



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

شعبة علم الاجتماع

قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان

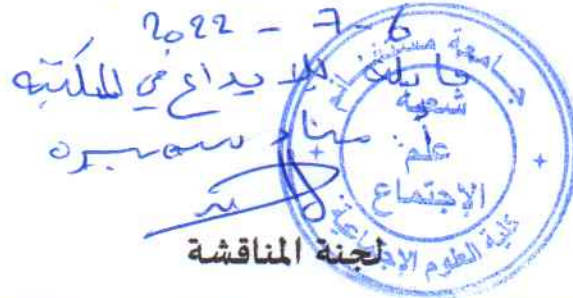
الدورات التكوينية للموارد البشرية في القطاع الصحي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية الشهيد "حماد و حسين" بسيدي علي - مستغانم -

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

الأستاذة المشرفة:

د مناد سميرة



من إعداد الطالبة:

بن نضري سعاد

الصفة	الرتبة	إسم الأستاذ
رئيسا	استاذ مساعد أ	ا هواري عبد الكريم
مشرفا	أستاذ محاضر أ	د مناد سميرة
ممتحنا و مناقشا	أستاذ التعليم العالي	أ د صحراوي بن حليلة

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية شعبة علم الاجتماع



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان

الدورات التكوينية للموارد البشرية في القطاع الصحي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية الشهيد "حماد و حسين" بسيدي علي - مستغانم -

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

ة المشرفة:

من إعداد الطالبة: الأستاذ

د مناد سميرة

بن نضريسعاد

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	إسم الأستاذ
رئيسا	استاذ مساعد أ	اهواري عبد الكريم
مشرفا	أستاذ محاضراً	د مناد سميرة
ممتحنا ومناقشا	أستاذ التعليم العالي	أد صحراوي بن حليلة

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية شعبة علم الاجتماع



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان

الدورات التكوينية للموارد البشرية في القطاع الصحي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية الشهيد "حماد و حسين" بسيدي علي - مستغانم -

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

ة المشرفة:

من إعداد الطالبة: الأستاذ

د مناد سميرة

بن نضريسعاد

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	إسم الأستاذ
رئيساً	استاذ مساعد أ	ا هواري عبد الكريم
مشرفاً	أستاذ محاضراً	د مناد سميرة
ممتحنا ومناقشا	أستاذ التعليم العالي	أ د صحراوي بن حليلة

السنة الجامعية: 2022/2021

المخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى توضيح الدور الفعال للتكوين في تطوير وتنمية قدرات العنصر البشري في المؤسسة وكيفية مساهمته في تجديد المعارف والتعمق في الخبرات.

وقد استخدمت المنهج الكيفي وضمت العينة 11 مبحوث تم استجوابهم عن طريق المقابلة نصف الموجهة وهو موظفين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "الشهيد: حماد وحسين" -سيدي علي- مستغانم؛ وتوصلت في النهاية إلى جملة من النتائج أهمها:

أن المورد البشري في حاجة ماسة إلى التكوين الذي يعتبراهم عامل للنهوض بالعنصر البشري من أجل رسم مسار مستقبلي المهني والوصول إلى تحقيق تغيير إيجابي في سلوك العاملين، من أجل مواكبة التطورات والتغيرات في شتى المجالات وتحقيق إنتاجية جيدة؛ والتكوين يحقق أهداف الموظف بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الدورات التكوينية، القطاع الصحي.

Summary :

The aim of the current study is to clarify the effective rôle of training in developing the capabilities of the human élément in the organisation and how it contributes to difening knowledge and deepening experiences.

The qualitative approach was used, and the sample included 11 respondents who were intrrogated through a semi directed interview , and they are employees of the ‘Martyr , hamadou houciné ’ , sidi ali, mostaganem, public hospital corporation in the end, it reached a number of result, the most important of which are.

The human resource is in urgent of training which is considered the most important factor for the advancement of the human element in order to chart.

The course of its future career and to achieve a positive change in the behavior of employees in order to keep up with development and changes in various fields, and achieve good productivity, and training achieves the employee's goals in the institution.

Key word's :

Administration, human resources, human resources management, training courses, health sector.

إهداء

أهدي عملي المتواضع إلى سندي في الحياة، من أثار حياتي، إلى من تبتهج روعي سماعي إسمه
أبي ونور عيناى.

إلى من سهرت الليالي لنعم بنوم هني، إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها، إلى التي تستوفيها
كل عبارات الشكر حقها أمي الغالية.

إلى أستاذتي المشرفة زادها الله في العلم زادا، وبالخلق رداءا وبالتواضع رفعة وعلاء.

وإلى كل طالب علم أو باحث في شتى المجالات.

كما لا ننسى كل معلم قدير وكل أستاذ كريم كان له الفضل في نجاحي.

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لله عز وجل الذي له كامل الفضل لتوفيقه لي لإنجاز هذا العمل.
وأتقدم بالشكر الخالص للأساتذة "مناد سميرة" لقبولها الإشراف على هذا العمل وعلى متابعتها الدائمة وتوجيهها القيمة وعلى كل ما قدمته من دعم ومساندة لإنجاز هذا العمل.
كما أوجه الشكر إلى أساتذتنا أعضاء اللجنة الموقرة والذين وافقوا على مناقشة هذه المذكرة، وأشكر جميع أساتذتنا في كل مراحل الدراسة، دون أن ننسى العائلة على دعمها المعنوي وتحفيزاتها المستمرة.
ونشكر كل من بنى في نفسي حافزا للصبر والمثابرة من قريب ومن بعيد بدعاء أو بكلمة طيبة.
و أوجه الشكر الخالص للمؤسسة الإستشفائية العمومية "بسيدي علي" لإستقبالها لي وطاقمها الإداري وكل المبحوثين على صبرهم وتعاونهم في البحث.
وارجيبين من المولى عز وجل أن يجازيهم أفضل جزاء إليكم جميعا
طبتهم وطاب مساءكم

الفهرس

الصفحة	الفهرس	
	الملخص	
	الإهداء	
	شكرو وتقديري	
أ	مقدمة	
	الإطار المنهجي للدراسة	
2	1. إشكالية الدراسة	
4	2. فرضيات الدراسة	
4	3. أسباب اختيار الموضوع	
5	4. أهمية الدراسة	
5	5. أهداف الدراسة	
5	6. تحديد المفاهيم	
9	7. الدراسة الاستطلاعية	
13	8. صعوبات الدراسة	
13	9. الدراسات السابقة	
21	10. التعقيب على الدراسات السابقة	
22	11. النظرية المفسرة	
	الإطار النظري للدراسة	
	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية	
25	1. تعريف إدارة الموارد البشرية	
26	2. الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية	
28	3. نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية	
31	4. طبيعة وسماة إدارة الموارد البشرية	
33	5. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	
35	6. وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية	
36	7. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها	
38	8. الوضع الراهن لإدارة الموارد البشرية	
39	خلاصة الفصل	
	الفصل الثاني: أساسيات حول الدورات التكوينية	

41	مفهوم التكوين وعلاقته بالمفاهيم الأخرى	.1
43	أنواع التكوين	.2
46	مراحل العملية التكوينية	.3
47	طرق وأساليب التكوين	.4
54	أهمية وأهداف التكوين	.5
57	خصائص عملية التكوين	.6
58	محددات التكوين	.7
59	معوقات التكوين والحلول المقترحة لمواجهتها	.8
61	خلاصة الفصل.....	
	الفصل الثالث: القطاع الصحي في الجزائر	
63	تعريف القطاع الصحي	.1
64	نشأة ومراحل تطور القطاع الصحي في الجزائر	.2
68	العوامل المؤثرة في وضع القطاع الصحي	.3
71	مشاريع وانجازات المنظومة الصحية في الجزائر من خلال المخطط الخماسي 2010-2014م	.4
73	تنظيم المنظومة الصحية وهيكلها	.5
76	معايير تقييم النظم الصحية في الجزائر	.6
77	اختلالات المنظومة الصحية في الجزائر	.7
78	نتائج إصلاح المنظومة الصحية الجزائرية وأثارها	.8
80	خلاصة الفصل.....	
	الإطار الميداني للدراسة	
82	إجراءات الدراسة الميدانية	.1
82	المنهج المتبع	.1
82	التقنية المستعملة	.2
83	ظروف إجراء المقابلة	.3
84	التحليل الكيفي للمقابلات	.4
84	العينة وكيفية اختيارها	.5
85	حجم العينة	.6
86	مجالات الدراسة	.7

87	عرض وتحليل المقابلات	.II
87	الفصل الأول: مناقشة وتحليل الفرضية الأولى	.1
87	حاجة المورد البشري إلى التكوين	أ.
90	طريقة التسجيل في الدورة التكوينية	ب.
92	الفصل الثاني: مناقشة وتحليل الفرضية الثانية	.2
92	مكان إجراء التكوين وتقويته الزمني	أ.
94	نوع ومدة التكوين	ب.
95	تقييم نتائج الدورة التكوينية	ج.
97	الفصل الثالث: مناقشة وتحليل الفرضية الثالثة	.3
97	دور المكون في نجاح العملية التكوينية	أ.
98	التكوين وأهداف الموظف بالمؤسسة	ب.
101	نتائج الدراسة	.4
103	خاتمة.....	
104	قائمة المراجع	
112	الملاحق	

مقدمة

للعنصر البشري بالمؤسسة دورا حاسما في قيام المؤسسة وبقائها ونموها والإسهام في تكوين الثروة؛ كما انه محدد أساسي كموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية وعدم الاستقرار، وهو الذي سيمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة؛ اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، معرفية... الخ؛ ومن اجل التحكم في التسيير والتكيف مع التحولات الحالية والاستجابة للتغيرات المستقبلية، فان الاعتماد على السير على الكفاءات البشرية وزيادة التحفيز وترشيد السياسات المطبقة على الموارد البشرية من المتطلبات التي لا غنى للمؤسسة عنها إذا ما أرادت أن تقاوم وتنمو، وبناءا على ما تقدم، ومع موجة التحديات في الأفكار والتكنولوجيا وأنماط وتقنيات التكييف الدائم في الوقت المناسب وبالتكلفة المتلائمة؛ كما أن حركة المنافسة الحادة تحتم على المؤسسة أن ترقى إلى مستوى المنافسين في القطاع، ولا يتأتى لها ذلك إلا بالإدماج التكويني ضمن هيكلها وسياساتها.

ولاكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لا يمكن أن يتم إلا بواسطة توفير التكوين لهذه الموارد، فالتكوين هو ذلك النشاط المستمر يقوم بتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها؛ لهذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة الملحة للموظفين للقيام به من اجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، ومن جهة تولى أيضا المؤسسة اهتماما بالغا بالتكوين من اجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية.

إذن لقد أصبحت المؤسسات في الجزائر مستقلة ومعزولة للمناقشة داخليا وخارجيا؛ ومرحلة الدعم والحماية انتهت بشكلها المعهود في المراحل السابقة؛ وتواجه المؤسسة اليوم القواعد والقوانين الأساسية مما يجعل بقاءها أصلا في خطر، وهذا ما يدفعنا إلى اعتبار التكوين - مرة أخرى - كمتغيرة إستراتيجية في ظل المشهد الحالي وما سيؤول إليه المشهد مستقبلا.

فنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها وضممان استمراريتها، ونموها وتطويرها يتطلب تشخيص مخططات واستراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته وإعادة النظر في الطرق الحالية والمنتهية في التكوين.

وعليه ركزت هذه الدراسة على كيفية مساهمة التكوين في تحسين قدرات ومهارات العنصر البشري وكيفية تجديد معارفه وخبراته بالمؤسسة الاستشفائية العمومية " بسيدي علي " مستغانم؛ وبذلك قد تم تقسيم هذه الدراسة إلى الإطار المنهجي، الإطار النظري والإطار الميداني.

وفيما يلي نقدم محتويات كل إطار وماذا يتضمن:

الإطار المنهجي يتضمن عرض إشكالية الدراسة بتجديدها وصياغتها مع ذكر تساؤلاتها وللإجابة على تلك التساؤلات تم صياغة الفرضيات، تم ذكر أسباب اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة وأهدافها، ثم تحديد أهم المفاهيم المعتمدة في الدراسة، ومن ثم التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية؛ وصعوبات الدراسة التي واجهتنا، ومن ثم عرض لأهم الدراسات السابقة، والتعقيب عليها؛ وأخيرا النظرية المفسرة للدراسة.

أما الإطار النظري والذي تكون من ثلاث فصول، تتمثل فيما يلي:

مقدمة

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية؛ جاء فيه تعريف إدارة الموارد البشرية وخليفتها التاريخية.

الفصل الثاني: الدورات التكوينية، حيث تطرقنا فيها لأساسيات التكوين؛ بحيث يتضمن مفهوم التكوين وعلاقته بالمفاهيم الأخرى؛ أنواعه ومراحلته.

الفصل الثالث: القطاع الصحي في الجزائر، جاء في هذا الفصل تعريف القطاع الصحي، نشأته ومراحل تطوره.

أما الإطار الميداني فتضمن منهجية البحث والإجراءا لدراسة الميدانية:

حيث تطرقنا فيها إلى تحديد المنهج المتبع، والتقنية المستعملة وكذا العينة.

وجاء فيه عرض وتحليل المقابلات؛ بحيث احتوى على ثلاث فصول:

وجاء فيه عرض وتحليل المقابلات، بحيث احتوى على ثلاث فصول:

الفصل الأول: تضمن مناقشة وتحليل الفرضية الأولى؛ حاجة المورد البشري إى التكوين، وطريقة التسجيل فى الدورة التكوينية.

الفصل الثاني: تضمن مناقشة وتحليل الفرضية الثانية، مكان إجراء التكوين وتوقيته الزمنى، نوع ومدة التكوين؛ تقييم نتائج الدورة التكوينية.

الفصل الثالث: مناقشة وتحليل الفرضية الثالثة ودور المكون فى نجاح العملية التكوينية؛ التكوين وأهداف الموظف بالمؤسسة.

ومن ثم التطرق إلى نتائج الدراسة، ثم الخاتمة؛ قائمة المراجع والملاحق.

الإطار المنهجي للدراصة

تمهيد:

لا يمكن لأي باحث الشروع في بحث مشكلة دراسة ما، بدون أن تكون قد أثارت هذه المشكلة في نفسه جملة من التساؤلات التي تقتضي الإجابة عنها في حدود عملية موضوعية تفرضها الدراسة العلمية، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى العديد من النقاط المتعلقة أساسا بالإشكالية وتحديد أبعادها وطرح الأسئلة والفرضيات، لننتقل بعد ذلك لتوضيح أسباب ومبررات إختيار الموضوع ثم تحديد الأهمية والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، ثم التعرف على المفاهيم الأساسية، ثم تطرقنا إلى الدراسة الإستطلاعية التي تعتبر بلورة موضوع البحث من أجل صياغة البحث بطريقة أكثر أحكاما بغية دراسته بصورة أعمق في المستقبل، ثم تحدثنا عن الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة، و تناولنا الدراسات السابقة التي تعتبر إرثا نظريا لبناء البحث السوسولوجي لذلك تم الإعتماد على أهم الدراسات التي لها علاقة بالدورات التكوينية للموارد البشرية، وأخيرا والتعقيب على الدراسات السابقة والنظرية المفسرة لهذه الدراسة.

1. إشكالية الدراسة:

المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها بحاجة ماسة إلى موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها و عملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، مع ظهور وظائف جديدة ومع إتساع إستخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة وهذا يستلزم ضرورة وجود إدارات متخصصة يشرف عليها مدراء متخصصين في مجالات عملهم مثل إدارة الموارد البشرية .

لقد كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في الماضي على أنها وحدة إدارية منفذة تحتل مكانها في المستويات التنظيمية الدنيا، ولها طابع روتيني، ومع بداية القرن أصبح العمل في المؤسسات يعتمد علىالموارد البشرية، فنجاح أي مؤسسة يعزى بالدرجة أوليا إلى ما تملكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري، وهذا ما أدبإلى خلق إدارة الموارد البشرية.

ويمكن القول هنا أن أهداف المؤسسة لا يمكن لها أن تتحقق إلا إذا كان هناك تكييف بين إدارة الموارد البشرية كجهاز فعال من جهة وبين المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية من جهة أخرى.

قبل الحديث عن الدورات التكوينية تجدر الإشارة إلى أن التكوين باعتباره عملية مهمة في المؤسسات، يتداخل مع العديد من العمليات والممارسات الأخرى؛ وكونه سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشهد تطورا سريعا في مختلف الميادين ولا يمكن لأي جهاز متقدم أن يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين العمال وتحسين كفاءتهم، وذلك لأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات حيث نجد أنها أيضا وسيلة تحفيزية إذ تحفز الفرد للعمل بكل فعالية، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتكوين من قبل مختلف المؤسسات، وافر المسؤولون فيها بأهمية وفائدة التكوين في منح الموظفين خبرات إضافية ومهارات تعكس قدراته الذهنية والجسدية وبالتالي التأثير الايجابي على أداء المؤسسة، من اجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية.

والجزائر كغيرها من الدول تسعى دوما إلى الرفع من قدرات مؤسساتهم من خلال زيادة فعاليتها وذلك من خلال رفع أداء العاملين وإخضاعهم لبرامج تكوينية؛ تساهم في رفع من كفاءتهم وتنمية مهاراتهم والمؤسسة الاستشفائية العمومية الشهيد "حماد وحسين" سيدي علي؛ مستغانم؛ اهتمت هي الأخرى بتكوين عاملها بوصفهم الركيزة الأساسية لتطوير أساليب العمل وتحسينها لمواكبة كافة التطورات والتغيرات الحاصلة في كافة الميادين والمجالات نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات التي حتمت على كافة المؤسسات ضرورة الاستغناء عن أساليب عملها القديمة واستبدالها بنظام وأساليب حديثة توافق مع متطلبات العصر. ومن هنا تبرز إشكالية الدراسة كالآتي:

كيف يساهم التكوين في تحسين قدرات ومهارات العنصر البشري بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الشهيد "حماد وحسين" سيدي علي ، مستغانم؟

بما أن التكوين مهم وضروري لبناء قوة بشرية منتجة، فتسعى الموارد البشرية إلى تحقيق عدد من الفوائد منها زيادة الإنتاجية، ورفع معنويات العاملين، إذا هناك ترابط وتكامل بينهما؛ وهنا تتفرع مجموعة من الأسئلة الفرعية عن التساؤل الرئيسي وهي:

1. ماهي أهمية التكوين في سياسة المؤسسة الصحية؟
2. كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف العامل والمؤسسة؟
3. ما طبيعة ونوعية البرامج التكوينية المقدمة من قبل المؤسسة الاستشفائية العمومية؟

2. فرضيات الدراسة: على ضوء التساؤلات السابقة يمكن بناء وصياغة الفرضيات الآتية:

(1) يساهم التكوين إيجاباً في تحسين قدرات ومهارات العنصر البشري بالمؤسسة الاستشفائية العمومية.

(2) تركز الدورات التكوينية على الجانب التطبيقي والميداني أكثر من الجانب النظري.

(3) تساهم الدورات التكوينية أثناء الخدمة في تحقيق أهداف العامل والمؤسسة.

3. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع ذاتية وموضوعية تتمثل في:

أسباب ذاتية:

← اهتمامي الشخصي بموضوع الدورات التكوينية أكثر من غيه ورغبتي الشخصية في الاطلاع على هذه العملية ومعرفة.

← رغبتنا في دراسة واقع التكوين في المؤسسة. و هو موضوع يندرج ضمن اختصاص العمل والتنظيم.

← طبيعة التخصص والرغبة في التعمق في مجال إدارة الموارد البشرية.

← رغبتنا في معرفة دور التكوين في تنمية قدرات الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محل الدراسة.

أسباب موضوعية:

← التكوين من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً من العديد من الميادين (علم النفس؛ علم الاقتصاد؛ علم الاجتماع، وإدارة الأعمال)

← محاولة التعرف على كيفية تأقلم العامل مع التطورات الحاصلة وكيف يتم التكوين الموارد البشرية لمسايرة هذا التغير والتطور.

← الرغبة في الاستفادة من معالجة هذا الموضوع والذي يتعلق بتكوين العنصر البشري كون هذا الأخير من الصعب التعامل معه وإرضاءه وكذا فهمه.

← موضوع الدورات التكوينية للموارد البشرية في القطاع الصحي هو واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث في أي تنظيم، بما لها دور في تحسين كفاءة العاملين وقدراتهم. كما أن ظهور مشاكل في المؤسسات يعود إلى ضعف التكوين.

4. أهمية الدراسة

وتتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- ♣ محاولة إبراز أهمية تكوين المورد البشري وتحديد العلاقة بين التكوين والعلوم الأخرى؛ وإبراز الفروقات لتفادي الوقوع في التشابهات من حيث المهام والأدوار.
- ♣ محاولة إظهار دور التكوين في تطوير وتنمية قدرات العنصر البشري في المؤسسة الاستشفائية العمومية محل الدراسة.
- ♣ يعتبر التكوين من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع كفاءة العامل من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتوجيه سلوكهم.

5. أهداف الدراسة:

وتكمن أهداف دراسة هذا الموضوع كالأتي:

- ✓ فهم علاقة الإنسان بالمؤسسة.
- ✓ تتبع تطور النظرة مدخل العلاقات الإنسانية للموارد البشرية.
- ✓ رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال الاطلاع على الأسس النظرية لمتغيرات البحث؛ الدورات التكوينية والموارد البشرية.

6. تحديد المفاهيم

تمثلت المفاهيم الآتية فيما يلي: الإدارة، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الدورات التكوينية، القطاع الصحي.

■ الإدارة:

أ/ لغة: أدراه، تعاطاه، أدار الشيء، تولى الأمر على حسن عمله، أدراه جعله يدور، أدار الأمر والرأي، أحاط به؛ أدار الشيء، حاول إلزامها، أدار المؤسسة، أدار عنه، أي صرف عنه.¹

ب/ اصطلاحاً: تعني أداء وتحقيق غرض معين، ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين "AD ; MINSTRARE" ومعناه أداء خدمة الآخرين، بينما البعض يفضل استخدام "MANAGEMENT" للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة وأهمية الجانب الإنساني في المشروع.²

يمكن أن تلخص إلى تعريف شامل للإدارة بأنها: "عملية تحقيق أهداف المؤسسة من خلال القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لعناصر العملية الإنتاجية والعمليات داخل المؤسسة".³

■ التعريف الإجرائي:

تعتبر الإدارة أهم فرع داخل المؤسسة إذا تقوم بوظائف تؤدي إلى نجاح المؤسسات، بحيث أنها تتكون من طاقم إداري يسعى جاهداً لكي يحقق الأهداف التي وجدت من أجلها، فهي تجعل المؤسسة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية.

■ الموارد البشرية:

أ/ لغة: المورد يعني المنهل.

ب/ اصطلاحاً: تعرف على أنها: "هي التي يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير

¹ - مسعود جبران، "الرائد"، دار النشر للملايين، بيروت، لبنان، 2003، ص45.

² - إبراهيم عبد الهادي محمد، "الإدارة، مفاهيمها، أنواعها وعملياتها"، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 1997م، ص26.

³ - فاطمة بدر معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020م، ص02.

لذلك، ولكي يصبح الفرد مورداً لا يند من أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات والاستعداد لأداء مهام متخصصة".¹

كما تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد التي يتم استقطابها لتبقى أصلاً أساسياً من أصول المؤسسات لتتفاعل فيما بينها وفقاً رؤية إستراتيجية، بهدف صناعة المستقبل لمؤسساتهم.²

■ تعريف إدارة الموارد البشرية:

أ/ لغة: تعرف إدارة الموارد بأنها مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة.³

ب/ اصطلاحاً: إدارة الأفراد هي النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنشأة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر من طاقاتهم، وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها وهي في سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم وطاقاتهم، ومعاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجيتهم كمجموعة عمل متعاونة متآزرة، كما أنها تبحث في أن توفر شروط عادلة للتوظيف، وظروف عمل مرضية للجميع وهي تعمل على وضع القواعد السليمة كمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية يحترم فيها مشاعره ومساعدته في تحقيق آماله وتطلعاته، وتقديم يد العون له في حل مشاكله الخاصة والمتعلقة بالعمل.⁴

التعريف الإجرائي:

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد يستغلون وظائف مختلفة، تتم تنميتهم ومتابعتهم بشكل دائم والمحافظة عليهم من أجل تحقيق الأهداف للمنشأة، وتوفير الاحتياجات التدريبية لكل فرد بحيث يغطي مطالب واحتياجات الوظيفة.

¹ - عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص15.

² - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص23.

³ - مخلوف سعاد، "مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 04، جامعة الجزائر 02، سبتمبر 2018م، ص229.

⁴ - المرجع نفسه، ص230.

▪ الدورات التكوينية: لقد اکتفينا بالتعريف الإجرائي:

التعريف الإجرائي:

هي نوع من البحوث تقوم بها جماعة من الأشخاص نعالج موضوعاً محدداً، ويكون اجتماعاً في شكل ورشات بحضور المتكويين والمهتمين لدراسة جميع النشاطات التكوينية، التي تضم الخبرة النظرية والتطبيقية التي تهيئها المؤسسة من أجل تحقيق نمو شامل للمتكويين وإحداث تغييرات. في سلوكهم الوظيفي، وسمت دورية لأن لكل تخصص لها مدة للتكوين البعض كل 6 أشهر، البعض كل عامين... الخ؛ كل مجال ومدة تكوينه، بحيث يشارك الحاضرون في مناقشة الدورة التكوينية بحيث يكون لها رئيس معين ووقت معين.

التكوين:

أ/ لغة: من فعل كون أي شكل بمعنى أخرجه من العدم إلى الوجود، وهو يأتي بعدة معاني فالتكوين كمصطلح لغوي التشكيل، بمعنى إحداث سلسلة من التغييرات نسق معين من أجل تغير الحالة القائمة إلى الحالة المتوقعة مسبقاً.¹

ب/ إصطلاحاً: التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات التي تكسبه مهارات في أداء تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات كما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعد لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، فهذا التعريف يشير إلى أن التكوين عبارة عن نشاط فعال الهدف منه جعل العمال يكتسبون مهارات من شأنها أن تزيد من كفاءة العامل في أدائه لعمله سواء في مهنته الحالية أو إعداد مهنة أخرى ذات مستوى عالي.²

¹ - محمد سعيد أنور رمضان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، للنشر، الأزريطية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 183.
² - أياد محمود عبد الكريم، سعيد زياد المحياوي، إدارة المؤسسات التدريب المهني والتقني، المركز الغربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، لبنان، الطبعة 1، 2001، ص 157.

■ القطاع الصحي:

1. الصحة:

لغة: الصِّحَّة والصَّحَّة خلاف السقم وذهاب المرض.

اصطلاحاً: تعرف بأنها حالة التوازن النسبي لوظائف الجسم، وهي على وفن الوقاية من المرض والارتقاء بالصحة من خلال مجموعة من المجهودات وتشمل العديد من المجالات والميادين.¹

2. القطاع الصحي:

هو عبارة عن مجموعة من الأهداف أو البرامج الأساسية المعلنة في مجال الصحة، تصاحبها مجموعة من الأفعال المتجسدة في قرارات تشريعية وتنفيذية وبرامج العمل المقترحة للحكومات، تحدد كيفية صنع الأهداف العامة الصحية مصحوبة بكيفية التنفيذ والإدارة للخدمات الصحية مع انخراط الحكومة وتأثيرها في نشاطات كل من القطاعين الخاص والعام في المجال الصحي، بغية تحقيق الأهداف العامة بكفاءة وفعالية.²

التعريف الإجرائي:

القطاع الصحي هو من الحطيط السياسة الصحية التي تضعها أي دولة لتحقيق تنمية إجتماعية شاملة لتوفير مختلف الخدمات العلاجية وتحسين برامج الوقاية من الأمراض.

7. الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي نوع من انواع الابحاث التي يقوم بها الباحث من اجل اجراء دراسة ميدانية ويسمى البحث الاستطلاعي بالبحث الكشفي أة الصياني و فيه يلجأ الباحث لاجراء دراسة استطلاعية عندما يكون مقدار ما يعرفه عن الموضوع قليلا جدا لا يؤهله لتصميم دراسة دراسة وصفية،

¹-سلوى عثمان الصديقي، السيد رمضان، الصحة العامة والرعاية الصحية من المنظور الاجتماعي، دار المعارف الجامعية، مصر، 2004، ص23.

²-أحمد بن تيمة، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، موفم للنشر، الجزائر، ط 02، 1994، ص183.

الإطار المنهجي للدراسة

وذلك عن طريق إجراء منهجية محددة تتكافل لتحقيق اهداف الدراسة الاستطلاعية؛ وتتمثل هذه الدراسات او الابحاث في الغالب نقطة البداية في البحث العلمي بشقيه النظري و التطبيقي. وهذه الدراسة تستهدف المشكلة فقط، وتكون الحاجة لهذه الدراسة عندما تكون المشكلة جديدة أو عندما تكون المعلومات عنها ضئيلة وعادة ما تكون هذه الدراسة تمهيدا للبحوث تسعى لايجاد حل للمشكلة.¹

اهمية الدراسة الاستطلاعية:

تتمثل أهمية الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

تساهم في توفير قدر من المعرفة حول الموضوعات المختلفة للأبحاث خصوصا تلك التي لم يسبق دراستها، تقدم رصيد من الفروض وتضع أمامنا نوعية التسهيلات المتوفرة لإجراء البحوث ففي الكثير من الأحيان يكون البحث الاستطلاعي هو المدخل لدراسة متعمقة حول الموضوع الذي تناوله البحث الاستطلاعي وهو بذلك يمثل نقطة البداية لكثير من البحوث الجديدة.

يتم عمل الدراسات الاستطلاعية على موضوع بحث غير واضح المعالم، ويتم إجراؤها في المراحل الأولية للبحث من اجل التوصل إلى نقطة التي يستطيع البحث من خلالها الانطلاق في لدراسة الميدانية.²

تعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية مؤسسة صحية ذات طابع إداري، تساهم في رفع المستوى الصحي للبلاد، وتتولى تقديم مزيج من الخدمات الصحية الوقائية والتعليمية؛ التدريبية و التكوينية، حيث تكتسي عملية تكوين الموارد البشرية أهمية كبرى من خلال الدور الذي تؤديه ضمن تطوير المؤسسة من خلال معالجة القصور الذي تعانيه الموارد البشرية وتوسع المعارف والخبرات.

لقد كان هذا الموضوع محل إهتمام العديد من الباحثين إعتبارهم أن العنصر البشري هو المحرك المحوري لأي مشروع ما كانت طبيعته.

لقد قمت بإجراء دراسة إستطلاعية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الشهيد " حماد وحسين " سيدي علي مستغانم؛ فأول خطوة قمت بها ذهبت إلى مدير المؤسسة فسألني عن نبذة عن موضوعي لمعرفة ماذا أريد أن أدرس ليعرف أي فرع سأدرسه فأرسلني إلى مكتب المديرية الفرعية للموارد البشرية،

¹-<http://www.a7ibahome.com/forum/showthread.2022/03/22.08:39AM>.

²-<https://www.ejtemay.com/shawthread.2002/03/18.15:22pm>.

والذي يتكون من مكتبين: أولاً مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات؛ ثانياً: "مكتب التكوين" والذي يعتبر مجال الدراسة.

فتبين لي فيذلك المكتب أن هناك أربعة أنواع من التكوينات:

أولاً: التكوين تحضيرى : أي تكوين أثناء فترة التبرص يتضمن أسلاك مشتركة في الإدارة مثال: توظيف موظف أثناء فترة التبرص أي ما زال في حالة تبرص يعني أنه يتكون لكي يترسم، هناك بعض الرتب التي تحتاج إلى تكوين تحضيرى قبل الترسيم وليس الكل؛ مثل: عون مكتب، عون لإدارة، ملحق إدارة، فالتكوين التحضيرى ضرورى لهذه الرتب حتى يتم الترسيم هو أصلا موظف في المؤسسة، والمؤسسة تحث على تكوينه من أجل ترسيمهم ومدة التكوين في هذا المجال 3 أشهر.

ثانياً: التكوين التكميلي قبل الترقية : هو موظف مرسم وعامل نجح في امتحان الترقية؛ فعليه بالتكوين قبل الترقية أيضا في بعض الرتب وليس جميعها؛ مثال: ممرض الصحة العمومية يترقى إلى رتبة ممرض متخصص في الصحة العمومية يجري تكوين قبل الترقية مدة التكوين 12 شهرا، المعهد الوطنى للتكوين العالى الشبه الطبى.

ثالث: تكوين تحسين المستوى وتجديد المعلومات : لقد كانوا يبعثون الموظفين (أطباء؛ إداريين؛ ممرضين؛ أعقاد المتعاقدين)، المهنيين للتكوين وتحسين المستوى مثل: الممرضين في المعاهد؛ والأطباء في كليات الطب، أي التكوين يكون خارج المؤسسة.

رابعا: التكوين بالخارج : يتم خارج الوطن يتم على أساس اختيار المجلس الطبى بعد دفعهم لطلب زائد دعوة من المؤسسة المستقبلية بالخارج مدة التكوين شهر واحد.¹

لقد قمت بإجراء مقابلة مع أربعة مبحوثين (03 نساء ورجل) إداريين في مكتب التكوين يعملون وهم في حالة تكوين تحضيرى وقد تم تكوينهم خارج المؤسسة.

وكانت التساؤلات التي احتواها دليل المقابلة الاستطلاعية كالتالى:

- كيف يتم تكوين الموارد البشرية؟

- هل هذه الدورات التكوينية سنوية أم دورية؟

¹-المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "سيدي علي".

- ما أهمية الدورات وتخصصها؟
- هل هي مناسبة أم غير مناسبة؟
- هل الكل مجبر عليها؟
- هل التكوين يكون تطبيقي أو نظري؟ كيف؟
- هل يوجد برنامج للنزول إلى ميدان؟
- ما محتوى البرامج التكوينية؟ ومدى توافقه مع احتياجات المؤسسة؟

نتائج الدراسة الاستطلاعية:

الموارد البشرية في حاجة ماسة إلى التكوين لأن العنصر البشري يمثل دورا حاسما في قيام المؤسسة وبقائها ونموها؛ لذا ننص على ضرورة التكوين لما يحدثه من آثار ايجابية على مستوى الفرد، وهو كفيل بتفجير الطاقات الكامنة وتجسيد أبعاد تسيير الموارد البشرية، إذن المورد البشري في حاجة إلى تكوين؛ أما بغرض الترقية والنقل او بغرض تجديد المعرفة...الخ.

وتكون هذه الدورات التكوينية دورية إلا التكوين بالخارج سنوية، وتتمثل أهمية هذه الدورات في تحسين المستوى وتحديد المعارف واكتساب قدرات عالية؛ وغالبا ما تكون هذه الدورات مناسبة، وفي وقتها المحدد، فكل منهم يتكون، والذي رتبته تستحق التكوين تستلزم عليه ضرورة التكوين والإلن يحصل على ترقية.

حيث تتم هذه الدورات على البعدين التطبيقي والنظري؛ فالنظري يكون خارج المؤسسة والتطبيقي في المؤسسة مجال العمل، والإدارة هي التي تتكفل بطريقة التسجيل؛ فالإدارة عندها الموظفين الذي سوف يتكثرون تتصل بالمؤسسة المكونة هي التي سوف تعمل اتفاقية معها (المؤسسة المكونة) ويدفعون الملف بين الإدارة و الإدارة "المؤسسة المكونة"، ويوجد ملف شخصي يدفعه المعني بالتكوين "بالمؤسسة المكونة"؛ والمؤسسة المكونة هي التي تعطيه أيام للتكوين وباقي الأيام للعمل.

كما يوجد برنامج للنزول إلى الميدان والمؤسسة المكونة تعطي نتائج نهاية التكوين ويجب على المكون أن يكون ناجح وإذا كان راسب يعيد دورة التكوين.

ويتم تنفيذ وتقييم الدورات التكوينية بالمؤسسة وفق برنامج مديرية التكوين لوزارة الصحة لأنها مكلفة معهد الشبه الطبي بهذا البرنامج وليس عشوائي، فالمؤسسة يجب أن تعلم وتعرف ترتيب احتياجاتها

حسب الأولوية وهذا بالأخذ بعين الاعتبار، مشاكل الخلل الوظيفي الحالية؛ واتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يخص تحديد وضع الاحتياجات المستهدفة للذين لديهم الكفاءات الكافية والقدرات للقيام بمهامهم المرتبطة بمنصب العمل أو نشاط المؤسسة.

وأخيرا تتمثل الاستفادة من المكونين عن طريق تحقيق المرونة أي مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير وشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة.

8. صعوبات الدراسة:

ليس هناك أي بحث لا تعتبره صعوبات وعراقيل وأحيانا ترهق الباحث في دراسته وكما يحدث في كل بحث؛ فقد واجهتني مجموعة من العراقيل خلال فترات إنجاز هذه الدراسة ولعل أهم الصعوبات التي واجهتني اختصرتها في النقاط التالية:

- .: ضيق الوقت في ظل عدم وجود مؤسسة مستقبلية إلا في أقرب انقضاء الأجال المحددة.
- .: انشغال موظفي المؤسسة الإستشفائية بضغط العمل مما شكل عائقا في جمع المعلومات.
- .: صعوبة إجراء الدراسات التطبيقية الخاصة بهذا الموضوع وهذا لرفض المؤسسات التعاون معي.
- .: صعوبة إجراء المقابلات مع موظفي المؤسسة الاستشفائية العمومية، نظرا لاحترام البروتوكول الصحي بالمؤسسة وذعرهم من جائحة كورونا.

9. الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لأنها توفر له الكثير من المعلومات إبتداءا من الإطار النظري مرورا بمنهج الدراسة وقوفا عند أهم ومختلف الصعوبات التي اعترضها والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها.

أما في ما يخص هذا الموضوع "الدورات التكوينية للموارد البشرية في القطاع الصحي" لم نجد نفس الموضوع ولكن وجدنا دراسات متشابهة إلى حد ما نذكر منها:

الدراسة الأولى:

الإطار المنهجي للدراسة

الدراسة بعنوان " دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر " مستشفى بشير بن ناصر، بسكرة، من إعداد الطالبة بدوح غنية.*

تمحورت إشكالية الدراسة في أن عملية التكوين المتواصل تهدف إلى رفع من قدرات العامل المهنية، ومن ثم فإن أدائه يحتاج على الدوام المتابعة وتقويم يساعد في ضبط تكوينه على نحو وظيفي يراعي النقائص والتغيرات المتخصصة ومتغيرات التطور العلمي.

تساؤلات الدراسة: التساؤل الرئيسي المتمثل فيما يلي:

- هل يساهم التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر؟
- والذي ينبثق منه التساؤلات التالية:
- ماهي أهمية التكوين المتواصل في سياسة المؤسسة الصحية؟
- ما طبيعة ونوعية البرامج التكوينية المقدمة؟
- هل تواكب برامج المستجدات المعلومات الحديثة؟
- هل تحقق هذه البرامج من الأهداف المرجوة من العملية التكوينية¹؟

أهداف الدراسة:

- ✓ هدف علمي: جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي دقيق المنهجية لمنظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.
- ✓ عينة الدراسة: تم اختيار في البحث في طريقة مقصودة وهي عينة طبقية.
- ✓ منهج الدراسة: نظرا لطبيعة الموضوع المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي؛ الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات: المقابلة، الملاحظة، الاستبيان.²
- ✓ نتائج الدراسة: بالنسبة للتساؤل الأول المتعلق بأهمية التكوين المتواصل في المستشفى بشير ناصر بسكرة كأحد المؤسسات الصحية كانت النتيجة المتوصل إليها أن إشكالية تنمية الموارد البشرية تعد من أهم الركائز التي لها التأثير الكبير في عملية التغيير فهذه المؤسسات الحية تركز

*المزيد من التفصيل أنظر: " بدوح غنية" دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر؛ مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة حيدر بسكرة للسنة الجامعية 2005-2006.

¹-المرجع نفسه، ص04.

²-المرجع نفسه، ص14.

الإطار المنهجي للدراسة

على تطوير الجانب من التغيير (التجهيزات والوسائل) وتهمل العمل الأهم، والاهم هم العنصر البشري.

-بالنسبة للتساؤل الثاني المتعلق بطبيعة ونوعية البرامج التكوينية، تمثلت أساسا على تكوين الأفراد غالبا في إطار سياسة المؤسسة بناء على ما تحتاجه في تخصصات والهدف من ذلك تدارك النقص الذي يعاني منه المستشفى في تخصصات معينة؛ أما التساؤل الثالث في هذا المجال عدم تبني المستشفى الإستراتيجية طويلة المدى للتكوين المتواصل؛ أما فيما يخص التساؤل الرابع فالدراسات أثبتت غياب هذا العامل مع المرضى والذي يظهر لدى فئة الشبه الطبيعيين.¹

الدراسة الثانية:

الدراسة بعنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة من إعداد الطالب بوقطف محمود*.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة في الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في إجراء وتنظيم عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين ومدى مساهمته في تطوير قدرات سلوك الموظف.²

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي تتمثل فيما يلي: كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؟

وجاءت أسئلتها الفرعية فيما يلي:

¹-بدوح غنية، المرجع السابق، ص111.
* للمزيد من التفصيل أنظر: "بوقطف محمود" التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنسل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة السنة الجامعية 2013-2014.
²-بوقطف محمود، المرجع السابق، ص03.

- كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
- كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
- كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟¹

فرضيات الدراسة:

1. يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوكيات الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
2. يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
3. تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة.
4. يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية.²

أهداف الدراسة:

- 1) التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة وتطوير قدرات وسلوك الموظف.
- 2) الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية.
- 3) التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف بالمؤسسة.
- 4) التعرف على علاقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع.³

نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكهم وتحفيزهم، واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات.⁴

الدراسة الثالثة:

الدراسة بعنوان: "دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي" دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأب البواقي من إعداد الطالبة شيباني فوزية.*

¹-بوقطف محمود، المرجع السابق، ص05.

²- المرجع نفسه، ص09.

³- المرجع نفسه، ص08.

⁴-المرجع نفسه، ص159.

الإطار المنهجي للدراسة

تمحورت إشكالية الدراسة في إبراز أهمية التكوين وكيف لجأت المنظمات المعاصرة إلى الإهتمام بتكوين مواردها البشرية باعتبارها جزءاً رئيسياً من إستراتيجياتها الإستراتيجية وذلك من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ما دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الأمن؟¹

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الأمن .

الفرضية الجزئية:

- للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى دافعية أعوان الأمن في العمل.
- للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى دافعية أعوان الأمن.²

أهداف الدراسة:

تتجلب أهداف الدراسة في تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في سلوك التنظيمي لدى العاملين بقطاع الأمن من خلال تحديد الأهداف التالية:

- تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية في العمل.
- تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي.³

نتائج الدراسة:

*المزيد من التفصيل أنظر: شيباني فوزية "دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة للسنة الجامعية، 2009-2010.

¹-المرجع نفسه، ص06.

²-شيباني فوزية، المرجع السابق، ص07.

³-المرجع نفسه، ص08.

توصلت الدراسة إلى أن التكوين يعتبر من الركائز الأساسية لنجاح الفرد في عمله وان هناك علاقة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي بمجالات إنارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي؛ والبرامج التكوينية تزيد السلوك الايجابي في العمل وتعزز الرغبة لتقلد المناصب القيادية وتعزز الرغبة في تحمل المسؤولية، كما أنها تحسن فرص الترقية بالمنظمة وتساهم في رفع مستوى الروح المعنوية وتعزز الشعور بالاطمئنان في المستقبل الوظيفي.¹

الدراسة الرابعة:

الدراسة بعنوان: "التكوين المهني والفعالية التنظيمية" دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيغل من إعداد الطالبة صبرينة ميلاط.*

تمحورت إشكالية الدراسة بان الدراسة تشير إلى أن هناك علاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية.

تساؤلات الدراسة:

هل للتكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة معدلات الرضا والاستقرار في العمل؟

الفرضيات: الفرضية العامة:

هناك علاقة دالة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية.

الفرضيات الجزئية:

1. هناك علاقة بين التكوين المستمر وزيادة الإنتاج.
2. يؤدي التكوين المهني إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال.
3. هناك علاقة ارتباطية بين التكوين والرضا الوظيفي.
4. التكوين وزيادة معدلات الانتماء والاستقرار في المؤسسة.²

¹-شيباني فوزية، المرجع السابق، ص172.
*المزيد من التفصيل أنظر: صبرينة ميلاط "التكوين المهني والفعالية التنظيمية"، دراسة ميدانية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة الأخوة منتوري قسنطينة الجزائر، السنة الجامعية 2006-2007م.
²-صبرينة ميلاط، المرجع السابق، ص07.

المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث على طريقة المسح بالعينة وهي إحدى تطبيقات المداخل الوصفية وإحد أساليب المنهج الوصفي.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين المهني واعتمادها عليه باعتبارها برنامج تقويي أساسا في رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية.
- الكشف عن دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية وفي توجيه عمليات التكوين لإعداد الفئات العاملة والتعرف على التكوين في علاقته برفع قدرات العاملين.
- محاولة التعرف على مدى رغبة واستعداد العمال لتطوير قدراتهم ورفع كفاءاتهم¹.

نتائج الدراسة:

- تولي المؤسسة العناية الفائقة لامتلاك الفعالية التنظيمية في جوانب عدة.
- يلعب التكوين دورا هاما في عملية التنمية وتطوير قدرات العمال².

الدراسة الخامسة:

الدراسة بعنوان "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات" دراسة حالة مركب المحركات والجرارات قسنطينة من إعداد الطالب جغري بلال*.

تمحورت إشكالية الدراسة للأهمية المتزايدة للموارد البشرية التي أصبحت أحد الركائز الأساسية لتمكين المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير وباعتبار هذا الاهتمام يعكس اتساع دور التكوين في المؤسسة وإدراك أهميتها في تضيق الفجوة بين مهارات وكفاءات الأفراد وبين متطلبات الوظائف ويظهر التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة فيما يلي:

ما مدى فعالية التكوين في تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة؟

¹-المرجع نفسه، ص10.

²- المرجع نفسه، ص173.

*المزيد من التفصيل أنظر: جغري بلال "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، بجامعة منتوري قسنطينة السنة الجامعية 2008-2009م.

الأسئلة الفرعية:

- كيف يتم تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التكوينية بالمؤسسة؟
- كيف يتم تنفيذ البرامج التكوينية في المؤسسة؟
- ما هو واقع التكوين في المركب محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

من اجل معالجة الإشكالية المطروحة نضع الفرضية الرئيسية الآتية: "تطبيق التكوين في المؤسسة يؤدي إلى تطوير كفاءات العاملين:

ويمكن صياغة وتصميم الفرضيات الفرعية التالية:

- التكوين يؤدي إلى زيادة معلومات ومهارات العاملين مما يساعد في تحسين الأداء.
- التكوين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية العاملين في المؤسسة.¹
- أهداف الدراسة: بناء على التساؤلات والفرضيات السابقة فان هذه الدراسة تهدف الى:
- توضيح مختلف مراحل العملية التكوينية في المؤسسة.
- بيان أثر تطبيق التكوين على كفاءات العاملين.²

نتائج الدراسة:

ينظر المركب إلى تكوين على انه وسيلة وليس غاية، فهو يعمل على زيادة المعلومات وتطوير المهارات والقدرات وتغيير السلوك والاتجاهات؛ ضرورة التوعية بمفهوم الصحيح للتكوين وأهدافه وأهميته من خلال البرامج التكوينية ومن خلال بحيث تستجيب لطبيعة وظروف عمل المتكويين واحتياجاتهم التكوينية.

وهذا بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالتطبيقات ونواحي العملية والتركيز عليها بدرجة أكبر؛ وضرورة استفادة مسئولي المركب من نتائج التقييم الخاص بالتكوين من اجل تحسين وتطوير العملية التكوينية.³

¹-جغري بلال، المرجع السابق، ص17.

²-المرجع نفسه، ص18.

³-جغري بلال، المرجع السابق، ص211.

10. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها، نجد أنها ركزت على المتغير الأول وهو التكوين، والحث على ضرورة تكوين المورد البشري الذي يعتبر قوة عاملة ذات كفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

بحيث كانت هذه الدراسات السابقة حزمة من البحوث القيمة والمليئة بالمعرفة التي أفادتنا في موضوعنا هذا خاصة في الجانب النظري وما يخص المصادر والمراجع.

كما تتفق كل الدراسات في النتائج التي توصلت إليها، كل من دراسة "بدوح غنية" و "بوقطف محمود" و "شيباني فوزية" و "صبرينة ميلاط" و "جعفر بلال" بحيث مكنتنا من معرفة أن هناك تكوين حقيقي في المؤسسة وردود فعل العمال اتجاهه ونتائج المحققة خاصة تلك التي تبرز في رفع كفاءة العمال ورفع من مؤهلاتهم وقدراتهم، وهذا ما نريد إبرازه في دراستنا الحالية.

إذن التكوين يعتبر من احد من احد الركائز المهمة لتنمية الموارد البشرية بحيث يعمل على تغيير السلوك وتحفيزهم وتعميق خبراتهم.

كما استفدنا من هذه الدراسات في التعرف على واقع عملية التكوين وكيفية التعامل مع القوى البشرية.

11. النظرية المفسرة:

باعتبار المؤسسة الاستشفائية نسق كلي من انساق فرعية التي تتمثل ف الإداريين "الأطباء"، "الممرضين"، وأي خلل في تكوين المورد البشري ينعكس على المؤسسة ككل؛ لهذا سنحاول من خلال دراستنا فهم ومعرفة ما إن كان التكوين قد أثر إيجابا في الأنساق الفرعية (الأطباء؛ الإداريين؛ الممرضين)،

داخل النسق الكلي (المؤسسة الاستشفائية)، وهذا ما جعل النظرية البنائية الوظيفية ملائمة تماما لموضوع "الدورات التكوينية للموارد البشرية في القطاع الصحي".

النظرية البنائية الوظيفية:

تمثل النظرية البنائية الوظيفية رؤية سوسيولوجية تنتهي إلى الفكر الوضعي، تتجاوز القصور والإخفاق الذي لحق بالنظريتين البنائية والوظيفية، وتستند إلى مفهومي البيئة والوظيفة في تفكيرها لبنية المجتمع والوظائف التي يقوم بها.

حاول الكثير من رواد هذه النظرية المساهمة في تأهيل المبادئ والأسس التي تستند إليها، وتمحور أبرز تلك المبادئ حول قاعدة جامعة ترى انه لأبناء اجتماعي من دون وظائف ولا وظائف من دون أبنية اجتماعية؛ ما أكسب هذا الاتجاه قوة تفسيرية هو تعدد مرجعياته التي أثرت الحقل السوسيولوجي، لتطوير دائم للأسباب النظرية هذا الاتجاه، لتقديم رؤية متجددة، من خلال يشهدها الحق وموائمة أسس النظرية مع التحولات المنهجية والموضوعية التي يشهدها الحقل السوسيولوجي في ظل تحول المجتمعات.¹

حيث حاولت البنائية الوظيفية البحث في الظواهر الاجتماعية للمجتمع بغض النظر عن بن وانتماءات تلك المجتمعات، فهي وضعت الأسس المفاهيمية اللازمة لرصد الاتساق وتفاعلاتها في أي مجتمع من المجتمعات، انطلاقاً من الظروف الخاصة للفرد، في إطار مفهومي البنية والوظيفة، في أي نظام اجتماعي يؤول إلى الاتساق والاتزان المنطقي؛ بحكم الترابط والتكامل المتساند، وهي أسسراً أنصار هذا التيار أنها لازمة لأي مجتمع مهما اختلفت انساق البنى الاجتماعية الداخلية.²

واخذ هذا الاتجاه على علاقته مهمة تبسيط الواقع الاجتماعي بكل تعقيداته، وتفسير الظواهر الاجتماعية بكل تفاعلاتها وتحليل البنى الاجتماعية إلى بنى ووظائف وانساق رئيسية وانساق فرعية وشبكة من المفاهيم الاجتماعية.³

خلاصة:

بعدما تطرقنا إلى إشكالية البحث والتي تعتبر هذه الخطوة المرحلة الأساسية في أي بحث أو دراسة كانت، وجميع الإجراءات المتعلقة بدراستنا، وإبراز القيمة العلمية لموضوع الدراسة "الدورات التكوينية للموارد البشرية في القطاع الصحي"، وتحديد مسار البحث وتوجيهه، سوف نتطرق إلى الفصول القادمة إلى الجانب النظري والتطبيقي.

¹- غربي محمد، قلاواز إبراهيم، "النظرية البنائية الوظيفية: نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية"، مجلة التمكين الاجتماعي، مجلة فصلية دولية أكاديمية محكمة، المجلد 01، العدد 03، المركز الجامعي تيسمسيلت الجزائر، سبتمبر 2019، ص162.

²- غربي محمد، قلاواز إبراهيم المرجع السابق، ص168.

³- المرجع نفسه، ص169.

الإطار

النظري

للدراصة

الفصل الأول

إدارة الموارد

البشرية

تمهيد:

تمثل إدارة الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم الموارد واصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد؛ حيث تقوم بعدد كبير من الوظائف والأنشطة المهمة والحساسة والتي تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها؛ لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد، فالمؤسسة بدون أفرادها ماهي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة؛ وفي مجال دراسة الموارد البشرية يتم التركيز على عدة وظائف وهي التشكيل أو ما يطلق عليه بإدارة الموارد البشرية.

1. تعريف إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية نذكر منها:

فتم تعريفها بأنها كافة العمليات المتعلقة لإدارة بوجه عام من التخطيط؛ التنظيم؛ التوجيه؛ والمتابعة؛ وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد مع زيادة وتنمية هذه الجهود باستمرار.¹

كما تعرف على أنها مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول على الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتمكين من القيام بالنشاطات أو الوظائف وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطويرها.²

ليس هناك تعريف متفق عليه لنشاط إدارة الموارد البشرية وفيما يلي مجموعة من التعاريف المختارة لمجموعة من علماء إدارة الموارد البشرية.

"O. Glenn Stahl": "الاهتمام الكلي بشؤون الأفراد في المنظمة".

"Felix A. Nigro and Ilayd.G.Nigro": "هي عملية ضم الموظفين الأكفاء وتنميتهم؛ وخلق ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل الجهود في أداء العمل".

¹- صلاح الدين محمد جوه، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ص14.
²- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 01، 2010، ص35.

Cynthio D. Fisher: "إنها تلك النشاطات التي تشمل كل القرارات والممارسات الإدارية التي تؤثر مباشرة في الأفراد العاملين للمنظمة".

الجزامي عبد الحكم احمد: "يعرفها بأنها جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة".

العلاق بشير عباس: "بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم".

2. الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية:

سوف نحاول أن نتبع إدارة الموارد البشرية " Humann Ressources Management " منذ بدايتها الأولى وحتى وقتنا الحاضر (Lee ، 1991) وسنلاحظ التعدد الكبير في المسميات التي أعطيت لها عبر التاريخ. فقد تطورت مسميات الإدارة التي تختص بشؤون البشر كعاملين في المنظمة مع التطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة فمن: "إدارة المستخدمين" إلى "إدارة الأفراد" إلى إدارة شؤون العاملين" إلى "إدارة القوى العاملة" إلى "إدارة الموارد البشرية" فهي المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم، وحتى مع مسمى إدارة الأفراد كانت النظرة للفرد العامل على انه مجرد فرد ولمختلف النظرة كثيرا مع مسميات تزامنت مع... هذه التسمية مثل شؤون العاملين ولكن مع مسمى دارة الموارد البشرية اختلف الأمر أي اختلفت النظرة.

فقبل الثورة الصناعية كانت هناك أنواع متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة وكان كل نوع يتفق مع المستلزمات الاجتماعية والاقتصادية في تلك الفترة فالمتبع لطبيعة الموارد البشرية في مرحلة نظام العبودية Slavery System يجد المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور وكان الإقطاعي مالكا لكل أنواع السلطات وما العبد إلا متاع مملوك له.¹

ثم جاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف Guild System وكان هناك تغيير ملحوظا في طبيعة العمل بين رب العمل والعاملين معه ولاسيما في نظام الطوائف، حيث برزت من الأفراد فئة من الصناع أو المهنيين وأصحاب الحرف يملك كل منهم أدواته ورأسماله ويتولى إدارة العمل بنفسه، وقد

¹ -محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية- نحو منهج استراتيجي متكامل، المملكة العربية السعودية، الرياض، ط 04، 1432 هـ / 2015م، ص23.

تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة المتمثلة بالأجراء (العمال) الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل.

ثم جاءت الثورة الصناعية والتي نجم عنها العديد من السمات التي انعكست بشكل مباشر على تطوير إدارة الموارد البشرية، ولعل ابرز هذه السمات ظهور وتطور الآلات الصناعية والتوسع في استخدامها وإنشاء المصانع كبيرة الحجم في رؤوس أموالهم وعدد العاملين فيها وكمية إنتاجها؛ ونتيجة لكل ذلك بدأ نظام المصنع يحل محل الصناعات المنزلية واخذ الكثير من أصحاب الحرف بهجر حرفته ويتجه إلى المصانع للعمل فيها.

في بداية القرن الحالي ظهرت حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور F. Taylor وحركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية وتأثير فلسفة إرخاء الاجتماعي.

وأعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العاملين والإدارة من خلال تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل.¹

تم ظهرت حركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية التي بدأها "Elton Mayo" بتجاربه الشهيرة "تجارب هاوثون" والتي قامت بدراسة اثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية وساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية بنظريتها إلى الإنسان انه ثمين في المنظمة إلى جانب امتلاكه للعديد من الحاجات والتطلعات والمخاوف.

لقد كان هناك مجموعة من الرواد الذين كان لهم الفضل في الاهتمام بسلوكيات الإنسان؛ وكان لهم اثر كبير في تحول الفكر الإداري وتقديره للعامل الإنساني من مجرد آلة في مصنع إلى محرك الأساسي والهام المؤثر في نجاح أهداف المنظمة ومن هؤلاء "ماسلو 1954" الذي عرفت نظريته بسلم الاحتياجات الإنسانية، ارجز 1957 الذي كان يرى أن الفرد يسعى لتحقيق ذاته في الوقت الذي تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها؛ ليكرت 1966 صاحب فكرة أن أعضاء المنظمة بناء على قيمهم وتوقعاتهم يعتبرون الدينامو المحرك لبناء ودعم منظماتهم، إما في بريطانيا فتكتفي بما ذكره (Grust 1989) عندما قال إن إدارة الموارد البشرية تعتبر خيارا جذابا للوقوف في وجه الضغوط التي تولدها سوق الأعمال وذلك من خلال الاهتمام بثلاث نقاط: الجودة والمرونة اللازمة والإبداع المتزن.²

¹ - محمد بن دليم القحطاني، المرجع السابق، ص 24.

² - محمد بن دليم القحطاني، مرجع السابق، ص 25.

3. نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.

أولاً: نشأة إدارة الموارد البشرية:

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات. الأديان السماوية تقدم فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال مثال: "الدين الإسلامي" لعبت إدارة الموارد البشرية ومازالت ادوار عدة في حياة المؤسسات؛ إذ أن الوظائف التي أنيطت بهذه للإدارة تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات ونمت تدريجياً لتتوافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة في مقدمتها العلوم الإدارية.

بالرغم من أن زمان ومكان انطلاقة إدارة الموارد البشرية لم يعرف بالتحديد؛ إلا أنه مع بداية عام 1800 م، برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية وأصبحت قيد المناقشة والتطبيق في كل من إنجلترا؛ فرنسا؛ الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول.¹

ثانياً: تطور إدارة الموارد البشرية

ويمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه نشاطه وتتمثل هذه التطورات التاريخية فيما يلي:

1/ الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر. وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائية أحياناً عن العمال واحتياجها أحياناً إلى عمالة متخصصة. أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة؛ ضوضاء، أتربة؛ أبخرة وغيرها). أدى ذلك أيضاً إلى ظهور فئة من المشرفين أساءوا إلى العاملين ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.²

2/ ظهور الحركات العمالية:

¹-خابد الشويرخ، إدارة الموارد البشرية، دار 321، الفصل الأول للعام الجامعي 1430/1431هـ، ص09.
²-خابد الشويرخ، المرجع السابق، ص11.

مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب العمل، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية؛ ثم اضطرابات منظمة؛ ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور وساعات العمل.

3/ الإدارة العلمية:

حاول فريدريك تيلور إن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها:

- تصميم العمال وفق قواعد دراسات الحركة والوقت
- الاختيار المناسب للعاملين؛ وتدريبهم وإعطائهم أجور محفزة.

4/ ظهور علم النفس الصناعي:

ترى حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل: الإجهاد والإصابات؛ واهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة متطلبات الذهنية والجسمية للقيام به. ركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركة التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

5/ ظهور العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)؛ بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين؛ والنمط الإشرافي عليهم؛ وخدمات المقدمة إليهم؛ ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع "هاوثون" والتي اشرف عليها "التون مايو" "Elton Mayo"¹.

6/ البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد:

من أهم الممارسات:

- وضع شروط للتعيين.
- استخدام الاختبارات النفسية.

¹-خابد الشويرخ، المرجع السابق، ص12.

- الاهتمام بأنظمة بخدمات الأجور.
- الاهتمام بخدمات العاملين.
- مع الفصل التعسفي.

7/ البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد:

- ◆ المتخصصين في مجالات التوظيف والتدريب.
- ◆ المتخصصين في مجالات الأجور وخدمات العاملين.
- ◆ المتخصصين في مجالات الأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

8/ ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثرت هذه الحركة على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية من أمثلتها:

← إثراء وتعظيم الوظائف.

← تخطيط المسار الوظيفي.

← مراكز التقييم الإدارية.¹

9/ تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات:

ونشطت الكثير من الدول تشريعات تقنن بها علاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين ومن أهمها:

● الحد الأدنى للأجور.

● التأمينات والمعاشات.

● الأمن الصناعي وصحة العاملين.

● إتاحة فرص وظيفية متساوية.²

4. طبيعة وسمات إدارة الموارد البشرية:

أولاً: طبيعة ودور إدارة الموارد البشرية:

¹ - المرجع نفسه، ص13.

² - خالد الشويرخ، المرجع السابق، ص14.

يوجد رأيان فيما يخص النظر إلى طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية.

الرأي الأول: يتمثل في إدارة مستقلة؛ يستند إلى الاعتقاد بأن إدارة الموارد البشرية هي المسئولة عن حل جميع مشاكل العمال والتي تعتبر من صميم اختصاص القائمين بإدارة الوظيفة.

الرأي الثاني: من حيث الأهمية هي وظيفة إدارية متداخلة مشتركة؛ فعلى العموم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لها عدة ادوار منها:

لإدارة الموارد البشرية دور تنفيذي؛ وتشمل ما تقوم به من وظائف في مجال إدارة الموارد البشرية كتخطيط القوى العاملة؛ الاختيار؛ التدريب؛ فالوظيفة التنفيذية تعتبر وظيفة تساهم في تحقيق الهدف الأساسي للمشروع فهي لا تشترك بطريقة مباشرة في تحقيق الهدف الأساسي ولكن تساهم في ذلك بطريقة غير مباشرة عن طريق تسهيل ومساعدة أداء العمل التنفيذي.¹

لإدارة الموارد البشرية دور استشاري؛ حيث يقوم مدير الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح للمؤسسة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية؛ ومن ناحية أخرى تقدم النصح للمديرين وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط بمعنى أنها لا تملك سلطة البحث في مشاكل الأفراد واتخاذ القرار لشأنها؛ ودورها فقط في تقديم المقترحات والحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى؛ ولهذه الأخيرة حق القبول أو رفض هذه المقترحات، وهذا الرأي يرتبط بتطبيق مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية للمديرين في المؤسسة حيث أن كل مدير مسؤول عن تنفيذ خطط أو أعمال معينة في إدارته ومن المنطقي أن تشرك له وحدة سلطة اتخاذ القرار داخل إدارته بما في ذلك الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛ وهو يقوم بذلك بناء على المقترحات التي تصله من إدارة الموارد البشرية، ويكون دور إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة دور المرشد والناصح.

لإدارة الموارد البشرية دور رقابي:

تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد وذلك للتأكد من تنفي سياسة خاصة بالقوى العاملة بالمؤسسة.²

ثانياً: سمات إدارة الموارد البشرية:

¹- علي عبد الله، تحليل المنظمات، مطبعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ط 01، 2002، ص05.
²- مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، ط 01، 2005، ص81.

والتي نشير إليها في نقطتين أساسيتين:

1 - التنظيم في علاقته بادره الموارد البشرية:

فرض قيود على حركة الأفراد والتي تظهر في صورة ضوابط مقيدة للمبادرة والابتكار وبالتالي الفعالية.

- عزوف الإدارة العليا عن الإشراف إدارة الموارد البشرية في مجالات العمل الاستراتيجي لأداء عملها.
- تدني نظرة الإدارة العليا إلى إدارة الموارد البشرية واعتبارها قليلة الأهمية في الفعالية قياسا لما تحظى به أداة الإنتاج والتسويق غيرها والمجددة للوقت والجهد والمال.
- افتقاد مسؤلي إدارة الموارد البشرية لكل شكل من أشكال السلطة التنفيذية الأمره حتى أن انتشارهم لا يتم على الوجه المطلوب.¹

2 - إدارة لموارد البشرية من الداخل:

- غلبة الجوانب الإجرائية التنفيذية للمهام السطحية على الأعمال الحقيقية لإدارة الموارد البشرية التي من المفروض أن تركز على نواحي التخطيط وتطوير برامج عمل.
- افتقار الموارد البشرية لجوانب القانونية لتنفيذ اللوائح التشريعات الخاصة بالعمل وقت القانون والصادرة عن الدولة والأمور التعاقدية الشكلية الخاصة بحقوق العمال وواجباتهم وقت القانون وكذا مسائل المخالفات الإدارية والتنظيمية.
- افتقار إدارة الموارد البشرية لنظم تصميم وتحليل وقد يصل إلى حد افتقار الطاقات لتوظيف نموذجي.
- سيادة مظاهر الذاتية على نشاط تقييم الأداء الذي لا يخضع إلى برنامج مدروس ما جعل منه نشاطا روتينيا لا يترتب عنه أي نتائج.
- غياب برنامج واضح في عملية تقييم الوظائف المهمة في تحديد هياكل الأجور والحوافز.
- تقادم برامج الصحة والسلامة المهنية التي أصبحت لا تواكب ظروف بيئة العمل المتغيرة.²

5. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية:

¹-زواتيني عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، عمان، ط 01، 2019، ص18.

²-زواتيني عبد العزيز، المرجع السابق، ص19-20.

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية كأهمية كبيرة؛ فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة إذ ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة.

1/ الأهمية على مستوى المنظمة:

إن إدارة الموارد البشرية لها علاقة تكاملية بينها وبين الإدارات الأخرى؛ فإدارة الموارد البشرية تقوم بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لكل الإدارات الإنتاج والتسويق والشؤون المالية... الخ، وأي كتصور في هذه التقديرات من الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار أو التعيين أو التدريب؛ أو التحفيز، يؤدي إلى إعاقة أعمال الإدارات الأخرى وبالتالي تعيق أهداف المنظمة؛ بينما تسهم كفاءة وفعالية أداء إدارة الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة.¹

2/ الأهمية على المستوى القومي:

تظهر أهمية الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة؛ على المستوى القومي في النقاط التالية:

- الموارد البشرية أساس الاستقرار والنفوذ الاقتصادي.
- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- العقول المبادرة تعظم القيمة المضافة.
- الموارد البشرية تكمل الثورة القومية.
- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.
- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.²

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

سوف تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وسوف تعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة؛ وعلى ذلك فاه سوف يتم على سبيل المثال النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص؛ مثل إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفات الموظفين وما إلى ذلك؛ على الجانب الآخر تماماً من ذلك، فإنه

¹- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص24.
² أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص25.

سوف يتم النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية انه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل؛ ولذا فان أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة؛ وسوف تشمل في أوقات مختلفة على بعض أن يمكن كل؛ الأهداف التالية:¹

- ♣ توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز؛ ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير علاوة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.
- ♣ تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشري حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- ♣ المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛ وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.
- ♣ توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة.
- ♣ القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسة في إدارة الموارد البشرية.²

6. وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد لبشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية الداخلية باعتبارها جزءا من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها وعلى الرغم من تلك الأهمية فليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف ومهام ومسؤوليات؛ حيث تختلف هذه الوظائف والمهام تبعا لاختلاف حجم الأنشطة والأعمال وحجم العاملين بالمنظمات المختلفة.

إذن تتمثل هذه الوظائف:³

¹-باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، مصر، القاهرة، ط 02، 2006، ص12.

²-باري كشواي، المرجع السابق، ص13.

³-محمد بن دليم القحطاني، المرجع السابق، ص29.

- ∴ تحليل وتوصيف الوظائف وذلك بهدف تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.
 - ∴ تخطيط الموارد البشرية حيث يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالعدد المناسب وبالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب وذلك في كافة المجالات.
 - ∴ الاستقطاب واختيار وتركز هنا على الاستقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل أو خارج المنظمة؛ ويتم اختيار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات لتعيينهم.
 - ∴ تدريب وتنمية الموارد البشرية وتعتبر هذه من الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والموظفين القدامى حيث يتم اكتساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة صحيحة وكذا يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم.¹
 - ∴ تقييم أداء العاملين وهنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك بتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية.
 - ∴ الأجور والحوافز وضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم.
 - ∴ النقل والترقية وهي وظيفة هامة حيث انها بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية إلى ومن المنظمة لذلك يجب العمل على أداءها مستوى عال من الكفاءة.
 - ∴ تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية والتي تهدف الى تحسين تطوير بيئة العمل سواء المادية او الاجتماعية وتطوير نوعية حياة العمل فضلا من توفير الامن والسلامة للعاملين.²
- 7. التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها.**

لقد صاحبت التحولات الكبيرة في مجال العمل الكثير من التغيرات والتحديات على مستوى المنظمة ككل وعلى ادارة الموارد البشرية بشكل خاص اذ تعمل هذه الاخيرة جاهدة من اجل تحقيق العاملين من جهة واهداف المنظمة من جهة اخرى ومن ابرزها:

1/ التحولات التكنولوجية:

¹-المرجع نفسه، ص30.
²-محمد بن دليم القحطاني، المرجع السابق، ص31.

لاشك ان الثورة التكنولوجية اصبحت اساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المنظمة وتنميتها لتواجه بها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح السوق وهذا الى جانب مايصاحب هذه التكنولوجيا من تغير جذري في انواع الاعمال وكيفية القيام بها؛ وكذا المؤهلات التي يجب ان يتمتع بها العاملون في المنظمة، وبالتالي فانه من المنطقي ان تزداد اهمية بعض الانشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، فتنمية المهارات وتطوير الاداء الى مستويات التي تتطلبها التكنولوجيا الجديدة هو الكفيل بان تصبح المنظمة قادرة على الصمود وسط البيئة التنافسية؛ وكما يترتب على التوسع في استخدام التكنولوجيا؛¹ الحديثة تقلص فرص العمل للموارد البشرية والاتجاه الى تخفيض القوى العاملة في المنظمة.

2/ التحولات الاجتماعية:

ان العديد من المؤشرات الاجتماعية من شأنها ان تؤثر على اتخاذ القرار على مستوى ادارة الموارد البشرية ولهذه العوامل تاثير كبير على التخطيط طويل الاجل لذا يتعين على مدير الموارد البشرية ان تكون لديه القدرة على تفهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة حتى يستطيع تقدير الاثار القصيرة والطويلة الاجل؛ ليقرر بعد ذلك ما اذا كانت انماط السلوك المعمول بها سوف تتغير ام لا؛ واذا كان التغير متوقعا فباي سرعة يجب ان يكون وعلى اي مستوى، ولعل ابرز التحولات الاجتماعية هي تلك المتعلقة بتطور احتياجات الفرد داخل المنظمة؛ مادية ومعنوية، والتي تختلف باختلاف طموحات وميولات الافراد.²

3/ التحولات الاقتصادية:

تعد التغيرات الاقتصادية من ابرز العقبات التي تواجهها المؤسسة بشكل عام؛ وبشكل خاص وفي وظيفة ادارة الموارد البشرية وفي ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة وفسخ المجال امام القطاع الخاص؛ تجد اغلب المؤسسات وخاصة العمومية منها نفسها امام منافسة نوع اخرى، اذ اصبح اكبر تحدي يعترضها هو ان تجد لنفسها مكانا وسط هذه المنافسة المعتمدة، ومن المؤكد ان تبني سياسة تدريبية سليمة هو ما سيمكن الافراد من اكتساب المرونة اللازمة وتحصيل ما يلزم من معرف تساعد المؤسسة على الوقوف في وجه المنافسة الحالية والاستعداد المسبق لتحولات مستقبلية محتملة.

4/ التحولات السياسية والقانونية:

¹ - مخلوف سعاد، شريك ويزة، المرجع السابق، ص235.
² - مخلوف سعاد، المرجع السابق، ص236.

ان النظام السياسي وما يفرضه من قيود التزامات يمثل عاملا مؤثرا على ادارة المنظمة؛ وبالتالي فليده انعكاسات على ممارسات ادارة الموارد البشرية، ومثال ذلك ان اختيار التعيين القادة الإداريين يخضع لاعتبارات أخرى خلاف الكفاءة والقدرات وإنما يتم على أساس الولاء السياسي؛ هذا وتعتبر التغيرات السياسية وعدم الاستقرار السياسي من أهم المؤثرات على تسيير المؤسسة وإدارتها المختلفة؛ ومن ناحية أخرى تؤثر العوامل القانونية هي الأخرى على ادارات الموارد البشرية بالمؤسسات.

ومن خلال استعراض اهم التحديات التي تواجه وظيفة الافراد يتضح لنا حجم المسؤولية الملقاة على عاتق مديري الموارد البشرية، وعليه فانه يتعين على المنظمات ان تسعى جاهدة من اجل توفير المزيد من المعرفة الفنية والعلمية.¹

وبناء على هذه التحديات السابقة فان ادارة الموارد البشرية علمها أن تواجه هذه التحديات من خلال الادارة الحديثة للموارد البشرية المتمثلة في:

- تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة.
- ارتباط ادارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المنظمة وكذلك ظهرت اهمية بين التخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي الاجمالي للمؤسسة وكذلك لتدعيم رسالة المؤسسة.
- التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال المساهمة العاملين في اتخاذ القرارات.
- استخدام ادوات التحفيز والانجاز الشخصي، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها.²

8. الوضع الراهن لإدارة الموارد البشرية:

كما اشرفنا فيما سلف مرت ادارة الموارد البشرية؛ في الوقت الحاضر نطاقا واسع من الوسائل الفنية التي يمكن تطبيقها للاستفادة القصوى من الموارد البشرية في المنظمات، واصبحت ادارة الموارد البشرية "مهنة" لها جميعياتها المهنية المهنية ومعاييرها الاخلاقية ومنشوراتها الدورية ومعاهد البحوث المتخصصة في دراسة القضايا المختلفة في مجالها.³

¹ - مرجع نفسه، ص237.

² - عزيزة عبد الرحمن العتيبي، إثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة المملكة المتحدة، 2010م، ص51.

³ - مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكات، طريق فهد مع تقاطع العروبة، الرياض العليا، ط 01، 2009م، ص25-26.

واكتسبت ادارة الموارد البشرية مكانة مهمة في المنظمات الادارية المعاصرة وعدت بوصفها "مهنة" تضطلع بدور كبير في ادارة المنظمات في كثير من انحاء العالم، وازدادت تبعاً لذلك؛ اهمية متخصصي ادارة الموارد البشرية، حيث يوجد مختصون في مجال الموارد البشرية يمتلكون مؤهلات نظرية عالية بجانب الخبرات والمهارات العملية، واصبح التوظيف في هذا المجال بالنظريات المختلفة عن الموارد البشرية والعلاقات الانسانية ويلم بالانظمة واللوائح المختلفة التي تنظم الموارد البشرية.

وارتباط تطور ادارة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بتطور دراسة الادارة بوجه عام، والادارة العامة على وجه الخصوص بيد ان التركيز على توفير افضل وسيلة لانجاز الاعمال ادى الى تجاهل تاثير الاهداف التنظيمية والبيئية المختلفة على مدى فعالية الوسائل الفنية لادارة الموارد البشرية.¹

وتحولت الدراسة في حقل الادارة العامة؛ الحقل الام؛ خلال القرن الماضي من التركيز على مناقشة المبادئ التنظيمية؛ الى تحليل العلاقات بين العوامل البيئية، والهيكل التنظيمي والتقني؛ والعمليات الادارية؛ ولكن كان الاهتمام بدراسة اثر البيئة الخارجية على نتائج نتائج السياسات العامة فقد عقد فهمنا لمهام الادارة وخصائصها، الا انه من ناحية اخرى عمق الفهم لها، اذ لم يعد ينظر الى الادارة في القوت الحاضر على انها مجرد فن التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة بل اصبح ينظر اليها على انها عملية عقلانية للمواءمة بين النظم الاجتماعية والفنية المتنوعة من جهة والموارد والقيود من اخرى، من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية على افضل وجه ممكن.

وقد اخذت ادارة الموارد البشرية يدركون في الاونة الاخيرة ان هذه الادارة لا توجد في فراغ؛ بل هي شديدة الارتباط بالبيئة التي تعمل فيها ونتيجة لهذا الادراك ظهر اتجاه في دراسة ادارة الموارد البشرية ياخذ في الحسبان التفاعل بين القيم المختلفة التي تؤثر في سير اعمال ادارة الموارد البشرية ياخذ في الحسبان التفاعل بين القيم المختلفة التي تؤثر في سير أعمال إدارة الموارد البشرية؛ شأنه شأن أي نظام اداري اخر؛ يتاثر بالقيم البيئية المتعددة التي تحيط به؛ سواء منها الداخلية ام الخارجية؛ وتؤثر تلك القيم ايضا في الكيفية التي تؤدي من خلالها إدارة الموارد البشرية وظائفها المختلفة.²

خلاصة

¹-المرجع نفسه، ص27.

²-مازن فارس رشيد، المرجع سابق، ص28.

تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية وحلقة وصل بين مختلف الإدارات بالمؤسسة، فهي تقوم على مجموعة من الأنظمة والمفاهيم والمبادئ وقد تطورت هذه المفاهيم والأنظمة عبر الزمن حتى تصبح ملائمة للمحيط والظروف التي تعيش فيها المؤسسات بحيث تهتم بالمتابعة والإشراف على كافة الأمور في المؤسسات وتنظيم العمل الإداري.

كما أن العنصر البشري يحتل الدور الريادي والفعال في المؤسسة مقارنة بمختلف العناصر والعوامل الأخرى وذلك عن طريق ممارسة وظائفها المختلفة لضمان السير الحسن وتحقيق أهدافها حاضرا ومستقبلا؛ ولا يكون هذا النجاح والتفوق إلا بالاستغلال التوظيف هذه الموارد البشرية حتى تتمكن من فرض سيطرتها وتفردتها في السوق وبالتالي ضمان البقاء؛ فعلى المؤسسة استقطاب الموارد البشرية والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها.

الفصل الثاني

أساسيات حول

الدورات

التكوينية

تمهيد:

تعتبر الدورات التكوينية عملية اساسية تمارسها ادارة الموارد البشرية في اي مؤسسة كانت، لبناء قوة عاملة مؤهلة وفعالة ذات اداء عال و متميز بتداخل العديد من العمليات والممارسات الاخرى كال تدريب، التاهيل، التنمية والتطوير والتعلم وغيرها، لكن جميعها تهدف الى اكتساب الافراد المهارات والمعلومات ومعارف جديدة ترفع من ادائه الحالي والمستقبلي، فالتكوين يعد من اهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الاداء الوظيفي للعامل في مكان العمل باعتباره عملية موجهة من اجل تحسين قدرات العاملين وزيادة كفاءتهم والرفع من انتاجيتهم.

1. مفهوم التكوين وعلاقته بالمفاهيم الأخرى.

مفهوم التكوين:

1. "وعليه يعرف التكوين بانه عملية مستمرة من السبل القادر على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات و اراء يستطعون من خلالها تحقيق الاهداف المتوخى انجازها وتحسين الاداء باستمرار".¹
2. ويعرف ايضا: "هو عملية تهدف الى اكتساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون اليها لاداء اعمالهم بشكل افضل، او لتجهيزهم لوظائف اعلى، او لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها".²
3. ويعرف التكوين على انه تلك الجهود الادارية والتنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية، والتي تستهدف اجراء تغير مهاري؛ معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الايفاء بمتطلبات عمله او يطور ادائه العملي والسلوكي بشكل افضل.³
4. اذن فالتكوين هو عملية منظمة مخططة ومستمرة لتطوير وتنمية القدرات وصقل معلومات المورد البشري لاجل تكيّفه مع متطلبات المهام المنوطة به داخل المؤسسة الجديدة في مضمون الوظيفة وعلاقات العمل بما يحقق تجديد معلوماتهم وتحسين مستواهم وتحقيق كفاءة الاداء

¹- خيضر كاضم، حمود وياسين كاسب الجرشة، إدارة المورد البشرية، دار الميسرة، الأردن، 2007، ص125.

²- خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط 02، 2005، ص232.

³- عادل أمين مهمل، "دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية-مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد02، المجلد 21، مدرسة الدراسات العليا التجارية، القليعة، الجزائر، 2018، ص204.

سواء كان ذلك حالياً او مستقبلاً؛ بما ينعكس على المؤسسة بالإيجاب لتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة او الموظف.

الفرق بين التكوين والتدريب والتعليم والتنمية:

من الناحية العملية يمكن التمييز بين التدريب والتعليم من حيث أن الأخير يعتبر اوسع نطاق ويتم من خلال المؤسسات الاكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكليات ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه؛ في حين يعتبر التدريب ضيقاً من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات في مجالات محددة للعمل؛ ويعرف باس (bass) و فوهان (vaughan) التعليم بأنه "التغير الدائم في السلوك والذي يحدث كنتيجة للممارسة او التجارب السابقة".¹ ويهدف التعليم او التعلم الذي يطبق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس والجامعات الى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في اطار العملية ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما يهدف التدريب الى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المؤسسة او علاقاتهم في العمل، حيث أن محور العملية التدريبية هو الفرد نفسه وليس موضوع التدريب؛ لذلك فان اسلوب التدريب اهم من موضوع التدريب في حد ذاته.²

بينما يختلف التدريب عن التنمية في المدى الزمني لكل منهما على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة في التعلم، فالتدريب موجه بالحاجة اليومية ويركز على وظيفة الفرد الحالية؛ إلا أن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم؛ فمع تطور المسار المهني تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة بمعنى تنمية قدراتهم المختلفة، لتسهيل مساهمتهم في المنظمة،³ لتحمل المسؤوليات اليوم قبل أن تسند إليه مستقبلاً.

و الغرض النهائي لمحصلة الجهود في الاتجاهين (التدريب والتنمية) تظل واحدة وهي التعلم؛ فالتعلم يعتبر مطلباً أساسياً كجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في أدائهم لوظائفهم الحالية والمستقبلية.

أما التكوين والتدريب فيختلفان في أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافة عمالية وأفكار ومعلومات عامة؛ بينما التدريب ينصب على التعلم في نطاق ضيق يرتبط بمهنة واحدة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي ضمن ناحية واقعية.⁴

¹- عمر سالم الزروق، برامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989م، ص 08.

²- عبد الكريم درويش، "نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح"، مجلة الإدارة، العدد 04، القاهرة، 01 أبريل 1972م، ص 43.

³- مصطفى أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة العاصرة، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2003، ص 58.

⁴- عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص 252.

وبالتالي فالتكوين وسيلة: للتطور مهنيًا، للتكيف مع متطلبات المناصب ونجاح المشاريع المهنية الفردية؛ وفي هذا الإطار فهو أداة لتسيير مشواره المهني.

وعادة ما يعتقد البعض اعتمادًا خاطئًا عن التدريب فينظرون له نوع من السلبيّة العلمية مثل اعتبار التدريب أحد الخدع والحيل التي لا تقوم على أساس علمي سليم، كما أن بعض الإدارات تنظر له على أنه تكلفة من أن يقابل ذلك عائد متوقع؛ وقد لا تهتم بعض المؤسسات اهتمامًا كبيرًا وبالتالي فالتدريب له أهمية كبيرة.¹

2. أنواع التكوين

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

الفرع الأول: حسب مرحلة التوظيف

أولاً: توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة 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.²

ثانياً: التكوين أثناء العمل: ترغب المؤسسات أحيانًا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر؛ حتى تضمن كفاءة اعلي وأحسن للتكوين، حينها تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكونين.

¹ - بن يمينة السعيد، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، جامعة المسيلة الجزائر، 2011، ص33.

² - احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية، الإسكندرية 1995، ط 05، مصر، ص318.

ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية وبذلك عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على تلك الآلة ومن المشرف عليها، كما يعاب على هذا النوع من التكوين انه ليس هناك ضمان وانه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ومكونا وماهرا هو الآخر.

ثالثا: التكوين بغرض تجديد المعرفة: عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية وعنه إدخال وأساليب 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 مسؤول هذه الأعمال إلى المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

رابعا: التكوين بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الجليلة 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 يكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية احد العمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف مثلا؛ أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية؛ وهذا الفرق يبرز التحاق العمل برنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

خامسا: التكوين للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية والمتطورة، يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن الى الخروج للمعاش وبدلا أن يشعر الفرد فجأة انه تم الاستغناء عنه كليا يتم تدريبه عن البحث عن طرق جديدة للعمل أو عن طريق الاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتطورات الخاصة بالخروج للمعاش.¹

الفرع الثاني: حسب نوعية الوظيفة

أولا: التكوين المني والفني: يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلها: أعمال الكهرباء، التجارة، الصيانة، التشغيل... الخ ومثل التلمذة الصناعية " APTENT. GE

¹-احمد ماهر، المرجع السابق، ص319.

SHIP". نوعا من التكوين المهني والفني وفيه يقوم بعض الشركات أو النقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم العمال الصغار السن و يتحصلون على شهادة فنية وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم، حال نجاحهم.

ثانيا: 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 وهناك لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية؛ وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.¹

ثالثا: التكوين الإداري: يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة ليتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العليا؛ وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من التخطيط، وتنظيم والرقابة؛ اتخاذ القرارات والتوصية والقيادة والتحفيز وإدارة العمل والتنسيق والاتصال.

الفرع الثالث: حسب المكان

أولاً: التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها سواء مدربين من داخل أو خارج المؤسسة؛ وبالتالي عليها 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 المباشرين بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على القيام 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.²

ثانيا: 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 بمؤسسات عامة "برامج الحكومة"

¹- عبد الباري إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، 2008، ص127.

²- عبد الباري إبراهيم، المرجع السابق، ص128.

1 - مؤسسات التكوين الخاصة: على أي مؤسسة تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على أن تطمئن على حدية التكوين فيها وان تفحص سوق التكوين فيها بالإضافة إلى قيامها بعملية التقييم.

2 - برامج الحكومة: تقوم الدولة أحيانا بدعم التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل: الجهاز المركزي للتنظيم في مصر أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، مثل: الغرف التجارية في الجزائر العاصمة.¹

3- مراحل العملية التكوينية:

للعلمية التكوينية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وتتمثل أهميتها كونها أداة للتنمية مهارات؛ معارف وسلوكيات موردها البشري والذي يعتبر أهم الموارد لديها؛ وللعلمية التكوينية أربع مراحل هي:

1 - مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية: تعرف هذه المرحلة بأنها مجموعة التغيرات والتطورات الواجب إحداثها في معلومات العاملين وخبراتهم ورفع كفاءتهم ومهاراتهم تحسين سلوكهم بناء على احتياجاتهم ظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هذه معين، ولتحديد مستوى الأداء المراد الوصول اليها وبلوغه.²

2 - مرحلة تصميم الاحتياجات التكوينية: بعد تحديد الاحتياجات التكوينية ويتضمن تصميم البرامج التكوينية عدة نقاط أهمها: تحديد البرنامج التكويني، تحديد أساليب التكوين، تحديد المكونين، وضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج التكويني.³

3 - مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني: تعتبر هذه المرحلة بمثابة إدارة البرنامج التكويني وإخراجه إلى الوجود وبالتالي إدخاله حيز الخدمة؛ وفي هذه المرحلة يتضح مدى سلامة التخطيط لها وكذا إنجازها أو فشلها وتتضمن هذه المرحلة أنشطة هامة تتمثل في وضع الجدول الزمني للتنفيذ، مكان التنفيذ وكذا المتابعة اليومية للسير والتنفيذ الصحيح للبرنامج التكويني.⁴

4 - مرحلة تقييم البرنامج التكويني: من بين التعاريف المختلفة التي تناولت هذه المرحلة ما أشار إليه "كريك باتريك" حيث عرفها بأنها "عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التكوينية ومقدار

¹ - المرجع نفسه، ص129.

² - منى خرموش، "تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي في ظل نظرية النظام"، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس والعلوم التربوية الارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لامين دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2016-2017، ص52.

³ - سيد احمد حاج عيسى، "اثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر 2011-2012، ص114.

⁴ - المرجع نفسه، ص121.

تحقيقها للأهداف المسطرة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها". وعرفت أيضا "بأنها إجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومدى تغير المكونين من حيث ما أحدثه البرنامج التكويني وأيضا كفاءة المكونين¹.

وفي الأخير يمكن القول أن للعملية التكوينية أهمية بالغة في تقويم أداء العنصر البشري من حيث المعارف والمهارات وحتى السلوكيات الذي يعود بالنفع على المؤسسة ككل سواء أكان هذا بالنسبة لأدائها أو من خلال تحسين مناخ العمل فيها.

4 - طرق أساليب التكوين:

من بين أهم الطرق السائدة والمنتشرة توجد طريقتان أساسيتان في التكوين لكل منهما مجموعة من الأساليب؛ حيث تعرف الطريقة الأولى بالتكوين خارج أداء العمل، أما الآنية بالتكوين أثناء أداء العمل كما سبق ذكره في أنواع التكوين؛ وفيما يلي نقدم شرحا للأساليب التكوينية الخاصة بكل منها:

أساليب التكوين خارج أداء العمل:

هذا النوع من التكوين يتم تقديمه عن طريق مختلف المراكز والمؤسسات المتخصصة والتي تعمل على تدعيمها بالبرامج التي تنظم بصورة أو بطريقة تكون بعيدة عن أداء المؤسسة لذا فإنه على المؤسسة أن تعطي الفرصة للمتكونين لتطبيق ما تعلموه للاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم وعلمها خلق المناخ المناسب لذلك قصد تحقيق أهدافها المرجوة.²

إضافة إلى أن هذه الطريقة أكثر تكلفة فهي أيضا تتطلب توفير وسائل لدائها سواء كانت مادية أو بشرية مع تميزها في كون عمالها يحملون في المؤسسة في أوقات بعد العمل اليومي لهم يعني وقت التكوين.

¹ - ليلي بوحديد، " واقع التدريب ودوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة الأفق للعلوم، العدد 11، جامعة باتنة، مارس 2018، ص 110
² - محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة بين النظرية والتطبيق، الأزراطة، الإسكندرية، 2005، ص 51.

ولهذه الطريقة أو الأساليب مزايا عديدة منها: عدم ترك آثار سلبية كتعطيل عملية سير الإنتاج بالإضافة إلى الاهتمام بكل مكون على حدى مع مراعاة الفروق الفردية وفقا لأداء العامل الفعلي؛ كما لهذا الأسلوب في التكوين محاسن، فله أيضا مساوئ بدءا بتلك التكاليف الباهظة واحتياجه لمتخصصين ذوي مهارة وكفاءة واحتياجه لتجهيزات خاصة ذات مجهودات ونفقات كبيرة أحيانا.¹

إذن أساليب التكوين عدة لكل أهميتها وقيمها إذن يسعى للاستعانة بأكثر من أسلوب أو طريقة وهذا يساعد على جودة التكوين والانتفاء بمستواه ومن أهم الأساليب المعتمدة في عملية التكوين ما يلي:²

✓ التكوين من خلال المحاضرات: هذه الطريقة تعتبر من أهم الأساليب المعتمدة في عملية التكوين

إذ يعتمد في مختلف الحالات إذ يعتبر من أهم الطرق المعتمدة في تكوين العمال، ويظهر من خلال الفائدة التي يقدمها والمتمثلة في إيصال المعارف النظرية من جهة وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والسرعة في آن واحد كما أنها تفيد البعض من العمال الذين يفضلون الحصول على المعلومة ن خلال النقاش والحديث والبيدي في الأمر هو عدم قدرة المحاضرة على جلب الانتباه لموضوع المحاضرة قد يؤدي إلى الشعور بالملل ومن ثم تسوء الفوضى في قاعة المحاضرات.

وعلى اعتبار المحاضرة طريقة تقليدية ففيها ما يعيبها كنقص فهم بعض المتكلمين وذلك لان الاتصال فيها في اتجاه واحد؛ لذلك لابد من زيارة فاعليتها عن طريق استخدامها وسائل مفيدة كالأفلام مثلا إضافة إلى ما يسمى بالمناقشات حتى يتسنى الفهم بسرعة.

إضافة إلى ما سبق يعاب أيضا على هذه الطريقة وقوع العبء بأكمله على من يتكلم ويشرح معظم الوقت وهو المحاضر؛ كما أنها لا تساعد الأفراد على تكوين ارتباطات إذ لم يعقبها مباشرة تدريب عملي.³

أسلوب المحاضرة من الأساليب المهمة والضرورية بحيث ندد الاعتماد عليها بشكل كبير فعلى سبيل المثال اعتماد المعلمين والأساتذة على هذا الأسلوب في مختلف المجالات والتخصصات؛ الأستاذ الجامعي يلقي المحاضرة على الطلبة باعتبارها الأسلوب المناسب لاستيعاب وفهم الطالب.

✓ التكوين من خلال الندوات والمؤتمرات: هذه الطريقة في التكوين تقوم بتجزئة الموضوع التكويني

إلى مواضيع فرعية أي تجزئة إلى فروع ثانوية ثم إعطاء المشاركين وقتا كافيا من اجل التحضير إذ

¹-يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص290.

²-عامر حضير الكبسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية المملكة العربية السعودية، الرياض، 2005، ص141.

³- احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية-المهارات المعاصرة في إدارة البشر، مكتبة الفلاح، القاهرة، 1979، ص250.

يقومون بقراءة المذكرات والتقارير والدراسات المتعلقة بمواد المواضيع أما الأسئلة فيحتاج للباقيين؛ وهذا يؤدي إلى بعث الحيوية فيتفاعل المشاركون وتزداد نسبة الاستيعاب لديهم وتتطور المعلومات والاتجاهات وخاصة على المستوى السلوكي للعمل.¹

والمؤثرات سواء كانت محلية أو عالمية فالبحث فيها يكون حول مشكلة معينة إذ تطرح مختلف الآراء والأفكار وفي الأخير يتوصل إلى العديد من القرارات والتوصيات نتيجة هذه العملية والمؤتمر من الوسائل الشائعة لتكوين رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث يتم عرض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء؛ إما الندوات فالدارسين يشتركون في بحث معين، فكل مشترك أو دارس يقوم بدراسة جانب معين من الموضوع ويكتب تقرير عنه وفي الندوة يستفاد من آراء الغير، كما يتم عرض الآراء والمناقشة حولها.²

✓ دراسة الحالة: هذه الطريقة تقوم كما يبدو اسمها على عرض حالة معينة أو موقف من الحالات أو عدة مواقف معينة التي تواجه الافراد عند ممارستهم الفعلية للعمل تحت توجيه المشرف يقوم المتكويين أو القائم بالتكوين بدراسة هذه الحالة بهدف تكوين الافراد وتنمية قدراتهم من اجل التحليل والدراسة الموضوعية وبلوغ الاحكام والقرارات الصحيحة.

كما ان دراسة الحالة هي اسلوب تكويني يقسم بموجبه المتكويين الى مجموعات يقومون بتحليل المشاكل ويقدمون الحلول لها ومن ثم تجمع المعلومات وتقدم كل واحدة منهم طريقة وصوله لقرارها وتناقشه وهذه الوسيلة تقدم مناقشات جدية بين المشاركين لهذا يمكن اعتبارها فرصة لاثبات القابلية التي يتم تطويرها من خلال وضع بعض المحددات التي تطور من امكانية المشاركين.

اذن تتم دراسة حالة معينة بتحليلها وتجزئتها الى عناصر دقيقة قصد ايجاد الحلول المناسبة لها؛ هذه الطريقة تعمل على ايضاح العمل في المؤسسة عن طريقة وضع خطط اساسية تساعد على تسيير العمل بالكيفية الصحيحة.

✓ تقمص الادوار (تمثيل الادوار): يقصد بها ايجاد موقف واقعي حيث يقوم المربون بادوار مختلفة وعادة ما يتضمن الموقف مشكلات او اختلاف قائم بين الافراد وعلى المتكويين تجيد ادوارهم كالصورة الواقعية للموقف تقريبا؛ زمن مميزات هذا الاسلوب فعالية كبيرة في تطوير المهارات

¹-المرجع نفسه، ص251.

²- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999-2000، ص224.

والقدرات المرتبطة لمواجهة مواقف الحياة العملية، كما انها تمنح فرصة للمكون في كشف مهارته الشخصية ومعرفة اخطائه وبالتالي انتقاد تصرفاته امام زملائه ومرؤوسيه.

ويسمح كذلك بالتعامل السليم مع المواقف العملية فمثلا تمثيل دور المرؤوس من طرف الرئيس ويسمح للرئيس باختيار احاسيس وتجارب المرؤوس وهذا يساهم في تعزيز روح التعاون والانسجام بين رجلين وهذا يؤدي الى العمل بنجاح نتيجة توافق الرجلين في وضع المبادئ الادارية السليمة وتعد هذه الطريقة اكثر عملية وتطبيقية؛ حيث تتيح الفرصة للمتكون باداء الدور الوظيفي وهذا في اطار تمثيل الدور داخل جو مصطنع.¹

✓ **المباريات الادارية:** وفيه يوزع المتدربين الى مجموعات كل منهما تتمثل جهة رسمية او مؤسسة خاصة وتقدم لهذا المجموعات معلومات تصورلهم حالة الموقف او المشكلة في مجال معين كالبيع وتكون كل مجموعة مطالبة بتقديم حلول للمشاكل؛ وتعتمد المباريات كالبيع وتكون كل مجموعة مطالبة بتقديم حلول للمشاكل؛ وتعتمد المباريات الإدارية على أسلوب خاص وحديث في التكوين يهدف إلى توسيع خبرات المتكونين على عاتقهم وذلك في مجال عمليات الإنتاج أو المبيعات، وهذا الأسلوب يمنح المتدرب فرصة عيش موقف عمل طبيعي تقريبا انطلاقا من موقف يتوفر إلى حد كبير أساسيات الجو العملي العادي يمكن تصور هذا الأسلوب في احد صور ما يلي:

- ❖ يتم تقسيم المتكونين إلى مجموعات صغيرة مثلا إلى مجموعتين متنافستين.
- ❖ تعطي هذه المجموعتان في بداية المباريات معلومات محدودة عن شروط العمل وبعض المعلومات الأساسية عن الوحدة الإدارية التي يمثلونها إضافة إلى معلومات خاصة بالسوق التي يتعاملون بها.
- ❖ تقدم معلومات أخرى لكل مجموعة ونطالب بتقديم قرار ملائم للموقف.

❖ وتعاد الجولة لمرات مع تقديم معلومات إضافية

✓ **التدريب التمهيدي:** وهو التدريب الذي يتلقاه كل فرد في بداية تعيينه بالمؤسسة سواء في الورشة او المدرسة خاصة بها ويهدف إلى تحميل كل مزايا التدريب أثناء العمل مع تلاقي مساوئه ويتجسد ذلك في تكرار العملية الإنتاجية ضمن الأسلوب التدريبي ولكن خارج الإنتاج نفسه؛ وهذا ما يجعله مكلفا.

هذا الأسلوب يمكن استيعابه وفهمه انطلاقا من اسمه عملية تمهيد يعني بداية التدريب، حيث كل فرد يتلقى تدريبا أوليا بداية عمله في المؤسسة.

¹- يوسف حجيم الطائي، المرجع السابق ، ص292.

✓ البريد الوارد : يعني الأسلوب الذي يختص بتكوين المتكويين مع كيفية صنع القرارات في موقف العمل الاعتيادي حيث تقدم لكل مدير مجموعة مواضيع واقعية ويكون مطالباً باتخاذ القرارات بشأنها في نهاية اليوم التكويني يقوم كل مكون باستعراض الحلول والآراء التي تتبناها على ضوء هذه المواضيع ليتم مناقشتها؛ من خلال تلك المناقشات يكون المتكويين قد جمعوا حصيلة معرفية؛ تعلمهم كيفية التعامل مع المشكلات وإيجاد الحلول لها.¹

هذا الأسلوب يصلح لاكتساب الفرد مهمة لاتخاذ القرارات ومعرفته الكافية لها، وتتمحور هذه المعرفة حول تلك التعليمات والقواعد، فعن طريقها يمكن اتخاذ القرار الأصح وبالتالي يحقق الأسلوب فائدته المرجوة.

✓ تدريب الحساسية: طريقة الحساسية من الطرق الأكثر تعقيداً والأقل تطبيقاً كما أنها غير مقننة مسبقاً فهذا التكوين ينصب على حساسية الفرد والمتكون وهذا بموجب تحسسه بتكونه الشخصي من جهة وبتكوين المدرسين من جهة أخرى، وهذا بهدف المقارنة؛ فهذا الأسلوب يركز على مدى تطوير وتعديل السلوك الفردي لذا يكون التغيير بشكل مؤقت وسريع، خاصة عندما يتأثر بالأمور العاطفية والأحاسيس والمشاعر فهذه الأخيرة ترفع إلى مرحلة سابقة؛ وأيضاً يجب أن يتوجه الحس الأكبر من الحرص إلى أهم من يتعصبون على ما يؤمنون به من قيم لأن المهمة هنا تركز على تهيئة البيئة المتسامحة والتي تشجع على التعامل والتبادل وجهات النظر البناءة؛ كذلك تجريب النماذج السلوكية التي يعجب بها ويرونها مقنعة، وهذا الاستعراض يكون من جال دوام القناعات والتأكيد عليها لأن هذه الطريقة تستلزم الابتعاد عن الرسميات من الظروف السائدة في الأجواء.²

أساليب التكوين أثناء أداء العمل:

هذا النوع من التكوين يعني به التكوين يتم في وقت العمل، حيث يقدم المكون للمتكويين مختلف المعلومات والإرشادات والنصائح اللازمة عن كيفية أداء العمل؛ ويتم هذا النوع تحت إمرة قائد أو جهة

¹-يوسف حجيم الطائي، المرجع السابق، ص 294.
²-عامر حضير الكبيسي، المرجع السابق، ص 243.

معينة، كما يعتبر هذا النوع اقل تكلفة من التكوين خارج أداء العمل؛ فهو يكون داخل حدود العمل ولا يحتاج إلى إمكانيات كبيرة.

✓ تكوين أوامر الوظيفة: يركز أساسا على من هم على علم ودراية بمختلف الأعمال المنجزة فهو يعتمد على يعتمد على تكوين المتكويين على كيفية انجاز مهامهم "تعليمات العمل" خاص لتكوين المتعلمين الذين لديهم دراية ولو قليلة بالواجبات المنجزة في وظيفة معينة وهذا الأسلوب يتكون من أربع خطوات:

- تخفيف القلق ومن ثم تشجيع المتعلمين على تقبل هذا التكوين.
- تقديم الأوامر مرحلة بعد مرحلة أي على المحادثة والرؤية والتوضيح والمساءلة.
- المتعلمون يتمتعون بفرصة هامة المتمثلة في انجاز مهام الوظيفة.
- يتم وضع كل متعلم في مكانه الصحيح.

✓ التلمذة المناعية: يغلبه الطابع المهني الصناعي أي تكوين المتكون وتدريبه على مختلف المهن الصناعية ويكون ذلك على يد معلم؛ إذ يشمل هذا الأسلوب مختلف الصنف والمهن، إذ يهدف إلى تحسين مهارة الفرد، وهذا من اجل العمل في مهنة معينة.

✓ تعاقب الوظيفة: وذلك ينقل عمالها من وظيفة لأخرى قصد إكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة؛ فالمتعلمون ينتقلون ضمن سلسلة من الوظائف إلا أن الأسلوب قد يؤدي إلى اختلاف الأدوار في المؤسسة مما ينجم عنه نوع من الفوضى.

✓ التكوين في بيئة مماثلة للعمل: يعني تهيئة بيئة العمل مناسبة عن طريق توفير مختلف الإمكانيات والمعدات اللازمة والموافقة لبيئة العمل، هذا النوع يتم فيه من خلاله مكان مجهز بكافة المستلزمات والمعدات المشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي؛ هنا يتم تهيئة مكان فيه كل المعدات و الآلات اللازمة والضرورية لأداء عمل وفق ما تكونه حول ذلك العمل.

✓ التدريب الخاص أو المنفرد: يكون بصورة فردية يعني كل واحد وهذا قصد تقريب المهن من المتكويين والاهتمام بالمتكون أكثر وتكوينه بصورة مناسبة تمكنه من أداء مهامه بشكل جيد هذا الأسلوب يستخدم في تكوين وتنمية الأفراد ولا سيما المدراء¹.

✓ التعيينات الخاصة: اعتماد أسلوب التعيين الخاص أثناء العمل فالمعلم يمارس مسؤوليات مختلفة قصد حمولة على الخبرة والمهارة بالوظيفة؛ عند استخدام هذا النوع من التكوين يتعين

¹-عامر حضير الكبيسي، المرجع السابق، ص 244.

على المعلمين ممارسة مسؤوليات متكررة وروتينية، وهذا لأجل حصولهم على الخبرة وتطوير مهارات المهنة أو الوظيفة، فمثلاً: سيطلب من الموظف المرؤوس الذي له القدرة على انجاز مهام إدارية تهيئة تقرير عن كيفية تحسين الإنتاج والنوعية وعند عدم تمكن المتدربين من السيطرة على عملهم الخاص فيجب عدم غض النظر عن مختلف اهتمامات وقدرات المتكويين عند عمل التعيينات وإلا لا يتمكن الموظفون الذين يشكون من صعوبات في إكمال واجباتهم المنظمة من الترشح إلى وظائف التعيينات الخاصة؛ كما يتوجب على المدراء عدم استخدام هذه الطريقة لتعيين مهام لا يفضلونها عند الآخرين.¹

5- أهمية وأهداف التكوين

الفرع الأول: أهمية التكوين

تتضح من خلال التعاريف السابقة الذكر أهمية تكوين الموارد البشرية في زيادة كفاءة وفعالية الإدارة في تأدية الأدوار التي تقوم بها م خلال البرامج التكوينية المقدمة للموظف والتي تضيف على معلوماته وثقافته النقص وتزيد من عمله الأداء المتميز بما يحقق الفوائد التي تعود على الموظف والمؤسسة معا وهي كالتالي:²

- ∴ التكوين فعال يمكن أن يقلل من تكاليف التعلم في المجالات الفنية والإدارية؛ ويحسن الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي من حيث النتائج الشاملة والجودة وسرعة الإنتاجية ويحسن المرونة التشغيلية بفضل التعددية المكتسبة.
- ∴ كما يجذب التكوين الأشخاص المناسبين من خلال إتاحة فرص التعلم والتطوير لهم وتحسين مهاراتهم؛ مما يترجم إلى المزيد من الرضى الوظيفي والمكافآت والتقدم الأسرع داخل المؤسسة.

¹-زيد منير عيوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص126.
²- عقيلة حاج ميهوب سيدي موسى، "دور الدولة في تهيئة المورد البشري للجماعات المحلية من خلال التكوين"، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، العدد الرابع، المجلد الثاني، جامعة البليدة 02، 2018، ص430.

- .: يسهل تطوير ثقافة ايجابية للموظفين نحو العمل في المؤسسة؛ من خلال التحسين الأداء وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للمرتقين، كما يؤدي إلى فهم السياسة العامة للمنظمة وبالتالي تصويب أداء الموظف إلى هدف المؤسسة بالتحديد.
- .: زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي الحالي والمستقبلي؛ وذلك بإمداد الموظف بأفكار والمعلومات والخبرات والمهارات التي يحتاجها في عمله بصفة مستمرة وبالتالي استطاعتهم تأدية المسؤوليات والواجبات على أكمل وجه.
- .: المحافظة على القدرات الأساسية لتقدم المؤسسة.
- .: ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة في مختلف المستويات الوظيفية.
- .: تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة المحيطة بالتكنولوجيا.
- .: يساعد على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم وتكوينهم على كيفية التعلم.
- .: التكوين يقلل الحاجة إلى الإشراف فالعامل المكون الذي يعني بانجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المؤسسة.
- .: إتاحة الفرصة للابتكار والتجديد والإبداع والتنافس الايجابي بحثا عن التفوق والتميز او مواكبة مستجدات العصر أو إعداد للمستقبل ومتطلباته.¹

الفرع الثاني: أهداف التكوين

- يحقق تكوين الأيدي العاملة مجموعة من الأهداف أهمها:

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد.
- ترغيب الفرد في عمله باعتبار زيادة إنتاجه مرهون برغبته في أداء العمل.
- رفع كفاءة أداء للعامل، عن طريق إتاحة الفرصة أمامه؛ لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي؛ وما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.²
- تحسين العلاقات الإنسانية؛ والتقليص من درجة التوتر والاستقرار الوظيفي داخل التنظيم.

¹ - عقيلة حاج ميهوب سيدي موسى، المرجع السابق، ص431.

² - سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، 2003، ص190.

- رفع الروح المعنوية للأيدي العاملة نتيجة إلمامهم بإبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتماماتهم به.
- إن تلقي الفرد لمهارات ومعلومات أكبر عن العمل خلال مرحلة التكوين يعطيه إحساس داخلي بالأمن والأهمية، الأمر الذي يساهم في زيادة اهتمامه بالعمل يقلل من معدل دوران العمل ومن نسبة التغيب.

أ - بالنسبة للفرد:

- ♣ الموظف الجديد يمكن له من خلال التكوين التزود بمهارات ومعارف قد لا يكون يملكها أصلاً وأداء واجبات عمله بالكفاءة المطلوبة.

- ♣ كما يعمل على تحسين وتطوير سلوكيات تناسب مع طبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال؛ كما أن التكوين والتطوير يزيد من التزام الأفراد وولائهم للمؤسسة، ويعزز من إدراكهم بان المؤسسة مكان جيد للعمل.¹

ب - بالنسبة للمؤسسة:

- ♣ بالنسبة للمؤسسة فإن أهم مهام التكوين، تتمثل بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي؛ فبمعالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء؛ مما ينعكس بنتائج ايجابية على مستوى المؤسسة ويساهم في تطويرها واستمرارها.²

- ♣ أضيف إلى هذا يساعد التكوين في تجديد وإثراء المعلومات الأكثر تلاؤماً مع المعطيات الحديثة.

- ♣ يساعد في ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة.

- ♣ يساعد في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي.

- ♣ يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.³

ت - بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

يعمل التكوين على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين ويطور اتجاهاتهم وذلك من خلال:

- ♣ إمدادهم في البداية بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ العمل.

- ♣ تسهيل وسائل الاتصال سواء كان من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى الأعلى (الهابط أو الصاعد)

بطريقة تحافظ على أهداف وسياسات وأعمال المؤسسة.

¹ - الهيبي مطر خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار حامد، عمان، 2000، ص203.

² - المرجع نفسه، ص204.

³ - شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الصف للنشر، عمان، 2000، ص52.

♣ وهذا المسعى أصبح التكوين وسيلة هامة؛ تسمح بشكل عام بتقييم الموارد البشرية ويكون الانطلاق الخاص والضروري بالاحتكاك والتفاعل مع مستوى التأهيل، التكوين يعتبر استثمارا هاما بالنسبة للإدارة؛ بوضع شروط أفضل للاندماج في جميع المستويات.¹

6 - خصائص عملية التكوين

- 1 - التكوين نشاط رئيسي مستمر: فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغنى عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد ومن ثم تنقد واجبات الوظيفة.
- فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه.²
- فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات و القدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده القدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئة للترقى إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد لذا فان التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.
- 2 - نظام متكامل: النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملًا يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية م نؤجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله؛ تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بين وبين البيئة التنظيمية المحيطة به؛ وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.
- 3 - النظرة المستقبلية: أن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبإحدى إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيق لأهداف المؤسسة.
- 4 - التكوين نشاط متغير ومتجدد: ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد للإنسان الذي يتلقى التكوين

¹ - غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص111.

² - الجميلي خيرى خليل، التممية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي؛ مصر، 1998، ص95.

عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه في مهاراته ورغباته؛ والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هذه الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية؛ وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتعديل أهدافها واستراتيجياتها.¹

5 - الشمولية: بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى بل توجه إلى العاملين جميعهم؛ صغيرهم، كبيرهم؛ فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد.²

7- محددات التكوين

1 - المحددات البيئية: يمثل التنوع وعدم التجانس والاستقرار بعدين تقليديين من أبعاد البيئة الخارجية للمؤسسة؛ لذلك فانه من المنطق افتراض أن لهذين البعدين تأثير الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد ومع أن المؤسسة تحاول أن تغطي احتياجاتها الموضوعية من التكوين فان هذين البعدين أيضا سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المؤسسة، ففي البيئة التي تتسم بعدم التجانس فالأفراد وخاصة هؤلاء الأفراد والذين يتعاملون مع أطراف خارج المؤسسة سوف يحتاجون لتنمية قواعد وأسس أكبر للمعرفة لكن يتكيفون مع التنوع الخارجي الذي يواجه المؤسسة ومن ثم فان النوع وعدم التجانس يساهم في زيادة مقدار التدريب أو التعلم من خلال الممارسة الفعلية أي بطريقة غير رسمية ولكن هذه الظروف البيئية المتنوعة وغير المتجانسة قد تحتاج لبعض البرامج الرسمية للتكوين سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

- واستقرار البيئية مهم في هذا السياق لان مقدار المعرفة المطلوبة من خلال الوقت المحدد ويمكن النظر إليها على أنها دالة بمعدل التغيير البيئي وهذا بدوره التدريب في المؤسسة وثم يمكن افتراض.

- كلما زادت المنافسة وزاد اعتمادها على الابتكار في المنتجات كلما زادت الأنشطة الإنتاجية.

- كلما زادت المنافسة في جانب طلب سوق العمل الذي يستقطب من المؤسسة أفراد كلما زادت المؤسسة من أنشطتها التكوينية.³

2 - المحددات التنظيمية: يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة على المبالغ التي تنفقها على الاستثمار في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة؛ وعلى مجال الأنشطة التكوينية بصفة خاصة

¹ - السلمي علي، عملية التنمية الإدارية قرارات في تنمية الموارد البشرية وكالة المطبوعات، الكويت، 2001، ص358.

² - راشد احمد عادل، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، 1981، ص183.

³ - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر بالإسكندرية، مصر، 2002، ص274.

وقد يرجع السبب في هذا الاتفاق على أن التجريب لم يلق نفس الاهتمام الذي يلقاه الاستثمار في الموارد المادية الأخرى، وأيضا الاتفاق على التدريب يزداد أو ينخفض وفقا لمدى قوة المركز المالي للمنظمة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة وعلى هذا يمكن افتراض الآتي:

- كلما زادت ربحية المؤسسة كلما زادت أنشطتها التدريبية.
- أما بالنسبة لبقية الجوانب المختلفة للمنظمة وعلاقتها بالتدريب يمكن افتراض ما يلي:¹
 - ∴ المؤسسات التي يكون لديها تنمية الموارد البشرية تكون أنشطة التدريب فيها أكثر من الأنشطة التدريبية الموجودة بالمؤسسات التي ليست لها المهارات المنخفضة.
 - ∴ كلما كان نمط القيادة السائد بين المديرين كلما زادت الأنشطة التدريبية.
 - ∴ كلما كانت دورة حياة مهارات ومعارف الأفراد في المؤسسة قصيرة كلما زادت الأنشطة التدريبية.
 - ∴ يتوقع انخفاض حجم النشاط التدريبي كلما زادت نسبة الأفراد كبار السن بالمؤسسة.²

8 - معوقات التكوين والحلول المقترحة لمواجهتها:

الفرع الأول: معوقات التكوين:

توجد عدة مشكلات وصعوبات تقف عائقا أمام نجاح العملية التكوينية في المؤسسة وتبرز أساسا في غياب الخطط الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية وقلة المعلومات والإحصاءات المرتبطة بأسواق العمل والطلب على العمالة مما يؤثر سلبا على نظم التكوين؛ التعليم، إضافة إلى عجز مراكز التكوين على التكيف مع شروط سوق العمل؛ والاعتماد على الطرق والمناهج القديمة العمل في رسم سياسات وتنفيذ البرنامج التكويني في مكان العمل.

يمكن القول من هذا أن عوائق التكوين متعددة ومتخلفة فمنها ما هو مادي كتوفر الإمكانيات اللازمة؛ ومعرفي كتوفر المعلومات ووضوح الأهداف بالإضافة إلى رد فعل المتكونين اتجاهه.

وهناك من يرى أن المشكلات والمعوقات التي تواجه عملية التكوين تتمثل فيما يلي:³

¹-راوية حسن، المرجع السابق، ص275.

²- مرجع نفسه، ص277.

³- عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة (مفاهيم وقضايا)، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، ط 01، 1905م، ص189.

- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات والإحصاءات المتعلقة بالموارد البشرية من أجل تحديد الاحتياجات التكوينية.
- ✓ عدم وجود واعتماد تخطيط تكويني متكامل وشامل فكل قسم له اجتهاداته الخاصة به في مجال التكوين.
- ✓ عدم كفاية الإمكانيات اللازمة للتكوين والتي تشمل مختلف الوسائل والآلات وغيرها.
- ✓ عدم الاعتماد على الأساليب العملية الحديثة والمتطورة في عملية التكوين واستخدام الأساليب التقليدية مما يؤثر على كفاءة وفعالية التكوين.
- ✓ عدم إخضاع المتكون بعد انتهائه من التكوين للمتابعة والمراقبة والتقييم بأسلوب علمي.¹
- ✓ عدم إشراك الرؤساء والمشرفين في عملية التكوين.
- ✓ على ضوء ما جاء فإن التكوين كغيره من العمليات الأخرى تواجهه صعوبات وعراقيل تقف عائق أمام تطبيقه بنجاح في المؤسسة كغياب التخطيط وقلة المعلومات وقلة المكونين الأكفاء القادرين على تنفيذ ما جاء في البرنامج التكويني بالإضافة إلى نظرة العاملين لهذه العملية نظرة سلبية وعدم إدراكهم لأهمية في تطوير وتحسين أدائهم.²

الفرع الثاني: مقترحات وحلول للمشكلات التي تواجه التكوين

هناك مجموعة من الحلول التي يمكن بواسطتها التغلب على المشكلات التي تواجه التكوين نذكر منها:

- ← تحليل وتوصيف الأعمال المختلفة.
- ← تحديد المهارات القابلة لاستخدام في الأعمال المتجانسة وإعادة تصميم البرامج التكوينية المناسبة لها.
- ← اختيار أسلوب التكوين الذي يتوافق م موضوع التكوين وظروف المكون.
- ← إقناع المسؤولين بأهمية التكوين ونشر الوعي التكويني بين العاملين.
- ← الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في عملية التكوين والاهتمام بالتطوير المستمر لبرامج التكوين.
- ← ضرورة إشراك الرؤساء المباشرين في اختيار منهج وأسلوب التكوين الملائم.

¹- عبد الهادي الجوهري، المرجع السابق، ص190.

²- رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب والتنمية الموارد البشرية دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2012، ص120.

← أن السبيل لمواجهة هذه المشاكل التي تواجه عملية التكوين والتغلب عليها يكمن في اعتماد نظام تحليل وتصنيف الوظائف واختيار الأساليب الحديثة التي تتوافق مع موضوع التكوين وإعطاء فرصة للعاملين لتطوير وتحسين أدائهم مع عدم إغفال دور الرؤساء المباشرين في اختيار الأسلوب لتكوين مرؤوسهم.¹

خلاصة

تعد وظيفة التكوين من أهم مقومات المؤسسات الحديثة؛ فالتكوين ضروري لبناء قوة بشرية منتجة، في هذا النشاط تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تتطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها؛ لأن التكوين لا يهتم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها؛ وتنمية حب العمل لديهم داخل المؤسسة، مما يعود بالفائدة عليها وعلى الأفراد، فالتكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة يسعى إلى تحسين الأداء وإكساب الموظفين المهارة اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية الخارجية، بحيث يجب أن تركز استراتيجيته التكوين على تحليل نقاط القوة والضعف في سلوك العاملين الحاليين وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة؛ ومن ثم وضع البرامج التكوينية الفعالة من أجل الوصول إلى أداء ومهارات تمكن الموظفين من أداء أعمالهم بأفضل كفاءة.

¹-المرجع نفسه، ص122.

الفصل الثالث

القطاع

الصحي في الجزائر

تمهيد

الصحة حقا عالميا إلى جانب التعليم وحق الحياة، كونها حق أساسي من حقوق الإنسان وهدف اجتماعي عالمي النطاق؛ والقطاع الصحي في الجزائر يمثل الإطار الأساسي الذي يضمن توفير الرعاية الصحية، ويحدد كفاءاتها، وتقديم وتحسين الصحة للجميع والقيام بدورها على أكمل وجه عن طريق التكفل الفعلي بصحة المواطن ورعايته مما يستوجب التركيز على جميع الجوانب خاصة التسييرية و التنظيمية، والجزائر كغيرها من الدول سطرت العديد من المحاولات لتوفير حاجيات السكان في مجال الصحة في إطار المواثيق الصحية والبرامج التوجيهية للمنظومة الصحية

1- تعريف القطاع الصحي

تعد الصحة احد المقومات الأساسية لحياة الإنسان من اجل الحفاظ على استمراره وتطوره، فالصحة لها دور فعال تلعبه في حماية المجتمع بتكلفتها برقابة من الأمراض ولا يتم ذلك داخل مجتمع ما إلا بوجود من يقوم بالسهل على تحقيق ذلك.

إذن يعرف القطاع الصحي بأنه: "الإطار الذي من خلاله يتم التعرف على احتياجات السكان من الخدمات الصحية، والعمل على توفير هذه الخدمات من خلال إيجاد الموارد اللازمة وإدارتها على أسس صحيحة تؤدي في النهاية إلى المحافظة على صحة المواطن وتعزيزها، تقوم هذه الخدمة بطريقة شاملة ومتكاملة للسكان بتكلفة معقولة¹.

كما عرفت منظمة الصحة العالمية القطاع الصحي على انه، مجموع المنظمات والمؤسسات والموارد الرامية أساسا إلى تحسين الصحة ويحتاج ذلك النظام إلى موظفين وأموال ومعلومات وإمدادات ووسائل نقل واتصال وتوجيهات واتجاهات عامة؛ ولا بد من ذلك القطاع من توفير خدمات تلبية الاحتياجات القائمة بالسعر منصفة والسعي، وفي الوقت ذاته إلى معاملة الناس على نحو لائق؛ والقطاع الصحي الجيد هو ذلك الذي يساهم في تحسين حياة الناس بشكل ملموس يوم بعد يوم وتقع المسؤولية الأولى فيما يخص الأداء الإجمالي للقطاع الصحي الوطني على عاتق الحكومة؛ غير أن الإشراف الجيد على مستوى المناطق والبلديات وفرادى المؤسسات الصحية يعد كذلك من الأمور الحاسمة الأهمية².

¹-محمد عدنان مريزق، مداخل في الإدارة الصحية، دار الراية، عمان، 2012، ص05.

²-<http://www.who.int/features/qa/28/ar>:2022/02/04.12:47.

-أما في الباحث يقترح تعريف القطاع الصحي على انه جميع الهياكل والمؤسسات والموارد التي يتم تسخيرها لتوفير احتياجات السكان من الخدمات الصحية بغرض تحسين حياتهم، وذلك بتخطيط وتنفيذ برامج تصحيحية بهدف بلوغ أفضل مستوى صحي.¹

لا يخفى على احد أهمية قطاع الصحة في حياة أي مجتمع لما له من تأثير على مجالات الحياة حتى أصبح قطاع الخدمات الصحية مؤشرا حقيقيا على مدى وتقدم وتحضر المجتمعات.

-تعرف الخدمات الصحية بأنها تلك المنشآت والمؤسسات التي تقدم الخدمة الصحية سواء كانت تشخيصية أو علاجية أو وقائية لسكان منطقية معينة.²

الخدمات الصحية هي أي نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر من الضروري أن تكون غير مادية (غير ملموسة) ولا ينتج عنها ملكية أي شيء.³

2 - نشأة ومراحل تطور القطاع الصحي في الجزائر

الفرع الأول: نشأة القطاع الصحي في الجزائر

يعتبر القطاع الصحي في الجزائر وظروف نشأته مقترنة بوقائع الثورة التحريرية فكان متعدد الخدمات والوظائف؛ ولم يقتصر أدائه على إسعاف أفراد الجيش الوطني الجزائري وتقديم العلاج لهم، بل تعددت مهامهم إلّاكثر من ذلك فلقد اهتم النظام الصحي بتقديم العلاج وتوفير الأدوية للمرضى والمصابين.

فمعالم القطاع الصحي بدأت تتبلور في تلك الفترة من الثورة التحريرية رغم الظروف الصعبة التي كانت تتميز بها؛ ونظرا لمحدودية الموارد البشرية والمادية لتقديم العلاج وانحصرت وظائف النظام الصحي في ثلاثة أنشطة أساسية تتمثل في نشاط علاجي يتضمن تشخيص طبي وعلاجي للمرضى، وكذا إجراء عمليات

¹-إيمان بن زيان، ريمة أوشن، "واقع أداء النظام الصحي في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2016م، ص 02.

²- سامر حاتم رشدي، علي أحمد، التخطيط المكاني للخدمات الصحية في منطقة ضواحي القدس الشرقية باستخدام تقنيات نظم المعلومات الجغرافية، رسالة ماجستير في التخطيط الحضري والإقليمي بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2003، ص 30.

³- سعيد رحمانية، "وضعية الصحة والخدمات الصحية في الجزائر"، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 11، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2015م، ص 216.

جراحية أن استلزمت الحالة المرضية؛ ونشاط وقائي ونشاط تكويني مكثف للشبه الطبيين، وهذه المراحل مهدت لرسم الخطوط النهائية للمنظومة الصحية بعد نهاية الحرب الفرنسية.¹

الفرع الثاني: مراحل تطور القطاع الصحي في الجزائر

مر القطاع الصحي في الجزائر بعدة مراحل منذ الاستقلال إلى يومنا هذا؛ وقد تعددت وتغيرت برامجها وسياساتها الصحية وفق الخطط التنموية التي كانت تعمل الحكومة على إرسائها لتحقيق التنمية الشاملة للبلاد، ويمكن تلخيص أهم المراحل التاريخية التي مرت بها العملية الإصلاحية للقطاع الصحي في:

المرحلة الأولى: تنظيم القطاع الصحي غداة الاستقلال 1962 م/ 1973 م:

بعد تحقيق الاستقلال وجدت الدولة الجزائرية نفسها محاطة بجمللة من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية خلقتها السياسة الفرنسية وأبرزها الوضعية الصحية للسكان والتي تقف عائق أمام تحقيق الأمن الصحي للسكان، وتميزت هذه الفترة أساسا بهجرة الإطارات والأطباء الفرنسيين وتدمير شامل لمختلف الهياكل والمستشفيات الطبية ليقدر عدد الأطباء المهاجرين 2200 طبيب، و 2700 ممرض؛² فالنقص الفادح في الطاقات البشرية في مختلف الهياكل الصحية أدب إلى انتشار تفشي للإمراض والأوبئة خاصة في هذه الفترة أين الفقر والمجاعة تعرف طريقها للشعب الجزائري، سجل بتاريخ 31 ديسمبر 1964 م؛ بلغ عدد الأطباء 1301 طبيب؛ مقسمين إلى 966 طبيب يعملون في القطاع الصحي العام، و355 طبيب يعملون في القطاع الخاص.³

-وقد كان النظام الصحي متمركز في كبرى المدن؛ الجزائر، وهران وقسنطينة وتتوزع الهياكل الصحية من مستشفيات وعيادات على هذه المدن ليتضمن تقديم العلاج المجاني للشعب، وفي عام 1965 م كان عدد الأطباء 1319 طبيب؛ منهم 285 جزائري، أي ما يعادل طبيب واحد لكل 8092 مواطن، و 264 صيدلي؛ أي صيدلي واحد لكل 23 523 نسمة.

أطباء الأسنان كان تعدادهم حوالي 151 طبيب؛ أي طبيب أسنان واحد لكل تزايد في السنوات الموالية حيث بلغ عدد أطباء 1.2 إلى 1.6 طبيب لكل 10000 ساكن وهذا سنة 1971 م.

¹ - غرابيية فضيلة، "إصلاح المنظومة الصحية في الجزائر تحديات وإنجازات"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 11، جامعة عنابة، الجزائر، 2016 م، ص 244.
² -فاطمة الزهراء براحيل، البعد الإنساني للعلاقات الاجتماعية، رسالة دكتوراه تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة باجي مختار عنابة، 2009، ص 23.
³ -غرابيية فضيلة، المرجع السابق، ص 244.

-وقد عمدت الحكومة إلى معالجة الخلل في المنظومة الصحية وتعديل النقص في الهياكل الصحية من حيث توزيع الأطباء والممرضين، وذلك من خلال وضع إستراتيجية جديدة تمثلت محاورها¹.

1. الوقاية: انتشار الأمراض يتوجب القيام بجملة من الإجراءات العلاجية والوقائية للحد من استفحال هذه الأمراض؛ والقضاء عليها من خلال حملات التلقيح الوطنية (1969م - 1970م) ضد الأمراض الأكثر انتشارا مثل: الشلل؛ الملاريا؛ السل... الخ؛ وهذا من خلال الحملات التوعوية بأهمية النظافة للوقاية من هذه الأمراض.
 2. علاج الأمراض: استحداث مراكز وعيادات متخصصة لتقديم العلاج للمرضى المترددين على القطاع الصحي العمومي؛ فهذه المراكز تعمل أساسا على توفير الرعاية الصحية للمواطنين.
 3. التوزيع العلاني للأطباء: لتحقيق أهداف السياسة الصحية الجديدة لابد من تحقيق العدالة في توزيع الهياكل الصحية ومواردها البشرية وذلك للنهوض بصحة الفرد والمجتمع.
- وقد تمر في هذه الفترة تقسيم النظام الصحي للنهوض بالتنمية الصحية إلى قسمين: القسم الأول ويتمثل في المستشفيات العمومية والتي وضفت الدولة الجزائرية ميزانية كبيرة لإنشاء وتجهيز مختلف هياكلها العمومية بالإمكانات المادية منها والبشرية لتوفير خدمات الرعاية الصحية، اما القسم الثاني الذي تحتويه السياسة الصحية هو القطاع الصحي الخاص والذي يتمثل أساسا في مختلف العيادات والمصحات الخاصة التي تسهر على خدمة الفرد من خلال تقديم أحسن وأجود الخدمات العلاجية.
- وقد تدعم القطاع الصحي بإنشاء المعهد الوطني للصحة العمومية سنة 1964م؛ كما صدر قانون تنظيم مهنة الأطباء والصيدالة عام 1966م، وهذا أدباً بإعطاء دفعة جديدة لتحسين الأوضاع في القطاع الصحي وكذا النهوض بعجلة التكوين الطبي والشبه الطبي؛ كما تدعم القطاع أيضا بمشاريع إنشاء الهياكل القاعدية بين عامي 1969م - 1967م وهذا تطبيقا لجملة المخططات التنموية التي عرفتها المنظومة الصحية في هذه الفترة أهمها²:

المخطط الثلاثي: 1967م - 1969م: وتتضمن إنشاء 10 مستشفيات و 109 عيادة متعددة الخدمات؛ و82 مركز صحي؛ ومن 10 مستشفيات التي برمج لانجازها أنجزت 06 مستشفيات فقط؛ وذلك سنة 1976م، وقد خصصت الحكومة ميزانية قدرت ب 313 مليون دينار جزائري للنهوض بهذا المخطط؛

¹-فاطمة الزهراء براحيل، مرجع السابق، ص114.

²- المرجع نفسه، ص95.

الذي لم ينجز سوى 40% منه؛ والباقي المشاريع المخطط حولت لانجاز في المخططات التنموية اللاحقة.

المخطط الرباعي الأول: 1970-1973 م: تضمن برامج تطوير النظام الصحي من خلال وضع مشروع تنموي آخر يكمل المشاريع السابقة التي خصت المخطط الثلاثي الأول وهو انجاز 600 سرير منها 200 للمستشفيات الجامعية؛ و 100 عيادة متعددة الخدمات و 100 مركز صحي و 10 مركز للتوليد.

المرحلة الثانية: مجانية العلاج والتنمية الصحية 1973 م- 1980 م:

تبنت الجزائر في سياستها الصحية مبدأ مجانية العلاج والذي تم اعتماده سنة 1974 م ويعتبر هذا المبدأ من النقاط الأساسية التي ركزت عليها الدولة في تعديلها للنظام الصحي محاولة القضاء على المشكلات الاجتماعية والاقتصادية التي خلفتها السياسات الاستعمارية، لذلك عمدت إنشاء الهياكل الصحية على كامل التراب الوطني مرعية في ذلك الأرياف والمناطق النائية من خلال العلاج حق كل مواطن جزائري.

وقد ورثت الجزائر بعد الاستقلال 143 مستشفى؛ وعيادة تحتوي 2787 سرير و 188 مركز صحي؛ و 1016 قاعة فحص وعلاج، و 130 مستوصف، وقاعات إسعاف؛ و 05 مراكز للحفاظ على البيئة والمحيط و 20 مستوصف خاص بمكافحة السل.

وتعتبر التنمية الصحية من ضمن الخطط التكميلية للمنظومة الصحية والتي ركزت بالإضافة إلى مجانية العلاج على مبدأ الطب المجاني وهذا ما أكد عليه الميثاق الوطني لسنة 1976 م وجاء فيه: الطب المجاني مكسب ثوري وقاعدي لنشاط الصحة العمومية وتعبير عن التضامن الوطني؛ ووسيلة لتجسيد حق المواطن في العلاج.¹

المرحلة الثالثة: السياسات الصحية الجديدة في ظل البرامج الإصلاحية 1980 م-

2010 م:

¹ - غرابيية فضيلة، المرجع السابق، ص 274.

تعد التحولات والتغيرات التي مست دول العالم؛ بما فهم الجزائر مرحلة انتقالية في كافة المجالات، بما فهم مجال الصحي؛ فالانفتاح على اقتصاد السوق بدا بعد انعقاد المؤتمر الاستثنائي عام 1980م؛ لحزب جبهة التحرير الوطني ومن نتائج المؤتمر تبني المفهوم الجديد لصحة ليحل محل المفهوم القديم والقائل بان: "الصحة هي الحلو من الأمراض" فالمفهوم الجديد إذن يرى بان: "الصحة من الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية ذات البعد الوقائي" كما تم تعويض القوانين التي تنص على مجانية العلاج، فسعت الدولة في هذه الفترة بإصلاح المنظومة الصحية من خلال تركيزها بالدرجة الأولى على الوقاية من الأمراض؛ وقد تم تحقيق نسبة متقدمة في مكافحة الأمراض الخطيرة، كالسل والتهاب الكبد الفيروسي...الخ.

ولإنجاح هذه البرامج خصصت الجزائر ميزانية هائلة لتحسين وتكوين مواردها البشرية وتزويد هياكلها الصحية المقدمة للمواطنين وأحداث تنمية صحية شاملة.¹

3- العوامل المؤثرة في وضع القطاع الصحي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر وتحدد ملامح النظام الصحي لأي دولة والتباين في هذه العوامل:

- 1 - السكان: يعتبر الوضع لسكاني من أهم العوامل التي يجب أن يتم أخذها بعين الاعتبار عند وضع القطاع الصحي كونه الركيزة الأساسية لبناء القطاع الصحي وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات عن السكان في المجالات التالية:
 - عدد السكان: يؤثر عدد السكان على حجم النظام الصحي بحيث أن النظام الصحي الذي تم تصميمه لعدد قليل من السكان يختلف عن النظام الصحي الذي يتم تصميمه لعدد كبير من السكان.
 - معدل نمو السكان: عند التخطيط لوضع أي نظام صحي لابد من يأخذ معدل النمو في الاعتبار لأنه يعكس حجم النظام الصحي المستقبلي ومدى ملائمته مع معدلات النمو والحاجة لإجراء تغييرات في النظام الحالي أو إيجاد نظام صحي بديل.
 - توزيع السكان حسب الأعمار: هذا يرتبط بنوعية النظام الصحي المطلوب في حين نجد أن معدل أعمار بعض الدول يميل نحو الشيخوخة؛ نجد معدل الأعمار في بعض الدول الأخرى يميل نحو

¹-غرابية فضيلة، المرجع السابق، ص248.

الشباب وهذا يعكس طبيعة الخدمات الطبية التي سوف يتم التركيز عليها ضمن ذلك النظام الصحي بما يتناسب مع طبيعة الخدمات الطبية المقدمة لكل فئة عمرية.¹

● المستوى الثقافي للسكان: يرتبط مع مستوى الخدمة الصحية التي يجب التركيز عليها؛ فعندما تكون مستويات الثقافة لدى السكان متدنية فإن النظام الصحي سوف يتجه نحو الرعاية الصحية الأولية والثقيف الصحي والصحة الشخصية أما في حالة وجود مستوى مرتفع من الثقافة فإن تركيز النظام الصحي سوف ينصب على مستويات الرعاية الصحية الثانوية والتأهيلية.

● معدل الدخل: للتوسع بمظلة التأمين الصحي وشركات التأمين أو لتوجيه النظام الصحي نحو القطاع الخاص أو القطاع الحكومي فإن معدل الدخل سوف يلعب دورا كبيرا في اتخاذ القرار نحو التركيز على قطاع دون آخر وعلى أنظمة التأمين المختلفة إضافة إلى أن معدل الدخل سوف يوجه النظام الصحي (في غالب) إلى استخدام أحدث التكنولوجيا الطبية أو الاستغناء عنها.²

2 - الموارد الطبيعية المتوفرة:

توفر الموارد الخام في الطبيعة كالبترول؛ المعادن؛ الفوسفات؛ المياه؛ والأسماك؛ والموارد الطبيعية الأخرى والتي تجعل للدولة دخل ثابت ومرتفع ينعكس بالتالي على مستوى القطاع الصحي، وطموحات المواطنين في تلك الدولة.

توفر القوى البشرية ومستوى الرضا لديهم ويرتبط بمعرفة المواطنين بمقدرة دولتهم على إيجاد نظام صحي متطور، ومدى انسجام هذا النظام مع ما هو متوقع لديهم في ضوء الإمكانيات البشرية المتوفرة وفي ضوء الموارد الطبيعية الأخرى.

حجم الإنفاق على القطاع الصحي مقارنة بالقطاعات الأخرى؛ وهذا الأمر يعكس رقي النظام الصحي ونوعية الخدمات المقدمة ومستوياتها بالإضافة إلى أن حجم الإنفاق يقيس مدى استعدادات للتضحية بمدا خيله.³

3 - العوامل البيئية الطبيعية: كالمناخ والطقس والمسكن والأوبئة أن وجدت؛ والحشرات والقوارض؛ هذه تلعب دورا كبيرا في رسم النظام الصحي خاصة إذا كان هناك معرفة بان الأمراض تختلف

¹ - صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة منظور شامل؛ دار الفكر، عمان، ط01؛ 2009، ص53.

² - المرجع نفسه، ص54.

³ - صلاح محمود ذياب، المرجع السابق، ص55.

حسب المناخ والطقس وتختلف حسب وجود الحشرات والقوارض أو عدم وجودها وتختلف باختلاف أنواع تلك الحشرات والقوارض وبالتالي فإن الإطار العام للنظام الصحي الموجود سوف يأخذ تلك الاعتبارات في الحسبان عند تصميمه وإيجاده.

4 - العوامل الوراثية السائدة: أن الإطار العام لهذه العوامل تكون معروفة لدى الأطباء والعاملين في المجال الطبي كالأزمات الإعاقات والشلل الدماغي والسرطان.. الخ واعتماد العوامل الوراثية عند وضع القطاع الصحي بالإضافة إلى العناية الشخصية وأنماط التغذية أمر في غاية الأهمية عند وضع القطاع الصحي.

5 - المتغيرات السياسية والتكنولوجية: وضع القطاع الصحي يعتمد على القناعة وقدرة القادة السياسيين على استخدام التكنولوجيا المتطورة في وضع القطاع الصحي ومدى تأثيره السياسي على ذلك القطاع.

6 - متغيرات وعوامل مختلفة أخرى: هناك مجموعة من العوامل الأخرى والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع القطاع الصحي ولها أهمية نسبية في إيجاد النظام الصحي أهم تلك العوامل: الصادرات والواردات الغذائية؛ معدلات الأمية؛ القطاعات الصحية المجودة أو الممكن إيجادها توفر المعاهد والجامعات التي تقوم على تدريس وتعليم المهن الطبية المختلفة، تكاليف التعليم والتدريب.¹

4 - مشاريع و إنجازات المنظومة الصحية في الجزائر من خلال المخطط

الحماسي 2010-2014م

كما عمت الحكومة الجزائرية أيضا على تدعيم القطاع الصحي الخاص من خلال ازدواجية النشاط الصحي بين كل من القطاع العمومي والخاص للنهوض بالرعاية الصحية وتحسينها؛ ودفع عجلة التنمية الصحية، فكلاهما يكمل الآخر؛ وهدفهما واحد هو صحة المريض، فالاستثمار في رأس المال البشري سياسة انتهجتها الحكومة بتركيزها على القطاع الصحي وبالدرجة الأولى صحة الإنسان لضمان

¹-المرجع نفسه، ص56.

استمرار نشاطه البدني والجسدي في أحسن الظروف ليتمكن من ممارسة مهامه وواجباته تجاه أسرته ووطنه.

أقرت المنظمات الدولية في دليل التنمية البشرية لعام 2010 م، أن الجزائر قد سجلت تقدما ملحوظا في كافة قطاعات التنمية البشرية في السنوات الأخيرة، حيث تحسنت على مرتبة 84 مجزرة بذلك تقدما ما بنسبة 20 نقطة بعدما كانت في مرتبة 104 العام الماضي؛ وبهذه المرتبة تصنف الجزائر ضمن الدول ذات التنمية البشرية المرتفعة، كما لا يمكن تجاهل الانجازات المسجلة في القطاع الصحي حيث أن متوسط العمر المتوقع 73 سنة كما سجلت انخفاض في معدل وفيات الرضع والأمهات الحوامل.

وقد تم التقدم في وتيرة انجاز المشاريع والهيكل الصحية حيث استلم قطاع الصحة سنة 2012 جملة من الهياكل الصحية نذكر منها:

بالنسبة للمستشفيات والمؤسسات الصحية الجوارية:

- 14 مستشفى جامعي.
- 68 مؤسسة استشفائية متخصصة.
- 200 مؤسسة استشفائية عمومية.
- 778 مؤسسة استشفائية تابعة للقطاع الخاص.
- 1513 عيادة متعددة الخدمات
- 5836 قاعة علاج

أما بالنسبة للعيادات التابعة للقطاع الخاص:

- 5904 عيادة تابعة لأطباء مختصين خواص
- 6206 عيادة لأطباء عاميين خواص
- 4909 عيادة جراحية أسنان تابعة للخواص
- 9000 وكالة صيدلانية خاصة.¹

¹-غرايبية فضيلة، المرجع السابق، ص249.

وقد اجتمع الاجتماع الذي عقد برئاسة فخامة الرئيس عبد العزيز بوتفليقة ضمن المخطط الخماسي للتنمية 2010م- 2014م؛ والذي رصد فيه ميزانية كبيرة للنهوض بكافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لتحقيق التنمية الشاملة، ويعد قطاع الصحة من هذه القطاعات الذي يدعم بميزانية مالية قدرها 619 مليار جزائري، مجه لانجاز وإنشاء الهياكل الصحية من مستشفيات و 45 مركب صحي متخصص؛ و 377 عيادة متعددة الاختصاصات، وكذا 1000 قاعة علاج و 17 مدرسة للتكوين شبه طبي.

وقد وجهت هذه المشاريع لتغطية العجز المسجل في الهياكل الصحية عبر مختلف ولايات الوطن؛ للقضاء على الفوارق في توزيع الخدمات العلاج؛ لهذا قرر المجلس ضرورة توفير 254 عيادة متعددة الخدمات و 4800 سرير لانجازها وهذا بحلول 2015م وهذا لتحقيق العدالة الاجتماعية في توزيع الهياكل والخدمات الصحية كما عملت على إنشاء 13 مركز استشفائي جامعي ومؤسسة استشفائية جامعية واحدة و 05 مؤسسات استشفائية و 68 مؤسسة استشفائية متخصصة؛ و 195 مؤسسة عمومية استشفائية، كما تعززت المنظومة الصحية لتحقيق المساواة في توزيع الخدمات الصحية، والنهوض بمحددات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للصحة لتحقيق تنمية صحية للأفراد وتحسين المستوى الاقتصادي.

ونظرا لأهمية قطاع الصحة في تحقيق التنمية الاقتصادية للدول عمدت الجزائر إلى تخصيص مجهودات جبارة لمواكبة التطورات والتغيرات في المنظومة الصحية، ولتسيير هذه ب 80% مجموع 222 مليار دينار جزائري.¹

5- تنظيم المنظومة الصحية وهياكلها

الفرعاأول: تنظيم المنظومة الصحية

تشمل المنظومة الصحية الجزائرية ثلاث مستويات أساسية هي:

¹-غرابيية فضيلة، المرجع نفسه، ص249-250.

1 - المستوى الأول: تشمل الوزارة عشر وحدات مؤسسة عن طريق مرسوم ومنسقة عن طريق الأمين العام؛ إضافة إلى ذلك توجد لجان وطنية وأخرى قطاعية، تستمد سلطتها مباشرة من لوزارة المكلفة بالصحة والسكان حيث تقوم هذه اللجان بالفحص، كما أنها تلعب في الغالب دور مهم في تنمية ومتابعة وتقييم البرامج الوطنية للصحة؛ وفي المقابل توجد عشر هيئات تحت وصاية الوزارة ومسيرة من طرف مجالس الإدارة.

2 - المستوى الجهوي: من اجل تحقيق التناسب بين عرض العلاج واحتياجات السكان، وضمان مبدأ المساواة والعدالة في مجال الاستفادة من العلاج أسست الجهوية الصحية سنة 1995؛ ويعتبر المجلس الجهوي للصحة هيئة تتكون من عدة قطاعات مهمتها الفحص، مكلفة بتدعيم التشاور بين المتدخلين والمجتمع المدني فيما يتعلق بالتوجهات الإستراتيجية؛ اتخاذ القرار وعلى الخصوص تخصيص الموارد وعلى المستوى القانوني، والوظيفي، يكن اعتبار المراقبين الجهويين للصحة كملحقات للمعهد الوطني للصحة العمومية تمارس مهمة خاصة مرتبطة بالمعلومات الصحية. توجد خمس مناطق صحية منطقة الوسط تضم 11 ولاية، ومنطقة الشرق تضم 14 ولاية، أما منطقة الغرب فهي تضم 11 ولاية ومنطقة الجنوب تنقسم إلى قسمين: منطقة الجنوب الشرقي التي تضم 07 ولايات، ومنطقة الجنوب الغربي تضم 05 ولايات. والجدير بالإشارة إلى المستوى الجهوي يبقى افتراضي؛ حيث لا توجد استقلالية مالية على مستوى المنطقة؛ وتبقى غير محددة بصورة جيدة على مستوى الهيكل القانوني.

3 - المستوى الولائي: بما أن الجزائر تقسم إداريا إلى 48 ولاية فكل منها مديرية للصحة والسكان طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 97-261 المؤرخ في 14 جويلية 1997م، المتعلق بتحديد القواعد التنظيمية وتشغيل مديرية الصحة والسكان والوارد بالجريدة الرسمية رقم 47 تتمثل مهامها في جمع وتحليل المعلومات الصحية؛ ووضع حيز التطبيق البرامج القطاعية للنشاط الصحي وتقييمها؛ فمديرية الصحة والسكان مهمتها القيام بتنسيق¹ نشاطات المنشآت والهيكل الصحية؛ كما تمارس وصايتها ومراقبتها على هياكل القطاع الخاص (مكاتب طبية، صيدليات، مخابر التحاليل والأشعة، عيادات خاصة) إلى جانب المنشآت الصحية المتخصصة (E H S).

القطاعات الصحية (S S).

¹- عياد ليلي، هلال أحمد، "قراءة في إصلاحات المنظومة الصحية في الجزائر"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، ص 157.

المراكز الاستشفائية (CHV).

الفرع الثاني: الهياكل والمؤسسات بالمنظومة الصحية:

تقوم الوزارة بالإشراف وتسيير القطاع الصحي في الجزائر الذي يتكون من مكونين هما القطاع الصحي العام والقطاع الصحي الخاص (يخضع لمراقبة وشروط الممارسة التي تفرضها الوزارة الوصية) مع الإشارة إلى هيمنة القطاع العام على الخدمات الصحية في الجزائر.

المؤسسات الصحية العمومية: تقسم الخريطة الصحية المعاد هيكلته من خلال المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 الهياكل والمؤسسات الصحية العمومية في الجزائر إلى ما يلي:

المركز الاستشفائي الجامعي (CHV): هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية ولد الاستقلال المالي بناء على اقتراح مشترك بين وزير الصحة ووزير التعليم العالي والبحث العلمي يصدر مرسوم تنفيذي برخص بإنشاء مركز استشفائي جامعي تتمثل مهامه الأساسية في تغطية الاحتياجات الصحية والتكوينية بالإضافة إلى ميدان البحث العلمي والأعمال الدراسية.¹

المؤسسات الاستشفائية المتخصصة (EHS): هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي؛ توضع تحت وصاية والي الولاية، تتميز بتكفلها بنوع معين من العلاج التخصصي دون غيره، وبالإضافة إلى ذلك فهي تقوم ب²: تنفيذ نشاطات الوقاية؛ التشخيص والعلاج؛ إعادة التكييف الطبي والاستشفاء؛ تطبيق البرامج الوطنية؛ الجهوية والمحلية للصحة؛ المشاركة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستوياتهم.

المؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH): هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تخضع لوصاية الوالي؛ تتكون من هياكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي؛ تعمل على تغطية سكان بلدية واحدة أو عدة بلديات؛ وتتمثل مهام المؤسسات العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، من خلال³: ضمان حفظ الصحة والنظافة؛ مكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية، تجديد معارف مستخدمي الصحة والعمل على تحسين مستواهم.

¹- عياد ليلي، هلالى أحمد، المرجع نفسه، ص158.

²- تم تغيير تقسيم القطاعات الصحية بالجزائر بموجب قرار المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى الموافق ل 02 ماي سنة 2006 الذي أسس لتشكيل المستشفيات الاستشفائية المتخصصة EHS.

³- تم تغيير تقسيم القطاعات الصحية بالجزائر بموجب قرار المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ بتاريخ 2 جمادى الأولى الموافق ل 02 ماي من سنة 2006 والذي أسس لتشكيل المؤسسات العمومية الاستشفائية EPH وحددت مهام هذه المؤسسات في المادة 04 من هذا المرسوم.

المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (E P S P): قانونيا لها نفس تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية؛ إلا أنها تتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج، وتتمثل مهامها في¹: تشخيص والعلاج الجوارية؛ الفحوصات الخاصة بالطب العام؛ الفحوصات الخاصة بالطب المتخصص القاعدي، الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

العيادة متعددة الخدمات (POLYCLINIQUE): وتتمثل المهام الأساسية لها في تقديم مختلف الخدمات الصحية والاستعجالية والفحوصات العامة المتخصصة، الإشراف الفني والإداري على المراكز الصحية، البلدية تقوم بالوساطة بين المركز الصحي (Centre de santé) والمستشفى ومع الإشارة انه منذ سنة 2007 تم إلغاء المراكز الصحية وتحويلها إلى عيادات متعددة الخدمات.²

المؤسسات الصحية الخاصة: وفي السابق كان القطاع الخاص في مجال الخدمات الصحية مقتصرًا على عيادات الفحص والتشخيص؛ تم إضافة هياكل جديدة هي العيادات الاستشفائية ذات الأنشطة الطبية والجراحية بما في ذلك أمراض النساء والتوليد وعيادات الفحص الطبي والعلاج وعيادات جراحو الأسنان والصيدليات بالإضافة إلى مخابر التحليل الطبية ومخابر النظارات والأجهزة الاصطناعية الطبية.

وقد اشترط المشرع الجزائري في إطار ممارسة الخواص لنشاطات مرتبطة بتقديم الخدمات الصحية على أن تشغل هذه العيادات عن طريق طبيب مجموعة أطباء من ذوي الاختصاص أو عن طريق جمعيات وتعاضديات؛ لا تهدف إلى الربح.

والجدير بالذكر هو انه رغم وجود ما يمنع ذلك إلا أن الجزائر لا تحتوي على مستشفيات ضخمة خاصة في شكل المراكز الاستشفائية الجامعية فرغم أن القانون الجزائري يرخص لأيمستثمر له المؤهل؛ القدرة الشرائية في القيام يمثل هذا التوظيف المالي.³

6 - معايير تقييم النظم الصحية في الجزائر

حددت منظمة الصحة العالمية سنة 2000 المعايير التالية لقيم أداء النظم الصحية والمتمثلة أساسا في:

¹تم تغيير تقسيم القطاعات الصحية بالجزائر بموجب قرار المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ بتاريخ 2 جمادى الأولى الموافق ل 02 ماي من سنة 2006 والذي أسس لتشكيل المؤسسات العمومية للصحة الجوارية E P S P.

²بموجب قرار المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ بتاريخ 02 جمادى الأولى الموافق ل 02 ماي سنة 2006 تم إلغاء المراكز الصحية CENTRE DE Santé لتحول إلى قاعات متعددة الخدمات polyclinique والى قطاعات علاج salle de soin.

³سليمة بلخير، "المنظومة الصحية الجزائرية وواقع الصحة العمومية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، 01، جامعة زيان عاشور العاشر بالجلفة، الجزائر، ص 308.

- 1 - معدل الحياة والوفيات وعبء المرض: تعكس هذه المؤشرات بصفة وجيزة واقع الصحة لعموم السكان خاصة بالنسبة لمستويات وفيات الأطفال واتجاهاتهم وهي مهمة بشكل خاص لفهم الصحة العمومية؛ إذ ما يقرب من 20% من جميع الوفيات تقع بين أطفال دون سن الخامسة، وتعزى إلى وفيات حديثي الولادة، الوفاة خلال الأيام 28 الأولى من الحياة لكل 1000 مولود حي.
- 2 - الوفيات والمرضيات الناجمة عن أسباب محددة: يمثل عدد الحالات المرضية في مجموعة سكانية معينة.
- 3 - الأمراض المعدية المنتقاة: على الرغم من الجهود الجارية لتعزيز ترصد الأمراض والتصدي لها، فإن العديد من البلدان تواجه تحديات في توفي الدقة في تحديد الأمراض المعدية وتشخيصها وتبليغها بسبب بعد المجتمعات والافتقار إلى البنى التحتية وكذا اختلاف مناطق توطن الأمراض وطبيعتها من حيث التفشي الذي يؤدي إلتأرجح أعداد الحالات تأرجحاً هائلاً مع مرور الزمن، وهناك بعض الأمراض التي تمثل أفضل طريقة للتعامل معها في اتخاذ تدابير وقائية من قبيل المعالجة الدوائية الجموعية؛ كما أن عدد الحالات تعد مؤشراً لا يعتد به على عبء المرض كون البعض منها ذات معدلات وفيات مرتفعة في حين أن أمراض من قبيل شلل الأطفال ذات معدلات وفيات منخفضة ولكنها تؤدي إلى خسارة جسيمة لسنوات العمر مع التمتع بالصحة.
- 4 - التغطية بالخدمات الصحية: يعبر هذا المؤشر عن مدى حصول المحتاجين على التدابير الصحية المهمة بالفعل، وتشمل هذه التدابير توفير الرعاية الحاذقة للنساء أثناء الحمل والولادة والتمتع للوقاية من أمراض الطفولة المعدية الشائعة.
- 5 - عوامل الخطر: يعرض هذا المعيار المؤشرات المتعلقة بعوامل خطر معينة مرتبطة بزيادة معدلات الوفيات والمراضة، والمخاطر التي يمكن والمتمثلة فيما يلي: الماء غير المأمون ونقص مرافق الاصحاح استخدام الوقود الصلب في المنازل، الوزن المنخفض عند الميلاد، نقص التغذية في مرحلة الطفولة، زيادة الوزن أو السمنة؛ الاستهلاك الضار للكحول؛ تعاطي التبغ.¹
- 6 - انخفاض الزن عند الميلاد: عامل مهم من عوامل التنبؤ بصحة الوليد وبقياه؛ غير انه في كثير من الأماكن (و لا سيما حيث تتم الولادات خارج مرافق الرعاية الصحية) لا يوزن العديد من الرضع عند ميلادهم.

¹-إيمان بن زيان، ريمة اوشن، المرجع السابق، ص04.

- 7 - الأنظمة الصحية: يتناول هذا المعيار أهم البنى التحتية المتوفرة في البلد وكثافة القوى العاملة الصحية.
- 8 - الإنفاق الصحي: يعرض هذا القسم الإنفاق من قبل الحكومة والقطاع الخارجي والضمان الاجتماعي والمواطنين من جيوبهم.
- 9 - حالات الغبن في المجال الصحي: يعرض هذا المعيار الثلاثة مؤشرات صحية تتمثل في نسبة الولادات بإشراف عاملين صحيين حاذقين؛ ووفيات الأطفال دون الخامسة، مصنفة وفقا للإقامة في الحضر أو الريف؛ وثروة الأسرة ومستوى تعليم الأم.
- 10 - الإحصاءات الديمغرافية والاجتماعية والاقتصادية: يتناول هذا المعيار بيانات عن العوامل الديمغرافية والاجتماعية والاقتصادية التي هي من المحددات الرئيسية للصحة.¹

7. اختلالات المنظومة الصحية في الجزائر

يمكن إرجاع الاختلالات التي تعاني منها المنظومة الصحية إلى الأسباب الرئيسية التالية:

صعوبة الحصول على الرعاية الطبية المتخصصة كون معظم الأطباء الأخصائيين متمركزين في المدن الكبرى وهم لا يستطيعون تلبية الاحتياجات المواطنين المتزايدة، إضافة إلى مشكلة الصيانة والأعطال المتكررة التي تصيب التجهيزات الطبية؛ مما يستلزم على المواطنين التوجه إلى القطاع الخاص وهذا ما يفسر زيادة مساهمة العائلات في نفقات الصحة خلال السنوات الأخيرة.

- تسجيل نقائص كبيرة فيما يتعلق بالاستقبال على مستوى الهياكل الاستشفائية أبرزها غياب العلاقة بين المريض والطبيب والظروف الصعبة المتعلقة بالإقامة في المستشفيات كإلزام العائلات بالمساهمة مثلا.

تقليص العمل بالهياكل الصحية خاصة الاستشفائية ابتداء من 12 سا؛ منذ دخول حيز تطبيق النصوص المتعلقة "النشاط التكميلي" الذي يرخص للأطباء الأخصائيين العموميين الممارسة جزئيا بالقطاع الخاص.²

عدم رضا الموظفين عن ظروف أداء عملهم ولا بالمقابل لمالي الذي يتحصلون عليه مقارنة مع القطاع الخاص؛ مما أدب إلى هجرة كبيرة للكفاءات الطبية نحو الخارج أو القطاع الخاص على مستوى التجهيزات و

¹-المرجع نفسه، ص05.

²-بوشلاغم عميروش وشرفي منصف، "واقع أفاق المنظومة الصحية في الجزائر"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 04، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 02، ديسمبر 2017م، ص12.

الصيانة، فقد ساهمت كثرة الانقطاعات الأعطال التي تمس التجهيزات الطبية والفردية بقسط كبير في تأخر وتردي جودة الخدمات الصحية خاصة في المصالح الفنية.

تعود مسيري المؤسسات الصحية على الإجراءات غير مرنة وعدم تكيفهم في بعض الأحيان مع النصوص المعمول بها في وزارات أخرى مثل وزارة المالية أو الوظيف العمومي وعلى الجهات الوصية التفاوض مع وزارة المالية بناء على هذه المقترحات.

تفرض تلك الاختلالات ترك السلوكيات القديمة والمنغلقة والتكيف مع التغيرات الجديدة وذلك من خلال تطبيق مضمون برنامج إصلاح المنظومة الصحية للوزارة الوصية.

8. نتائج إصلاح المنظومة الصحية الجزائرية و آثارها:

أن الاختلالات التي شاهدها المنظومة الصحية في الجزائر هي التي عجلت بمجئ قطار الإصلاحات؛ والتي مست أهم وظائفها المتمثلة في التمويل، والتسيير وإنتاج العلاج والتنظيم؛ أما عن مكونات إصلاح المنظومة الصحية فهي تضم:

- إصلاح التمويل من خلال التامين الصحي.
- إصلاح مؤسساتي بهدف تحديد دور كل الفاعلين في الصحة بدقة ووضوح.
- إصلاح المستشفيات في إطار منظومة علاجية منمذجة.
- أن إصلاح المنظومة الصحية تتطلب سلسلة من الإجراءات ذات الطابع تنظيمي تسييري ومالي، تسمح بتحسين فعالية القطاع وجعله أكثر تنافسية؛ وإصلاح المستشفيات يعد جزء لا يتجزأ من إصلاح المنظومة الصحية الوطنية بشكل عام، ويمكن تحديد العناصر الأساسية في الدول النامية في:
- تحسين إدارة المصالح الصحية؛ مع العلم أن إصلاح المستشفيات ماهي إلا لوجه الذي يعكس سياسة التحكم في التكاليف، تسخير و ترشيد الموارد.¹
- كما يمكن حصر نتائج إصلاح المنظومة الصحية الجزائرية من خلال الخدمات المقدمة في ما يلي:

¹-بوشلاغم عميروش وشرفي منصف، المرجع السابق، ص13.

- ✓ يعتبر التغيير التنظيمية المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتميزها تنافسيا في ظل الظروف الحركية التي يشهدها العالم وعندما تتكلم عن التغيير التنظيمي نقصد إصلاح المنظومة الصحية.
- ✓ يتوقف نجاح التغيير على الفهم العميق لجوانب المختلفة وأهدافه واقتناع الأفراد به ومشاركتهم فيه حيث تلعب إدارة التغيير دورا فعالا في الحد من مقاومة التغيير والعمل على الاستفادة منها بشكل يساعدها على تعديل برامج التغيير وزيادة فعاليتها.
- ✓ ترجعأسباب نجاح عملية التغيير في المؤسسة الصحية إلى توفير مدير صحي يتمتع بمجموعة من المهارات الأساسية التي تمكنه من اختيار إستراتيجية الملائمة لتنفيذ التغيير في منظمته؛ وكذا مواجهة الصعوبات التي تحول دون تطبيق التغيير في المؤسسة الصحية.
- ✓ التغيير التنظيمي في المنظومة العمومية بالجزائر لم يصل إلى تحقيق هدف تطبيق العدالة في توزيع الموارد المالية والبشرية والوسائل المادية على المستوى الجهوي والوطني.
- ✓ خفف ظهور المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات العمومية الاستشفائية من حدة المشاكل التي كانت تعاني منها المنظومة الصحية؛ إلا أن هذه المشاكل لم تحل بصفة نهائية، فمازالت المنظومة العمومية بالصحة تعاني من عدم التوازن في توزيع مؤسساتها بين جهات الوطن وكذا ظهور مشكل عدم الكفاءة في التسيير الناتج عن ترأس المؤسسات العمومية للصحة الجوارية من طرف أطباء ليس لديهم الخبرة والدراية بميدان التسيير.
- ✓ على وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات إعادة النظر في توزيع المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (الهيكل الجديد في إصلاح المنظومة الصحية) للتحكم في زمام الأمور وتحقيق التسيير الفعال لها.
- ✓ على وزارة الصحة الإصغاء إلى الشكاوي المقدمة من موظفي المؤسسات العمومية للصحة والعمل على إيجاد الحلول المرضية وتدارك الغلطات في أسرع وقت ممكن.
- ✓ إعطاء امتيازات أكثر للموظفين الصحيين من اجل العمل في المناطق الداخلية والخارجية للوطن.¹

¹-يقاش وليد، "فاتح بالواضح خصائص تنظيم القطاع الصحي في الجزائر وأثره على جودة الخدمات الصحية"، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 05، العدد09، المدرسة العليا للتجارة، جامعة المسيلة، 2019م، ص156.

خلاصة

ما يمكن قوله في الأخير بان القطاع الصحي في الجزائر من بين أهم القطاعات التي لاقته اهتماما كبيرا من طرف المخططات التنموية، ذلك كون الجزائر قد سخرت في مجال الصحة العمومية موارد كبيرة منذ أكثر من عشرين عامين؛ ما مكن القطاع من تحقيق تطور ملحوظ على مستوى المستشفيات من خلال عدة إنجازات متمثلة في فتح مناصب شغل جديدة وتشديد عدة مستشفيات متخصصة، لكن هذا لا يعني أن القطاع الصحي لا يخلو من النقائص ولا تزال هناك فجوة واسعة تفصل بين الطاقات الكامنة للقطاع الصحي الجزائري وبين أدائه الفعلي، بالتالي فإن هذا القطاع يظهر في تصميمه كل الأهداف الاجتماعية والتي تتألف من جميع الموارد البشرية والمادية والأنشطة التي تتعلق بحماية وتعزيز الصحة دون إنكار الدور التكميلي الذي يلعبه القطاع الخاص.

الإطار

الميداني

للدراصة

تمهيد

يعد الإطار الميداني من أهم الأقسام التي تعتمد عليه البحوث والدراسات ضمن العلوم الاجتماعية، و عليه فقد قمنا في هذا الفصل بالربط بين الإطار النظري والواقع في محاولة للتأكد من تحقيق فرضيات دراستنا على أرض الواقع؛ ومن المعروف أن كل بحث ميداني يتطلب مجموعة من الإجراءات الميدانية حتى تتمكن من معالجة الظاهرة و الوصول إلى النتائج وهو ما نعالجه في هذا الإطار.

1. إجراءات الدراسة الميدانية:

1. المنهج المتبع:

قمنا باستخدام "المنهج الكيفي" نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة سيرورة الدورات التكوينية للموارد البشرية في القطاع الصحي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية؛ وذلك برصد مواقف و ردود أفعال المستفيدين من العملية التكوينية التي تم تنظيمها خارج المؤسسة، وتقدير مدى إستفادة هؤلاء العاملين منها؛ ويعرف المنهج الكيفي بأنه: "أحد أنواع البحوث التي يتم اللجوء إليها في سبيل الحصول على فهم معمق ووصف شمولي للظاهرة الإنسانية، ويمكن تحديد مفهوم البحث الكيفي بأنه البحث عن الطبيعة الجوهرية للظواهر كما هي في الواقع".¹

2. التقنية المستعملة:

كل منهج يحتاج إلى تقنية للقيام بالدراسة الميدانية والإختيار السليم لهذه التقنية من شأنه أن يجعل العمل متكاملا ولا يمكن تحت أي ظرف أن تنجز دراسة علمية من دون توفر الأداة المناسبة لطبيعة الموضوع وبالنسبة لهذه الدراسة كانت التقنية المعتمدة هي: "المقابلة" و التي "هي من الأدوات المعتمدة في الكثير من الدراسات، وتعرف على أنها علاقة ديناميكية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر، وهي أداة بارزة من أدوات البحث العلمي؛ وظهرت كأسلوب هام في ميادين عدة منها علم الاجتماع".²

ويعرفها معن خليل عمر بأنها: "عملية تحفيز ذاكرة المبحوث حول المعلومات التي ترجع إلى الماضي؛ أو فيما يتعلق بحياته الشخصية، أو محيطه الاجتماعي عن طريق طرح أسئلة تمهيدية للأسئلة

¹ - بن عمار سعيدة خيرة، بلوطي ربحانة، "إشكالية استخدام المنهج الكيفي في بحوث الإعلام الجديد"، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية؛ المجلد 07، العدد 02، جامعة غليزان، جامعة سطيف الجزائر، 2021، ص542.
² - إحسان محمد الحسن، الأسس العملية لمنهج البحث الاجتماعي، دار الطبعة بيروت، ط 02، ص93.

الرئيسية المتعلقة بشكل مباشر بحياة وآراء ومواقف وقيم المبحوث شفويا دون إلزام رسمي أو غير رسمي".¹

وفي هذه الدراسة لقد تم الاعتماد على "المقابلة نصف الموجهة": والتي تكون ممزوجة بين المقابلة الحرة والمقابلة الموجهة، أي إعداد محاور الأسئلة والحوار مع بعض الصيغ الأولية القابلة للتعديل، أوالإضافة حسب نوع وظروف المبحوثين وسياق إجراء المقابلة؛ فتكون قابلة للتقديم والتأخير أو الزيادة والحذف حسب نوعية تفاعل الباحث مع المبحوثين".²

3. ظروف إجراء المقابلة:

لقد تمت المقابلة في المؤسسة الاستشفائية العمومية الشهيد "حميد وحسين" بسيدي علي، مستغانم وكانت في ظروف جد ملائمة، ومناسبة؛ فكنت أقابل المبحوثين في وقت فراغهم في مكاتيم الخاصة بهم أي في مكتب عملهم؛ لقد كانوا يحترمون قوانين المؤسسة من أجل الحفاظ على سلامتهم المهنية قبل الإجابة على أسئلتني كانوا يطلبون مني استمارة البحث الميداني التي تخصني، مع إمضاء مدير المؤسسة الاستشفائية العمومية، نظرا للمشاكل التي واجهتهم من قبل.

ومن خلال إجراء المقابلة كانت هناك تفاعلات ايجابية من جانب المبحوثين لموضوع الدراسة على أساس أن الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية عن طريق التكوين يعد جوهر لا يمكن الاستغناء عنه،

فلقد كانت أجواء مشجعة لي، مما جعلني أشعر بالحماس من أجل التعمق في دراسة الموضوع أكثر ومعرفة ما يجول بداخلهم و كانت إجاباتهم بحق مفسرة لكل تساؤلاتي.

اعتمدت على المقابلة الفردية نظرا لاختلاف أوقات العمل واختلاف المصالح الفرعية بهذه المؤسسة؛ وتمت المقابلات في حدود ساعة واحدة لكل مبحوث، فمكتب التكوين هو من حدد لي مع من أجري هذه المقابلة؛ ووجدت صعوبة في إيجاد المبحوثين بحيث أنا التي كنت أبحث عنهم وعن مكاتيمهم، ولقد كنت أجري مقابلة أو اثنين في اليوم في اليوم وذلك نظرا لعدم إعطائي أوقات عملهم لأنه غير مسموح به؛ فكان علي كل يوم اللجوء إلى المؤسسة والبحث عنهم وإجراء المقابلة معهم.

¹-معن خليل عمر، الموضوعية والتحليل في البحث الاجتماعي، دار الأفاق الجديدة، بيروت، لبنان، ط 01 ، 1983، ص208.
²-معتوق جمال، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، بن مرابط للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 01، 2009، ص205.

4. التحليل الكيفي للمقابلات:

بعد الانتهاء من كل المقابلات؛ قمت بإعادة صياغتها وترتيب عناصرها تم ترميز المقابلات وتحديد أهم عناصر مواصفات المبحوثين وفق الطريقة التالية:

- ∴ ترميز المقابلات: لقد قمت بترميز المقابلات من المبحوث الأول حتى المبحوث الحادي عشر.
 - ∴ مواصفات المبحوثين: لقد قمت بوضع مواصفات لكل مبحوث أمام رقم المقابلة بحيث ركزت على المواصفات التي تساعدني في التحليل وكانت كالتالي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المهنة، الاقدمية في العمل، عدد الدورات المشارك فيها.
 - ∴ تحديد المقاطع الخاصة بالتحليل: لقد قمت باختيار أحسن المقاطع المعبرة عن العناصر المراد تحليلها والقيام بعملية تقاطع بين المقاطع بحيث ركزت على الاختلاف وليس على التشابه فيما يخص تصريحات المبحوثين.
 - ∴ ترجمة المقاطع: لقد قمت بترجمة المقاطع التي تحدث أصحابها باللغة العامية إلى اللغة الفصحى بحيث تكون سهلة في القراءة والفهم كما قمت بشكل اللغة العامية لتقريب المعنى للقارئ.
- أما المقاطع التي أجاب أصحابها باللغة الفصحى تركتها كما هي.

5. العينة وكيفية اختيارها:

حينما يصعب على الباحث أن يجمع معلومات دراسته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع أفراد المجتمع الأصلي؛ فلا مفر من أن يلجأ إلى أسلوب المعاينة وتعرف العينة بأنها: "إجراء تقني يقوم به الباحث تمثلا في اختيار مجموعة من المفردات من مجتمع الدراسة بغية إجراء الدراسة معهم سواء باستخدام استبيانات أو مقابلات أو ملاحظات وغيرها، أي هي عبارة عن ملاحظة جزء من اجل جمع معلومات عن الكل وهو أمر شائع منذ القدم غير أن تنظيمها بشكل علمي برز في الآونة الأخيرة مع ظهور مفاهيم الصدفة والعشوائية"¹.

أما فيما يخص نوع العينة فقد تم الاعتماد على العينة القصدية، وتعرف بأنها: "هي العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون

¹-بوترعة بلال، ذياب سليمة، "دراسة نظرية تحليلية لحجم العينة في البحث الكيفي"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 02، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الوادي، الجزائر، 2021، ص360.

الإطار الميداني للدراسة

غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة كما يتم اللجوء إلى هذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي.¹

6. حجم العينة:

بلغ حجم العينة 11 مبحوث (6 نساء، 5 رجال). أما أعمارهم فهو متراوح ما بين (31 سنة و 59 سنة). كنت أتمنى أن يكون العدد أكبر ولكن لضيق الوقت وعدم وجود مبحوثين أكثر ملتحقين بهذه الدورات التكوينية فهناك نقص ملحوظ لهذه الدورات بسبب جائحة كورونا. وفي هذا الجدول فيه توزيع أفراد العينة حسب المهنة ونوع التكوين وعدد الدورات التكوينية المشاركون فيها.

رقم المبحوث	المهنة	نوع التكوين	عدد الدورات المشاركون فيها
01	منسق النشاطات الشبه الطبية ومكلف بالتكوين الملحقات الشبه الطبية	تحسين المستوى وتجديد المعارف	7 دورات
02	ممرض بمصلحة الإنعاش	التكوين بالخارج	6 دورات
03	عون مكتب في المديرية الفرعية للمصالح الصحية	تكوين تحضيرى	2 دورات
04	عون إدارة في مصلحة الإدارة العامة	تكوين تحضيرى	2 دورات
05	عامل بمكتب التعاقد وحساب التكاليف	تكوين تحضيرى	دورة واحدة
06	عون إدارة بمصلحة الموارد البشرية الخاصة	تكوين تحضيرى	دورة واحدة

¹ -محمد عبيدات، محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر عمان، الأردن، ط 02، 1999، ص 96.

الإطار الميداني للدراسة

		بالتعاقد	
2 دورات	تكوين تكميلي قبل الترقية	ممرضة متخصصة في الصحة العمومية في مصلحة الاستعجالات	07
دورة واحدة	تكوين تكميلي قبل الترقية	ممرضة متخصصة في الصحة	08
دورة واحدة	تكوين تكميلي قبل الترقية	ممرضة في الطب الأطفال للصحة العمومية	09
2 دورات	تكوين تكميلي قبل الترقية	ممرضة مواليد في مصلحة طب الأطفال	10
6 دورات.	تحسين المستوى وتجديد المعارف	أخصائي في علم النفس	11

7 - مجالات الدراسة:

المجال الزمني:

استغرقت هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني 7 أشهر من 18 ديسمبر 2021 إلى 30 جوان 2022م. أما الدراسة الميدانية فبدأت من 10 مارس إلى غاية 12 ماي 2022م.

المجال البشري:

تمثل 11 مبحوث (06 نساء و 05 رجال)؛ 4 إداريين، و 05 ممرضين، 01 أخصائي في علم النفس، و 01 منسق النشاطات الشبه الطبية ومكلف بتكوين الملحقات الشبه الطبية.

المجال المكاني:

تمثل في المؤسسة الاستشفائية العمومية الشهيد "حماد وحسين" بسيدي علي؛ مستغانم.

II. عرض وتحليل المقابلات:

1. الفصل الأول: مناقشة وتحليل الفرضية الأولى.

يساهم التكوين إيجابا في تحسين قدرات ومهارات العنصر البشري للمؤسسة الاستشفائية العمومية

أ - حاجة المورد البشري إلى التكوين:

إن نجاح المؤسسات ونموها مرتبط بفعالية تكوين العنصر البشري، فالمورد البشري أصبح من أهم موارد المؤسسة في عصرنا الحالي ونجاحها يتوقف على مدى تكوين العمال للعمل بجديّة. في هذا الصدد يقول المبحوث الأول: [ذكر، 51 سنة، متزوج، جامعي، منسق للنشاطات الشبه الطبية ومكلف بتكوين الملحقات الشبه الطبية، 28 سنة أقدمية، 7 دورات تكوينية]. مَنْطِقُوشْ تَنْتَقَدْمُوا بِلَا مَا نُقَيِّمُوا زَوَاخْنَا

ترجمة المقطع:

ويضيف المبحوث أن المشكل في المستشفى أنها تحتاج إدارة النوعية وإدارة النوعية تسهر على الخدمات وتوسعي إلى التحسين، يجب تقييم العامل بمردوديته الخطأ ولا نزيد مشكل على مشكل والمؤسسة بلا تكوين فاشلة، كلنا فاشلون.

أما المبحوث الثاني [ذكر، 59 سنة، متزوج، ثانوي، ممرض بمصلحة الإنعاش "Service de Reanimation" 34 سنة، أقدمية، 6 دورات تكوينية] لا نستطيع التقدم دون تقييم أنفسنا. فيصح:

المورد البشري في حاجة إلى تكوين لأنه ضروري، ويجب أن تكون مع العلم كل عام، لان الطب في تطور سريع؛ فالتكوين هو أساس العمال وفيه فائدة كبيرة تعود بالإيجاب خاصة في مدى تطور الأجهزة وكيفية التعامل معها، "وَلِي قَعْدَ مَعَ لَعْلِمِ الْقَدِيمِ كُلُّشْ يُفَوْتَهُ لَأَرْمَ نَعْرَفُوا الصُّوَالِحِ لِي خَرَجُوا لَأَرْمَ نَكُونُوا مَعَ الْوَقْتِ".

ترجمة المقطع:

لا يجب اليقظة مع المعارف القديمة فقط بل يجب علينا أن نعلم الأشياء الجديدة التي ظهرت أخيراً لكي نساير الوقت.

أما المبحوثة الثالثة (أنثى، 35 سنة، متزوجة، ثانوي، عون مكتب في المديرية الفرعية للمصالح الصحية، 12 سنة أقدمية، 2 دورات تكوينية). فتؤكد: "كنت أرغب في التكوين من أجل معرفة حقوق ومعرفة التسيير في الإدارة كيف يكون فهو بالنسبة لي شيء جيد تعلمت منه أشياء ومعلومات تفيدني في مسار عملي وتزيد من مؤهلاتي كموظفة و معرفة حقوقيوواجباتي، "لَخَطَرُشْ فِي لَوْلِ حَاجَةً مَاكُنْتُشْ نَعْرِفُهَا لِي يُجِي يَسِيرُني كَمَا يَبْغِي"

ترجمة المقطع:

انا في الأول لم أكن اعرف أي شيء، فكل من يأتي يسير ني كما يريد.

ومن خلال مقابلات المبحوثين يتضح لنا أن التكوين أساسي للموظفين، وهو من يوضح الطريق الصحيح بالمؤسسة، لأنه يعتبر نشاط مستمر ما دامت المؤسسة قائمة وتعمل وتقدم إنتاجا.

وتقول المبحوثة الرابعة في هذا الصدد: {أنثى، 33 سنة، مطلقة، ثانوي، عون إدارة في مصلحة الأمانة العامة، 10 سنوات أقدمية، 2 دورات تكوينية}؛ أنا في حاجة إلى التكوين من أجل دراسة قانون التحرير الإداري، تعلمت فيه كيفية تحرير الرسائل الإدارية، وكيفية إستقبال الناس وكيفية التعامل معهم، وكيفية تحرير المحاضر الإدارية/ فبواسطة التكوين لا يغلب على أي شيء فالتكوين أطفئ الخوف الذي بداخلي وأصبحت أواجه المشاكل وعلمي كيفية حلها والقضاء عليها بطريقة عقلانية.

ويشير المبحوث الخامس: [ذكر، 48 سنة، أعزب، ثانوي، عامل بمكتب التعاقد وحساب التكاليف، 15 سنة أقدمية، 2 دورات تكوينية]

"هَذَا التَّكْوِينُ بِالنَّسْبَةِ لِيَا دَيْتْ مَنَّهُ وَتَعَلَّمْتُ القَوَانِينِ الِّي كُنْتُ مَا نَعْرِفُهَاشْ وَ حَمَيْتْ رُوجِي مِّنْ المَشَاكِلِ بَاشْ نَضْمَنَ حَدْمَتِي وَ نَحْيِي حَيَاتِي المِهْنِيَّة"

ترجمة المقطع:

هذا التكوين بالنسبة لي أخذت وتعلمت منه القوانين التي كنت لا أعلمها، وحميت نفسي؛ من بعض المشاكل من أجل الضمانة في العمال وحماية حياتي المهنية.

وتقول **المبحوثة العاشرة**: [أنثى، 44 سنة. متزوجة، ثانوي؛ ممرضة؛ مواليد في مصلحة طب الأطفال؛ 21 سنة أقدمية؛ 2 دورات تكوينية]، "أنا بالنسبة ليًا نَبِغِي التَّكْوِينُ؛ مَا نَبْغِي شَ نَطْلَعُ غَيْرُ هَاكِ، بَاشْ نَعَاوَدْ نَدِّي صَوَالِحُ جَدْدُ فِيهِ الْفَائِدَةُ بَرَّافُ وَمَعْلُومَاتُ جَدِيدَةٌ؛ كَايْنُ شَيْ صَوَالِحُ نَكُونُ عَارِفَتَهَا وَنَسِيَتَهَا وَهُوَ يُفَكِّرُنَا بِهَا"

ترجمة المقطع:

أنا بالنسبة لي أحب التكوين ولا أريد الصعود بدونهُ؛ من أجل أخذ معلومات جديدة، لأن فيه فائدة كبيرة، لأن هناك معلومات أعرفها ونسيتها والتكوين يجدد لي كل تلك المعارف.

إذن تبين من خلال آراء المبحوثين أنه لا يمكن للموارد البشرية التقدم والصعود دون تكوين؛ فالموارد بحاجة ماسة إلى التكوين بإعتباره أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر؛ ولرفع كفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل و تحقيق فرص التقدم.

إن إكتساب الموارد البشرية لا يعني أنها تقوم بالعملية الإنتاجية على أحسن وجه، لكن يجب أن تكون مؤهلة وذلك عن طريق التكوين الذي يساهم في رفع كفاءة الخبرة المهنية للعامل، ويؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد وتحسين معنوياته، ويجب أن يكون هذا التكوين في شكل مستمر حتى تتمكن المؤسسة الإنتاجية من رفع إنتاجها، وبالتالي رفع الدخل القومي؛ ويساعد التكوين المؤسسات في الإستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة، ويدعم القدرات والمهارات للحفاظ على بقائها.¹

ب - طريقة التسجيل في الدورة التكوينية:

اختلفت طريقة التسجيل من مباحث لآخر وذلك لكل نوع من التكوين طريقة تسجيله وكيفية إجراءه، والمؤسرة هي التي تضع هذه المخططات التكوينية.

¹- عمر بلخير جواد، "دور تكوين الموارد البشري في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، العدد 04، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، سعيدة 2017، ص 245.

يقول المبحوث الأول: {ذكر، 51 سنة، متزوج، جامعي، منسق النشاطات؛ الشبه الطبية ومكلف بتكوين الملحقات الشبه الطبية؛ 28 سنة أقدمية؛ 7 دورات تكوينية}، أنا كوني مسؤول الملحقة وعضو في اللجنة؛ الإدارة تضع إعلان لمن يريد التكوين المتواصل ويتصل بالإدارة ويجب أن يكون عامل بالمؤسسة، ويتم الإختيار على حساب إحتياجات المؤسسة؛ وكل برنامج الذي هو مسطر من الإدارة ولجان التكوين تعطي برنامجها للإدارة، والإدارة توثقه عن طريق مدير المؤسسة ومدير المؤسسة يرسله لوزارة الصحة فالمدير يسهر على مدى توفير الجو الملائم من أجل هذا التكوين.

كما يصرح المبحوث الثاني: {ذكر؛ 59 سنة، متزوج، ثانوي، ممرض بمصلحة الإنعاش، 34 سنة أقدمية، 6 دورات تكوينية}؛ المؤسسة هي التي تختار الموظفين أي المجلس الطبي هو الذي يختار الموظفين من أجل التكوين وهذا يعتمد على مدى إحتياجات المؤسسة.

وفي هذا الصدد وتقول المبحوثة التاسعة: [أنثى، 43 سنة، عزباء، جامعي، ممرضة في طب الأطفال للصحة العمومية، 10 سنوات أقدمية، دورة واحدة)؛ المؤسسة فتحت مجال للالتحاق بالتكوين، سجلت فيه و فزت بالامتحان الأولي، والرابح يجتاز تخصص في المسابقة على حساب مجال عمله، وذلك بتوفير الشروط وهي 5 سنوات خبرة، وأنا فضلت هذا التخصص في تلك المسابقة وهو ممرضة في طب الأطفال. إذن من خلال آراء المبحوثين نلاحظ أن المؤسسة هي المسؤولة عن فتح المجال لتسجيل للالتحاق بهذه الدورات التكوينية وذلك بالاعتماد على أداء العاملين وإختيارهم على أساس معدلات الأداء المطلوبة للوظائف.

وتؤكد المبحوثة العاشرة: {أنثى، 44 سنة، متزوجة، ثانوي، ممرضة، مواليد في مصلحة طب الأطفال، 21 سنة أقدمية، 2 دورات} في الأول الكل درس نفس الدراسة من اجل الالتحاق بهذا المنصب، والعمل فيه؛ أما بعد عام 2012م؛ تغيرت الأوضاع في الأول كنت ISP يعني الدمج فقط؛ ومع تغير كل القواعد والقوانين والدراسة التي درسناها؛ كان يجب علي الالتحاق بالتسجيل في هذه الدورة التكوينية من أجل الترقية أي ISSP، والمؤسسة هي التي تفتح المجال في هذه الدورات التكوينية فقط؛ ويجب أن تتوفر فيه الشروط لقبوله وهي 5 سنوات خبرة؛ واجتياز المسابقة على حساب التخصصات التي توفرهم الإدارة.

ويدشير المبحوث الحادي عشر: {ذكر، 40 سن، متزوج، جامعي، أخصائي في علم النفس، 13 سنة أقدمية، 6 دورات تكوينية}؛ المؤسسة هي التي تضع المخطط التكويني...؛ وخلية التكوين هي التي تتكفل بهذا المخطط وتضع له مدة زمنية؛ المؤسسة هي التي تختار الموظفين من أجل التكوين وتختارهم على حساب

الإطار الميداني للدراسة

الأقدمية أو على حساب مستوى عمل الموظف وهذه الخلية تختار مواضيع ونحن نختار الموضوع المناسب بعملنا أو على ماذا نريد التكوين.

نلاحظ من خلال تصريح المبحوثين من خلال المقابلات أن إختلاف التسجيل في هذه الدورات التكوينية راجع إلى نوع التكوين وحسب كل مجال الذي تفتحه المؤسسة إما الاختيار عن طريقها أو ترك الحرية للموظفين؛ فعندما يصعب على الموظفين التأقلم مع العلم الجديد والطرق الجديدة، وعندما تكون هناك حاجة للتعمق في المعلومات والخبرات وتوسيع المعارف فلا ملجأ سوى الخضوع إلى التكوين فهو الحال الأنسب لتقييم العامل بعمله؛ لأن من خصائص المورد البشري التغيير باستمرار لغرض بقائه؛ وهذا التغيير يولد أشياء جديدة تخص حياته المهنية، وكافة هذه المؤشرات تشير إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين كونها ترتبط بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها؛ أذن التكوين من الوظائف التي على المؤسسة متابعتها وفتح مجال لتسجيل فيها لغرض تحديد مدى فعاليتها.

الفصل الثاني: مناقشة وتحليل الفرضية الثانية:

تركز الدورات التكوينية على الجانب التطبيقي والميداني أكثر من الجانب النظري

أ - مكان إجراء التكوين وتوقيته الزمني:

باعتبار التكوين من بين المجالات التي واكبت التطور العلمي الحديث عبر حقبات زمنية مختلفة، وهذا ما نفع المبحوثين بالاهتمام بهذا الميدان؛ والولوج إلى حياة عصرية عبر توفير الوسائل التقنية في مكان إجراء هذا التكوين، سواء داخل المؤسسة أو خارجها وذلك لتقريب المعلومة والارتقاء المعرفي.

يقول المبحوث الثاني: [ذكر، 59 سنة، متزوج، ثانوي، ممرض بمصلحة الإنعاش، 34 سنة أقدمية، 6 دورات تكوينية]؛ أجريت التكوين خارج الوطن بحيث مكان إجراء التكوين كان متوفر على جميع الأجهزة الحديثة مع وضع الأجهزة القديمة لمعرفة كيفية تحديثها؛ أما بالنسبة للتوقيت الزمني كان يلائمي؛ كنا فقط ندخل وننظر ماذا يفعلون وكيفية العمل مع الأجهزة وملاحظة الفرق بيننا وبينهم فالرقمنة متوفرة عندهم بكثرة.

وفي هذا الصدد يقول المبحوث السادس: [ذكر، 44 سنة، متزوج، ثانوي، عون إدارة مصلحة الموارد البشري الخاصة بالتقاعد، 6 سنوات أقدمية، دورة واحدة]؛ تم إجراء التكوين خارج المؤسسة في جامعة التكوين المتواصل "1005"؛ بحيث لم يكن يتوفر على الأجهزة المستحقة لهذه الدورة التكوينية؛ والتوقيت الزمني لهذه الدورة التكوينية كان يلائمي بحيث كان مبرمج بيوم السبت وباقي الأيام عمل في المؤسسة.

ومن خلال خطاب المبحوثين نرى أن هناك إختلاف في مكان إجراء التكوين بحيث المبحوث الثاني تم إجراءه بالخارج والمبحوث السادس داخل الوطن لكن خارج مؤسسة العمل؛ وهدفنا هنا على ماذا يحتوي مكان إجراء التكوين، ومن هنا يتبين أن في خارج الوطن مكان إجراء هذه الدورة التكوينية متوفر في كافة التجهيزات الضرورية والتي تعتبر مهمة للتكيف السريع مع المحيط الدائم والمتغير وتطوير المكون بصفة تامة، وعكس هذا هو مكان إجراء التكوين داخل الوطن الذي لا يتوفر على أي تجهيزات خاصة بهذه الدورة تكوينية.

وتؤكد المبحوثة الثالثة: [أنثى، 35 سنة، متزوجة، ثانوي، عون مكتب في المديرية الفرعية للمصالح

الصحية، 12 سنة أقدمية، 2 دورات تكوينية)

لقد تم إجراء التكوين خارج المؤسسة في جامعة التكوين المتواصل؛ بحيث لم يكن يتوفر على جميع الأجهزة الضرورية فقط المدرجات؛ لا يوجد و لا جهاز خاص بمجال عملنا؛ والتوقيت الزمني لهذه الدورة التكوينية لم يكن يلائمني لأنني متزوجة وأم لأطفال لأن العمل باقي أيام الأسبوع ويوم السبت يوم مبرمج للتكوين، لم يساعدني هذا الأمر بتاتا.

يشير **المبحوث الخامس**: [ذكر، 48 سنة، أعزب، ثانوي، عامل بمكتب التعاقد وحساب التكاليف، 12 سنة أقدمية، 2 دورات تكوينية]؛ تمت هذه الدورة التكوينية خارج المؤسسة بمركز التكوين المتواصل "زغلول"؛ بحيث كان يتوفر على جميع التجهيزات الضرورية الحديثة فيه كل شيء في القمة، ولا أروع، بحيث التوقيت الزمني للبرنامج التكويني كان يلائمني كان هذا اليوم مبرمج بيوم السبت وباقي الأيام عمل بالمؤسسة.

لاحظنا أن المبحوثة الثالثة كونها امرأة متزوجة وأم لأطفال كان عندها مشكل في التوقيت الزمني؛ أما المبحوث الخامس فلم يشكل التوقيت عائقا بالنسبة له لكونه رجل. إذا من الضروري أن يكونا المتكويين المشاركين في التكوين يملكون من الحوافز و الحماس ما ينعكس إيجابا على النتائج المرجوة من التكوين وكذا ضرورة اختيار الموقع المناسب حسب إمكانيات المؤسسة والموظف.

وحسب **المبحوثة الثامنة**: {أنثى، 43 سنة، متزوجة، ثانوي، ممرضة متخصصة في الصحة العمومية، 21 سنة أقدمية، دورة واحدة}؛ التكوين تم داخل المؤسسة بحيث مكان إجراء التكوين "كارثة"، ليس متوفر على أي أجهزة تخص مجال عملنا، فقط كنا نعمل بالامكانيات الخاصة بنا "الهاتف" بحيث لا يوجد ولا جهاز كمبيوتر مع أننا في عصر الرقمنة، وبالنسبة للتوقيت الزمني كان يلائمني فقط في الفترة الصباحية، كان بيوم الخميس.

ومن خلال خطاب المبحوثين نرى أن استخدام هذه التقنيات الحديثة في عملية التكوين والاستخدام السليم لتطبيقها يعتبر كنتيجة حتمية لهذا التطوير؛ ويعمل التكوين على تهذيب وتعديل السلوك المعرفي، للمتعلم لأجل ضمان التحصيل و الاكتساب والتمكن من المعلومة مع التوظيف الصائب للمكتسبات والخبرات العلمية كما يحتاج المكون إلى أساليب وأدوات وتقنيات تعليمية لأجل الارتقاء العلمي والمعرفي للمتكون كما تعتبر الوسائل "التعليمية" أنها أداة يستخدمها المكون في تحسين عملية التكوين علما أن

التكوين يتجدد في لعصر الرقمي لإنجاح مسيرته ومواكبة التحول والتغير، من أجل التنشيط لتبادل التجارب والخبرات والتفكير الجماعي في معالجة وإدخال المعلومات.¹

ب - نوع ومدة التكوين:

لكل نظام فرعي في المؤسسة قواعد وأسس يجب أن يتبعها، وفي كل نوع من أنواع التكوين هناك مدة زمنية له محددة مبرمجة من طرف المؤسسة التكوينية ويجب إكمالها على أحسن وجه وبالشكل الملائم.

يقول المبحوث الثاني: [ذكر، 59 سن، متزوج، ثانوي، ممرض بمصلحة الإنعاش، 34 سنة أقدمية، 6 دورات تكوينية]: التكوين بالخارج تبرمجه المؤسسة مرة واحدة في العام ويكون نظري فقط ومدته شهر واحد.

أما المبحوثة الثالثة فتصرح: {أنثى، 35 سنة، متزوجة، ثانوي، عون مكتب في المديرية الفرعية للمصالح الصحية، 12 سنة أقدمية، 2 دورات تكوينية}; كان هناك نقص في اليد العاملة لذلك كان على الضروري اللجوء إلى هذا التكوين؛ وهو التكوين التكميلي قبل الترقية، لتحديد مكان القصور في مستويات الأداء بحيث أنه يمثل أحد أدوات تصحيح الاختلال بين المستوى المنشود والمستوى الواقعي ومدته 12 شهر.

وجاء في خطاب المبحوثة الرابعة: [أنثى، 33 سنة، مطلقة، ثانوي، عون إدارة في مصلحة الأمانة العامة، 10 سنوات أقدمية، 2 دورات تكوينية]; نوع التكوين في هذه الدورة التكوينية هو التكوين التحضيري فالمؤسسة هي التي تدفع من أجل هذا التكوين فهذا قانون الوظيفة العمومية بالمؤسسة، والمؤسسة لا تكلفنا بمهام لا نعرفها فيكون تكون تكليف المهام يكون حسب الرتبة ومدة هذا التكوين 3 أشهر.

وفي هذا الصدد يقول المبحوث الحادي عشر: {ذكر، 40 سنة، متزوج، جامعي، اخصائي في علم النفس، 13 سنة اقدمية، 6 دورات تكوينية}

نوع التكوين هو تكوين تحسين المستوى وتجديد المعارف يتم على البعدين النظري والتطبيقي، فالنظري يكون على شكل دروس والتطبيقي في الميدان؛ أما المدة على حساب الموضوع؛ بحيث يوجد موضوع مدة تكوينه 3 أشهر؛ ويوجد موضوع 6 أشهر، حتى 12 شهرا؛ ومن أجل هذا التجربة وكيفية العلاج وهذا ما تم دراسته في الفطري ويطبق على المريض في الأخير، بالنسبة لي مدة تكوين 6 أشهر.

¹-كوسة فاطمة الزهراء، بن قاسمي ضاوية، " دور التكوين الإلكتروني- للمكونين في التعليم عن بعد عبر الأرضيات الإلكترونية"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 37، العدد 01، دامة التكوين المتواصل، الجزائر، 2021، ص114.

تختلف وتتعدد إجابات المبحوثين في اختلاف نوع التكوين ومدته فهذا ما تبرمجه المؤسسة المكونة كل نوع ومدة تكوينه وهذا يطبق على الجميع وليس إختياري فيما يخص مدة التكوين؛ وبعد أن يكتسب الموظف مهارات جديدة ويتعرف على ما يجسن القيام به يبدأ في رسم مسار مستقبله المهني؛ ويعرف الوظائف التي سيرقى إليها عبر حياته المهنية؛ وفي هذه المرحلة يكون الموظف قد اتصف بصفيتين هما؛ الاستقلالية والاعتماد على النفس، والقدرة على المساهمة الفعالة في العمل، ويصل في الأخير إلى حصيلة تراكمية من المهارات والخبرات نتيجة لممارسة لعدة وظائف وحضوره عدة دورات تكوينية مما يؤهله لأن يكون مطورا وموجها يسهم في رسم سياسة المؤسسة وقادرا على تفويض سلطته للآخرين.¹

ج - تقييم نتائج الدورة التكوينية:

لكل دورة تكوينية نتائج منبثقة عنها تعود بالايجاب على المكون والمؤسسة؛ في شكل نتائج وانجازات والعائد على العمال تحسين الكفاءات وارتفاع القدرات وتحقق أعلى درجات مستويا الموارد البشرية.

جاء في خطاب المبحوث الثاني: [ذكر، 59 سنة، متزوج، ثانوي، ممرض بمصلحة الإنعاش، 34 سنة أقدمية، 6 دورات تكوينية]؛ في نهاية هذه الدورة التكوينية نضع تقرير تربص فيه ماذا لاحظت وماذا فعلت وإذا كانت جاد أولا في هذا العمل أي تقرير حول نفسي ويكون التقييم على هذا الأساس؛ وفي الأخير الخروج بشهادة،

صرحت المبحوثة الرابعة: (أنثى، 33 سنة، مطلقة، ثانوي، عون إدارة في مصلحة الأمانة العامة، 10 سنوات أقدمية، 2 دورات تكوينية)؛ يتم تقييم النتائج بحيث أنه يوجد أرضية رقمية يمكننا الدخول إليها والتطلع على النتائج بحيث تعتمد على شهادة الإلقاء في الأخير و كيفية تحرير المحاضر؛ ونترسم وننجح على أساس قبول لجنة متساوية الأعضاء لهذه الشهادة وفي حالة قبولها تضع لي النقطة فوق 10 وسوف أكون من الناجحين.

الملاحظ من خلال خطاب المبحوثين أن النجاح في الدورة التكوينية يعتمد على الكفاءة المعرفية؛ ويكون هذا التقييم للنتائج يعتبر وسيلة فعالة من أجل تهيئة الموارد البشرية لإنجاز أعمالهم بكفاءة وخبرة عالية.

ويؤكد المبحوث السادس: {ذكر، 44 سنة، متزوج، ثانوي، عون إدارة مصلحة الموارد البشرية الخاصة بالتقاعد، 6 سنوات أقدمية، دورة واحدة}؛ يتم التقييم المتكون بالخبرة والنقطة؛ إذا كانت النقطة 10 وما

¹ -بعداش مسيكة، "واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، المركز الجامعي، تيبازة، الجزائر 2015، ص61.

وق يعتبر ناجح، أما أقل من 10 يعتبر راسب، ولجنة متساوية الأعضاء هي التي تقرر إما ناجح أو راسب مع السيرة الذاتية والأخلاقية للعامل، إذا تحصل على 10 وسوء الأخلاق لا يمكن قبوله ويعد راسب. نلتمس من خلال خطاب المبحوثين؛ يجب أن يكون التقييم للنتائج صحيح وإعطاء الشهادة لمن يستحق، لأن المؤسسات الصحية تنشط في بيئة حساسة جدا؛ وتواجه ظروف مغايرة تماما عن تلك التي تواجهها باقي المؤسسات الأخرى، لسبب هام وهو التعامل مع الإنسان، الذي يقدم حياته بين يدي العاملين في تلك المؤسسة، فمن قبل لم تكن الحاجة للموارد البشرية على تنمية قدراتهم أو تغير مهاراتهم، وعندما كانت الوظائف تتسم بالبساطة وسهولة التعلم وتعتمد على تكنولوجيا محدودة لكن مع إتجاه الوظائف في المؤسسات اليوم لتكون أكثر تعقيدا، يجب أن يكون التكوين حتمية إستراتيجية. وتهدف المؤسسة من وراء تكوين مواردها البشرية إلى الوصول إلى تحقيق تغيير إيجابي في سلوك العاملين واكتسابهم المرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل إضافة إلى سعيها لتطوير مستويات أدائهم¹.

الفصل الثالث: مناقشة وتحليل الفرضية الثالثة:

تساهم الدورات التكوينية اثناء الخدمة في تحقيق أهداف العامل والمؤسسة.

أ - دور المكون في نجاح العملية التكوينية:

يعتبر التكوين الجهد المنظم لتزويد المكون بقدرات هائلة تجعله يساهم في تغيير اتجاهاته وسلوكاته من اجل نجاح هذه العملية التكوينية التي تعود بالفائدة له وعليه.

¹ - عبد القادر دربون، "تقييم فعالية التكوين في المؤسسات الطاقوية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد 07، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2016م، ص474.

يقول المبحوث الأول في هذا الصدد: [ذكر، 51 سنة، متزوج، جامعي، منسق النشاطات الشبه الطبية ومكلف بالتكوين الملحقات الشبه الطبية، 28 سنة أقدمية، 7 دورات تكوينية]، للمكون دور في نجاح العملية التكوينية فالذي يتقدم للتكوين عنده المستوى، وذلك بالاختلاف في المعلومة، كيف كان من قبل كيف أصبح بحيث اختلفت المعلومة التي كان يعرفها، لأن هذا التكوين يساهم في تحسين أدائه باكتساب معلومات وقدرات يستطيع تطبيقها في الميدان دون صعوبة وهذا يعني أن العملية التكوينية قد نجحت في تكوين المكون.

اما المبحوث الثاني فيصريح: {ذكر، 59 سنة، متزوج، ثانوي، ممرض بمصلحة الإنعاش، 34 سنة أقدمية، 6 دورات تكوينية}؛ انا كمكون لي دور في نجاح هذه العملية التكوينية، كوني تعلمت أشياء كثيرة لم أكن أعرفها من قبل خاصة فيما يخص تلك الأجهزة، وانا كدوري في هذه المؤسسة أتعلم من الخراج وادرس باقي العمال في المؤسسة عملي من اجل النهوض بنشاطات المؤسسة والالتحاق ولو قليلا بالغرب، لأن مؤسستي تعمل بالطريقة القديمة وبالنسبة لي هذه الطريقة "متعوبة".

ويؤكد المبحوث السادس: (ذكر، 44 سنة، متزوج، ثانوي، عون إدارة مصلحة الموارد البشرية الخاصة بالتقاعد، 6 سنوات أقدمية، دورة تكوينية واحدة)، التكوين ساعدني في حل مشكلات العمل وذلك بحصر القضايا والمشكلات وبالتالي معرفة كيفية معالجتها، ومساهمته في زيادة الثقة والخبرة في نفسي.

نستنتج من خلال خطاب المبحوثين بأنه مادام للمكون مستوى عال و معلوماته خاضعة للتجديد باستمرار فإنه دور في نجاح هذه العملية التكوينية وهذا يساعده على زيادة الثقة في نفسه من اجل تجاوز العقبات وتحقيق أقصى عائد من هذه العملية التكوينية.

وجاء في خطاب المبحوثة الثامنة: [أنثى، 43 سنة، متزوجة، ثانوي، ممرضة متخصصة في الصحة العمومية، 21 سنة أقدمية، دورة تكوينية واحدة]؛ أنا كعاملة لي الدور في نجاح العملية التكوينية وأيضا كان لي الدور في الإشراف على الموظفين الجدد بحيث أن هذا التكوين ساهم في توفير معلومات جديدة وهذه المعلومات التي ندرسها يجب إسقاطها في مكان العمل وعندما يكون هذا الإسقاط صحيح وناجح إذن العملية التكوينية ناجحة.

مما لاشك فيه أن نجاح العملية التكوينية في المؤسسات تحتاج إلى مكونين مؤهلين علميا، وهذا راجع إلى حسن اختيارهم لأنه يلعب دورا مهما في نجاح التكوين، ويجب أن يكون لديهم المستوى المطلوب، لأجل مواكبة التطورات والتغيرات في شتى المجالات وتحديث المناهج لتسهم في اكتساب المكونين المعرفة،

والمهارات اللازمة للعيش في عالم متطور ومتغير وبعيد عن الطرق التقليدية، كما يجب أن يكون هذا التكوين متماشيا ومواكبا لمتطلبات العصر، بحيث أن اغلب الموظفين يقبلون على المشاركة في الدورات التكوينية التي بدورها تعمل على تجديد المعارف ومواكبة الجديد اذن كان للمكان دور في نجاح العملية التكوينية لان هذا التكوين يعمل على سد الثغرة بين القدرات الشخصية للموظفين ومتطلبات العمل التي يشغلها.¹

ب - التكوين وأهداف الموظف بالمؤسسة:

حين يتلقى الموظف المهارات والمعارف اكبر في العمل خلال مرحلة التكوين فهذا يدفعه إلى العمل من اجل تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة وذلك باعتبار أن زيادة أدائه مرهونة برغبته في أداء عمله.

يقول المبحوث الأول: {ذكر، 51 سنة، متزوج، جامعي، منسق النشاطات الشبه الطبية ومكلف بتكوين الملحققات الشبه الطبية، 28 سنة أقدمية، 7 دورات تكوينية}؛ التكوين يحقق أهداف العامل في تفادي الأخطاء مع المريض والحفاظ على صحة المواطن والجماعات المحلية، وفي اكتساب مهارات و معارف جديدة، فالتكوين شيء مهم ويجب على المؤسسة أن توفر له مبلغ ويجب أن تكون هناك محفزات من اجل هذا التموين خاصة ماديا وليس التقييم في النهاية بالشهادة فقط، لان المكونين يبذلون جهدين من اجل الوصول من المشاكل ولنجاح المؤسسات يجب أن يكون هناك استثمار للموارد البشرية لان العنصر البشري عبارة عن منتج وفي هذا المجال ويجب أن تتجدد المعلومات كل يوم وبالتالي تتحقق أهداف الموظف و المؤسسة.

ويؤكد المبحوث الثاني: (ذكر، 59 سنة، متزوج، ثانوي، ممرض، بمصلحة الإنعاش، 34 سنة أقدمية، 6 دورات تكوينية)؛ التكوين حسن أدائي في العمل، خاصة فيما يخص علاج المريض أي أجهزة لكشف مرض أو علاجه؛ وكيفية العمل بها؛ وكيفية التشخيص فالتكوين يسهل المهمة عند حضور الوسائل وإذا كان توفرت كل الوسائل تنقص كل الأخطاء الطبية، إذا كان هناك تكوين دون أجهزة فهذا لا يزيد من معرفة العامل شيئا إنما يجدد له معارفه القديمة فقط ونحن لا يهمننا هذا، ما يهمننا التكوين مع الأجهزة الحديثة من اجل تحقيق أهداف العمال والمؤسسة وهو خدمة المريض وتقص المشاكل.

¹ بوراس فاطمة الزهراء، "فاعلية الدورات التكوينية في تحسين جودة العملية التعليمية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، ديسمبر 2017م، ص430.

وتقول المبحوثة الرابعة في هذا الصدد: [أنثى، 33 سنة، مطلقة، ثانوي، عون إدارة مصلحة الأمانة العامة، 10 سنوات أقدمية، 2 دورات تكوينية]؛ هذا في الأول من هذا التكوين هو الترسيم بحيث توصلت إلى ماذا كنت أريد ولا يوجد عندي أي مشكل في عملي وفي معرفة التعامل مع الحياة المهنية وكيف يجب أن أكمل يومي دون اللجوء إلى أسئلة من يعملون معي لأنني اعلم، فالتكوين نشطني وأصبحت اعلم وأنا متيقنة من نفسي ولست خائفة من الذي أعلى مني بان يضع في سيرتي تقرير أو ما شابه.

يتضح من خلال تصريح المبحوثين أن التكوين يحقق أهداف الموظف بالمؤسسة ويسهل له العمل خاصة فيما أكده المبحوث الثاني بان التكوين مرتبط بالعلوم والتقنيات الحديثة لتقوية نشاط الموظف بالمؤسسة وبالتالي خدمة المريض والتكفل به على أكمل وجه، وزيادة انتماء الموظفين وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم في تنمية أنفسهم داخل وخارج العمل.

وجاء في خطاب المبحوث السادس: {ذكر، 44 سنة، متزوج، ثانوي، عون إدارة مصلحة الموارد البشرية الخاصة بالتقاعد، 6 سنوات أقدمية، دورة تكوينية واحدة}؛ هذا في الأول هو زيادة الترقية والحصول على معارف وأفكار جديدة؛ والتكيف في مناصبي وذلك من خلال الرغبة في العمل والشعور بالراحة والطمأنينة، أما هدف المؤسسة هو الإنتاجية والرفع من حجم المردودية لان التكوين يساهم في توفير أهم عوامل القدرة التنافسية والتي نقصد بها تحقيق النمو والبقاء، فهو يمد الأفراد بالمعرفة المتجددة التي تؤهله في أكثر من منصب.

وتشير المبحوثة السابعة: [أنثى، 31 سنة، متزوجة، جامعي، ممرضة متخصصة في مصلحة الاستعجالات في الصحة العمومية، 10 سنوات أقدمية، 2 دورات تكوينية]؛ هدي في الأول وقبل أهدافي لا الشخصية والتكفل الجيد بالمرضى، وكيفية توفير مستحقات المريض بأسرع وقت والتدقيق في الوقت عندما يكون المريض في حالة مستعجلة، ففي الأول عندما دخلت للعمل كنت في حالة انهار ومكتوفة الأيدي ولا اعلم ماذا سوف افعل فكل فريق الطاقم الطبي يسرع في أخذ التدابير الوقائية لهذا المريض، فبواسطة هذا التكوين تعلمت كل شيء وانتزعت الخوف الذي بداخلي وأصبحت أتسارع للمريض والتكفل به، وتعلمت كيف اقضي على مخاوفي وان اتق في نفسي واعتمدت على نفسي في حل المشاكل والقضاء عليها بطريقة عقلانية، إذن فهو ضروري ومهم وحسن أدائي كعامله بالمؤسسة وهدفي الشخصي هو الترقية وبلوغ أعلى المناصب القيادية، كما لا ننسى انه يجب أن يكون هناك ضمير في العمل ويبذل كافة الجهود لإرضاء المريض.

الإطار الميداني للدراسة

نلاحظ من خلال خطاب المبحوثين أن أهدافهم تعددت وتغيرت فكل ووجهة نظره أين تكمن أهدافه وهي كالآتي:

- تفادي الأخطاء مع المريض.
- الحفاظ على صحة المواطن والجماعات المحلية.
- اكتساب مهارات ومعارف جديدة.
- الحفاظ على المؤسسة من المشاكل و السهر على نجاحها.
- التكوين يحسن الأداء في العمل.
- نقص المشاكل ومعرفة حلها والقضاء عليها.
- توفير مستحقات المريض.
- خدمة المريض والتكفل الجيد به.
- الترسيم.
- معرفة التعامل مع الحياة المهنية.
- الترقية.
- بلوغ أعلى المناصب القيادية.

فكل هذه أهداف الموظف تعود بالإيجاب على المؤسسة في استثمارها الجيد للموارد البشرية وتكون هناك إنتاجية جيدة والرفع من حجم المردودية، إذن يحتل التكوين مكانة هامة بأنشطة الموارد البشرية لكونه يساهم في تنمية مهارات العاملين ومضاعفة قدراتهم الشخصية إضافة إلى توجيه الأنماط السلوكية بشكل ايجابي بما يسمح بتحسين الأداء ورفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية في العمل، وهذا ما يسعى الموظف لتحقيقه بالمؤسسة، والسعي إلى تنمية الروح التعاونية بين المكونين، والتشجيع على ممارسة التفكير التحليلي والتجريب، والمشاركة الفعالة والادعاء الجماعي.¹

¹-مخلوف كنزة، "الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى جودة التكوين"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد 03، معسكر، الجزائر، 2017م، ص115.

4. نتائج الدراسة:

من خلال سيرورة تحليل المقابلات ومناقشة فرضيات الدراسة واستنادا إلى ما جاء في الدراسات السابقة وتبعاً للنتائج التي توصلنا إليها في كل فصل من الفصول الميدانية توصلنا إلى النتائج العامة التالية:

- المورد البشري أصبح أهم موارد المؤسسة الإستشفائية العمومية، ونجاح المؤسسة يتوقف على مدى تكوين العمال للعمل بجدية.
- اعتبار التكوين عملية مستمرة وحيوية مرتبطة بفلسفة وجود المؤسسة الإستشفائية العمومية محل الدراسة، حتى لا تفقد عنصر التجديد وتتعاضد فرص النجاح والاندماج والتفاعل الايجابي مع متغيرات ومستجدات المحيط.
- تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ضرورة معرفة العامل للمهام المتعلقة بوظيفته ومسؤوليته وواجباته اتجاه منصب عمله عند تحديد الاحتياجات التكوينية وبالتالي فهي تحدد الاحتياجات التكوينية للعاملين بوضوح.
- كل العاملين بالمؤسسة لديهم مستوى قبل اللجوء الى التكوين والمؤسسة تقيم العامل بمردوديته وليس كشخص.
- يعتبر التكوين نشاط مستمر ما دامت المؤسسة قائمة وتعمل وتقدم إنتاجا.
- تقوم إدارة المؤسسة الاستشفائية العمومية بالتخطيط للتكوين كل عام وتفتح مجالها للتسجيل وذلك اعتمادا على أداء العاملين واختيارهم على أساس معدل الأداء المطلوب للوظائف.
- يلجأ موظفي المؤسسة الاستشفائية إلى التكوين للتأقلم مع العمل الجديد والطرق الجديدة ولتوسيع المعارف والتعمق في المعلومات والخبرات.
- بعض موظفي المؤسسة المكونين سواء داخل المؤسسة أو خارجها كانوا يعانون من نقص الوسائل التقنية والتجهيزات الضرورية في مكان إجراء التكوين.
- التوقيت الزمني لإجراء التكوين لم يلاءم النساء المتزوجات والأمهات لضغط ساعات العمل بالأسبوع ويوم العطلة مبرمج للتكوين.
- وفق احتياجات المؤسسة للمكونين هناك من تعطيه حق الاختيار وهناك من تفرضه عليه، فهذا قانون الوظيفة العمومية بالمؤسسة.

الإطار الميداني للدراسة

- التكوين أثناء العمل يحدد مكان القصور في مستشفيات الأداء المنشود ويعمل على الرفع من مستويات الأداء بحيث انه يمثل احد أدوات تصحيح الاختلال بين المستوى المنشود والمستوى الواقعي.
- تعتمد المؤسسة الاستشفائية في تقييم نتائج الدورة التكوينية على الخبرة والنقطة مع وضع تقرير السيرة الأخلاقية للموظف وفي الأخير الخروج بشهادة.
- يعمل التكوين على تهذيب وتعديل السلوك المعرفي لأجل ضمان التحصيل واكتساب والتمكن من المعلومة.
- يساعد التكوين على تنشيط تبادل التجارب والخبرات و التفكير الجماعي في معالجة وإدخال المعلومة.
- مواكبة التطورات والتغييرات في شتى المجالات.
- التكوين يعمل على شد الثغرة بين القدرات الشخصية للموظفين ومتطلبات العمل التي يشغلها.
- يعمل على تقوية نشاط الموظف بالمؤسسة الاستشفائية العمومية.
- التكوين يحقق أهداف الموظف بالمؤسسة الاستشفائية ويسهل له العمل وكل هذه الأهداف تعود بالإيجاب على المؤسسة باستثمارها الجيد للموارد البشرية.
- نستطيع القول من خلال سيرورة العمل الميداني و تحليل مقابلات المبحوثين و القراءة السوسيولوجية للمقاطع أن فرضيات الدراسة الثلاث قد تحققت.

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع الدورات التكوينية للموارد البشرية في القطاع الصحي تبين لنا أن هذا الموضوع يكتسي أهمية بالغة في عالم المؤسسات، والجدير بالدراسة أن تقوم البحوث بمعرفة ثقافة المؤسسة ومحاولات التوصل إلى نظريات خاصة بالموارد لبشري والمؤسسة الاستشفائية على هذا الخصوص، وباعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي محرك المؤسسة وتقوم بدور هام وذلك بتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خاصة في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ومن هنا زاد اهتمام الدول و المؤسسات بإحداث تغييرات في المؤسسة خلال السنوات الأخيرة وذلك على ضرورة الدورات التكوينية في المؤسسة، خاصة القطاع الصحي، لمواكبة التغيرات السريعة ووضع الشخص المناسب كفي المكان المناسب لتحقيق تكييف الأفراد والمؤسسات مع التجديد الحاصل ومسيرة التحديات والتطورات السريعة في مختلف الميادين.

ويتضح جليا أن لتكوين العنصر البشري مكانة هامة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين وسائل وطرق العمل، حيث أصبح هذا الأخير الراهن والأداة الفعالة لزيادة القدرة على أداء المهمات ورفع كفاءة العمال وتزويدهم بالمهارات الأساسية التي تساعدهم على الانجاز الأفضل والابتكار وكونه مدخلا علميا يزيد من فعالية الموظفين ويساعد على رفع قدراتهم فضلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة وبهذا يعتبر التكوين استثمار بالغ الأهمية كونه موجه إلأهم مورد فيها وهو المورد البشري، وقد تبين من خلال دراستنا أن الاعتماد على التكوين بصفة مستمرة يعد من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية قدرات ومهارات العنصر البشري وتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة، وذلك باعتبار أن نجاح المؤسسة يقاس حاليا بما تملكه من جودة رأسمالها البشري الذي يشير إلى الكم المعرفي والمعلوماتي المتراكم لذا العنصر البشري؛ وجب عليها تكوينه وتنميته كونه قابل للتطور ومسيرة التغيرات ومواجهة التحديات التي يفرضها التطور العلمي التكنولوجي.

نتمنى أن يتم التطرق لهذا الموضوع " الدورات التكوينية للموارد البشرية في القطاع الصحي " مجددا سواء في مستوى الماجستير أو الدكتوراه. نظرا لأهميته وأن تفتح هذه الدراسة المجال والآفاق للطلبة آخرين لدراسة هذا الموضوع.

الكتب:

- 1) إبراهيم عبد الهادي محمد، الإدارة مفاهيمها/ أنواعها/ وعملياتها ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997م.
- 2) إحسان محمد الحسن، الأسس العملية لمناهج البحث الاجتماعي ، دار الطبعة بيروت، ط 2، 1986م.
- 3) أحمد بن تيمة، السياسة الشرعية إصلاح الراعي والرعية، موفم للنشر الجزائر، ط 2، 1994م.
- 4) أحمد سيد مصطفى إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة في إدارة البشر ، مكتبة الفلاح، القاهرة، 1979م.
- 5) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000م.
- 6) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية، الإسكندرية، مصر الطبعة 5، 1995م.
- 7) إياد محمود عبد الكريم، سعيد زياد المحياوي، إدارة المؤسسات التدريب المهني والتقني ، المركز الغربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، لبنان ، ط 1، 2001م.
- 8) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، مصر، القاهرة، الطبعة 2، 2006م.
- 9) الجميل خيرى خليل، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، مصر، 1989م.
- 10) خابد الشويخ، إدارة الموارد البشرية، دار 321، الفصل الأول، لعام الجامعي 1430هـ، 143هـ.
- 11) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ط 2، 2005م.
- 12) خيضر كاضم، حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة، الأردن، 2007م.
- 13) راشد أحمد علال، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، مصر، 1981م.
- 14) رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب والتنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2012م.
- 15) راوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية المواد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002م.
- 16) زواتيني عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية ، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، عمان، الطبعة 1، 2019م.

- 17) زيد منير عبوي، سامي محمود هشام حريز، مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006م.
- 18) السلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، 2003م.
- 19) السليبي علي، عملية التنمية الإدارية قرارات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات الكويت، 2001م.
- 20) سلوى عثمان الصديقي، السيد رمضان، الصحة العامة والرعاية الصحية من المنظور الاجتماعي، دار المعارف الجامعية، مصر، 2004م.
- 21) شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الصف، عمان، 2000م.
- 22) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999م-2000م.
- 23) صلاح الدين محمد جوهر، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، بدون سنة.
- 24) صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات ومراكز الصحة الحديثة ، منظور شامل، دار الفكر، عمان، ط 1، 2009.
- 25) عامر حضير الكبسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2005م.
- 26) عبد الباري إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ط 2، 2008م.
- 27) عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988م.
- 28) عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007م.
- 29) عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط 1، مصر، 1905م.
- 30) علي عبد الله، تحليل المنظمات ، مطبعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر، ط 1، 2002م.
- 31) عمر سالم الزروق، برامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989م.
- 32) فاطمة بدر معاذ السباغ، أساسيات الإدارة ، الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية، 2002م.

قائمة المراجع

- (33) كمال بربرا، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008م.
- (34) مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العديكات، الطريق فهد مع تقاطع العروبة، الرياض العليا، ط 1، 2009م.
- (35) محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة بين النظرية والتطبيق، الأزراطية، الإسكندرية، مصر، 2005م.
- (36) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، المملكة العربية السعودية، الرياض، ط 4، 1432هـ، 2015م.
- (37) محمد سعيد أنور رمضان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الأزريطية، الإسكندرية، مصر، 2003م.
- (38) محمد عبيدات، محمد أبو نصار، منهجية البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 2، 1999م.
- (39) محمد عدنان مريزق، مدخل في إدارة الصحة، دار الراية، عمان، 2012م.
- (40) مسعود جبران، الرائد، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 2003م.
- (41) مصطفى أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال، في بيئة المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003م.
- (42) معتوق جمال، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، بن مرابط للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 2009م.
- (43) معن خليل عمر، الموضوعية والتحليل في البحث الاجتماعي، دار الآفاق الجديدة، بيروت، لبنان، ط 1، 1983م.
- (44) منير نري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، 2010.
- (45) الهيتي مطر خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد، عمان، 2000م.
- (46) يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية/مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2007م.

المجلات:

قائمة المراجع

1. إيمان بن زيان، ريمة أوشن، "واقع أداء النظام الصحي في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد40، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2016م.
2. باقش وليد، فاتح بلواضح، "خصائص تنظيم القطاع الصحي في الجزائر وأثره على جودة الخدمات الصحية"، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 5، العدد9، المدرسة العليا للتجارة، جامعة المسيلة، 2019م.
3. بعداش مسيكة، "واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد31، المركز الجامعي تيبازة، الجزائر، 2015م.
4. بن عمار سعيدة خيرة، بلوطي ربحانة، "إشكالية استخدام المنهج الكفي في بحوث الإعلام الجديد"، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 7، العدد2، جامعة غليزان، جامعة سطيف الجزائر، 2021م.
5. بن يمينة السعيد، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد1، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011م.
6. بوترة بلال، ذياب سليمة، "دراسة نظرية تحليلية لحجم العينة في البحث الكيفي"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 9، العدد 2، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الوادي، الجزائر، 2021م.
7. بوراس فاطمة الزهراء، "فاعلية الدورات التكوينية في تحسين جودة العملية التعليمية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ديسمبر، 2017م.
8. بوشلاغم عميروش، شرفي منصف، "واقع آفاق المنظومة الصحية في الجزائر"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد4، العدد3، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، ديسمبر 2017م.
9. سعيد رحمانية، "وضعية الصحة والخدمات الصحية في الجزائر"، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة المسيلة، العدد 11، 2015م.
10. سليمة بلخيري، "المنظومة الصحية الجزائرية وواقع الصحة العمومية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي1، جامعة زيان، العاشر العاشر، الجلفة، 2018م.

11. عادل أمين مهمل، "دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، [مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة]، العدد 2، المجلد 21، مدرسة الدراسات العليا التجارية بالقلعة الجزائر، 2018م
12. عبد القادر دبون، "تقييم فعالية التكوين في المؤسسات الطاقوية" ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد 7، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2016م.
13. عبد الكريم درويش، "نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح" ، مجلة الإدارة، العدد 4، القاهرة، 01 أفريل 1972م.
14. عقيلة حاج مهبوب سيدي موسى، "دور الدولة في تثمين المورد البشري للجماعات المحلية من خلال التكوين" ، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية السياسية ، العدد 4، المجلد 2، جامعة البلدية 2، 2018م.
15. عمر بلخير جواد، "دور تكوين المورد البشري في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة ، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، سعيدة، 2017م.
16. عياد ليلة هلاي أحمد، "قراءة في إصلاحات في المنظومة الصحية في الجزائر"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 5، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار.
17. غرايبية فضيلة، "إصلاح المنظومة الصحية في الجزائر تحديات وإنجازات" ، مجلة الاجتماعية والإنسانية، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 11، 2016م.
18. غربي محمد، قلاواز إبراهيم ، "ال نظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية"، مجلة التمكين الاجتماعي ، مجلة فصيلة دولية أكاديمية محكمة، المجلد 1، العدد 3، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، سبتمبر، 2019م.
19. كوسة فاطمة الزهراء، بن قاسمي الضاوية، "دور التكوين الالكتروني لمكونين في التعليم عن بعد عبر الأرضيات الالكترونية"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 37، العدد 1، جامعة التكوين المتواصل، الجزائر، 2021م.
20. ليلة بوحميد ا، "واقع التدريب ودوره في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة آفاق للعلوم، العدد 11، جامعة باتنة، مارس 2018م.
21. مخلوف سعاد، "مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها"، مجلة أبحاث نفسية والتربوية، المجلد 9، العدد 4، جامعة الجزائر 2، سبتمبر 2018م.

22. مخلوف كنزة، "الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى جودة التكوين"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 3، معسكر، الجزائر، 2017م.

الرسائل الجامعية:

- (1) بدوح غنية، "دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة حيدر بسكرة، للسنة الجامعية 2005م-2006م.
- (2) بوقطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية، 2013م-2014م.
- (3) جفري بلال، "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية بجامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2008م-2009م.
- (4) سامر حاتم رشدي، علي أحمد، "التخطيط المكاني للخدمات الصحية في منطقة ضواحي القدس الشرقية باستخدام تقنيات نظم المعلومات الجغرافية"، رسالة ماجستير في التخطيط الحضري والإقليمي بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2003م.
- (5) سيد أحمد حاج عيسى، "اثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2011م-2012م.
- (6) شيباني فوزية، "دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، للسنة الجامعية، 2009م-2010م.
- (7) صبرينة ميلاط، "التكوين المهني والفعالية التنظيمية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة الإخوة، منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2006م-2007م.
- (8) عزيزة عبد الرحمن العتيبي، "أثر استخدام التكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية"، مذكرة مكملة لنيل متطلبات الماجستير (غير منشورة)، جامعة المملكة المتحدة، 2010م.

قائمة المراجع

- (9) فاطمة الزهراء براحيل، "البعد الإنساني للعلاقات الاجتماعية"، رسالة دكتوراه تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم"، كلية التربية للعلوم الإنسانية جامعة باجي مختار عنابة، 2009م.
- (10) منى خرشموش، "تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي في ظل نظرية النظم"، أطروحة الدكتوراه، قسم علم النفس، والعلوم التربوية و الارطفونيا، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد أمين، دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2016م-2017م.

المراسيم التنفيذية:

1. بموجب قرار المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ بتاريخ 02 جمادى الأولى الموافق ل 02 ماي من سنة 2006م تم إلغاء المراكز الصحية Centre De Santé لتحويل إلى قاعات متعددة الخدمات polyclinique والى قاعات علاج Salle de soin.
2. تم تغيير تقسيم القطاعات الصحية بالجزائر بموجب قرار المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى الموافق ل 02 ماي من سنة 2006م الذي أسس لتشكيل المستشفيات الاستشفائية المتخصصة EHS.
3. تم تغيير تقسيم القطاعات الصحية بالجزائر بموجب قرار المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ بتاريخ 02 جمادى الأولى الموافق ل 02 ماي من سنة 2006م والذي أسس لتشكيل المؤسسات العمومية الاشتشفائية EPH. وحددت مهام هذه المؤسسات في المادة 04 من هذا المرسوم.
4. تم تغيير تقسيم القطاعات الصحية بالجزائر بموجب قرار المرسوم التنفيذي والذي أسس لتشكيل المؤسسات العمومية للصحة الجوارية EPSP.

مواقع الانترنت:

[https : www.a7inhome.com/forum/showthread.php?p=220322](https://www.a7inhome.com/forum/showthread.php?p=220322).AM.

<https://www.ejtemay.com/showthread.php?p=180322>.PM.

<http://www.who.int/features/qa/28/ar.04/02/2022>.AM

الملحق رقم (01): دلي مقارنة الدراسة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم.

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع.

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

تحية طيبة وبعد؛

انا الطالبة بن نضري سعاد بصدد تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل. أشكركم على منحي جزء من وقتكم ومحاورتكم حول موضوعي الذي هو تحت عنوان "الدورات التكوينية للموارد البشرية في القطاع الصحي" واعلمكم أن هذه المعلومات سرية وتستخدم لغرض علمي واستسمحكم بتسجيل المقابلات أن امكن.

اسئلة المقابلة:

2. لماذا المورد البشري في حاجة الى التكوين؟
3. كيف تتم طريقة التسجيل في هذه الدورة التطوينية؟
4. مانوع ومدة التكوين الذي التحقت به؟
5. هل التوقيت الزمني للبرنامج التكويني يلائمك؟
6. هل مكان اجراء التكوين يتوفر على جميع التجهيزات الضرورية؟
7. ماهي الفوائد والالتزامات المترتبة عن الاشتراك في هذه الدورات التكوينية؟
8. كيف يساهم التكوين في تحسين اداء العامل بالمؤسسة؟

الملاحق

9. كيف يساعد التكوين اثناء الخدمة في تطوير قدرات العامل بالمؤسسة؟
10. هل للمكون دور في نجاح العملية التكوينية وتسحين مهارات المورد البشرية في المؤسسة؟
11. كيف يتم تحديد احتياجاتك التكوينية من خلال التطورات التي تطرا على العمل؟
12. هل للبرامج التكوينية دور في جعلك تبذل مجهود اكبر لتحقيق اهداف المؤسسة؟

بيانات شخصية:

13. الجنس
14. السن
15. الحالة العائلية
16. المستوى الدراسي للالتحاق بالوظيفة.
17. المهنة.
18. الاقدمية في العمل.
19. عدد الدورات التكوينية المشارك فيها.

الملحق رقم (02): نموذج لمقابلة الميدانية

المقابلة رقم 01:

ذكر 51 سنة، متزوج، مستوى جامعي، منسق النشاطات الشبه الطبية ومكلف بالتكوين الملحققات الشبه الطبية، 88 سنة اقدمية، 7 دورات تكوينية، نوع التكوين تحسين المستوى وتجديد المعارف.

وطريقة التسجيل في هذه الدورة، كوني انا مسؤول الملحقة وعضو في اللجنة، الإدارة تضع إعلان لمن يريد التكوين المتواصل يتصل بالإدارة، وشروطه أن يكون عامل بالمؤسسة، ويتم الاختيار حسب احتياجات المؤسسة، وكل برنامج الذي هو مسطر من الإدارة ولجان التكوين، تعطي برنامجها للإدارة توثقه عن طريق مدير المؤسسة ومدير المؤسسة يرسله لوزارة الصحة، فالمدير يسهر على مدى توفير الجو الملائم من اجل هذا التكوين.

المورد البشري في حاجة إلى التكوين، "مَنْطِقُوشْ نَتَقَدُّمُوا بِلَا مَا نَقِيْمُوا زَوَاحِنَا"; المشكل في المستشفى أنها تحتاج إلى إدارة النوعية وإدارة النوعية تسهر على الخدمات وتسعى إلى التحسين يجب أن نقيم العامل بمردوديته ولا نقيمه كشخص ولا نقول خطأ العامل، نقول أخطانا ونصحح الخطأ ولا نزيد مشكل على مشكل لأننا نحن من كونا المكونين والمؤسسة بلا تكوين فاشلة، الموظفين فاشلون، نحن كلنا فاشلون، وهذه الدورات التكوينية نكتسب منها الجديد وهي وسيلة للتقدم في العمل. كما أن المكون دور في نجاح العملية التكوينية فالذي يتقدم للتكوين عنده مستوى وذلك باختلاف في المعلومة. كيف كان وكيف أصبح اختلفت المعلومة التي كان يعرفها، التكوين يساهم في تحسين أداء العامل باكتساب معلومات وقدرات يستطيع تطبيقها في الميدان دون أي صعوبة وهذا يعني أن العملية التكوينية قد نجحت.

وتتمثل أهداف العامل من هذا التكوين في تفادي الأخطاء مع المريض والحفاظ على صحته المواطن والجماعات المحلية، واكتساب مهارات ومعارف جديدة، / كما أن على المدير النقص من المردودية من اجل يلجا إلى التكوين ويكون هناك إقبال على التكوين.

أما فيما يخص التوقيت الزمني كان يلائمني مع أنني عضو في اللجنة أن اختار هذا اليوم، كما يوجد تجهيزات في مكان إجراء التكوين لأن هناك توصيات من وزارة الصحة على التكوين، والنتائج تقيم عن طريق الإلقاء وعلى ماذا استفدت في النهاية، فالتكوين يساهم في نجاح المؤسسة وينقص من المشاكل التي تهدد المؤسسة والعامل والحفاظ على صحة المريض وتوفير له الراحة.

التكوين له دور في جعلي ابذل مجهودا اكبر في تحقيق أهداف المؤسسة؛ "كي نُكُونُ مَا نَعْرِفُشْ تَتَحَتَّمُ عَلَيَّا نُدِيرُ تَكْوِينُ"؛ من اجل اخذ معلومات جديدة لأنه يوميا الجديد.

التكوين شيء مهم ويجب على المؤسسة توفير له مبلغ، ويجب أن تكون هناك محفزات من اجل التكوين خاصة ماديا وليس التقييم في النهاية بالشهادة فقط لان المكونين يبذلون جهد من اجل الوصول إلى معلومات جديدة والسهرة على تطبيقها من اجل الحفاظ على المريض والحفاظ على المؤسسة من المشاكل ولنجاح المؤسسة يجب أن يكون هناك استثمار للموارد البشرية لان العنصر البشري عبارة عن منتج في هذا المجال ويجب أن نعطيهِ المعلومة ونفرضها عليه لأنه كل يوم الجديد وبالتالي هنا تتحقق أهداف الموظف والمؤسسة.

الملحق رقم (03): التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة

المصدر/ مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الشهيد "حماد وحسين" بسيدي علي - مستغانم.

التعريف بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "الشهيد حماد وحسين"

أ - المجال الجغرافي: تقع المؤسسة الاستشفائية العمومية "بسيدي علي" في مدخل بلدية سيدي علي، الواقعة في الجهة الشمالية لولاية مستغانم، كانت تسمى سابقا بالقطاع الصحي، لأن "سيدي علي" كان يلبي احتياجات ثلاث دوائر (عشعاشة؛ سيدي لخضر؛ سيدي علي) ومع صدور المرسوم التنفيذي 140-07 المؤرخ في 19 ماي 2007 تحولت القطاعات الصحية إلى مؤسسات استشفائية ومؤسسات عمومية للصحة الجوارية.

تتربع المؤسسة الاستشفائية العمومية بسيدي علي على 5 هكتارات، منها 2 هكتار مبنية و 3 هكتار مساحة خضراء، تتسع ل 240 سرير ويبلغ إجمالي العمال 531 عامل.

تعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية "سيدي علي": مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي خاضعة تحت وصاية مديرية الصحة والسكان لولاية مستغانم والمؤسسة المنوطة بالشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي لفائدة دائرة سكان "سيدي علي" وبعض البلديات المجاورة لها.

*نشاطات المؤسسة وإمكانياتها:

تتكفل المؤسسة الاستشفائية العمومية بتلبية الحاجيات الصحية للسكان وهذا تحقيقا للمستوى العالي من جودة الرعاية الطبية للمريض ويرتبط هذا بمدى إمكانيات توافر العناصر التالية.

تنظيم وتوزيع نشاطات الوقاية، التشخيص، العلاج والاستشفاء.

تنفيذ البرامج المتعلقة بالصحة.

تنفيذ البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان.

ترقية وحماية المحيط في مجال الوقاية، النظافة، الصحة، ومكافحة الآفات الاجتماعية.

توفير وسائل الراحة و المتعة والتسهيلات التي يجدها المريض في المستشفى.

الملاحق

حسن التدبير التقني للرعاية الطبية والمتعلق بتطبيق علوم التكنولوجيا الطب والعلوم الصحية الأخرى.

تعليم وتدريب العاملين في المجالات الطبية والتعريضة في العلوم الطبية المساعدة اي أن المستشفيات في وقتنا الحالي قد أصبحت مراكز للتنمية معلومات عدد كبير من العاملين في المجالات الطبية وتطوير لمهاراتهم وقدراتهم.

إمكانيات المؤسسة:

المؤسسة الاستشفائية العمومية "حماد وحسين" كغيرها من المستشفيات الأخرى تحتاج إلى وجود إمكانيات بشرية، مادية، وأخرى مالية من اجل حسن سيرها والتمكن من تحقيق أهدافها.

- الإمكانيات البشرية: تعتبر الإمكانيات البشرية العنصر الرئيسي الفعال لتكوين المؤسسة الاستشفائية وهو المساهم الأساسي في سير المؤسسة من الحسن إلأأحسن فبفضله تحقق هذه المؤسسة أهدافها ونشاطاتها ويشكل هذا الهيكل مجموعة متكاملة فيما بينها فكل شخص منها مكمل للآخر بداية من المدير الذي يعين مهامه وينتهي بقرار من الوزير المكلف بالصحة وباقتراح منه لمدير المؤسسة.

ويساعد المدير في تقديم مهامه مجموعة من العمال تحتوي على 513 عامل مقسمة كما يلي:

جدول رقم(01): تعدد الموظفين لمستشفى "سيدي علي":

العدد	السلك
35	الأطباء المختصين
30	الأطباء العاملون
05	الصيدلة
178	الشبه الطبي في الصحة العمومية
26	القبالات
30	الأعوان الطبيون في التخدير والإنعاش
10	البيولوجيين
09	النفسانيين العاديين
56	الأسلاك المشتركة
21	العمال المهنيين وسائقوا السيارات

الملاحق

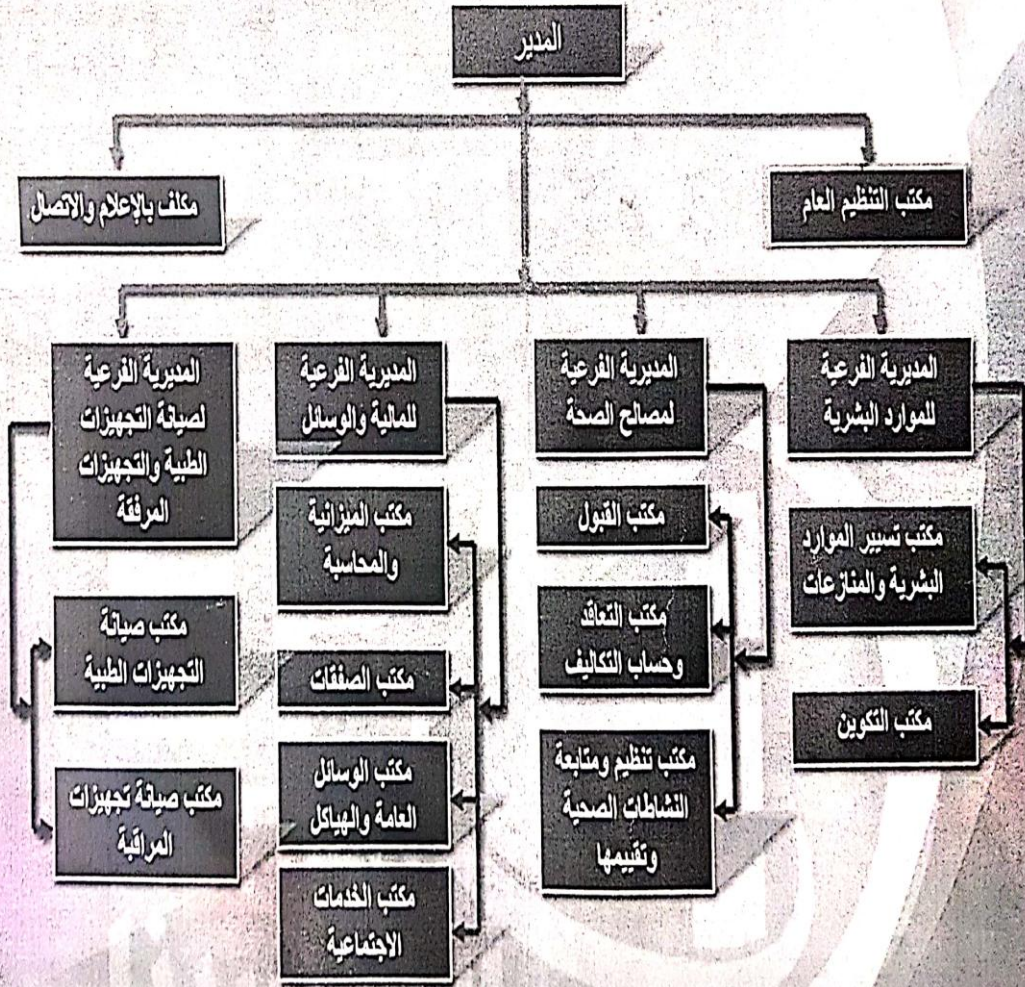
131	العمال المتقاعدين
531	المجموع

- الإمكانيات المادية: توجد في المؤسسة الاستشفائية "حماد وحسين" عدة أجهزة التي من دورها تسهيل العمل داخل هذه المؤسسة من بينها:
- أجهزة الهاتف: حيث نجدها في مكتب المدير، مكتب الاستقبال، مكتب الإداريين؛ مكاتب رؤساء الأقسام، مكاتب رؤساء الأمن... الخ
- تستخدم تقنية الهاتف للاتصال بين مختلف العمال داخل المستشفى لتسهيل عملية الاتصال.
- الانترنت: قامت إدارة المستشفى بإدخال الانترنت لأجل مساعدة العمال على أداء واجباتهم ولتسهيل الاتصال في الداخل والخارج.
- جهاز الكمبيوتر: يوجد في كل مكتب من مكاتب المستشفى جهاز كمبيوتر وذلك لتسهيل العملية الاتصالية م جهة والعمل الإداري من جهة أخرى، إضافة إلى كل هذا فان الجدول الموالي يوضح الإمكانيات المادية للأشياء التي يستحقها المريض:

جدول رقم (02): الإمكانيات المادية التي يستحقها المريض.

العدد	الوسائل (العتاد)
272 سرير	الاميرة
76 قارورة	قارورات إطفاء النار
10 أنابيب	أنبوب الماء
04 سيارات	سيارات الإسعاف
200 حامل	حامل السيروم
200 طاولة	طاولتا الأكل
100	حبل

الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية



الملحق رقم (04)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



استمارة البحث الميداني

اسم الأستاذ المؤطر:

اسم و لقب الطالب الباحث:

- 1- زبون، نعيم عبد السلام
- 2-
- 3-

عنوان البحث: الدور التكويني لأكواد البشري في القطاع الصحي

المؤسسة: المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية

امضاء الأستاذ المؤطر: أ. بن باديس

