من الوسائل الفعالة لرفع مستوى الأفراد والمؤسسة.
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة.

المنهج المتبع:

لقد اتبعنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي فيما يخص الفصول النظرية، ودراسة حالة فيما يخص الفصل التطبيقي والذي كان القطاع الصحي بعشعاشة نموذجاً له. وللإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة واختبار صحة الفرضيات المقترحة قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول اثنان منها نظري وفصل تطبيقي، حيث تناولنا في الفصل الأول و الذي يندرج تحت عنوان "عموميات حول التكوين" ثلاثة مباحث، المبحث الأول عن ماهية التكوين و المبحث الثاني إجراءات و أساليب و أنواع التكوين أما في المبحث الثالث فتطرقنا إلى مراحل عملية التكوين، أما في الفصل الثاني تم التطرق إلى "علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية" فقسمناه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يضم مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، والمبحث الثاني آليات تنمية الموارد البشرية، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية. أما الفصل الثالث خصص "لدراسة الميدانية لإظهار دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة" حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة، والمبحث الثاني جاء تحت عنوان التكوين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، وفي المبحث الثالث والأخير تناولنا مؤشرات تقييم تكوين المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة.

الإطار الزمني والمكاني للدراسة:

*الإطار الزمني: أنجزت الدراسة الميدانية لهذا الموضوع خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021/2022.

*الإطار المكاني: أنجزت الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة.

الدراسات السابقة :

توجد عدة دراسات علمية في موضوع التكوين وعلاقته بتنمية الموارد البشرية والتي تمت على يد مجموعة من الباحثين الجزائريين، والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج التي من الممكن أن تثري بحثنا هذا ونذكر منها:
1 - دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات: رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط والتنمية، إعداد الباحث "كمال طايطي"، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2002-2003 ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: - هو أن للتكوين دور هام وحتى يتحقق ذلك لابد أن يتصف بعدة خصائص أهمها البساطة، المرونة، الثقة، الاقتصاد، القبول.

2- استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير، من إعداد الباحث "حسين يريقي"، جامعة الجزائر، 2007، تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟ حيث توصل إلى جملة من النتائج أهمها أن: تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، فتتمتع الموارد البشرية بفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات. وما لم يكن لدى المؤسسات الاستعداد للتجاوب مع تلك التغيرات من اتباع استراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير، التي من أهمها تنمية مواردها البشرية فإن مصيرها الزوال، ومن هنا فإن الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لا مناص منها للمحافظة على استمرارية المؤسسة.

الفصل الأول

عموميات حول التكوين

تمهيد:

تعتبر عملية اكتساب المهارات والخبرات وتنميتها عملية أساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات وخبرات العناصر البشرية، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة بتكوينهم لممارسة مهامهم ممارسة تقوم على أساس علي سليم وزيادة مهاراتهم المتخصصة.

ومن خلال ذلك يمكن القول أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد اعتمادا مباشرا على قدرة العاملين وكفاءتهم، ولا يتم هذا إلا عن طريق التكوين الذي يعتبر أحد وسائل المؤسسة لتطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والعملية والسلوكية للأفراد بالشكل الذي يمهد المسيرة نحو نجاحها وازدهارها.

للإمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية التكوين.

المبحث الثاني: إجراءات وأساليب وأنواع التكوين.

المبحث الثالث: برامج ووسائل التكوين والحاجة إليه.

المبحث الأول: ماهية التكوين

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، وعليه نحاول تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه ومبادئه وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري.

ومن أهم التعاريف نجد:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل¹.

يقصد كذلك بالتكوين، العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر².

كما يعرفه "LANFER" بأنه: حق لكل العمال ويخص أكثر تطوره وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني³.

أما سيكولي "SEKIOLI" يعرف التكوين بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة⁴.

¹ زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989، ص 255.

² أحمد طاطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة النشر، ص 88.

³ عمر سالم الرزق، برنامج العملية التدريبية لتدريب المديرين، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989، ص 8.

⁴ LAKANDER SEKIOLI : gestion du personnel, des éditions d'organisation 3^{ème} éditions, canada 1990, p 292-293

كما يرى لوفر "LAUFER" أن التكوين حق لكل عامل، يختص بتطورهم وترقيتهم الاجتماعية. فالتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني¹. انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين: فهو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلّبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير. يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع الجوانب العلمية التكوينية، وذلك للاعتبارات التالية:

1. أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية متباعدة عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ
2. أوضح كذلك أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازماً للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
3. أبرز أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق وواضح إذ أن التكوين وسيلة وليست غاية في حد ذاته.
4. أبرز كذلك أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.

تحديد المصطلحات:²

- 1- الإعداد: إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، حيث يعني عملية تستهدف إضافة معلومات ومهارات جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبدأ التكوين حيث ينتهي الإعداد بالنسبة للفرد.
- 2- إعادة التكوين: تحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحياناً ترقية الأفراد أو ضرورة انتقائهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.
- 3- التأهيل: مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية. ويختلف التأهيل عن التكوين كون الأول يتمركز حول جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.
- 4- التعليم: يعبر عن التغيير الدائم في السلوك الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو، التجارب السابقة، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة تأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد.
- 5- التدريب: هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين للمعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة، ويهتم بالعامل سواء كان جديداً أو قديماً.

¹ André petit-Purant Belanger-Jean lois Bergeron : G.R.H une approche globale et intégrée. 3^{ème} impression, paris. Edition, 1984, P140

² كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير 2002 تاريخ الإطلاع 2006.02.20 موقع الانترنت www.sarambité.com ص ص 29-30.

ومما سبق يمكن القول أن التكوين هو شكل من أشكال التدريب وعن طريقه تنمي وتكسب المعارف والقدرات الفنية والمهنية، كما يهتم بالعامل الجديد فقط¹.

المطلب الثاني: مبادئ التكوين

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن اعتبارها معايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ²

❖ يجب أن يكون هدف التكوين تلبية الاحتياجات التكوينية الواضحة والمحددة والتي يمكن إبرازها في السؤالين التاليين:

1. من هم الأفراد المطلوب تكوينهم؟

2. ما هي المواضيع المطلوب تكوينهم فيها؟

والإجابة على هذين السؤالين تكون حسب الاحتياجات التكوينية للمؤسسة.

❖ استمرارية التكوين الذي يبدأ به الفرد قبل التحاقه بالخدمة ويستمر مواضبا عليه حتى يوصله إلى مراتب أعلى ومسؤوليات أكبر.

❖ تعميم التكوين حتى يشمل جميع فئات العاملين في جميع مستوياتهم من القاعدة إلى القمة.

❖ واقعية التكوين، بحيث يكون أسلوبه ومادته العلمية سهلة تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية، ورفع مستوى المكونين.

❖ يجب أن يكون التكوين متطورا ولا يقف بالأنشطة التكوينية عند حد معين، بل يساير كل التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع، يضيف "عبد الغفار حنفي" مجموعة أخرى من المبادئ التي يراها أساسية لأي برنامج تكويني وتمثل في:³

1. ضرورة خلق الدافع لدى المتكون، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة.

2. متابعة تقدم المتكون، فمهمة المكون تكون في متابعة درجة تقدم المكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعمل لمحتويات برنامج التكوين.

ربط التكوين ببرنامج التدعيم ومن المدعمات الايجابية وجود فرصة للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من جهد وإنجاز.

3. ضرورة الممارسة العملية للمتكون، لكي يكتسب المهارة والمعرفة، فلا بد من إعطاء المتكون الفرصة والوقت المناسب للتعليم، ولا بد أن تكون الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشاهمة لما هو موجود في مكان العمل.

4. الانتقال من الكليات إلى الجزئيات حيث لم تتوصل البحوث إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أم تعلمه على مراحل متتالية، فكلما كان العمل معقدا ومركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه.

¹ محمد خيرى، علم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية، بيروت، 1980. ص 452.

² محمد جمال مرعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، ص: 310-312.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت 1991، ص: 260-262.

5. ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج التكوين مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأفراد.

المطلب الثالث: 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.¹ الأهداف العامة هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين، وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها². ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي:

الفرع الأول: الأهداف الإدارية

أولا: تخفيف العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.

ثانيا: 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.

الفرع الثاني: الأهداف الفنية

أولا: تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.

ثانيا: تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.

ثالثا: التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

رابعا: المساهمة في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغير أو دور أن العمل أو كثرة الشكاوى.

الفرع الثالث: الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

أولا: زيادة الكفاية الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.

ثانيا: ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

¹ كمال طايطي، مرجع سابق، ص 34

² Jaque soyer, Fonction formation, 2^{ème} édition, Les éditions d'organisation, paris, 1996, P202.

ثالثاً: زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

رابعاً: رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

ومن أهم الأهداف أيضاً التي يمكن توقعها من برنامج جيد للتكوين هي:¹

- تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه.
- إعداده لأعمال فنية أصعب وأدق.
- الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.
- فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر

كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد أو رغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجاباً على سلوكه وكذا تصرفاته نحو المؤسسة.

ومن نتائج هذا التأثير بقاء الفرد في المؤسسة وإيمانه بعدالتها، الأمر الذي يدفعه راضياً إلى بذل ما يملكه من طاقات لتحقيق أهداف المؤسسة.²

المطلب الرابع: أهمية التكوين

لقد ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة ويتم تعلمها بسرعة وبسهولة تتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع أو تعديل مهارات العاملين ولكن التغيرات السريعة التي حدثت خلال الثلاثين سنة التي مضت، والتي كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور المجتمعات الحديثة خلقت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلاءم مع هذه التغيرات.

فإن نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة قبل خمسين سنة في المجتمعات، وأصبحت عملية التغير في المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جداً.³

وأهمية التكوين تتمثل فيما يلي:⁴

- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع: فالمهارة الكبيرة تسفر في فترة التعليم مع ازدياد لاحق في الإنتاجية
- تخفيض عدد الحوادث: فأغلب هذه الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد أنفسهم أو عن قصور أو عجز فهم أكثر مما هو عيب في الأجهزة أو المعدات أو ظروف العمل أو قصور الأفراد أو عجزهم على نوعين هما:
- قصور في المهارة.
- قصور في الفكر أو الرأي.

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد في الصناعة، دار الطباعة المصرية، الإسكندرية، 1971، ص: 189-190.

² Marsick vjet : wathinsmki informal and incidental in the work place London, 1991, P352.

³ بولسامر حدة- بن رابحة فاطمة، أثر التكوين على مردودية المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، 1998، ص: 21.

⁴ محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، مصر، 1992، ص: 360-363.

- تخفيض من حدة الإشراف: الشخص المكون من يستطيع الهيمنة على نفسه والإشراف القريب (أو المباشر) لا يستنفذ وقت ومواهب هذا الإشراف فحسب بل من شأنه أن يضغط على مشاعر المرؤوس، ومن الأفضل أن يتوخى المسؤولون السرعة والفعالية في إعداد برامج التكوين حتى يقترب الوقت الذي يدرك فيه العامل أنه تخطى مرحلة التكوين والإشراف الدقيق أو بمجرد اكتسابه المهارة المطلوبة تخفف عنه حدة هذا الإشراف.

-زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المشروع: الأفراد المكونين يضيفون قيمة كبيرة لهذا المشروع عن طريق العمل على زيادة استقراره ومرونته وذلك بالاستمرار في ممارسة نشاطه بكفاءة تامة، وهذا يتطلب وجود عدد من الأفراد سبق تكوينهم حتى يتيسر إجراء عملية استبدال.

أما المرونة فهي قدرة المنشأة على التكيف مع التغيرات قصيرة الأجل التي تحدث في كمية العمل الواجب إنجازها والمنشآت المرنة تتطلب أفراد مرنين يمكن تحويلهم إلى أعمال أخرى غير أعمالهم دون أن يؤثر ذلك على درجة رضائهم عن أعمالهم وهذا بدوره يتطلب التكوين.

-رفع الروح المعنوية: يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التكوين الذي يمارسه، حيث أنه يكتسب المزيد من المعرفة والمهارة فسيكون نافعا أكثر للمنشأة وبقدر ما يكون شعوره ووعيه لهذه الحقيقة بقدر ما تزيد المساهمة في الشعور بالأهمية.

وللتكوين في هذا النطاق أهمية بالغة تنعكس على المؤسسة والعاملين والمجتمع على حد سواء تتمثل فيما يلي¹:

- بالنسبة للمؤسسة

- تنمية الاتجاهات الايجابية نحو الربح
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة
- تحسين معنويات العاملين.
- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى العاملين سواء في النواحي السلوكية أو الفنية أو الإدارية...إلخ.
- مساعدة العاملين التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تحسين نوعي الإنتاج وزيادة نوعيته.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات، كما يساعد العاملين على التكيف مع المتغيرات وبالتالي تقليل حالات التوتر لديهم.
- حل مشاكل المؤسسة ومساعدتها في اتخاذ القرارات.
- تقوية العلاقة بين المدير والعاملين والتقليل من الإشراف والرقابة.

- بالنسبة للعاملين

- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرار، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- تزويد الأفراد بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية
- تنمية الشعور بأهمية النمو والتطور من خلال التعلم.
- مساعدة العاملين على الإنجاز واكتساب الثقة بالنفس.

¹ بن نوي بلقاسم، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس فرع إدارة الأعمال، 2002، ص 22.

- ◀ تحسين الاتصالات بين العاملين وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة وجعلها مكانا جيدا للعمل والحياة معا.
- ◀ تقليل أخطاء العاملين وحوادث العمل.
- ◀ مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر داخل المؤسسة.
- ◀ زيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين ورغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.
- ◀ تحقق الملاءمة بين الفرد وعمله والفرد ومجموعاته، والفرد والمنشأة.

• بالنسبة للمجتمع

- وتظهر في كون القادة الأكفاء لا يظهرون فجأة، أي لا يمكن أن تتوفر القيادات الإدارية عن طريق النمو التلقائي، وإنما نتيجة لدور المساهمات الكبيرة للتكوين المخطط وجهود المؤسسة نحو القيادات الإدارية.
- المبحث الثاني: إجراءات وأساليب وأنواع التكوين
- تتعدد الإجراءات والأساليب التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين.

المطلب الأول: إجراءات التكوين

- يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:
- 1. إعداد المتكون وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد
- 2. إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة، وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.
- 3. استعراض أسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي
- 4. إعطاء فرصة للممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين، وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي.
- 5. المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، وحتى يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الإيجابية فإنه لابد من أن يتبع هذه الإجراءات.

المطلب الثاني: أساليب التكوين

يقوم المتكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب نجد.¹

* أساليب التكوين هي نفسها أساليب التدريب لأن التدريب هو نفسه التكوين.

الفرع الأول: التكوين العملي: (COACHING)

حيث يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأدائه، ويلاحظ أن هذا الأسلوب مناسب أم لا، ويمكن الحصول على نتائج جيدة بقيام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

¹ كمال طااطي، مرجع سابق، ص ص: 56-58.

الفرع الثاني: تمثيل الأدوار (ROLEPLAYING)

يقوم المكون بعرض المشكلة ومبادئها ثم يعطي لمجموعة المتكويين مثالا عمليا ويقومون بتنفيذه، بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها. ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار للتكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

الفرع الثالث: دراسة الحالات (COSESTUDIES)

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من الواقع، حيث يقومون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها وتشير البحوث على أن الإستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين إضافة لذلك تقاعس البعض في تحضيرها، وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملية.

الفرع الرابع: البريد الوارد (INBASKET)

من أجل الحكم بصورة واقعية على المتكون في محاولته لإبراز الواقع يتم إعطاءه ملفاته مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد الوارد وهناك فعالية لهذا الأسلوب منها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة وهمية، كما العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

الفرع الخامس: الوقائع الحرجة (CRITICAL INCIDENT)

بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير حرجة) والخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد على ربط المحتوى التكويني بالواقع والممارسة، وكذلك بالنسبة للمكون أن يختار الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يساعده على عرض إحدى الوقائع الحرجة.

الفرع السادس: المباريات الإدارية (BUSINESS GAMES)

يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي لإحالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، كما يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالبا) حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارات النظر إلى الأمور بصورة شاملة، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

الفرع السابع: المناقشة الجماعية (GROUP DISCUSSION)

عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى لتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول، ويمكن لهذه المناقشة أن تعود بفائدة عالية على الجميع.

الفرع الثامن: تكوين الحساسية (SENSITIVITY TRAINING)

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الإعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، حيث تبدأ بتكوين جماعة تكوين من حوالي 10 إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد (الجماعة) وفهم مشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة.

الفرع التاسع: نمذجة السلوك (BEHAVIOR MODELING)

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع فبدور الفرد النموذجي المشرف على الدارسين الطلب منهم القيام بتقليد الأداء النموذجي بمساعدة المشرف على إعطائهم مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارسين بنفس الأداء النموذجي.

الفرع العاشر: العصف الذهني (BRAINSTORMING)

ويعتمد على قيام المكون بغرض مشكلة معينة بحيث يسأل الدارسين على أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، كما يعتمد هذا الأسلوب أيضا على أن العرض السريع للأفكار يمكنه أن يحرر هؤلاء الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن مجموعة الأداء كقيلة بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

الفرع الحادي عشر: المكونون (TRAINERS)

تختلف الصفات النمطية الواجب توفرها في المكونين باختلاف نوع وهدف وأسلوب التكوين والمحتوى التكويني.

فلا يمكن أن تتشابه صفات مكون يستخدم النمذجة السلوكية لمكونيه مع صفات مكون آخر يستخدم أسلوب المباريات الإدارية، فعلى القائمين بتصميم برنامج التكوين أن يأخذوا بعين الاعتبار هدف البرنامج ومحتواه، والدارسين، ونوع أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المكونين. وبالرغم من ذلك هناك بعض الصفات التي يفضل توافرها في المكون الناجح وهي:

1. المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة.
2. القدرة على الاستماع للدارسين.
3. القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم تجاه المادة المقدمة إليهم.
4. القدرة على رد التساؤلات والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.

المطلب الثالث: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع أو الاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط والتغيرات المرتقبة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه، وشكل مؤسسات التكوين وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل.¹

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية - الإسكندرية، 1995، ص ص: 319-368.

ويختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان، وهذا ما بين إن كل نوع من الأنواع يصلح في مرحلة معينة، كذلك يبين التقدم الذي وصل إليه التكوين.

الفرع الأول: حسب مرحلة التوظيف

أولاً: توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه وتوجهاته النفسية لسنوات مقبلة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها

- ◀ الترحيب بالقادمين الجدد.
- ◀ تهيئة الموظفين الجدد للعمل.
- ◀ تدريب الموظفين الجدد على كيفية سيرورة العمل.

ثانياً: التكوين أثناء العمل

ترغب المؤسسات أحياناً في تقديم التكوين في موقع العمل، وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين، حينها تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيما بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكونين، ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية، وبذلك عليه أن يتلقى تكويناً مباشراً على تلك الآلة ومن المشرف عليها. كما يعاب على هذا النوع من التكوين انه ليس هناك ضمان أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ومكوناً وماهراً هو الآخر.

ثالثاً: التكوين بغرض تجديد المعرفة

عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال، عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق. يحتاج مسؤولوا هذه الأعمال إلى المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

رابعاً: التكوين بغرض الترقية والنقل

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الانتاج إلى وظيفة مشرف مثلاً، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر إتحاق العامل برنامجاً تدريبياً عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

خامساً: التكوين للتهيئة للمعاش:

في المنظمات الراقية والمتطورة، يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلى الخروج للمعاش وبدلاً أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه كلياً يتم تدريبه عن البحث عن طرق جديدة للعمل أو عن طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش.

الفرع الثاني: حسب نوع الوظيفة¹

أولاً: التكوين المهني والفني

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهربائي التجارية، الصيانة، التشغيل، ... إلخ، ومثل التلمذة الصناعية "APTENTICE SHIO"، نوعاً من التكوين المهني والفني، وفيه يقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال الصغار السن، ويتحصلون على شهادة فنية وغالباً ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

ثانياً: التكوين التخصصي

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، وغيرها، والمعارف والمهارات هناك لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

ثالثاً: التكوين الإداري

يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة ليتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم ورقابة اتخاذ القرارات والتوصية والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

الفرع الثالث: حسب المكان

أولاً: التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها، سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي علمياً تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها. وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى "بالتكوين في موقع العمل" وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

ويمتاز هذا النوع من التكوين بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل ومنه سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى أرض الواقع والحقيقة.

ثانياً: التكوين خارج المؤسسة

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ولذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها، يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة "معاهد خاصة" أو الالتحاق بالبرامج الحكومية، وهذا النوع له مظهرين هما:

1. مؤسسات التكوين الخاصة: على أي مؤسسة تسعى للتكدي الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على أن تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين بالإضافة إلى قيامها بعملية التقييم.

¹ العيشي بلعيد، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، دورة 2002، ص 28.

2. برامج الحكومة: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل: الجهاز المركزي للتنظيم في مصر أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية مثل الغرفة التجارية في الجزائر العاصمة.

المبحث الثالث: برامج ووسائل التكوين والحاجة إليه

الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف المحتمل حدوثها، كما أن تحديد الاحتياجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف، ومن ثم تعيينهم حاليا، أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة.

كما يبنى البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة ككل لإعداد الأفراد القادرين على القيادة بالمهام

الوظيفية والمهنية بدرجة عالية الكفاءة والقدرة على الإنتاج.

المطلب الأول: الحاجة للتكوين

الفرع الأول: مفهوم الاحتياجات التكوينية

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة، ولتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسات العامة في مجالات الانتاج والخدمات.

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية، وهذا الفرق بين الواقع والمفروض يشير إلى أن نوع وكمية الاحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين، والارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية (وهي الكفاية الإنتاجية).

الفرع الثاني: أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية

التكوين هو وسيلة ممن أجل غابة معينة والمبرر الوحيد للإنفاق على التكوين ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة وفعالية التكوين تتوقف على استخدامه في موضوعه الصحيح، وهذا يعني بالضرورة تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة وتصميم البرامج التي تعني تلك الاحتياجات.

ولقد أشار الكاتب "MICHAEL AND THAYES" إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة تحتاج إلى تحديد الاحتياجات التكوينية حيث أوضح أن دراسة الاحتياجات التكوينية قصد الوقوف على تحديد نوعية البرامج والأنشطة التكوينية التي تحتاجها الإدارة في أي قطاع، حيث يمكن كل هذا الإدارة من وضع النشاط التكويني مرغوبا بشكل جيد من جانب المتكون والرئيس المباشر أو مسيري الإدارة.

ولهذا فإن الإحتياجات التكوينية تعتبر أساس التخطيط وتنسيق أي عمل تكويني¹.

¹ كمال طايطي : مرجع سابق ص ص: 47-48.

الفرع الثالث: المنهج القياسي لتحديد الاحتياجات

المنهج الموضح بالشكل التالي يستهدف أساسا التفرقة بين المواقف التي يجدي التدريب في علاجها وتلك التي يكون فيها التكوين غير مجدي، وبالتالي يمكن اعتبار هذا المنهج أداة مناسبة وحجر أساس في ترشيد الجهود التكوينية والمعيار الذي على أساسه يمكن أن نجيب عن الأسئلة التقليدية في مجال التكوين.¹

- من سيدرب؟
- على ماذا يتدرب؟
- وأين يتدرب؟
- ومع من يتدرب؟
- ومتى يتدرب؟

الفرع الرابع: طرق تحديد الإحتياجات التكوينية

إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف معين، وهناك ثلاث طرق مختلفة لتحديد الإحتياجات التي

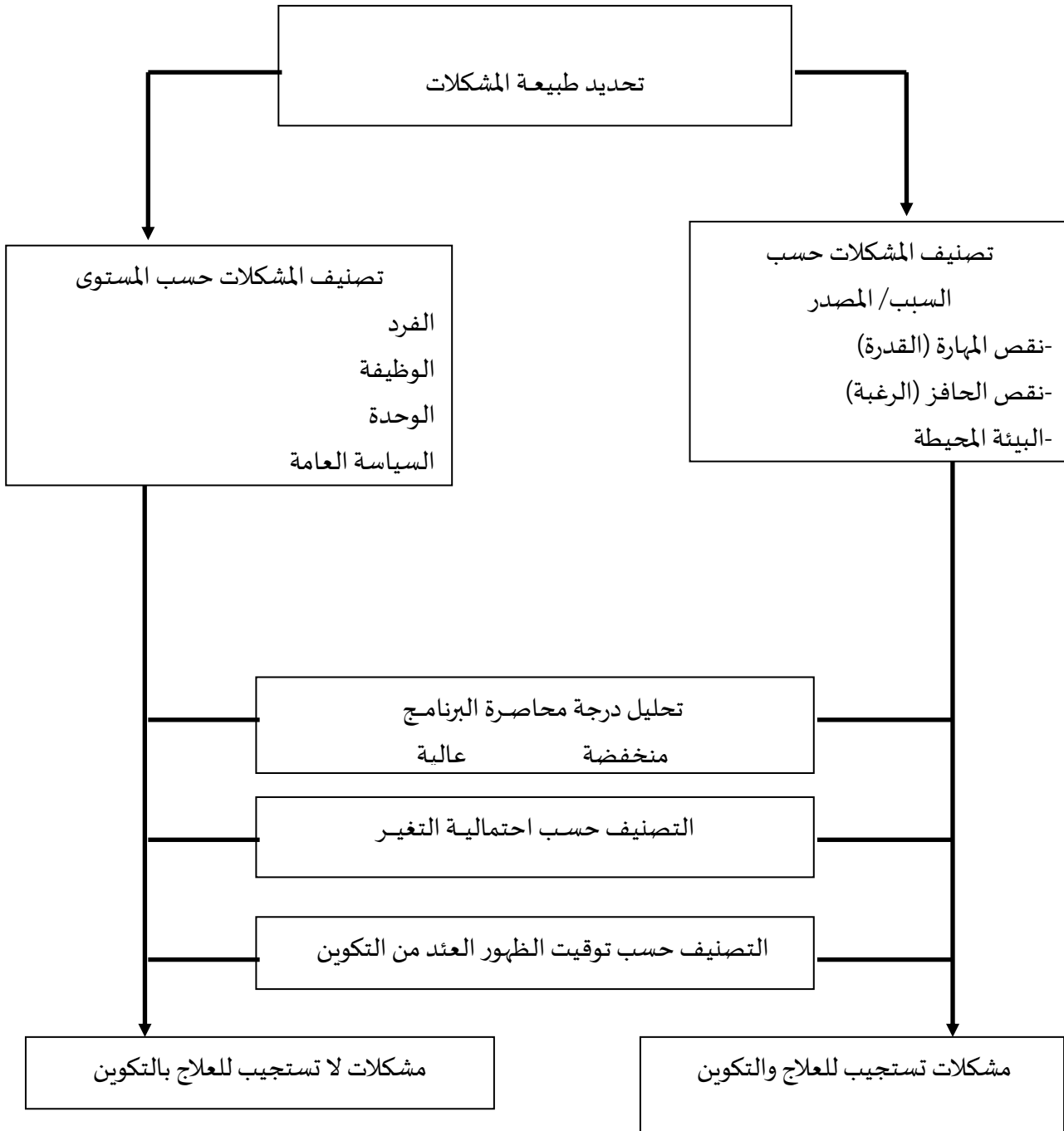
تستخدمها المؤسسة وهي:

أولا: تحليل التنظيم

يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل: أهداف المؤسسة أو وظائفها واختصاصاتها وسياساتها وكفاءتها ومواردها البشرية، وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين ونوع التكوين الذي يلزمها، وفيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل:

¹ د. عبد الرحمان توفيق، العملية التدريبية- موسوعة التكوين والموارد البشرية، ص 118.

الشكل (1-1) يمثل العلاج بالتدريب



المصدر: د. عبد الرحمان توفيق، العملية التدريبية- موسوعة التكوين والموارد البشرية. ص 119.

1. الفهم الواضح لأهداف المؤسسة:

تظهر أهمية هذه الخطوة في أن الأهداف هي التي ترشد الأفراد إلى العمل وتوجه مجهوداتهم، وتستعمل في قياس نتائجهم، ويتوقف إلى نجاح المؤسسة في بلوغ وتحقيق أهداف الرئيسية غير أن عدم تحقيق الهدف يدعو إلى البحث عما إذا كان للتكوين علاقة بالنجاح أو الفشل في بلوغ الهدف كذلك معرفة درجة القبول أو الرفض للأهداف العامة والخاصة بالتكوين.

2. تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يقوم المخطط أو المسؤول عن التكوين في هذه الخطوة بالتعرف على مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للأهداف المحددة للمؤسسة ودراسة الإدارات والوحدات التي يتكون منها الهيكل، عددها أهدافها، اختصاصاتها، ثم يفحص بعد ذلك العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد، وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة التركيز على التعويض في السلطة ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأفراد وطبيعة الأعمال التي يؤديها، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطلها.

3. تحليل سياسات المؤسسة ولوائها:

وتتضمن هذه الخطوة دراسة القواعد واللوائح والتعليمات التي تسنها إدارة المؤسسة، ودرجة وضوحها وشمولها، وكذلك مدى التزام الأفراد العاملين بها.

4. دراسة تركيبة القوى العاملة للمؤسسة:

وهنا يدرس المخطط للموارد البشرية ويفحصها من حيث العدد والجنس، العمر، المعلم، التكوين، الخبر نوع الوظائف التي يشغلونها وكذلك دراسة سوق العمل من حيث استمرار العمالة وتقلبها وكذلك العمالة المتوفرة، وذلك لتحديد مدى ملائمة العاملين للمؤسسة وتقدير نوع التكوين المطلوب، وما إذا كان التكوين يشمل العاملين الحاليين لتحسين أداءهم أم يشمل عاملين جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم.

5. تحليل وتعديل معدلات الكفاءة:

يقوم مسؤول التكوين في هذه المرحلة بدراسة مجموعة من المؤشرات التي تدل على درجة كفاءة التشغيل ومواطن ضعف الانتاجية والمتمثلة في تكلفة العمل والمواد وجودة السلعة ومعدلات تشغيل الآلات وتكلفة توزيع السلعة، والمرفوض أو المعاد من الانتاج ومعدل العائد ودوران العمل والحوادث وشكاوى المستهلكين وتتطلب هذه المؤشرات تحليلاً دقيقاً ومقارنة لعدد من السنوات بين الإدارات والأقسام المختلفة لمعرفة مواطن الضعف والخلل ثم دراسة الأسباب التي أدت إلى ذلك، والتي قد يكون التكوين واحداً منها.

6. تحليل المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي ظهر نتيجة الروح المعنوية للأفراد وهذه الأخيرة تؤدي دوراً هاماً في تحديد الإحتياجات التكوينية فإذا رأى الأفراد أن أهداف التكوين متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة، الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمؤسسة، ويمكن تنمية الروح المعنوية وتطوير اتجاهات الأفراد وتعديلها عن طريق التكوين.

7. دراسة التطور والتغيرات في نشاط المؤسسة وحجم العمل بها:

يراد في هذه الخطوة التعرف على اتجاه سير الأنشطة الموجودة بالمؤسسة وكذلك المجالات التي تنوي دخولها والتغيرات الفنية والتنظيمية التي تنوي إجرائها، ويظهر أثر ذلك على طبيعة الوظائف الموجودة حالياً والأوجه التي يجب تغييرها فيها، ومن ثم تحديد التكوين الذي يلزم لمواجهة هذا التغيير. يتضح من هذه الخطوات أن تحليل التنظيم هو عبارة عن دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمي والإداري للمؤسسة، والتي ينتج عنها التعرف على أهم المشاكل التي تعيق سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

ويتضح تحليل التنظيم بدقة في تحديد أهم الأسباب التي أدت إلى هذه المشاكل وقد يكون نقص التكوين أحدھا، فإذا كان الأمر كذلك فإن الاحتياج التكويني يعرف بدقة ويحدد موقعها على الهيكل التنظيمي ويتحدد نوع التكوين اللازم لمقابلته.

ثانيا: تحليل العمل

يهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضا بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات، إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها، وتبيان أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح وتحليل العمل الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة، هو ذلك الذي يمكن عن طريقه الحصول على معلومات نظامية مرتبة، سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف، ولتحليل العمل هناك طرق عديدة نذكر منها:

1.مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة:

من الممكن أن تتوفر هذه البيانات في دليل الوظائف الذي يضم وصفا دقيقا للوظائف الموجودة، وتشمل هذه البيانات على اسم الوظيفة، درجتها، الإدارة التي توجد فيها ووصف تلخيص الأعباء والمهام التي تتكون منها الوظيفة، وتعتمد المعلومات المجمعة هنا على درجة كبيرة من الأهمية إذا أنها تدل الباحث على النواحي التي يجب أن يهتم في هذه الوظيفة.

2.الأداء الفعلي للوظيفة:

يعتبر وسيلة فعالة للتعرف على واجبات الوظيفة وأعبائها والمشكلات التي تواجهها، ذلك أن المسؤول عن التكوين قد يؤدي الوظيفة في الظروف العادية ونتيجة هذه الطريقة يحقق قدرا كبيرا من المعلومات الصحيحة عن الوظيفة، والاحتياجات التكوينية لها، ونوع التكوين الملائم بها.

3.المشاهدة:

هنا يقوم مسؤول التكوين بملاحظة العامل أثناء تأدية مهامه، ويسجل ملاحظاته بالنسبة للأجزاء الرئيسية والفرعية للوظيفة والأدوات المستخدمة فيها، وكذلك بالنسبة للعادات الحسنة والسيئة التي يمارسها العامل أثناء عمله ومدى حماسه أو تفانيه في الإقبال على القيام بمهام وظيفته، ودرجة استمراره فيها، وانقطاعه عنها وأسباب ذلك.

4.المقابلة:

يقوم بها مسؤول التكوين أو المدير المباشر، وخبير خارجي ولكن من الأحسن أن يقوم بها خبير اختصاصي في شؤون المقابلة، ويثير المقابل مع الموظف عدد من الأسئلة والنقاط ويناقشه بدقة وعمق حتى يجمع البيانات الكافية وتتعلق هذه النقاط بحجم العمل والأجزاء التي تتكون منها، وإذا استطاع الخبير أن يكسب ثقة الموظف، فإن حصيلة المقابلة تتخلص في معلومات وافية تلقي الضوء على الإحتياجات التكوينية اللازمة ونوع التكوين الملائم لمقابلتها.

5.الاستقصاءات:

يعطي الموظف هنا قائمة الاستقصاء التي تتضمن أسئلة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها، أعباؤها، مسؤولياتها، المعدات المستخدمة فيها والتسهيلات اللازمة لها، ويتطلب من الرؤساء التعقيب عن إجابيات

المرووسين عن هذه الأسئلة، ويعتبر استقصاء آراء الرؤساء ذو جانب كبير من الأهمية نظرا لما لها من خبرة في التعامل مع مرووسيمهم، ومن ثم اكتشاف المواطن الضعف في آدائهم، والتي يحتاج إلى تكوين، هذا بالإضافة إلى تأييدهم للتكوين ومساعدتهم في تنفيذه وانجاحه إذا هم اشتركوا في تحديد الإحتياجات التكوينية لمرووسيمهم.

6.قوائم الإحتياجات:

يعطي الموظف قائمة أو جدول يحتوي على مجموعة من البنود تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته، والإحتياجات التكوينية للعاملين بدرجة كبيرة من الدقة.

7.المفكرة اليومية للعمل:

يقوم الموظف في هذه الحالة بتسجيل الأعمال والمهام التي يقوم بها يوميا وذلك لمدة معينة. مثل: عدد الأسابيع، الشهر، ويمكن أن تلق هذه التسجيلات الضوء على الكثير من المعلومات والتفصيلات عن الوظيفة كما يؤديها الفرد فعلا، كما تساعد هذه الطريقة في تحديد الإحتياجات التكوينية بدقة.

8.آراء الخبراء:

تبعاً لهذه الطريقة يجتمع عدد من خبراء الوظائف أو الأشخاص ذوي القدر الكافي من المعلومات عن وظائف معينة ليقرروا الواجبات والأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف، وغالبا ما نجد في هذه الطريقة درجة كبيرة من الدقة والتكامل في البيانات المتوفرة.

9.تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية:

أخيرا يمكن أن يستعين مسؤول التكوين بالبحوث التي تكون قد أجرتها المؤسسة أو مؤسسات أخرى على وظائفها بغرض تحديد الإحتياجات التكوينية لها.

ثالثا: تحليل الفرد:

يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في أداء وظيفته، وتحديد مدى نجاحه في آدائها، وتحديد المهارات التي تلزم لتحسين أدائه في هذه الوظيفة وأداء وظائف أخرى جديدة، وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن اختصاص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب وهي:

✓ المواصفات الوظيفية: هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم ووظائفهم التي يشغلونها والأعباء التي يؤديونها والأدوات والأقسام التي يتبعونها.

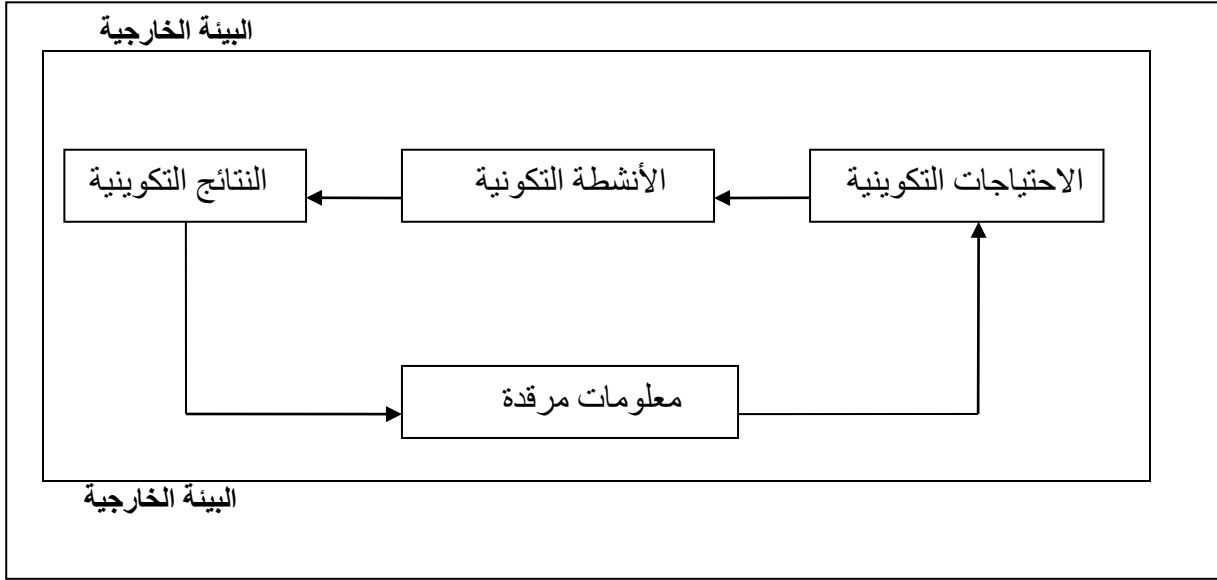
✓ الخصائص الشخصية: هنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات، الاستعداد للتعلم والتكوين والرغبة فيه، ومقدار الطموح والدوافع التي يحملها الشخص تجاه عمله.

✓ الجوانب السلوكية: ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وانجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء وأهدافه الشخصية ومدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة.

وتستخدم في جميع هذه المعلومات عدة وسائل تتمثل في كشوف الأفراد أو سجلات العاملين والتي توجد في الإدارة الأفراد أو قسم شؤون العاملين.

وتعتبر الاحتياجات التكوينية مدخلات نظام التكوين، والذي يوضح ويصور نظام التكوين المتكامل وفقا لفكرة النظام.¹

الشكل (2-1): يمثل نظام التكوين



المصدر: مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد - مدخل كمي - الأردن، 1998، ص 162

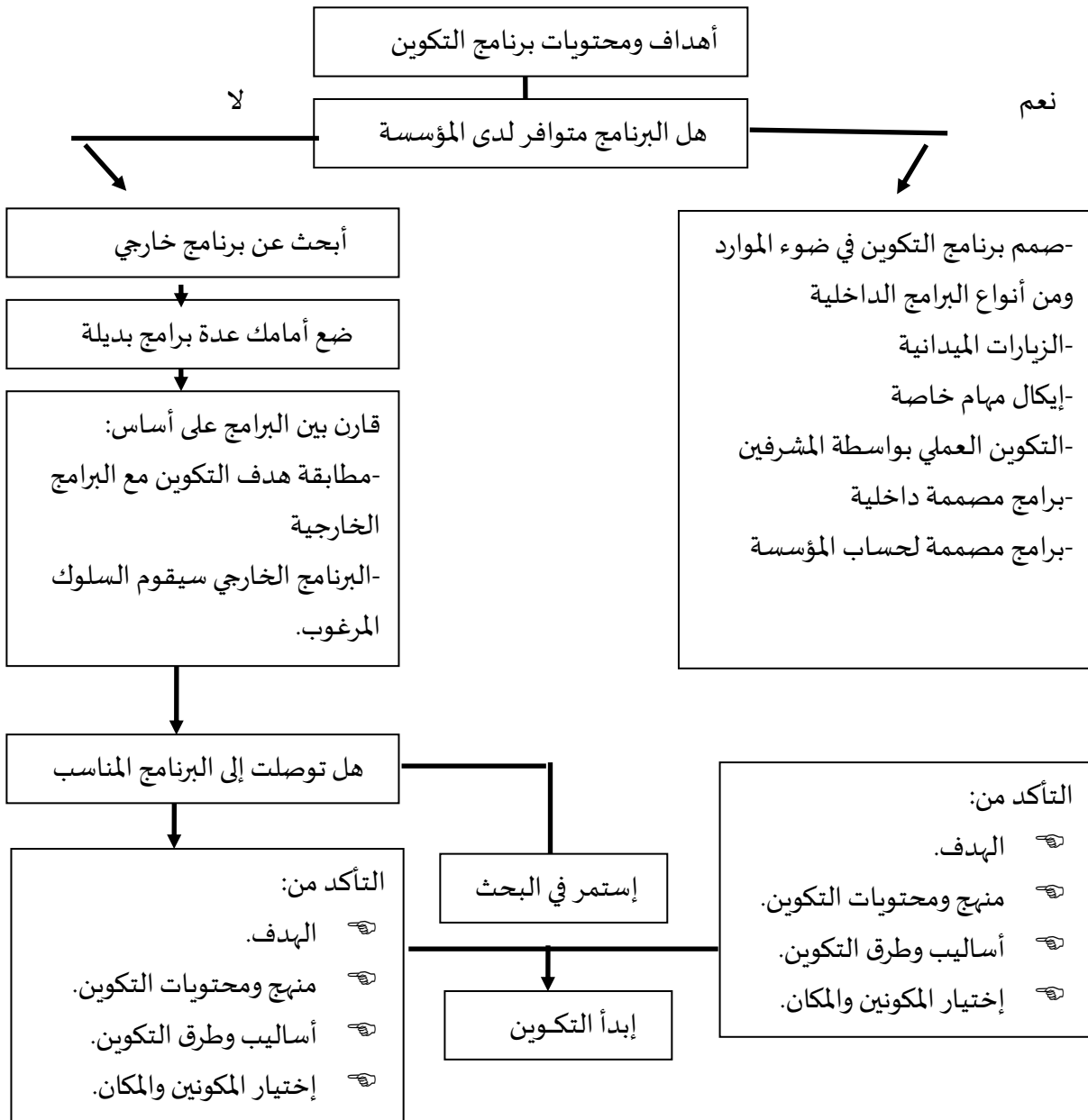
الاحتياجات التكوينية: وهي تمثل المدخلات الأساسية للنظام.
الانشطة التكوينية: وهي أنواع الجهود والعمليات الهادفة إلى سد الإحتياجات التكوينية من طرق وبرامج ومناهج
تكوينية.
النتائج: والمتمثلة في أنواع التغيير في الأداء ومستويات كفاءة المتكويين والتي يمكن قياسها عادة بمعايير سلوكية
واقصادية وتتمثل في مخرجات نظام التكوين.
المعلومات المرتدة: وهي التي تمثل مدى فعالية النتائج التكوينية من جهة ومن ثم يساعد على تقييم نظام
التكوين ككل.²

¹ بن نوي بلقاسم، مرجع سابق، ص ص 47 - 48.

² مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 163.

المطلب الثاني: تصميم برنامج التكوين

الشكل رقم (1-3): خطوات تصميم برنامج التكوين



المصدر: بولساهر حدة- بن رابحة فاطمة، مرجع سابق، ص 37.

ويمكن تفسير الشكل عبر مايلي:

يلي تحديد الحاجة إلى التكوين، تصميم برنامج التكوين الذي يقي هذه الحاجة ويتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها: تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد طرق التكوين والأدوات المساعدة فيها، وأيضا تحديد المكونات وأخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة برنامج التكوين.¹

¹ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الزقازيق- بنها، القاهرة، 2000، ص 336.

الفرع الأول: وضع محتويات خطة التكوين

يضم منهج خطة التكوين شرحاً تفصيلياً لأهداف برنامج التكوين، والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية، وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات وأسماء المكونين لكل حلقة. ويتضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع الإجراء الأساسي لخطة التكوين أما محتويات خطة التكوين فتعني الحصيلة المقدمة للمكونين وذلك في شكل دليل يحوي الدروس والقراءات، ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمكونين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل للمكونين ويحوي إرشاداً لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث متى يتم التركيز على العرض النظري ومتى تعطى لهم أمثلة؟ وكيف تدار الأسئلة؟ وكيف يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي؟ وما هي التمارين؟ وكيف يتم تكوين جماعات للمناقشة وحل المشاكل وغيرها؟¹

الفرع الثاني: اختيار طرق وتقنيات التكوين

لابد من تحديد العوامل التي تحكم تحديد واختيار الطريقة المناسبة فمن المهم عند اختيار الأسلوب أن يكون متوافقاً مع الموقف الذي يتطلبه وليس الأمر كما يفعله البعض، مجرد إقحام طريقة أو أسلوب معين يقال عنه حديث أو اثبت نجاحاً إن الاختيار السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة، وأكبر عائد وبشكل عام هناك معايير يجب أن تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة أهمها مايلي:

- ➔ عدد الأفراد المتكونين.
- ➔ المكونون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.
- ➔ المادة التكوينية، إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين.
- ➔ نوعية المتكونين.
- ➔ ظروف وإمكانيات المنشأة.

الفرع الثالث: معايير اختيار المتكونين

فما يساعد على ضمان فعالية ونجاح التكوين أن تتحدد معايير موضوعية لترشيح أو اختيار من سيبعثون إلى البرامج التكوينية وتعدد هذه المعايير لتشمل بعض أو كل المعايير التالية حسب الحالة مثل: مدة الخدمة، ومجال الخبرة والمؤهل والسن والتخصص الوظيفي والمستوى الإداري أو التنظيمي المستقبلي، ومدى إجادة لغة معينة أو أكثر، إن كان البرنامج بلغة أجنبية، أو كانت بعض مواد بلغة أجنبية والمتطلبات السابقة فمثلاً لا يرشح فرد لبرنامج في التفاوض بينما لم يحضر برنامج في مهارات الإتصال.²

الفرع الرابع: معايير اختيار المتكونين

المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتكونين وامتدادهم بالمعلومات الجديدة، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وتكوينهم على أصول ممارستهم لعملهم في إطار برنامج محدد، وبواسطة طرق وتقنيات تكوينية محددة أيضاً، ولذلك يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذته بالنسبة للتكوين أعضاء التكوين، لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات، وبالطبع إذا

¹ عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، عمان، الأردن، دار الزهراء، 1995، بدون طبعة ص 248

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 270.

كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة لذلك يجب بذل الجهود لتوفير المكون الكفاء الذي يستطيع استشارة المتكويين ، ونقل المعلومات إليهم بشكل صحيح ، ويتوقف اختيار المكون على مايلي:

☞ طرق وأساليب التكوين المستعملة.

☞ المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكويين.

☞ نوعية المتكويين.

وهناك أربعة أنواع من المتكويين:

أولاً: المكون المحاضر: ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكويين عن طريق المحاضرات ، ويكون فيها هو المتحدث الأساسي.

ثانياً: المكون القائد: وهو الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو مناقشة.

ثالثاً: المكون التطبيقي: ويقصد به الشخص المكون الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المتكويين يكون قادراً على تكوين مجموعات المتكويين باستخدام طرق دراسة الحالات والمناقشات.

رابعاً: المكون النفسي: ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية، وكيفية تعديل السلوك وبوجه عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مكون وأهمها:

1. الشخصية القوية.

2. المرونة والصبر.

3. اللياقة والثقة بالنفس.

4. الخبرة.¹

المطلب الثالث: متابعة برنامج التكوين

عقب وضع خطة للتكوين، التي تهدف إلى تحقيق انجازات معينة، ويتم إعداد خطة للمتابعة وتهدف للتأكد من أن خطة التكوين تسير سيراً سليماً في الطرق المحددة لها وأن جميع الأنشطة التكوينية تسير بانتظام لتحقيق أهداف الخطة، وتعرف متابعة التكوين بأنها تتبع تنفيذ نشاط التكوين للتأكد من أنه يسير في الاتجاه المرسوم، وتتضمن متابعة المتكويين و المتكويين، مضاف إليهما متابعة البرامج التكوينية وأماكن التكوين، كما أن عملية المتابعة تساعد على إصلاح المناهج والبرامج واكتشاف نواحي الضعف أو القصور فيها، وبهذا يمكن تدعيمها وتطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة وهذه المتابعة تتم أحياناً بطريقة مكتسبة تتمثل في شكل استمارات ترسل دورياً للجنة التي يعمل بها المتكون لاستيفاء البيانات الواردة بها وتشمل هذه الاستمارة على الأوجه التالية:

☞ بيانات أولية عن التكوين.

☞ نواحي الضعف والكفاءة التي ظهرت في سلوك المتكون بعد التكوين.

☞ نواحي الضعف التي ظهرت في أداء المتكون بعد تكوينه.

وعليه فإن عملية متابعة التكوين تكمن في متابعة العمليات التالية:

☞ تسيير التكوين.

☞ جدول القيادة.

¹ عمر وصفي عقيلي - مرجع سابق - ص 250.

☞ تكلفة التكوين.

☞ تقييم برامج التكوين.

الفرع الأول: تسيير التكوين

تهتم عملية التكوين بمتابعة السير الحسن للنقاط التالية

- اعلام الأفراد بخصائص التكوين.
- تسيير الأفراد تحت التكوين.
- محاسبة النفقات الخاصة بالتكوين.

الفرع الثاني: لوحة القيادة

يمثل جدول القيادة وسيلة من وسائل التسيير على المدى القصير الأجل، وهو عبارة عن تركيب من المعلومات الأساسية التي تساعد على اتخاذ القرارات، ومن بين المعلومات التي نجدها في جدول القيادة مايلي:

- عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين ومقارنتها مع عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين في مؤسسة أخرى.
- التكاليف الإدارية للتكوين، كرواتب المكونين أفراد الإدارة، أماكن التكوين، المصاريف غير المباشرة المتعلقة بقاعات التكوين...الخ.¹

الفرع الثالث: تكلفة التكوين

من البديهي أن تكاليف التكوين تختلف باختلاف البرامج التكوينية، وعند وضع ميزانية التكوين يجب مراعاة العناصر التالية:

- أنواع البرامج التكوينية.
 - عدد الدارسين أو المتكويين الذين سيلتحقون بكل برنامج.
 - أماكن التكوين.
 - عدد المحاضرات أو الندوات أو الحصص الممارسة الفعلية التي ستعقد في كل برنامج تكويني.
 - النفقات العامة التي لا ترتبط ببرنامج معين، كأدوات ووسائل التكوين حيث تتمثل وسائل التكوين في:²
1. وسائل التعليم: تعني الوثائق والمستندات والمحاضرات المنشورة وعلى الأقل المطبوعة التي توضع في تصرف المتكويين كمادة لمطالعتهم ومراجعتهم للمواضيع التي يدرسونها.
 2. الوثائق التثقيفية: وهي غالبا ما تكون بتصرف المكون ولإستعماله فيها يحاول شرحه أو تلقينه لمكتوبه وبالطريقة التي يصيغها هو، وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي: الأفلام، الصور الخرائط، الرسومات، الإذاعة، أجهزة التسجيل، التلفزيون، الآلة الكاتبة، الآلة الحاسبة...إلخ.

الفرع الرابع: تقييم برامج التكوين

ويتمثل فيمايلي:

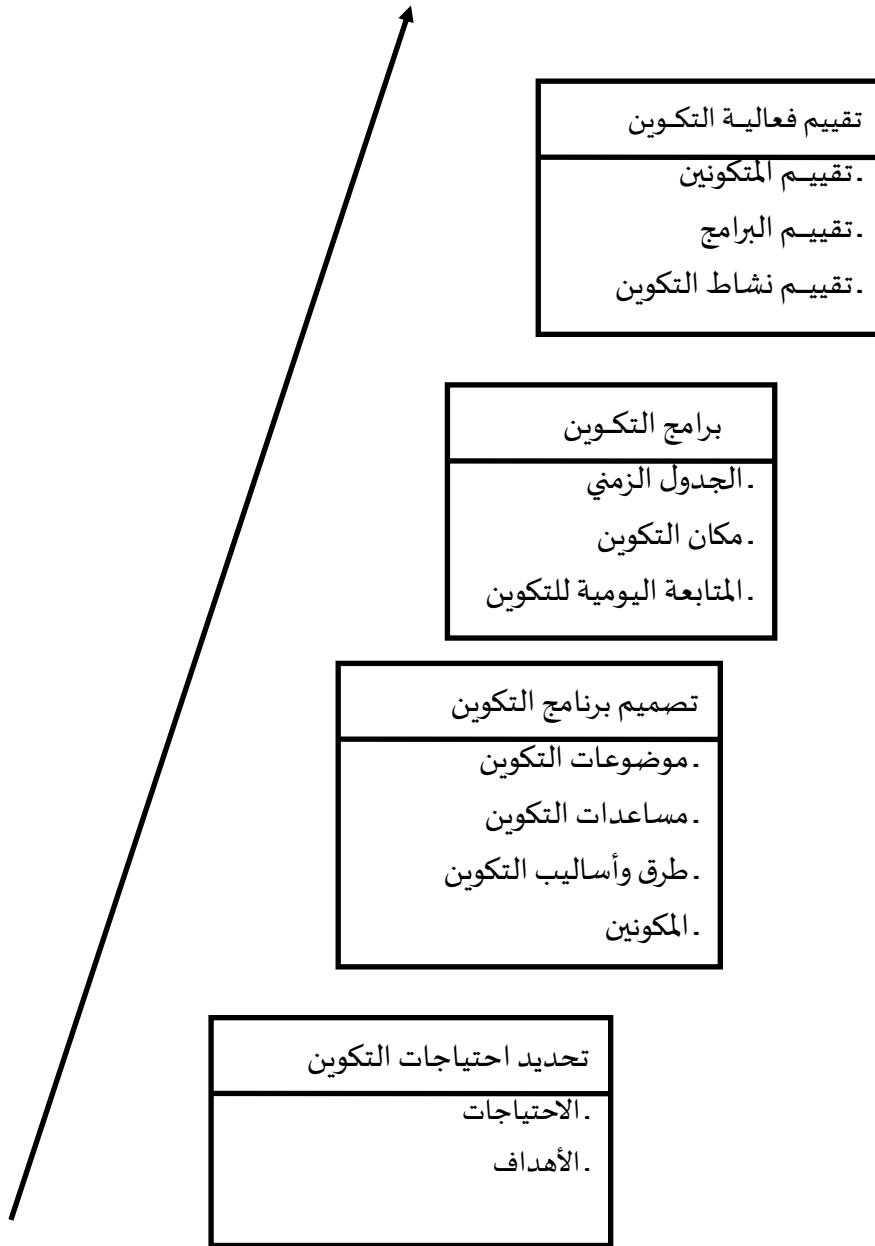
- استعمال الاختبارات الشفوية والكتابية للتأكد من أن المتكون قد استوعب ما قيل له.
- متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كان المتكون قد طور قدراته ومهاراته لأداء العمل المطلوب منه أو لا.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مصر الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر 1984 - ص 493.

² أحمد عامر راشد، مذكرات في إدارة الأفراد. دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، 1981، ص 200.

- متابعة العمل الذي قام به المكون، وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف.¹ يمكن تلخيص خطوات التكوين في الشكل التالي:

الشكل (1-4): خطوات التكوين



المصدر: أحمد ماهر-مرجع سابق - ص38.

¹ أحمد صقر عاشور-مرجع سابق- ص 493

خلاصة الفصل:

تعتبر متطلبات التكوين من أهم العناصر التي تعمل على تحقيق تكوين جيد وسليم من خلال تطوير مختلف الشروط والمراكز المستقبلية وكذا التكاليف المختلفة، والتي تعمل جميعها على تحقيق نتائج متنوعة على الفرد من خلال تطوير معارفه وقدراته، وعلى المؤسسة من خلال تطوير وزيادة الإنتاجية. فإنخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبر أن علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لإتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الإنخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

الفصل الثاني

علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية

تمهيد:

أصبحت تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة ضرورة حتمية لأي مؤسسة، باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، هذا الأخير الذي يعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسة والمورد الحقيقي لها، لذا لا بد من توافر قوى عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة، وطالما أن هذه الأخيرة تحرص على ضمان بقائها لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن والاستمرار في ظل التغيرات المتسارعة حولها إلا إذا أدركت أهمية تنمية الموارد البشرية، للإلمام بمختلف جوانب تنمية الموارد البشرية سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: آليات تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثالث: مساهمة التكوين بتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية

صار موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الأعمال حيث حضي باهتمام كبير من المفكرين وكذا معاهد التكوين والتنمية، ومتخذي القرار في المؤسسات على اختلاف أنواعها، إضافة إلى الممارسين للعملية الإدارية والتسيير باعتبار تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسات وتجعلها قادرة على الصمود في وجود تغيرات العصر الحالي، وسيتم في هذا المبحث عرض كل من: مفهوم تنمية الموارد البشرية، عناصر تنمية الموارد البشرية، أهدافها، والحاجة إلى تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى تحديد كل من: تعريف تنمية الموارد البشرية، خصائص تنمية الموارد البشرية، وأهميتها.

أولا: تعريف تنمية الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى تعريف تنمية الموارد البشرية سنعرج أولا على تعريف كل من التنمية والموارد البشرية كل على حدى.

1- التنمية: هي التغيير والتطوير والتحسين الواعي والمقصود والمنظم في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية، بهدف الانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب فيها.¹
2- الموارد البشرية: هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي ممارساتهم الوظيفية.²

ويمكن تعريف تنمية الموارد البشرية باعتبارها هدفا رئيسيا من أهداف خطة التنمية للمؤسسة كما يلي:

"زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما اجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن"³

¹ لعلي بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 15.

² وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 25.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 136.

كما يمكن تعريفها على أنها "إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده"¹ ويقصد كذلك بتنمية الموارد البشرية أنها: "تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على العمل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة"².

أما الكاتبان "دون وستيفن (Stephen &Dunn) يعرفان تنمية الموارد البشرية كما يلي: "بتعبير اقتصادي، تنمية الموارد البشرية يمكن أن توصف بأنها تراكم رأس المال البشري وأنه استثمار فعال للتنمية الاقتصادية...، ومن وجهات النظر الاجتماعية والثقافية تساعد الإنسان على أن يقدم على حياة غنية بدون التقيد بالتقاليد"³.

وتعرف أيضا على أنها: "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعميم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر نشاط المنظمة"⁴.

كما يقصد بتنمية الموارد البشرية أنها: "تنمية الإنسان باعتباره مورد حتى تتعاضد مساهمته في العملية الإنتاجية، وذلك بالتكوين وتحسين جودة حياة العمل"⁵.

كما تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها: "عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية والعمل على تغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل ما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، والتي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي"⁶.

عرفها على أنها: "تلك العملية التي تهدف إلى تنظيم وتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم، التكوين، التأهيل... الخ، بهدف تحسين أدائها"⁷.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية هي عملية تعلم مستمرة تهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات تلك الموارد البشرية، من أجل تحسين وتطوير أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

¹ بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد السابع، بدون سنة النشر، ص 275.

² محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 78

³ William. F.Glench , Management, the dragline presse, Illinois, p 482.

⁴ عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي-، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 438.

⁵ مراد ناصر، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الموحداث للبحوث والدراسات، العدد السابع، جامعة البليدة، الجزائر، 2009، ص 317.

⁶ Douglas T.Hall, Janes G.Goodale, Human Resource Management: Strategy Design and Implementation, Scolt, Foreman and Company, USA, 1986, p 302

⁷ Rachard A.Swansin, Elwood F.Holton, **Fondation of Human Resource Development**, Borret- Koehler Publishers, INS San Francisco, 2001, p 04.

ثانيا: خصائص تنمية الموارد البشرية:

إن أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها على النحو التالي:

- 1- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: في الوقت الراهن ينظر لتنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة.
- وعليه فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة و تعليمه كل جديد بشكل مستمر، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل¹، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا، وكذلك التأقلم والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة، وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم واكتساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.²
- 2- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: تعتبر تنمية الموارد البشرية استراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية. وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث الموازنة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم.³

ثالثا: أهمية تنمية الموارد البشرية:

- تعتبر تنمية الموارد البشرية ذات أهمية بالنسبة لكل من العامل والمؤسسة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:⁴
- يعتبر العنصر البشري في الإدارة الحديثة المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة.
 - يعد المورد البشري بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وفكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فعال قادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.
 - تستمد تنمية الموارد البشرية أهميتها من طبيعة القرارات التي تكون أساسا لها دور وهي متعلقة بالمورد البشري وتشمل على مختلف المهام ومجالات عمل إدارة وشؤون الموظفين.
 - تخطيط القوى العاملة التي يقصد بها إعداد جداول أو مجموعة من الجداول لتحديد فيها أنواع الوظائف

¹ وهيبه سراج، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص ص: 29-30.

² حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص ص: 26.

³ وهيبه سراج، نفس المرجع، ص ص: 30.

⁴ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص ص: 60.

المطلوبة للمشروع وذلك من خلال فترة مستقبلية.

- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم. أضف إلى ذلك أن المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي للتقدم واستلام وظائف أعلى.¹
- وبذلك تكون لعملية تنمية الموارد البشرية دور فعال وهذا في الحفاظ على المستوى التنافسي للمؤسسة.²
- المطلب الثاني: عناصر تنمية الموارد البشرية**

ترتكز تنمية الموارد البشرية على عناصر هامة ومتداولة ولا تنفصل إحداها على الأخرى وهي:³

أولاً: التعليم

يعد التعليم أساس التنمية بأكملها حيث أنه يعتبر مقياس حساس لمدى تحسين أحوال المعيشة ففي الأربعينيات الأخيرة تضاعفت معدلات محو الأمية للكبار في البلاد النامية حيث زادت من 30% إلى 60%، وهذا البيان الذي يدعو إلى السرور أما البيان الذي يدعو إلى الحزن فهو أن نسبة 40% المتبقية إحساس لدى المختصين بالحاجة الملحة إلى التركيز في المدى البعيد على تقييم عائد التعليم.

ثانياً: الصحة والتغذية

الصحة الجيدة مطلب آخر من مطالب تنمية الموارد البشرية، فسوء التغذية يؤدي إلى تدهور الصحة المؤدي لتهديد صحة الملايين من البشر في بلاد العالم النامي وبجانب الغذاء يعد الماء النقي ضروري للصحة.

ثالثاً: البيئة

إن البيئة الجيدة أساس آخر من أسس وعناصر تنمية الموارد البشرية وهي تتضمن إسكان صحي مناسب وبيئة طبيعية تحمل سكان العالم.

رابعاً: العمل

العمل المناسب هو العنصر الرابع من عناصر تنمية الموارد البشرية لكن مرة أخرى يهدد التصاعد المتنامي لأعداد السكان في المدن وفي المناطق الريفية على حد سواء بالبطالة على نطاق واسع ومن غير العمل سيظل الناس مفتقرين إلى وسائل الحصول على حاجاتهم الضرورية للحياة أو تدير مستقبلهم أو مستقبل أهلكهم.

خامساً: الحرية السياسية والاقتصادية

لا بد أن يكون للناس صوت ديمقراطي في التنمية وأحياناً ما تبني الخطط الوطنية أهدافاً جديدة بالثناء للتنمية البشرية غير أن هذه الخطط تصاب بالإحباط بطبيعة الحال عندما يحرم المستفيدون منها ومن إبداء آرائهم في التخطيط الحقيقي وفي التطبيق وكما ينبغي أن يحظى الناس بحرية سياسية و يجب أيضاً أن يحضون بالحرية الاقتصادية ليسهموا في التنمية، تلك الحرية التي تسمح لهم بإدارة أعمالهم بأنفسهم.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 239.

² علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 60.

³ مسعد الفاروق حمودة ومنال طلعت محمود، التنمية و المجتمع (مدخل نظري لدراسة المجتمعات المحلية)، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة النشر، ص 140-141.

المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تجديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وتوعيته بأهمية التكوين والتنمية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.¹ وعليه يمكن تحديد أهداف تنمية الموارد البشرية بشكل عام في مستويين:²

أولا: الأهداف على مستوى المؤسسة

وتتمثل بما يلي:

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات فتكون قادرة على استيعابه.
- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكمي للمؤسسة نتيجة لتحسين أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية مهاراتهم.
- تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل، نتيجة الخبرة التي يكتسبها العمال.
- تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.
- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل، والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة للتغير أو الهدر في موارد معينة.

ثانيا: الأهداف على مستوى المورد البشري بالمؤسسة

ونذكر من بينها ما يلي:

- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري.
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء أثناء العمل.
- إمكانية اتخاذ قرارات أحسن، وزيادة قابليتهم ومهاراتهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.
- الثبات في حياة العاملين الوظيفية وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.
- فهذه الأهداف تبرز الأهمية القصوى لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة التي أصبحت العنوان الرئيسي للقضايا المعاصرة التي تشغل بال مسيري المؤسسات في الدول المتقدمة والنامية، نظرا للتغيرات الهائلة والتطورات في مجال الإبداع التكنولوجي خاصة في مجال البرمجيات والالكترونيات وثورة الاتصالات والمعلوماتية.

¹ Jim Grieses, **Strategic Human Resource Development**, Sage publications, London, 2003, p 01.

² صبرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص: 51-53.

- كما يمكن أن تتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية:¹
- تفعيل المشاركة الإيجابية من خلال اكتساب مبدأ الشعور الثقة بالنفس بدلا من السلبية والاعتمادية.
 - تنمية القدرة على حل المشكلات المختلفة وذلك بتكوين مساعدي قادة على كيفية التعرف على أسس المشكلة وأسبابها الحقيقية وذلك يخلق جيلا من القادة الفعالين.
 - بناء الشخصية المتكاملة للطلاب من خلال تسليحهم بالخبرات والقدرات التي تمكنهم من النجاح في الحياة العملية.
 - تكوين أفراد الجماعة على التعامل مع الموارد المختلفة سواء أن كانت موارد بشرية أو مادية.
- المطلب الرابع: الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية**
- من أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية:²
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
 - توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وارشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المحدد لهم.
 - تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم عدة وعددا، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية، التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.
 - تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات، التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السمع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم، تجهيزات، تركيبات وتشغيلات متنوعة.
 - زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة.
 - توفر الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا.
 - التغير التكنولوجي وما يترتب عليه من تحول في أنماط الطلب على قوى العمل لصالح ذوي المهارات العالية.

¹ محمد حسن العجوي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 21.

² حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 237.

المبحث الثاني: آليات تنمية الموارد البشرية

زاد الاهتمام والتأكيد من قبل المؤسسة على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية من أجل رفع أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات لتحقيق أهدافها، حيث تقوم المؤسسة بتحديد كل من المسؤوليات، خطوات تنمية الموارد البشرية، مجالات التنمية، والعوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية، وهذا ما سنحاول إبرازه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مسؤولية تنمية الموارد البشرية

في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية:¹

أولاً: الإدارة العليا

مسؤوليتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة والسير على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة.

ثانياً: الإدارة الإشرافية

مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم وفعاليتهم، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤوليات سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة بمعنى:

- توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.
 - مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.
- في الحقيقة المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على اكتشاف إمكانات المورد البشري ومشكلاته، وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التكوينية، إذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:
- ✓ المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم.
 - ✓ متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.
 - ✓ الكشف عن الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية.
 - ✓ التكوين أثناء العمل.
 - ✓ استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 79.

ثالثا: المورد البشري

المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

رابعا: الجهة المتخصصة

فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، و أحيانا أقسام التكوين سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه، وأحيانا يكون التكوين والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط.

المطلب الثاني: خطوات تنمية الموارد البشرية

لتنمية الموارد البشرية يمكن إتباع الخطوات التالية¹:

أولا: تطوير المفاهيم

يتم تطوير المفاهيم من خلال:

- التحول من النظرة التقليدية التي ترى الموارد البشرية باعتبارها نظاما متكاملًا يتكون من مجموعة من نظم فرعية كل منها يؤدي دورا مطلوبًا في تفاعل وتناسق مع باقي النظم وصولًا إلى المخرجات المستهدفة وهي قوة العمل المنتجة المستقرة والفعالة.
- ضرورة النظر إلى ما ينفق على الموارد البشرية باعتبارها استثمارًا له عائدا ومردود وليس نفقة ضائعة وبالتالي أهمية تقدير الاعتماد المالي اللازم لتنفيذ خطط إدارة وتنمية الموارد البشرية وتأمين ذلك الاعتماد.
- الاقتناع بأن الاستثمار الأفضل في الموارد البشرية في أي مؤسسة بإطلاق الطاقات الفكرية والقوى الذهنية للأفراد، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة الإيجابية بالفكر و الاقتراح والابتكار في حل مشاكل المؤسسة وتطوير أعمالها وخدماتها.
- أهمية تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساعد لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء للمؤسسة.
- الاستناد إلى مجموعة من المبادئ لتطوير نظم إدارة الموارد البشرية منيا:
 - ✓ النظر إلى العنصر البشري كرأس مال بشري استثماري وليس واحد من عناصر الإنتاج.
 - ✓ إعادة اعتبار إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في وضع وتنفيذ سياسات المؤسسة والمسؤولية عن مستقبلها.
 - ✓ إن أي برنامج لتصميم وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات لا بد أن يأخذ في عين الاعتبار كرامة الفرد العامل.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص 408.

ثانيا: تنمية وتطوير الأساليب

يشمل تطوير ممارسات وأساليب تنمية وإدارة الموارد البشرية ما يلي:¹

- إعداد خطة الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهارات المطلوبة والأعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحدد معايير الأداء لها.
 - البحث عن العناصر المطلوبة في سوق العمل، وتخطيط عمليات الاستقطاب إما ذاتيا أو بمساعدة مراكز التوظيف المتخصصة.
 - تخطيط عمليات الاختيار شاملة الاختبارات والمقابلات الشخصية، وتحديد معايير المفاضلة ومساندة الإدارات المعنية في اختيار أفضل العناصر التي تتوافر لها المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة وإنهاء التعيين في الوظائف.
 - تخطيط وتنفيذ برامج التهيئة والتكوين الأولى للعاملين الجدد بهدف تعريفهم بالمؤسسة ونظامها ومساعدتهم على التكيف معها.
 - المساعدة في تخطيط الأداء مع الإدارات المعنية بتحديد معايير الأداء المستهدفة من شاغل الوظيفة، أي الأهداف الواجب تحقيقها.
 - تخطيط المسار الوظيفي وتحديد متطلبات التدرج عبر المسار، ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة.
 - تخطيط هيكل الرواتب والمزايا التي يحصل شاغل الوظيفة عملا بمبدأ الراتب للوظيفة وليس للشخص.
 - المشاركة في تخطيط نظم و برامج الحوافز و ربطها بالأداء المستهدف، ونتائج قياس الأداء الفعلي و تطبيق نظم الثواب والعقاب.
 - تصميم وتنفيذ نظام كفاءة الأداء واقتراح سبل تطوير الأداء.
 - تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل و تحفيزهم على المبادرة بالاقتراح والابتكار والتطوير.
 - المساهمة في تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية لتنمية روح الفريق بين العاملين.
 - تطوير أساليب فعالة لتحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم أنشطة تكوين وتنمية الأفراد، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فعالية التكوين.
 - تصميم آليات فعالة لتحسين وتطوير مناخ ايجابي داخل المؤسسة يساهم في حفز الأفراد للمشاركة في تحقيق أهدافها وتنمية العلاقات الإنسانية فيما بينهم.
- والهدف الرئيسي الذي يجب أن تسعى إلى تحقيقه نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية الحديثة هو:² تحقيق التوافق إلى الحد الأقصى بين خصائص ومواصفات الفرد ورغباته، وبين متطلبات أداء العمل ونظم وأساليب وأهداف المؤسسة لتحقيق الإنتاجية والربحية والنمو للمؤسسة وتحقيق الرضا والتقدم للفرد.

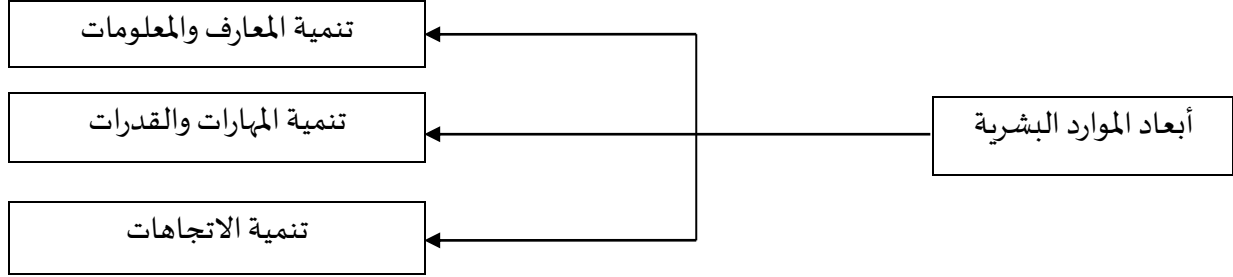
¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 409.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 412.

المطلب الثالث: أبعاد تنمية الموارد البشرية

يوضح لنا الشكل التالي مداخل تنمية الموارد البشرية:

الشكل رقم (٢-١) : أبعاد تنمية الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبين.

وفيما يلي سوف يتم التطرق إلى كل مدخل على حدى:

أولاً: تنمية المعارف والمعلومات للمتكون: وتتمثل في:¹

- ✓ معرفة تنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها.
- ✓ معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.
- ✓ معلومات عن الإجراءات ونظم العمل بالمؤسسة.
- ✓ معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.
- ✓ المعرفة الفنية بأساليب وأدوات العمل.
- ✓ المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية.
- ✓ معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

ثانياً: تنمية المهارات والقدرات للمتكون: تتمثل في:²

- ✓ المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- ✓ المهارات القيادية.
- ✓ القدرة على تحميل المشاكل.
- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات.
- ✓ المهارة في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- ✓ القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
- ✓ المهارات الإدارية في التخطيط والتنظيم والرقابة.

ثالثاً: تنمية الاتجاه لدى المتكون: تتمثل في:³

- ✓ الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة.
- ✓ الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة.

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 226.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 185.

³ عبد الغفار حنفي و رسمية قرياقص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص ص 445-458.

- ✓ تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- ✓ تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- ✓ تنمية الروح الجماعية للعمل.
- ✓ تنمية الشعور بالمسؤولية.
- ✓ تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- ✓ تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والعاملين.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية

تتفاعل المؤسسة مع البيئة الخارجية، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للغدارة بعدا علميا يساعدها على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة، والموارد البشرية هي أول من تتأثر بهذه الأخيرة وفيما يلي بعض هذه العوامل وأثرها على تنمية الموارد البشرية:

أولا: العوامل التعليمية

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من اليد العاملة، من حيث أنواع التخصصات والأعمدة المطلوبة من كل خصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية، فارتفاع نسبة الأمية بين الموظفين وقصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية وكذا تضخم خرجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، ويتسبب ذلك في وجود فائض و بطالة بعض الخرجين بالإضافة إلى قصور في برامج التكوين والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التكوين الحكومية ومؤسسات الأعمال تعد من أهم هذه المعوقات، ولذلك تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل، وذلك من خلال برامج تكوينية.¹

ثانيا: العوامل الاجتماعية

ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيرها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة والأفراد وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية، ويمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:²

1- المسؤولية الاجتماعية: فهيئات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور، خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.

2- الجوانب الأخلاقية: وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلا للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات إيجابية.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 63.

² موسى سلامة اللوزي، التنمية والمجتمع (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 252.

3- الزيادة السكانية : يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.

ثالثا: العوامل السياسية والقانونية

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دورا مهما في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث.¹ ومن ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة حيث أنها تمثل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تيم العاملين.

رابعا: العوامل الاقتصادية

للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وكفاءتها، إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية، الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف، فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا على التنظيم، ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا وهذا يتطلب وضع استراتيجيات للتعامل مع هذه الأوضاع، أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة.²

المبحث الثالث: مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية

يعتبر التكوين أسلوب من أساليب تنمية الموارد البشرية، وهذا من خلال وضع برامج تكوينية تستهدف إكساب الفرد مجموعة من المعارف والمعلومات، تحسين المهارات والقدرات لديه، وتغيير اتجاهاته، لتتناسب مع الوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه.

وسنحاول التطرق في هذا المبحث إلى الجوانب التي يساهم التكوين في تنميتها والمتمثلة في: تنمية المعارف والمعلومات، تنمية المهارات والقدرات، وتنمية الاتجاهات.

المطلب الأول: دور التكوين في تنمية المعارف والمعلومات

إن الهدف من العملية التكوينية هو تزويد الفرد المتكون بمجموعة من المعارف والمعلومات ذات العلاقة بوظيفته، وبأساليب المتطورة لأداء واجباته ومسؤوليات تلك الوظيفة، فتقادم المعرفة ونسيانها أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف يستدعي بالضرورة القيام ببرامج تكوينية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي بغرض توسيع مداركاتهم وهذا ما ينعكس على أدائهم، هذه البرامج التكوينية تعتمد في تقديمها لهذه المعارف والمعلومات على مجموعة من الأساليب والتي تم التطرق إليها في الفصل الأول بالتفصيل.³

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تنظيمي معاصر)، بدون طبعة، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 59.

² علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 08.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 212.

ومن بين هذه المعارف التي يتضمنها البرنامج التكويني ما يلي:¹

1- معرفة تنظيم المؤسسة وسياساتها : يعتبر تعريف الأفراد و العاملين وخاصة الجدد منهم بأهداف المؤسسة من الأمور العامة فحسن اطلاع العاملين على الأهداف يعكس حتما مدى اهتمام الإدارة بهم مما يؤدي إلى تحفيزهم على تحقيق تلك الأهداف بطريقة مباشرة، كما معرفة الأفراد لكيفية توزيع المهام والمسؤوليات في المؤسسة سيمكنهم من أداء واجباتهم على أكمل وجه ، كل واحد في مجال تخصصه.

2- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمؤسسة : إن الإلمام بخطوات و مراحل أداء العمل سيسهل على الأفراد القيام بأدوارهم إلى حد كبير إلى جانب احترامهم لأوقات العمل، ونظام الحضور والانصراف والسلوك في العمل، والترقيات والحوافز... الخ.

3- معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها : يؤدي عمل الأفراد بخطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها إلى محاولة تشخيصها وتحليلها والبحث عن أسباب حدوثها ومن ثم العمل على معالجتها أولاً وتفاديها في المستقبل ثانياً.

4- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات العمل : وحتى يكون الفرد مهماً بمختلف جوانب عمله يجب أن يساير جميع التطورات التكنولوجية وخاصة تلك المتعلقة بالأساليب والأدوات الجديدة، فما يتعلمه الفرد اليوم يمكن أن يصبح متقادماً غداً وهذا ما يستدعي بالضرورة على تجديد المعلومات الشخصية بصورة مستمرة.

ولهذا يجب أن يغطي التكوين ما يحتاج إليه المتكون من معارف ومعلومات تساعده مباشرة على أداء وظيفته، ولا يحقق التكوين الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتكونين بمعارف ومعلومات متوفرة لديهم.

المطلب الثاني: دور التكوين في تنمية المهارات والقدرات

تركز الدورات التكوينية على إكساب المتكون مهارات جديدة تمكنهم من انجاز أعمالهم بصورة أفضل وبمستوى عالي من الإتقان، وهذا حسب ما تتطلبه نوعية الأعمال والاستفادة من التطبيق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها.

كما يجب أن يكون الهدف من البرنامج التكويني منح الفرد مهارات متجددة وليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا يساهم بدوره أيضاً في القضاء على الروتين في العمل و ما يصاحبه من عمل، وفرصة بقاء الفرد في العمل وعدم الاستغناء عنه ترتبط بالمهارات التي يتقنها الفرد داخل العمل.²

ومن بين المهارات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التكويني ما يلي:³

1- المهارات الفنية : وهي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل. فموظف الإنتاج مثلا يستخدم معارف هندسية في عمله، لذا يجب أن يحصل على تكوين يحتوي على إجراءات العمل وكيفية الإنتاج وحجم الإنتاج الأمثل والمطلوب، وأخصائي التسويق يمكن أن يحصل على برامج تكوينية تركز على كيفية إعداد بحوث التسويق والتنبؤ بطلب المستهلك، فن البيع، وتصميم الحملات الإعلامية.

¹ أمين سعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، بدون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 74.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 253.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص ص: 43-44.

2-المهارات العقلية:وتشتمل على تلك المهارات الخاصة بالتنظيم ككل مثل طرق حل المشكلات، اتخاذ القرارات الجماعية، أساليب التخطيط والميزانيات التقديرية، تنظيم العمل والإفادة من الوقت، بناء مخطط للمتابعة والرقابة، تبسيط الإجراءات، تفويض السلطة، تحميل ودراسة العمل و إعادة بناء الهياكل التنظيمية ويحتاج إلى هذه المهارات المدراء خاصة، وتزد حاجاته إلى هذه المهارات كلما ارتفع مستواهم في السلم الإداري، فمثلا يحتاج مدير المؤسسة بشكل خاص إلى مهارات ذهنية تتعلق بالقدرة على تحميل المعلومات والمواقف الصعبة، واستخلاص النتائج، والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثاقب للمشاكل، فمثل هذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة، واكتشاف بدائل عديدة تم تقييمها لاختيار أنسبها في اتخاذ قرارات تؤثر بالإيجاب على سير المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

3-المهارات السلوكية: وتتعلق بمراعاة اللمسة الإنسانية في الإدارة مما يضمن خلق روح التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد في المؤسسة من خلال التعامل السليم المبني على حرية التعبير والنقاش مع مختلف الاتجاهات والجماعات والاتصال الفعال القادر على تحقيق المصالح المشتركة بين جميع أنحاء التنظيم.

المطلب الثالث: دور التكوين في تنمية الاتجاهات

يعمل التكوين على تنمية نواحي عديدة من بينها تغيير اتجاهات الأفراد العاملين النفسية والذهنية، سواء كانت حالية أو مستقبلية وذلك قصد تمكين من أداء وظيفته بفعالية، ويعتمد دور التكوين في تنمية اتجاهات الفرد في القدرة على استخدام المنهجية العلمية في تحديد الاحتياجات التكوينية الفعلية اللازمة، واختيار الأفراد العاملين للاشتراك بهذه العملية التكوينية.

تعرف الاتجاهات على أنها "مجموعة من الانطباعات في ثقافة مجتمع ما نحو موضوع أو فكرة معينة وقد تكون موضوعية، أو تتأثر بقدر العاطفة، وهي تؤثر على سلوك الفرد أو الجماعة اتجاه موضوع أو فكرة معينة"¹ أما تغيير الاتجاهات فيقصد بها "الرغبة في تغيير ما يعتقد المتكئون أو مثلهم الأعلى في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفصيلاته لأسباب العمل، كما تعني تعديلات في توجهات المتكئين وأدائهم"² ومن بين الاتجاهات التي تسعى المؤسسة في تغييرها من خلال البرامج التكوينية ما يلي:³

1-الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة: المؤسسة عندما تلاحظ أن عمالها لا يفضلون العمل بها، لذا فإن تفكير المؤسسة سوف يتجه نحو إقامة برامج تكوينية تهدف على تغيير اتجاهات عمالها نحو تفضيل العمل داخل هذه المؤسسة، مما يؤدي إلى شعور العامل بالرضا والراحة أثناء تأديته لوظيفته، ويزيد من ولائه لعمله ولمؤسسته مما يعود بالفائدة على المؤسسة وعلى العامل على حد سواء.

2-تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل: تعتبر الرغبة في العمل من العوامل المهمة التي ترفع الروح المعنوية للأفراد و بالتالي إنتاجيتهم، وهذا ما يفرض على جميع المؤسسات للتأكد من مدى توفرها لدى جميع العاملين، ومن ثم إقامة برامج تكوينية تفي بهذا الغرض.

3-تنمية الشعور بالمسؤولية: إن شعور كل فرد بالمسؤولية اتجاه عمله يجعله أكثر حرصا على أدائه بشكل صحيح وبتقان كما يعزز شعوره بأهمية تواجده بالمؤسسة باعتباره فرد مسؤول.

¹ صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2003، ص 286.

² فتحي أحمد دياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 154.

³ عبد الغفار الحنفي وسمية قرياقص، مرجع سبق ذكره، 2000، ص 454.

4-تنمية الروح الجماعية للعمل : وذلك بإقامة برامج تكوينية تهدف إلى خلق جو عمل خاص، والابتعاد عن الملل أثناء تأدية الوظائف ودفعه نحو العمل جماعيا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل تبين لنا أن تنمية الموارد البشرية تعتمد في الأساس على عقول الموارد البشرية وطاقاتهم، من خلال سعيها المستمر لتفجير قدرات و إبداعات الأفراد، كما يمكن اعتبار تنمية الموارد البشرية عملية تهدف إلى تطوير معلومات مهارات و اتجاهات الفرد، فهي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، والتي تحتم على المؤسسات تغيرات داخلية منها استحداث وظائف وتكنولوجيات حديثة جديدة، مما يجعل المؤسسات تسعى جاهدة للحصول على كفاءات بشرية تتوافق مع متطلباتها، ومن أبرز وسائل تنمية الموارد البشرية نجد التكوين الذي يمكن الفرد من اكتساب معارف ومهارات واتجاهات جديدة وهي في مجملها تمثل أبعاد تنمية الموارد البشرية.

الفصل الثالث

دراسة حالة تطبيقية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، بحيث حاولنا إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري لهذه الدراسة على أحد المؤسسات العمومية الإستشفائية الجزائرية وقد قمنا باختيار المؤسسة العمومية الإستشفائية المسماة الاخوة بعلي الجبالي وأحمد وشعبان بعشعاشة بولاية مستغانم كنموذج لدراسة حالة، من أجل الوقوف على المكانة الفعلية لعملية تكوين الموارد البشرية داخل المؤسسة، والدور الذي تلعبه هذه العملية في تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنحاول إلقاء نظرة عامة حول المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة، حيث سنقدم نشأة وتعريف للمؤسسة ودراسة لهيكلها التنظيمي، وكذلك التطرق لتصنيفات الموارد البشرية داخل المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة

تعتبر المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة من بين أكبر المؤسسات الإستشفائية العمومية بولاية مستغانم، حيث تقدر مساحتها الإجمالية 13703 متر مربع وقد دخلت هذه المؤسسة قيد الخدمة بتاريخ 06 جوان 2016 حيث تم تدشينها من طرف السيد: محمد بوضياف وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، تحتوي هذه المؤسسة على طاقة استيعاب 60 سرير موزعة على المصالح الاستشفائية التابعة لها.

1-1 نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة:

بعدما كانت دائرة عشعاشة تحتوي على مؤسسة صحية وحيدة وهي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حيث أنها غير كافية لتغطية البلديات الأربعة (عشعاشة-خضرة-أولاد بوغانم-نكمارية) للدائرة، ارتأت السلطات المعنية لابد من إنشاء مؤسسة صحية أخرى للتكفل الشامل بسكان الدائرة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 19-141 المؤرخ في 29 أفريل 2019 الذي يتم المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها¹.

ووفقا للمادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 تعرف المؤسسة العمومية الاستشفائية على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.

2-1 مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة:

من بين المهام التي نصت عليها المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 حق التكلف بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان. وفي هذا الإطار نستنتج المهام التالية:

- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

تسير كل المهام مجلس إدارة المستشفى ويديرها مدير مزود بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي والممثل في:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 19-141 المؤرخ في 29/04/2019، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 29، ص ص: 15-16.

أ. مجلس الإدارة: يضم الأعضاء التالية:

- ممثل عن الوالي رئيسا.
- ممثل عن الإدارة المالية.
- ممثل عن التأمينات الاقتصادية.
- ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي.
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة.
- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه.
- ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين ينتخبه نظراؤه.
- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة.
- رئيس المجلس الطبي.

ب. المدير: يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة وهو المسؤول عن حسن سير المؤسسة عن طريق:

- تمثيل المؤسسة أمام العدالة بجميع أعمال الحياة المدنية.
- هو الأمر بالصرف بالمؤسسة.
- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة.
- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة.
- ينقد مداورات مجلس الإدارة.
- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.
- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
- يعين جميع المستخدمين في المستشفى، باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم
- يمكنه تفويض إمضاءه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين، وحسب المادة 29 من المرسوم رقم 140/07 فإن المدير يساعده أربعة نواب ويعينون بقرار من الوزير المكلف.
- ج. المجلس الطبي: هو المكلف بدراسة كل المسائل التي تهتم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها ولاسيما فيمالي:

- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية وإعادة التنظيم
- برنامج الصحة والسكان
- برنامج التظاهرات العلمية والتقنية
- إنشاء هياكل طبية أو إلغائها
- ويقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها لاسيما مصالح العلاج والوقاية
- ويضم المجلس الطبي ما يلي:
- مسؤولي المصالح الطبية
- الصيدلية المسؤولة عن الصيدلة.

- جراح الأسنان.

- شبه طبي وينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة وممثل عن المستخدمين الاستشفائيين المجتمعين عند الاقتضاء.

3-1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة:

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

يتكون القطاع الصحي من مجموع الهياكل الصحية والعمومية الخاصة بالوقاية والتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التكييف الطبي، والتي تغطي حاجات سكان مجموعة من البلديات والتابعة للوزارة المكلفة بالصحة.

ينظم القطاع الصحي في وحدات جيوصحية تغطي مجموعة سكانية معينة، تطلق عليها تسمية قطاعات صحية فرعية، حتى يتمكن من تأدية المهام المسندة إليه.

المدير: يعين مدير القطاع الصحي بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامه بنفس الأشكال.

والقطاع الصحي بالمدينة يتكون بدوره من عدة مصالح ومديريات إدارية متمثلة في:

أ. المديرية الفرعية للمالية والوسائل: وتتفرع إلى:

☞ مكتب الصفقات العمومية.

☞ مكتب الميزانية والمحاسبة.

☞ مكتب الوسائل العامة والهياكل.

ب. المديرية الفرعية للموارد البشرية: وتتفرع إلى:

☞ مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

☞ مكتب التكوين.

ت. المديرية الفرعية للمصالح الصحية: وتتفرع إلى:

☞ مكتب القبول.

☞ مكتب التعاقد وحساب التكلفة.

☞ مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

ث. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: وتتفرع إلى:

☞ مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

☞ مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

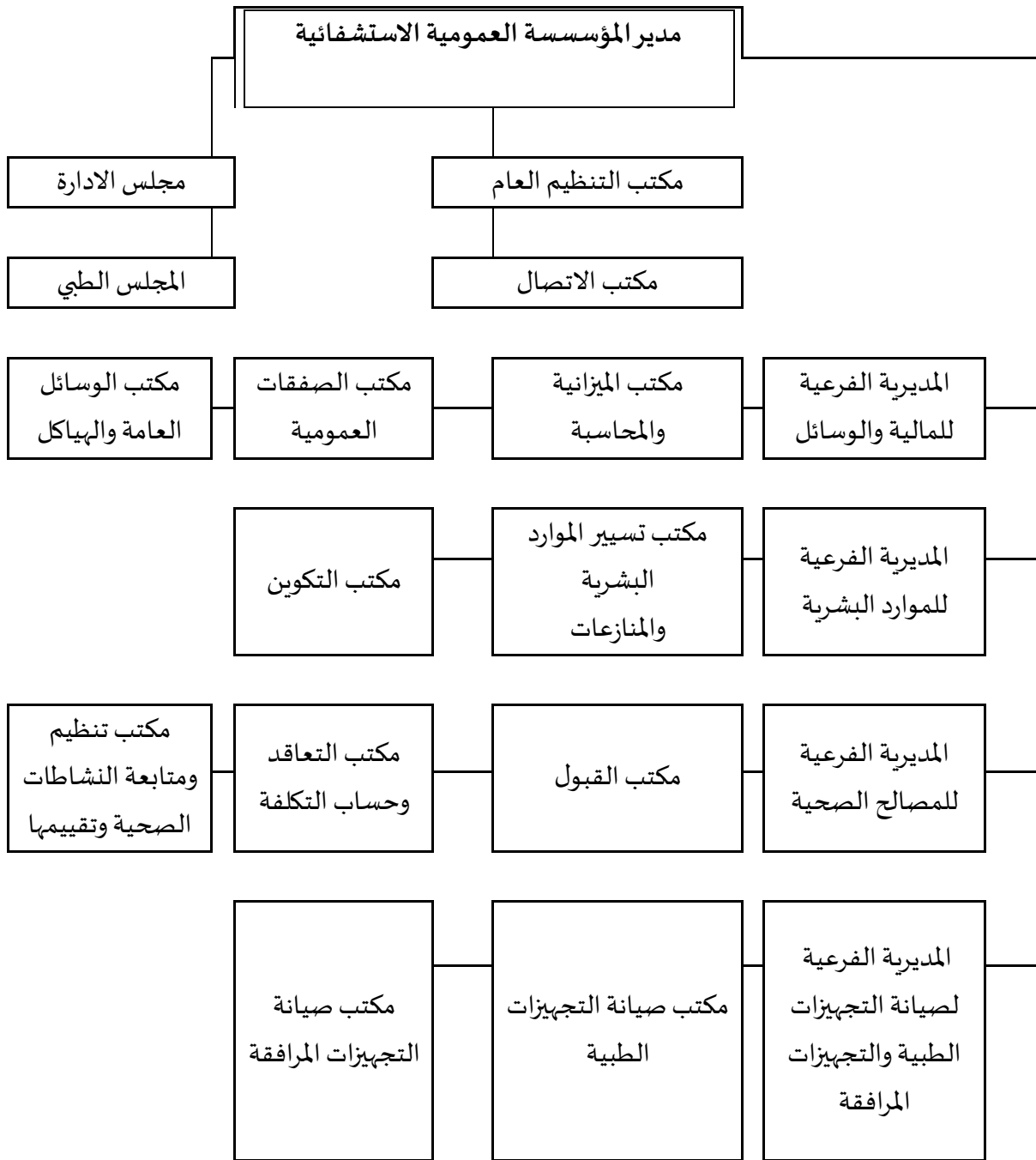
ج. مكتب الاتصال.

ح. مكتب التنظيم العام.

د. مجلس الإدارة.

ذ. المجلس الطبي.

الشكل رقم (3 - 01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة



المصدر: مكتب تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

تعريف الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الأداة أو الشكل الذي يبين توزيع السلطة والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستوى الإدارية المختلفة كما يبين الاتصال الرسمي بينها.

المطلب الثاني: تصنيفات الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة.

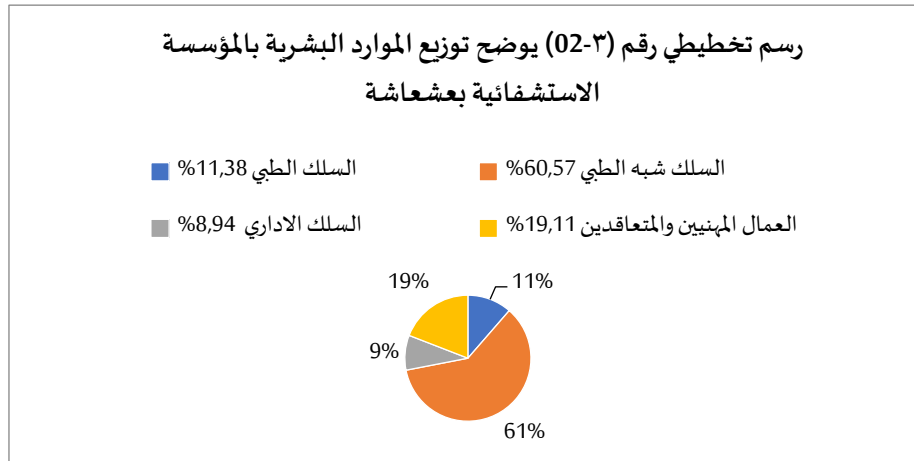
يقدر المورد البشري العام بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة بـ: 246 موظفا مقسمين إلى الأسلاك الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 01): تصنيفات الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة

النسبة	العدد	الأسلاك
%11,38	28	السلك الطبي
%60,57	149	السلك شبه الطبي
%8,94	22	السلك الإداري
%19,11	47	العمال المهنيين والمتعاقدين
%100,00	246	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة تحتوي على جميع الأسلاك للموارد البشرية بمجموع 246 موظفا، حيث تضم 28 موظفا ينتمون إلى السلك الطبي، 149 موظفا ينتمون إلى السلك شبه الطبي، 22 موظفا ينتمون إلى السلك الإداري، 47 موظفا ينتمون إلى السلك العمال المهنيين والعمال المتعاقدين.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول السابق.

وفيما يلي تصنيفات الموارد البشرية التي تضمها المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة حسب كل سلك من الأسلاك سالفه الذكر (الطبي، شبه الطبي، الإداري):

1.2 السلك الطبي :

الجدول رقم(02 - 3): تصنيفات السلك الطبي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة

العدد	الصف
12	ممارس متخصص مساعد للصحة العمومية
13	طبيب عام
03	صيدلي عام
28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة.

من خلال الجدول يتضح أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة تضم كادر طبي يقدر بـ 28 موظفا، مقسمين إلى: 12 ممارسين متخصصين مساعدين للصحة العمومية ، 13 أطباء عامون ، 03 صيادلة، وهذا العدد غير كاف بالنظر إلى حجم هذه المؤسسة الصحية.

2.2 السلك شبه الطبي :

الجدول رقم(03 - 3): تصنيفات السلك شبه الطبي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة

العدد	المورد البشري
08	بيولوجي للصحة العمومية الدرجة 01
03	ممرض متخصص
34	ممرض للصحة العمومية
01	مختص في حفظ الصحة متخصص
02	مختص في حفظ الصحة
01	عون رعاية الأطفال
05	قابلة في الصحة العمومية
06	قابلة رئيسية
01	مشغل أجهزة التصوير الطبي متخصص
08	مشغل أجهزة التصوير الطبي
01	مخبري متخصص
09	مخبري للصحة العمومية
06	مساعد طبي
03	مساعد اجتماعي
03	عون طبي في التخدير والإنعاش

01	مساعد تمريض رئيسي
54	مساعد تمريض
03	نفساني عيادي + تصحيح لغوي
149	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة.

من خلال الجدول يتضح أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة تضم 149 موظفا ينتمون إلى السلك شبه الطبي، يقومون بمختلف مهام الدعم التقني والفني للكادر الطبي.

3.2 السلك الإداري:

الجدول رقم (3 - 04): تصنيفات السلك الإداري في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة

العدد	الصنف
03	متصرف رئيسي
04	متصرف
01	ملحق إداري
03	عون إدارة رئيسي
01	عون ادارة
02	عون حفظ البيانات
01	محاسب اداري رئيسي
02	محاسب اداري
02	مهندس دولة في الاعلام الآلي
01	تقني سامي في الاعلام الآلي
01	تقني في الاعلام الآلي
01	وثائقي أمين محفوظات
22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة.

يوضح الجدول أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة تضم موظفين اداريين يقدرون بـ 22 موظفا موزعين على مختلف المصالح الادارية للمؤسسة، يقومون بمختلف عمليات التسيير وعمليات الدعم الإداري.

4-2 العمال المهنيين والمتعاقدين:

الجدول رقم (3 - 05): تصنيفات سلك العمال المهنيين والمتعاقدين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة.

العدد	الصنف
01	عامل مهني صنف 02
01	عامل مهني صنف 03
06	سائق سيارة صنف 01
39	العمال المهنيين المتعاقدين بالتوقيت الكلي
47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة.

يوضح الجدول أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة تضم 47 عاملا مهنيا ومتعاقدين بالتوقيت الكلي، يضمنون مهام الحراسة والصيانة والنظافة داخل المؤسسة الصحية.

المبحث الثاني: التكوين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة

نظرا للدور الذي يلعبه التكوين في المؤسسات الصحية العمومية، سنحاول تسليط الضوء على البرامج التكوينية المعتمدة والمخصصة لكل سلك من تصنيفات الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة.

المطلب الأول: أنواع التكوينات بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة

يمكن أن نلخص تصميم البرنامج التكويني المخصص للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة حسب كل سلك (أطباء- شبه طبي- اداريين- عمال مهنيين ومتعاقدين) في الجداول الآتية

1-1-2 البرنامج التكويني لسلك الأطباء

الجدول رقم (3 - 06): البرنامج التكويني لسلك الأطباء.

الإطارات + الأطباء المختصين	تصميم البرنامج
سلك الأطباء	العينة المستهدفة
- خارج الوطن (من شهر إلى 03 أشهر) (خاص بالأطباء المختصين). -مدارس شبه طبيين (مدتها أسبوع وتربص مغلق). -داخل المؤسسة (كل 15 يوم).	مكان ومدة البرنامج التكويني
- أعمال موجهة ومحاضرات.	المساعدات المنهجية والبيداغوجية
- السبورة البيضاء - الحاسوب الإلكتروني، الأفلام والشرائط.	المساعدات التكوينية
- تحسين معارفهم ومؤهلاتهم في مجال تخصصهم وتنمية معارفهم. - تعريفهم بواجباتهم وحقوقهم ودورهم في التنمية الشاملة.	الأهداف الكلية للتكوين

<p>الأهداف الجزئية للتكوين</p>	<p>- تحديد محتويات التقنيات البشرية المستحدثة. - التحكم في الأدوات والأجهزة الطبية وصيانتها. - فهم ميكانيزمات عملية الاتصال بين الطبيب والمريض والعلاقة الإنسانية بينهما.</p>
--------------------------------	---

المصدر: مكتب التكوين بالمؤسسة محل الدراسة

2-1-2 البرنامج التكويني للسلك الإداري :

تم تقسيم هذا السلك إلى ثلاث مستويات :

المستوى الأول: ويندرج ضمنه الفئات التالية:

- تسيير المؤسسات الصحية.
- تسيير الموارد البشرية.
- محاسبة المالية.

المستوى الثاني: ويندرج ضمنه الفئات التالية:

- الأعوان الإداريون
- أعوان الرقن .

المستوى الثالث: ويندرج ضمنه الفئات التالية :

- أعوان التنظيف
- أعوان الأمن

ويمكن تلخيص تصميم البرنامج التكويني في الجدول التالي :

الجدول رقم(3 - 07): البرنامج التكويني للسلك الإداري.

الإطارات		تصميم البرنامج
المستوى الثالث	المستوى الأول والثاني	
خاص بأعوان التنظيف	خاص بالسلك الإداري	العينة المستهدفة
-مدرسة التكوين شبه طبي (التريص مغلق). - داخل المؤسسة (كل 15 يوم).	-المدرسة العليا للصحة " المستوى الأول" ومدتها 18 شهر - المدرسة العليا للصحة"المستوى الثاني" ومدتها يومين في الأسبوع - داخل المؤسسة (كل 15 يوم).	مكان ومدة البرنامج التكويني
تكوين عملي على مستوى مقر العمل.	-دراسة حالة. -أعمال موجهة -دراسة ملف. -المحاضرات. -الندوات.	المساعدات المنهجية والبيداغوجية

<p>-تحديد مهام ونشاط الأعمال التي يقومون بها اتجاه المواطن بدقة. - تغيير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم ازاء رؤسائهم وكذا معاملتهم مع المرضى. -تحسين معارفهم ومؤهلاتهم. -التعرف والتحكم في الوسائل والأجهزة عند القيام بالأعمال "الوقاية من الأحداث".</p>	<p>-يعد برنامجا استعجاليا لأنه يهدف إلى معالجة المشاكل الظرفية التي تؤدي إلى السير الحسن لمهام المؤسسة. -التحكم في أدوات التسيير المتعلقة بالموارد البشرية خاص بالمستوى الأول -تغيير في اتجاهاتهم و سلوكياتهم ازاء رؤسائهم وكذا متعاملهم. -تعريفهم بواجباتهم وحقوقهم وبدورهم في التنمية الشاملة وهو خاص بالمستويين . -التعرف والتحكم في أداة الإعلام الآلي.</p>	<p>الأهداف الكلية للتكوين</p>
<p>-فهم ميكانيزمات عملية الاتصال والربط الصحيح ما بين الموظف والمريض أي (علاقة إنسانية). -تحسين الأداء.</p>	<p>-خلق الشروط الجيدة للاتصال -تحديد المهام و الوظائف. -فهم فن القيادة ومعرفة أهمية إدماج الأعوان. -معرفة تقنيات التحرير -فهم محتوى التسيير. -إدارة النزاعات وأهميتها. -تحديد المخطط السنوي للموارد البشرية "التحليل النقدي والميادين المراد معالجتها"</p>	<p>الأهداف الجزئية للتكوين</p>
<p>-الصحة العمومية. -الوقاية.</p>	<p>القانون الإداري -مسؤوليات مستشفيات -تسيير الموارد البشرية -الصحة العمومية -منهجية المذكرة. -مدخل عام حول الإعلام الآلي. -تقنيات التحرير الإداري (الخاصة بالنصوص والرسائل). -وظائف الإدارة و أسسها (اتصال، تنظيم، تنسيق،...) -قواعد اللغة</p>	<p>مضمون البرنامج التكويني</p>

3-1-2 البرنامج التكويني لسلك شبه الطبيين :

هذا البرنامج يندرج ضمنه تحديث وتجديد المعلومات وتحسين المستوى عن طريق تحديث أدواتها وأساليب عملها. ويهدف إلى الترقية لأنها تعتمد على المدى الطويل حيث يتعدى السنة. ويمكن أن نلخص برنامج تصميم البرنامج التكويني في الجدول التالي :

الجدول رقم(3 - 08): البرنامج التكويني لسلك شبه الطبيين.

الإطارات	تصميم البرنامج
سلك شبه الطبيين	العينة المستهدفة
- مدرسة التكوين شبه طبي ومدتها سنتين - داخل المؤسسة (كل 15 يوم).	مكان ومدة البرنامج التكويني
-أعمال تطبيقية. -محاضرات. -الندوات.	المساعدات المنهجية والبيداغوجية
-السيورة البيضاء. - قاعة الانترنت المكتبية.	المساعدات التكوينية ومعينات التكوين
تحسين معارفهم ومؤهلاتهم في مجال تخصصهم وتنمية معارفهم. -تعريفهم بواجباتهم وحقوقهم وبدورهم في التنمية الشاملة.	الأهداف الكلية للتكوين
-فهم محتوى مهام و وظائف كل فئة. -تنمية معارفهم القاعدية. -خلق الشروط الجيدة للاتصال.	الأهداف الجزئية للتكوين

المصدر: مكتب التكوين لمؤسسة محل الدراسة.

وحسب مسير مكتب التكوين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة محل الدراسة :

-إن المؤسسة الصحية تقوم بتشجيع المبادرات الشخصية وذلك لرفع مستوى الأفراد وتحسين أدائهم، ويتم التكوين بناء على طلب الأفراد من خلال تحديد الفئة المستهدفة من التكوين، وإعداد قوائم يتم توزيعها على الأفراد، والذين يقومون بدورهم بتحديد احتياجاتهم التدريبية الخاصة (ملحق رقم 01 / Fiche de Voeux)، حيث يتم دراسة هذه القوائم على مستوى المؤسسة الإستشفائية ثم إرسالها إلى مديرية الصحة التي تقوم بدورها بالمصادقة عليها.

- أن الأفراد المتكويين يتلقون تكويننا في التخصص حيث يهتم هذا النوع من التكوين بتزويدهم بالمعارف والمهارات الخاصة بمجال معين كتكوين الأطباء أو الشبه طبيين في مجال أو أنواع محددة من الأمراض وكيفية التعامل معها(كالكسري، الالتهابات، ضغط الدم...)، ومن خلال الاطلاع على برامج التكوين في المؤسسة محل الدراسة

خلال سنة 2021 وجدنا أن محتوى هذه البرامج يشمل تخصصات محددة لمختلف الأقسام بالمؤسسة، حيث أن تكوين الأطباء كان تكوين تخصصي، أما بالنسبة لفئة الشبه طبيين نجد أن تكوينهم في التخصصات التي تستلزم تجديد دائم ومسائر للتطورات الطبية، أما بالنسبة لفئة الإداريين كان تكوينهم خاص في بعض مجالات كتنسيق الموارد البشرية، الإعلام الآلي والمحاسبة التقنية، أما بالنسبة لفئة العمال المهنيين والعمال المتعاقدين كان تكوينهم خاص بالنظافة الإستشفائية والاستقبال والتوجيه.

- إن أغلبية المتكويين (الأطباء، الشبه طبيين، الإداريين) كان تكوينهم قصير المدى، إذ تلجأ المؤسسة الصحية إلى هذا التكوين باعتباره أقل تكلفة من غيره من حيث الوقت أو المال، كون المتكويين هم أطباء من داخل المؤسسة، ونظرا لما يترتب عن غياب المتكويين أثناء مشاركتهم في الدورات التكوينية المتوسطة والطويلة المدى التي تتعدى ستة أشهر، مما يستلزم تعيين أفراد جدد وصرف ميزانية جديدة، وبالتالي تعد هذه المدة في بعض الأحيان مصدر رفض المسؤولين.

-تقوم الإدارة باطلاع جميع الموظفين على برامج التكوين المبرمجة وذلك بإعداد إعلانات أو تبليغهم مباشرة، وإنها ليست مقتصرة على فئة معينة، كذلك يتم تذكيرهم بوجوب الحضور والمشاركة في هذه البرامج التكوينية. - تضمن المؤسسة تنوع البرامج التكوينية والتي تعمل أساسا على تطوير الأفراد وتحسين أدائهم، فهي تمدهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم وتطور مهاراتهم وقدراتهم وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل من خلال استخدام المفاهيم والأساليب في مواقف معينة سواء كانت هذه المهارات فنية أو فكرية أو سلوكية.

-هناك تكوينات خارج المؤسسة الإستشفائية (داخل الوطن) كالجامعات ومدارس تكوين الشبه طبي بالنسبة لشبه طبيين ومعاهد الإدارة كالمدرسة العليا للصحة، مثل هذه التكوينات غير مبرمجة لدى المؤسسة الصحية ولا تستفيد منها وإن وجدت تكون بنسب ضئيلة جدا، كذلك يقوم الأطباء وشبه الطبيين والإداريين بالمشاركة في الأيام الدراسية التي تنظمها مديريات الصحة والمستشفيات الأخرى والجمعيات التي تهتم بالصحة.

المطلب الثاني: تطور الميزانية المخصصة للتكوين بالمؤسسة الاستشفائية بعشعاشة

تخصص المؤسسة محل الدراسة ضمن ميزانيتها العامة للنفقات المخصصة للتكوين، حيث سنقوم بتحليل تطور هذه النفقات خلال ثلاث السنوات الأخيرة ضمن الجدول التالي :

الجدول رقم (3 - 09): تطور الميزانية المخصصة للتكوين بالمؤسسة الاستشفائية بعشعاشة خلال السنوات

2022-2021-2020

السنوات	2020	2021	2022
الميزانية المخصصة للتكوين	00	300.750,00 دج	650.000,00 دج
الميزانية العامة	60.957.000,00 دج	100.250.000,00 دج	134.500.000,00 دج
نسبة ميزانية التكوين/الميزانية العامة	%00	%0.30	%0.48

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة.

من خلال الجدول يتبين أن: الميزانية التي خصصتها المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة للتكوين قد ارتفعت خلال السنوات الثلاثة الأخيرة (2020-2021-2022) رغم تزايد الميزانية العامة للمؤسسة خلال نفس السنوات، حيث لم تخصص ميزانية في التكوين في سنة 2020 بينما قدرت الميزانية الخاصة للتكوين بـ 300.750.000 دج أي بنسبة 0,30% من الميزانية العامة المقدرة بـ 100.250.000,00 دج خلال سنة 2021، أما في سنة 2022 قد قدرت الميزانية المخصصة للتكوين بـ 650.000,00 دج بنسبة 0,48% من الميزانية العامة للمؤسسة المقدرة بـ 134.500.000,00 دج، وتعتبر هذه المخصصات منخفضة مقارنة بمكانة التكوين وأهمية البرامج التكوينية التي يجب أن توفرها المؤسسة وذلك نظرا لارتفاع عدد الموظفين خلال سنتي 2021 و 2022.

1-2 توزيع النفقات المخصصة للتكوين بالمؤسسة الاستشفائية بعشعاشة لسنة 2021:

يتم توزيع النفقات المخصصة للتكوين بالمؤسسة الاستشفائية بعشعاشة حسب برامج التكوين المسطرة والمقترحة من الوزارة الوصية، وتوزع لتغطية تكاليف كل من:

- التكوين قصير المدى بالخارج (خاص بالأطباء المتخصصين).
- التكوين المحلي داخل الوطن (خاص ببقية الموظفين).

سوف نحلل هذا التوزيع للنفقات وفقا للجدول التالية:

الجدول رقم (3 - 10): توزيع نفقات التكوين لسنة 2021 للمؤسسة الاستشفائية بعشعاشة

المجموع	نوع التكوين		سنة 2021
	التكوين المحلي	التكوين قصير المدى بالخارج	
300.750,00 دج	300.750,00 دج	00,00	توزيع النفقات
100%	100%	00%	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه: أن المؤسسة لم تخصص مصاريف للتكوين قصير المدى بالخارج بل خصصت كل مصاريف التكوين للتكوين المحلي والمقدر بنسبة 100%.

2-2 حصيلة التكوين داخل الوطن للمؤسسة الاستشفائية بعشعاشة لسنة 2021

حسب مكتب التكوين بالمؤسسة هناك عدد كبير من موظفي المؤسسة الصحية محل الدراسة تم تكوينهم بالمؤسسات التي كانوا يعملون بها، وسوف نعرض من خلال الجدول أدناه حصيلة التكوين داخل الوطن للمؤسسة الاستشفائية بعشعاشة، وعدد المستفيدين من هذا التكوين، وكذا النفقات المخصصة له خلال سنة 2021

الجدول رقم (3 - 11) حصيلة التكوين داخل الوطن للمؤسسة الاستشفائية بعشعاشة لسنة 2021

النفقات	المجموع	الأفراد المتكويين				عدد التكوينات		المؤسسة الاستشفائية بعشعاشة
		عمال مهنيين	إداريين	شبه طبي	طب عام	المحققة	المبرمجة	
300.750,00 دج	189	37	18	112	22	12	12	عشعاشة
300.750,00 دج	189	37	18	112	22	12	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن: هذا التكوين يتميز بأقل تكلفة مقارنة مع غيره (التكوين بالخارج)، حيث أنه يعتمد على تقديم محاضرات ودروس (12 محاضرة مبرمجة في سنة 2021) كما أن المكون في غالب الأحيان يكون حسب مكتب التكوين من نفس المؤسسة وتلقى تكويننا أعلى من المتكويين كالأطباء المختصين بالنسبة لفئة الأطباء والشبه طبيين.

المبحث الثالث: مؤشرات نتائج تقييم تكوين المورد البشري داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية. من خلال ما سبق التطرق له في هذا الفصل الثالث من عرض لتصنيفات الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة، والتكوينات المبرمجة بها وكذا الميزانيات المخصصة لكل نوع من أنواع التكوينات سوف نقدم مقارنة وتحليل لنتائج مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية الفعلية للمؤسسة محل الدراسة مع مؤشرات القياس العالمية لتقييم الأداء بالمستشفيات التي أقرتها منظمة الصحة العالمية، لتبيين دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محل الدراسة.

المطلب الأول: مؤشرات كمية للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة. سوف نحاول اعتماد بعض المؤشرات الكمية التي تمكننا من تحليل الموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة، ومقارنتها مع المؤشرات العالمية لتقييم أداء المستشفيات، وذلك كما يلي:

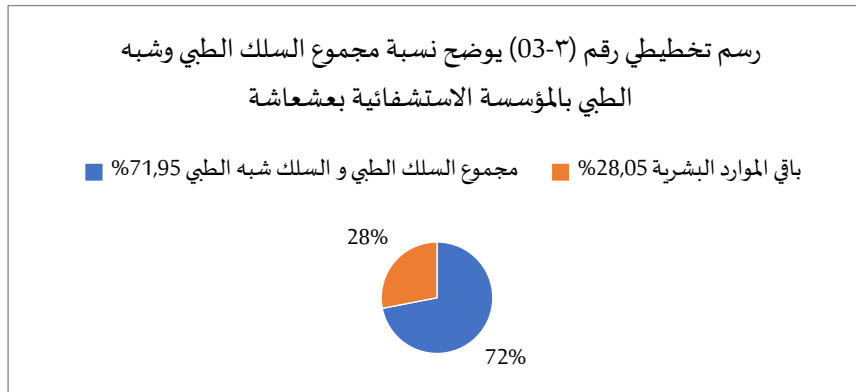
أ - المؤشرات الكمية للمورد البشري لمؤسسة محل الدراسة :

مجموع السلك شبه الطبي + مجموع السلك الطبي

01-نسبة مجموع السلك الطبي وشبه الطبي = $\frac{149+28}{246} \times 100x$

مجموع المورد البشري

$$\frac{149+28}{246} \times 100x = 71,95\%$$



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ مما سبق أن:

- مجموع السلك الطبي والسلك شبه الطبي يمثل نسبة 71,95% من مجموع الموارد البشرية العاملة على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة، وحسب مؤشر القياس العالمي وفق منظمة الصحة العالمية

والذي يقر أن مجموع السلوك الطبي وشبه الطبي يجب أن يمثل ثلثي (3/2) مجموع الموارد البشرية الكلي العامل بالمؤسسة، وهذا ما يدل على أن النسبة المتحصل عليها تعتبر نسبة مرتفعة.

$$100x \frac{\text{مجموع السلوك الطبي}}{\text{مجموع السلوك الطبي} + \text{مجموع السلوك شبه الطبي}} = (\text{السلوك الطبي} + \text{السلوك شبه الطبي})$$

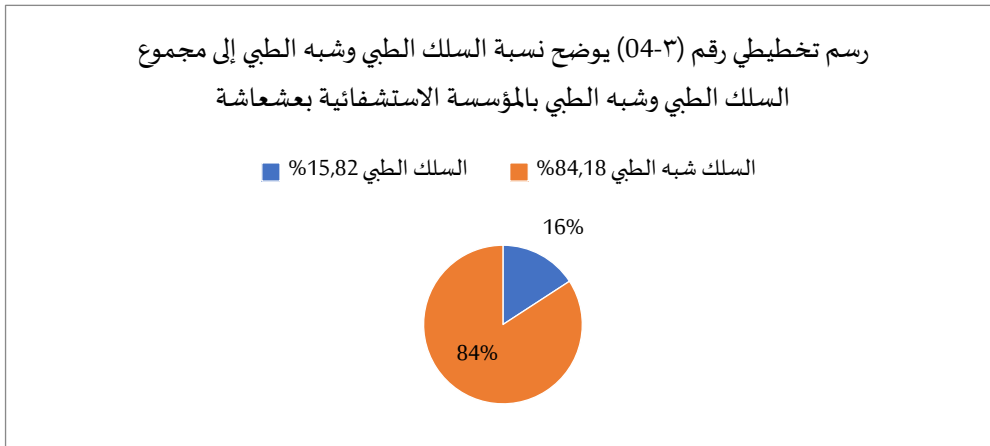
$$100x \frac{28}{28+149} =$$

$$15,82\% =$$

$$100x \frac{\text{مجموع السلوك شبه الطبي}}{\text{مجموع السلوك شبه الطبي} + \text{مجموع السلوك الطبي}} = (\text{السلوك الطبي} + \text{السلوك شبه الطبي})$$

$$100x \frac{149}{149+28} =$$

$$84,18\% =$$



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ مما سبق أن:

- السلوك الطبي يمثل نسبة 15,82% من مجموع السلوك الطبي والسلوك شبه الطبي مقابل 84,18% للسلوك شبه الطبي.

ب - مؤشرات التغطية الصحية للموارد البشرية بالنسبة لعدد الأسرة بالمؤسسة
عدد الأسرة الإستشفائية بالمؤسسة = 60 سرير.

$$01- \text{معدل تغطية السلك الطبي لكل سرير} = \frac{\text{مجموع السلك الطبي}}{\text{مجموع الأسرة}}$$

$$= \frac{28}{60} = 0,47$$

نلاحظ أن: معدل تغطية السلك الطبي لكل سرير تقدر بطبيب (01) واحد لكل سريرين (02) حيث أن مؤشر القياس العالمي وفق منظمة الصحة العالمية يقر بين 04 و05 أسرة لكل طبيب، وهو ما يدل على أنه هناك تغطية صحية جيدة للأسرة الإستشفائية داخل المؤسسة، لكن هذا لا ينعكس في أرض الواقع على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى كونها تعتبر متدنية بالمؤسسة.

$$02- \text{معدل تغطية السلك شبه الطبي لكل سرير} = \frac{\text{مجموع السلك شبه الطبي}}{\text{مجموع الأسرة}}$$

$$= \frac{149}{60} = 2,48$$

نلاحظ أن: معدل تغطية السلك شبه الطبي لكل سرير تقدر تقريبا بفردين (02) لكل سرير استشفائي وحسب مؤشر القياس العالمي وفق منظمة الصحة العالمية الذي يقر بـ 01 و 03 شبه طبيين لكل سرير ، وهو ما يدل على أنه هناك تغطية صحية بالنسبة للشبه طبيين للأسرة الإستشفائية داخل المؤسسة، لكن هذا لا ينعكس على التكفل الجيد بالمريض في الواقع.

المطلب الثاني: الفئات المستفيدة من التكوين داخل الوطن بالمؤسسة الإستشفائية بعشعاشة

01- الفئة المستفيدة من التكوين = الطب العام + السلك شبه الطبي + السلك الإداري + عمال مهنيين

$$= 22+112+18+37=189.$$

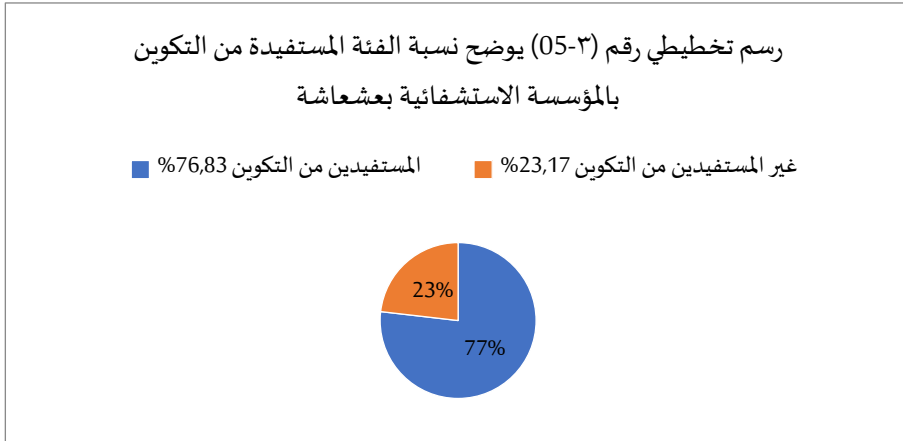
مجموع الفئة المستفيدة

$$\text{نسبة المستفيدين من التكوين} = 100x \frac{\text{مجموع الفئة المستفيدة}}{\text{مجموع الموارد البشرية}}$$

مجموع الموارد البشرية

$$= \frac{189}{246} \times 100$$

$$= 76,83\%$$



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة محل الدراسة

يمكن القول أن:

نسبة المستفيدين من التكوين تقدر بـ 76,83% من الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية تعتبر نسبة مقبولة مقارنة بنسبة الموظفين الذين لم يتلقوا التكوين و التي تقدر بـ 23,17%.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة:

بعد عرضنا لبعض مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية الفعلية للمؤسسة محل الدراسة ومقارنتها مع مؤشرات القياس العالمية لتقييم الأداء بالمستشفيات التي أقرتها منظمة الصحة العالمية لتبيين دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية بعشعاشة، سنقدم تحليلا للنتائج المتوصل إليها من خلال التكوين كما يلي:

- تعتبر الميزانية المخصصة للتكوين لسنة 2021 و المقدرة بـ 300.750,00 دج أي بنسبة 0,30% من الميزانية العامة المقدرة بـ 100.250.000,00 دج منخفضة مقارنة بمكانة التكوين وأهمية البرامج التكوينية التي يجب أن توفرها المؤسسة خاصة مع ارتفاع عدد الموظفين .
- تقوم المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة بالتكوينات الخاصة بالموظفين على مستوى المعهد الوطني للشبه الطبي بولاية مستغانم.
- عدم وجود تقارير أو تقييم لأداء المورد البشري المستفيد من برامج التكوين التي تمكن المؤسسة من الوقوف على تطور أدائه مما يدل على غياب التقييم للعملية التكوينية.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل التعرف على المؤسسة الإستشفائية بعشعاشة، وتصنيفات الموارد البشرية العاملة بها، كذلك تم التعرف البرامج التكوينية المتاحة على مستوى المؤسسة الإستشفائية. حيث تم عرض نتائج البحث أين تم الاعتماد على بعض المؤشرات الكمية التي تساعد على تحليل معلومات الدراسة حيث تم التوصل إلى أن مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية تعتبر جيدة مقارنة بمؤشرات قياس الأداء العالمية حسب منظمة الصحة العالمية، وهو ما يدل على أن التغطية الصحية جيدة بالمؤسسة، لكن هذا لا ينعكس في الواقع على التكفل الجيد وتقديم الخدمات الصحية والرعاية الطبية الجيدة للمرضى.

وعليه وجب على المؤسسة الإستشفائية تبني إستراتيجية واضحة ودقيقة للتكوين من حيث تحديد الاحتياجات التكوينية، وإعداد البرامج التكوينية لجميع تصنيفات الموارد البشرية بها، والتقييم الجيد لهذه البرامج التكوينية، كون التكوين يلعب دورا مهما في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية والذي يظهر من خلال تحسين الخدمات الصحية المقدمة، وتعزيز كفاءات أداء العاملين في المجال الصحي وتنمية المعارف والمهارات لكافة التخصصات الطبية والصحية والإدارية بها.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

بعد دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوع التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية حيث تطرقنا إلى أبرز العناصر التي تتضمنها وظيفة الموارد البشرية ووظيفة التكوين، وبعد إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي توصلنا إلى جملة من النتائج منها:

أن للتكوين علاقة مباشرة مع مختلف نشاطات ووظيفة الموارد البشرية حيث يستطيع التكوين أن يلبي الحاجيات من اليد العاملة بصفة والتي تعبر عن تخطيط الموارد البشرية بالحفاظ على كفاءة اليد العاملة بصفة مستمرة، وكما له علاقة بتحليل تقييم الوظائف بتعويض النقص الموجود بين الكفاءات التي يملكها العامل. كما أن للتكوين علاقة برفع مستوى العامل وكنيجة ترفع رتبته وأجره، وللتكوين علاقة بالتوظيف حيث تختار المؤسسة تكوين الموظفين بدل تشغيل مترشحين جدد لأن ذلك يكلف مالا ووقتا، وللتكوين تأثير على تقييم الموارد البشرية ففي إطار تكوين الموارد البشرية يمكن أن يسمح هذا النشاط بتحديد الحاجيات من التكوين لكل موظف.

ونجاح المؤسسة يتوقف على الاهتمام بالفرد عن طريق تكوينه وتطوير معلوماته وتكيفه مع التحولات والتغيرات التي يفرضها المحيط الاجتماعي للتقدم والنمو الديناميكي للمؤسسة، وهذا ما دفع المؤسسات إلى إعطاء أهمية كبيرة لعملية التكوين قصد مواكبة التطور الاقتصادي والتكنولوجي الحاصل في الدول، وإدراكها أن الفرد مورد يجب استغلاله أحسن استغلال وليس تكلفة يجب تدنيها وأن التكوين استثمار منتج وليس جامد. الاستنتاجات:

استنتجنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع ما يلي:

1. بما أنه لا يمكن الاستغناء عن الفرد في أي منظمة فإنه من الضروري تكوين الفرد على أساليب جديدة تساعده في العمل.
2. يتطلب من كل مكون أن يستعمل كل المهارات المكتسبة لاستثمارها بأحسن الطرق لكي يجني منها بالفائدة للمؤسسة.
3. عملية تقييم كفاءة وفعالية التكوين تعد عملية مركبة ومعقدة فمتى أوليت بالأهمية أسفرت على نتائج معتبرة.
4. يجب تحديد محتويات البرنامج التكويني لأن دقة وتسلسل البرنامج مفادها تحقيق الفاعلية في التكوين، إضافة إلى مراعاة خصائص الأفراد المشاركين في الدورة.
5. تخصيص مكتب يهتم بالتكوين وكذا تخصيص ميزانية كافية خاصة بها.
6. الاهتمام بإدراج دورات تكوينية تساعد الموظفين لمواكبة النقص في الأداء الوظيفي.
7. القطاع الصحي يحتوي على خلية التكوين خاصة بانعقاد الدورات التكوينية.

التوصيات:

ولنجاح القطاع الصحي في تطبيق البرامج التكوينية نقترح بعض التوصيات:

1. إجراء دراسات الاحتياجات التكوينية في القطاع الصحي وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج تكوينية.
2. يستلزم التفكير في ربط التكوين بتحفيز الموظفين كتعويض نتائج التكوين بالترقية وتعويضات مرتبطة بالرتبة.
3. توفير البيئة التكوينية الملائمة لتنفيذ البرنامج داخل القطاع الصحي.

4. وضع عقود قانونية مع المتكولين لدى القطاع الصحي كي يضمن بقائهم في القطاع، وعدم استغلال تلك المهارات المكتسبة للمصلحة الخاصة (عيادات خاصة).

آفاق الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق من خلال دراستنا التطبيقية، ونظرا للتكاليف المخصصة للدورات التكوينية يمكن اقتراح مواضيع للمناقشة حول:

- دراسة وتحليل تكاليف التكوين ومردوديتها على المؤسسة.

- كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي في المؤسسة.

المراجع

باللغة العربية:

❖ الكتب:

- ✍ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الزقازيق- بنها، القاهرة، 2000.
- ✍ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مصر، الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر، 1984.
- ✍ أحمد طاطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. بدون سنة النشر.
- ✍ أحمد عامر راشد. مذكرات في إدارة الأفراد. دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت 1981.
- ✍ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. مركز التنمية المركزية - الإسكندرية، 1995.
- ✍ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003
- ✍ أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، بدون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- ✍ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- ✍ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- ✍ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- ✍ زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989.
- ✍ صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2003.
- ✍ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
- ✍ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001،
- ✍ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تنظيمي معاصر)، بدون طبعة، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
- ✍ عادل حسن، إدارة الأفراد في الصناعة، دار الطباعة المصرية، الإسكندرية، 1971.
- ✍ عبد الرحمان توفيق، العملية التدريبية- موسوعة التكوين والموارد البشرية.
- ✍ عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.

- ✍ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت 1991.
- ✍ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
- ✍ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- ✍ عمر سالم الرزق، برنامج العملية التدريبية لتدريب المديرين، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس 1989.
- ✍ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي-، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- ✍ عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، عمان، الاردن، دار الزهراء، 1995، بدون طبعة
- ✍ فتحي أحمد دياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013
- ✍ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- ✍ لعلي بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الياقوت للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- ✍ محمد جمال مرعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة.
- ✍ محمد حسن العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- ✍ محمد خيرى، علم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية، بيروت، 1980.
- ✍ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009
- ✍ محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة. مصر. 1992.
- ✍ مسعد الفاروق حمودة ومنال طلعت محمود، التنمية والمجتمع (مدخل نظري لدراسة المجتمعات المحلية)، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة النشر.
- ✍ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد – مدخل كمي – الأردن 1998.
- ✍ موسى سلامة اللوزي، التنمية والمجتمع (المفاهيم، الأسس، التطبيقات) الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- ✍ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- ❖ المذكرات:
- ✍ العيوشي بلعيد، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، دورة 2002.
- ✍ بن نوي بلقاسم، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، دورة 2002.

- ☞ بولمسامر حدة، بن رابحة فاطمة، "أثر التكوين على مردودية المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال 1998.
- ☞ حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- ☞ صبرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
- ☞ كمال طايطي، "دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة"، مذكرة ماجستير 2002
- ☞ وهيبه سراج، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.

❖ المجالات:

- ☞ مراد ناصر، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الموحدات للبحوث والدراسات، العدد السابع، جامعة البليدة، الجزائر، 2009.
- ☞ نعيمة برك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد السابع، بدون سنة النشر.

❖ القوانين والمراسيم:

- ☞ المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة في 20/05/2007، العدد 33.
- ☞ المرسوم التنفيذي رقم 19-141 المؤرخ في 29/04/2019، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة في 05/05/2019، العدد 29.

باللغة الأجنبية:

❖ بالفرنسية:

- André petit-Purant Belanger-Jean Lois Bergeron: G.R.H une approche globale et intégrée, 3^{ème} impression, Paris. Edition, 1984.
- Jaque soyer, Fonction formation, 2^{ème} édition, Les éditions d'organisation, paris, 1996.
- LAKANDER SEKIOLI : gestion du personnel, des éditions d'organisation 3^{ème} éditions, canada, 1990.

❖ بالإنجليزية:

- Marsick vjet : wathinsmki informal and incidental in the work place London, 1991.
- William. F. Glench, Management, the dragline presse, Illinois.
- Douglas T. Hall, Janes G. Goodale, Human Resource Management : Strategy Design and Implémentation, Scolt, Foreman and Company, USA, 1986.
- Rachard A. Swansin, Elwood F. Holton, Fondation of Human Resource Développements, Borret- Koehler Publishers, INS San Francisco, 2001.
- Jim Grieves, Strategic Human Resource Développement, Sage publications, London, 2003.

❖ موقع الانترنت

- www.sarambite.com

المساحق

EPH ACHAACHA

BUREAU DE LA FORMATION

CELLULE DE LA FORMATION CONTINUE

FICHE DE VŒUX

NOM :

PRENOM :

SERVICE :

CHOIX DES THEMES DU PROGRAMME DE FORMATION CONTINUE POUR
L'ANNEE 2021 (MEDECIN – PARAMEDICAUX – PERSONNELS TECHNIQUES
ET ADMINISTRATIFS AVANT LE 20 OCTOBRE 2020

1

2

3

4

5

L'INTERESSE

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لإبراز الدور الذي يلعبه التكوين في تنمية الموارد البشرية ومن أجل معرفة هذا الدور، ومن خلال المنطلقات النظرية والبحث الميداني الذي قمنا به في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعشعاشة باستعمال أداة المقابلة مع فئة المسؤولين المباشرين والمشرفين على مختلف المصالح بغية معرفة الدور الذي يلعبه التكوين في تنمية الموارد البشرية وأثره وإعطاء تقييم موضوعي لهذه العملية وامتداداتها إلى ما بعد التكوين أي بعد عودة الأفراد المشاركين في البرنامج التكويني إلى وظائفهم حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- التكوين يؤدي إلى تطوير قدرات ومهارات الأفراد.
- التكوين يؤثر بصورة إيجابية على الأفراد ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي.
- للتكوين دور فيما يخص تطوير العمل الجماعي وزيادة فهم دور الأفراد.

الكلمات المفتاحية:

التكوين، تنمية الموارد البشرية، تنمية المعارف والمعلومات، تنمية المهارات والقدرات، تنمية الاتجاهات

Résumé de l'étude :

Le but de cette étude est de mettre en évidence le rôle joué par la formation dans le développement des ressources humaines et de connaître ce rôle et à travers les prémisses théoriques et les recherches sur le terrain que nous avons menées dans l'établissement public hospitalier d'Achaacha, en utilisant l'outil d'interview avec la catégorie des fonctionnaires directs et des superviseurs de différents intérêts afin de connaître son rôle. Former au développement des ressources humaines et à son impact et donner une évaluation objective de ce processus et de son extension à la post-formation, après le retour des personnes participant au programme pour former leur emplois et l'étude a abouti à une série de résultats dont les plus importants :

- La formation conduit au développement des capacités et des compétences des individus.
- La formation affecte positivement les individus et augmente le niveau de satiacion au travail.
- Créer un rôle dans le développement du travail d'équipe et améliorer la compréhension du rôle des individus.

Les Mots-Clés :

La formation, développement des ressources humaines, développement des connaissances, développement des habilités et des capacités, et développement des orientations.