



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: التسيير التخصص: تسيير الهياكل الإستشفائية

التكوين على مستوى الهياكل الإستشفائية ودوره في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة حالة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - سيدي نخضر.

تحت إشراف الدكتورة:

مقدمة من طرف الطالبتين:

د. منصورى خير

- بن حلو نوال

- بلعربى مليكة

أعضاء اللجنة العلمية

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	خليفة الحاج	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقررا	منصورى خيرة مونية	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	معارفية الطيب	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ مُعَاذُ بْنُ جَبَلٍ

رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ:

«تَعَلَّمُوا الْعِلْمَ؛

فَإِنَّ تَعَلُّمَهُ لِلَّهِ خَشِيَّةٌ،

وَطَلَبُهُ عِبَادَةٌ، وَمُذَاكَرَتُهُ تَسْبِيحٌ،

وَالْبَحْثُ عَنْهُ جِهَادٌ،

وَتَعْلِيمُهُ لِمَنْ لَا يَعْلَمُهُ صَدَقَةٌ،

وَبَذْلُهُ لِأَهْلِهِ قُرْبَةٌ..»

شكر وحرمان

نشكر الله سبحانه وتعالى قبل كل شيء، والحمد لله الذي هدانا لهذا سبل
الذين حازوا فضل العلم والتعليم، وجعل العلم نورا للبصائر وطهارة
للنفوس.

كما نخص بالشكر الأستاذة المشرفة " منصورتي خيرة مونية " التي أشرفت على
إنجاز هذا العمل وتابعت كل مراحلها بصدق وحب ولم تبخل علينا بنصائحها
وتوجيهاتها الهادفة، فلها منا كل الامتنان والتقدير
كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد ولو بكلمة
زادت في مهمتنا في إنجاز هذا العمل
ألف شكر.



إهداء

يسرنني أن أهدي هذا العمل المتواضع وثمرته جهدي إلى من قال فيهما "وَأَخْفِضْ

لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا(24)

سورة الاسراء الآية 24.

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها " أمي " الحبيبة أطال

الله في عمرها

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير الذي كان له الفضل في بلوغي هذا

المستوى من التعليم " أبي " الحبيب رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى كل عائلتي وأصدقائي في العمل و الدراسة

إلى زميلتي " بلعربي مليكة "

و إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل .

* نوال *

إهداء

الحمد لله والصلوة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله أما بعد
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة
الجهد والنجاح بفضلته تعالى
مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وادامهما نورا لدربي
لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من أخوة وأخوات خاتمة أخي العزيز مداني
الذي وقف معي وساندني للوصول وتحقيق أهدافي أشكره وأهديه هذا النجاح
إلى رفيقاتي في العمل والدراسة وإلى زميلتي في المذكرة نوال
وإلى جميع قسم إدارة الهياكل الاستشفائية وجميع دفعة 2021 – 2022.
وإلى كل من يملك لقب بلعربي
وكل من أحبهم قلبي.

* مليكة *

الفهرس

الاية الكريمة

شكروعرفان

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة

.....1.....

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي عام للتكوين وتنمية الموارد البشرية

.....6.....

المبحث الأول : مدخل حول تنمية الموارد البشرية

.....8.....

المطلب الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية وخصائصها.

.....8.....

أولاً: تعريف تنمية الموارد البشرية

.....8.....

ثانياً: خصائص تنمية الموارد البشرية

.....10.....

المطلب الثاني : أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية .

.....10.....

أولاً: أهمية تنمية الموارد البشرية.

.....10.....

ثانياً: أهداف تنمية الموارد البشرية

.....11.....

المطلب الثالث: عناصر ووظائف تنمية الموارد البشرية

.....12.....

أولاً: عناصر تنمية الموارد البشرية

.....12.....

وظائف تنمية الموارد البشرية.

.....17.....

المبحث الثاني: ماهية التكوين وعلاقته بتنمية وتحفيز الموارد البشرية

.....19.....

المطلب الأول: مفهوم تكوين الموارد البشرية

.....19.....

1.تعريف التكوين

.....19.....

2.عناصر التكوين

.....20.....

أساليب تكوين الموارد البشرية

.....22.....

24	3.أهمية التكوين في المؤسسة
25	المطلب الثاني: أنواع ومبادئ وخصائص وأهداف التكوين
25	أولاً: أنواع تكوين الموارد البشرية
27	ثانياً: مبادئ التكوين
28	ثالثاً: خصائص التكوين
29	رابعاً: أهداف التكوين
30	المطلب الثالث: مراحل التكوين الموارد البشرية وتنفيذ و تقييم البرنامج التكويني
30	أولاً: مراحل تكوين الموارد البشرية
30	1.المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة
30	2.المرحلة الثانية: عملية تصميم البرامج التكوينية
30	ثانياً: تنفيذ وتقييم البرنامج التكويني
31	المطلب الرابع: أهمية التكوين وتقييم كفاءة التكوين ومستويات تقييم كفاءة البرامج التكوينية وأثره في تنمية الموارد البشرية
31	أولاً: أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية
32	ثانياً: تقييم كفاءة التكوين
33	ثالثاً: مستويات تقييم كفاءة البرامج التكوينية.
35	رابعاً: أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية
36	خلاصة الفصل:
37	الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمات الصحية
39	المبحث الأول : مدخل للخدمات الصحية
39	المطلب الأول : تعريف الخدمة الصحية
39	المطلب الثاني: تصنيف وأنواع الخدمات الصحية
39	أولاً: تصنيف الخدمات :
40	ثانياً: أنواع الخدمات الصحية

41	المطلب الثالث: خصائص الخدمات الصحية
43	المبحث الثاني: جودة الخدمات الصحية
43	المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات الصحية
43	المطلب الثاني: أهداف جودة الخدمات الصحية
44	المطلب الثالث: مستويات جودة الخدمات الصحية وأهميتها
48	المبحث الثالث: محددات قياس جودة الخدمات الصحية
48	المطلب الأول: عناصر تقييم جودة الخدمات الصحية والرعاية الصحية من طرف المريض
49	المطلب الثاني: معايير تقييم جودة الخدمات الصحية
51	خلاصة الفصل:
52	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
52	بسيدي لخضر
54	المطلب الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
56	المطلب الثاني: الاطار الإداري للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر
66	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
66	المطلب الأول: أداة ومجتمع الدراسة
66	المطلب الثاني: تحليل مضمون المقابلات والنتائج المتوصل إليها
66	أولاً: تحليل مضمون المقابلات
69	ثانياً: النتائج المتوصل إليها
71	خلاصة الفصل:
72	الخاتمة
76	قائمة المراجع
82	الملاحق
96	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01 - I	مقارنة بين وظائف تنمية الموارد البشرية.	18
02 - I	نماذج تقييم وقياس عائد التدريب المكمل لنموذج كيرك باتريك	33
03 - II	نماذج مستويات تقييم كفاءة برامج التكوين	34
04 - II	أبعاد جودة الخدمة الصحية	50
05 - III	توزيع الموارد البشرية تتمثل في توظيف 354 من مختلف الأسلاك.	56
06 - III	البرنامج التكويني لسلك الأطباء	64

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
17	وظائف تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها	01-I
47	نموذج تكاملي لجودة الخدمة الصحية	02 -II
62	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر	03 - III

مقدمة

يعتبر قطاع الخدمات أحد أهم القطاعات في عالمنا المعاصر، إذ يمثل القطاع الأساسي الذي تعتمد عليه كثير من الدول، نظرا لارتباطه بمختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية... الأمر الذي فرض على المؤسسات باختلاف مجالات نشاطاتها وحجمها الاهتمام والتكفل بالموارد البشرية باعتبارها العنصر الفعال والكفيل لمواكبة التحولات والتغيرات التي رافقت تطور المؤسسات، وأصبح موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الأساسية والهامة لتحقيق القدرة على التنافس وضمان البقاء والاستمرارية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، فالموارد البشرية هي أهم العناصر والأكثر تأثيرا مقارنة بباقي الموارد التي تملكها المؤسسة، وتوجب على المؤسسة لتحقيق تنمية مواردها البشرية أن تهتم بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداؤهم، وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مسارههم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أداؤهم ومدى توافقهم مع وظائفهم، هذا كله بين على أساس النتائج التي تحدد عملية التكوين. فالمؤسسة أصبحت تخصص لهذه العملية ميزانية كبيرة باعتبارها خيارا استراتيجيا لتنمية الموارد البشرية، كذلك يهدف التكوين إلى صقل المهارات والكفاءات وتطوير قدرات الموارد البشرية بالتالي رفع القدرات التنافسية وتحقيق الأهداف المرغوبة.

وبما أن المؤسسات الصحية بمختلف أنواعها عمومية كانت أو خاصة تخضع كأى مؤسسة أخرى إلى تحديات كبيرة في ظل التغيرات والتطورات في جميع المجالات وما رافقها من تنافس شديد، فالمؤسسات الصحية تسعى إلى توظيف مواردها البشرية واستخدامها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف وتقديم أفضل الخدمات الصحية والرعاية الطبية، فالتكوين هو الوسيلة الأهم والأكثر جدوى في مجال رفع كفاءة الأطباء والعاملين.

أولا: إشكالية الدراسة

ما تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر؟

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تؤثر تحديد احتياجات التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي لخضر؟
- كيف تؤثر برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي لخضر؟
- كيف يؤثر تقييم برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي لخضر؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

- أهمية تحديد احتياجات التكوين وأثرها على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية بسيدي لخضر.
- تساهم برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية بسيدي لخضر.
- يؤدي التكوين إلى رفع أداء الموظفين.

ثالثا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في الدور الذي تلعبه المؤسسات الصحية في حياة الفرد ومدى تأثيرها على المجتمع ككل وتأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، من خلال توفير الخدمات الصحية بالجودة وباللهايير الدولية العالمية، وذلك من اجل إرضاء المريض، كما أن التكوين يعتبر أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات ذات الطابع الاجتماعي والخدمي خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على الأهداف والاستراتيجيات.

فعلى المورد البشري مراعاة ذلك من خلال تحديث المهارات من خلال اكتساب معارف جديدة من خلال التكوين الدائم والمستمر. والتكوين أيضا يساعد على تكييف المورد البشري مع متغيرات العمل وبناء كفاءات وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية .

الأهمية النظرية:

- أنها موجهة إلى قطاع اجتماعي يعمل على خدمة جميع شرائح المجتمع من مختلف الأعمار من كلا الجنسين .
- هذه الدراسة تستمد أهميتها من كونها تتعلق بموضوع التكوين الذي يلعب دور كبير وهام في مختلف المنظمات نظرا لنتائجه الايجابية باعتباره وسيلة ايجابية وفعالة من الوسائل تنمية الموارد البشرية.

الأهمية التطبيقية:

- تساهم في إمكانية استفادة قطاع الصحة من النتائج والتوصيات التي يأمل أن يسفر عنها هذا الجهد العلمي في تعظيم الجوانب الايجابية وتفادي الجوانب السلبية المصاحبة للبرامج التكوينية المقدمة للموظفين.
- التعرف على معوقات تنفيذ البرامج التكوينية الفعالة المقدمة لموظفي قطاع الصحة .
- تقديم حلول علمية وعملية للمؤسسات الصحية من أجل جودة خدماتها وتحقيق أهدافها.

رابعا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية :

- معرفة مدى اهتمام المؤسسات الصحية بالتكوين وهل تستغله بالقدر الكافي في تنمية مواردها البشرية.
- المساهمة في إثراء موضوع تكوين الموارد البشرية خاصة في مؤسسات الصحة العمومية.
- دور التكوين ومدى تأثيره على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية.
- تحديد اثر تصميم البرامج التكوينية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية .
- ومحاولة تقديم صورة عن واقع التكوين بالمؤسسة العمومية الصحية .

خامسا: الدراسات السابقة

نظرا لأهمية الدراسات السابقة فقد قمنا بالاطلاع على بعض الدراسات ذات الصلة بالموضوع ، ومن بينهذه الدراسات نذكر:

- بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية نموذجاً ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة ، 2012-2013،
- تم فيها طرح الإشكالية التالية : إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية ؟ حيث توصلت إلى جملة من النتائج أهمها: أن غياب الدقة في تحديد الاحتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاعته في المؤسسة، غياب الإستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر على الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق أهدافها، غياب نظام تقيي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاعته بالمؤسسة الصحية ، بالرغم من وجود بعض المشاكل في إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية فالتكوين المتواصل له دور في تحسين أداء مواردها البشرية.
- حسن يرقى. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير. كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر (2008).

تطرق الباحث في دراسته إلى تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وإلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ثم تطرق إلى الإطار العام لتنمية الموارد البشرية وتسييرها بطريقة فعالة والاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية والتعرف على طبيعة القرارات المرتبطة بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها : أن تنمية الموارد البشرية هو الأساس استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات وأن توفر له كل المقومات الصحية لتحقيق العائد منه، كذلك يمكن أن يساهم الاستثمار البشري في تنمية الموارد البشرية في تحسين قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع

التغيرات و التزامهم بذلك؛ أصبحت إدارة الموارد البشرية تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الاستراتيجيات من طرف المؤسسات و أصبحت من أهم عناصر الميزة التنافسية.

• عائشة شتاتحة "المورد البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير في علوم التسيير. 2007/2006، جامعة الجزائر.

تناولت هذه الدراسة دور و أهمية تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، و التعرف إلى الدور الذي يحققه تسيير الموارد من خلال الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية تتطلب ضروري للمواجهة و البقاء في المنافسة و تعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها و كفاءتها.

• قوي بوحنية "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات". عمان: مركز الكتاب الأكاديمي (2008).

هدفت هذه الدراسة إلى معرف مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، و قد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تستخدم المكتبة عدة تقنيات تكنولوجية، ساعدت تكنولوجيا المعلومات على رفع مستوى أداء العمل و التقليل من الضغوطات و مساهمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

سادسا: منهج الدراسة

وللإجابة على إشكالية الدراسة و تساؤلاتها، و من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات و البيانات و المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، و ذلك بالاعتماد في جزئه النظري على مجموعة الكتب، الرسائل الجامعية، المجلات أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، بدئ فيها استخدام العينات و الذي يعتمد على المقابلة للحصول على المعلومات و البيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

سابعا: صعوبات الدراسة

واجهتنا صعوبات كأي بحث علمي نذكر أهمها:

- انشغال جل الموظفين في عملهم مما صعب علينا جمع المعلومات.

من اجل القيام بدراستنا قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول ، وكل فصل يحتوي على مبحثين بحيث خصصنا الفصل الأول والثاني للجانب النظري، أما الفصل الثالث فيتعلق بالجانب الميداني للدراسة، وك ان هيكل البحث المتعلق بالدراسة كما يلي:

الفصل الأول: يتضمن مدخل مفاهيمي عام للتكوين وتنمية الموارد البشرية .

الفصل الثاني : الاطار النظري لجودة الخدمات الصحية

الفصل الثالث: حاولنا في هذا الفصل الأخير دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر من خلال التعريف بالمؤسسة وتحليل نتائج دراسة الحالة التي استخلصنا منها مجموعة من النتائج.

وختاماً لدراستنا تطرقنا إلى جملة من النتائج التي استخلصناها وكذا بعض التوصيات.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي عام للتكوين وتنمية الموارد البشرية

المبحث الأول:مدخل حول تنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني:علاقة التكوين بتنمية وتحفيز الموارد البشرية

تمهيد

يساهم التكوين في حل مشاكل المنظمة وتحسين كفاءة المستخدمين، فمتطلبات عملية تكوين الموظفين ومداهم بالمعارف العلمية والتقنيات تركز على إستراتيجية التكوين داخل المنظمة والتي تساهم بدورها في رفع المستوى الثقافي والعلمي للموارد البشرية.

ومع تزايد الاهتمام بتنمية موارد البشرية داخل المؤسسات الذي فرضته التطورات والتغيرات السريعة في كافة المجالات والتي كان من نتائجها تطور وتعقد الحياة المعاصرة، شكل هذا ضغوطا على المؤسسات جعلتها تعيش تحديات كثيرة بين انتقاء الفرص واستغلالها وتفادي التهديدات وتجنبها، وكذا معرفة نقاط القوة والمحافظة عليها أو دعمها، ومعالجة نقاط الضعف وتفاديها، مما استدعى ضرورة العمل الجاد من أجل تمكينها من النمو وتنمية مواردها البشرية، وعليه فإن التطبيق السليم للتكوين، يؤدي بها إلى تحقيق الأهداف المسطرة¹.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: مدخل حول تنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني: علاقة التكوين بتنمية وتحفيز الموارد البشرية

¹ - دبون عبد القادر، سويسي الهواري، أثر الخصوصية في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث ، العدد 3، 2004، جامعة ورقلة، ص105.

تعيش المنظمة اليوم في ظل اقتصاد بلامح جديدة هو اقتصاد مفتوح، اقتصاد مبادرة، اقتصاد معرفة، كما أنها تحيي في مناخ مركب ومتعدد الأبعاد يكون فيه الإبداع والابتكار عاملين أساسيين في تحديد مكانة المنظمة، وهذا يجد التكوين مبررا له لما يمكن أن يحدثه من آثار إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، وهو كفيل بتفجير الطاقات الكامنة وتجسيد تنمية المورد البشري. فهو أحد المواضيع الأساسية في المنظمات الحديثة فيعتبر الوسيلة والغاية وأحد المقومات الأساسية في المنظمة. ولقد تطور كاستجابة لتغيرات ومستجدات التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة وفي شتى المجالات.

المطلب الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية وخصائصها.

سنطرق من خلال هذا الفصل إلى أهم تعريفات تنمية الموارد البشرية وأبرز خصائصها من خلال مايلي:

أولا: تعريف تنمية الموارد البشرية

تمثل تنمية الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد المورد البشري معارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية وفنية تمنحه خبرات إضافية ومهارات ذاتية وكذلك وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ومرؤوسيه¹.

هناك من يعرف الموارد البشرية على أنها إحدى المقومات الأساسية في المنظمة، فال مورد البشري هو المبدع، المفكر، المتخذ القرار، المنظم لكل العناصر الأخرى الجامدة فهي ليست فقط مجرد تحسين القدرات البشرية من خلال التعليم بل تعني انتفاع البشر بقدراتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة. " يجب أن نعلم أن كل ما في المؤسسة ينتج بالإنسان وللإنسان"².

إن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة والمهارة والابتكار في سبيل توجيه الموظفين إلى الطريقة الفعالة تهدف لتحقيق التعاون الإنساني، لا يمكن أن تتم إلا بواسطة توفير التعليم والتكوين لهذه الموارد .

أ. لغة: المورد يعني المنهل، الطريق و مصدر الرزق.

¹ - بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، جامعة شلف، 2015، ص 275.

² - بارك نعيمة، نفس المرجع، ص 277.

الفصل الاول مدخل مفاهيمي عام للتكوين وتنمية الموارد البشرية

يعني أيضا : المنبع، أي جزء من بنية الإنسان الفيزيكية الحية أو غير الحية أو أي مهارة أو معرفة إنسانية، يمكن استخدامها في إنتاج السلع والخدمات¹.

ب. اصطلاحا: تعرف الموارد البشرية بأنها عنصر الإنتاج الرئيسي والاهم في المنظمة الخدمية والانتاجية فهي تضم الأفراد العاملين في مختلف النوعيات والجنسيات ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها².

أ. تعريف التنمية: هو عملية انتقال من وضع اجتماعي مختلف إلى وضع اجتماعي متقدم ومعنى اعمتعي إحداث تغيير في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها بشكل منسق ومتكامل يؤدي إلى تحقيق النمو والرخاء للمواطنين يؤثر على فكرهم وسلوكهم³.

ب. تعريف تنمية الموارد البشرية: تتم بالموارد البشري وهي تركز على زيادة المعارف المهارات والكفاءات لتلعب دورا محوريا في التنمية البشرية القادر على العمل بأحسن أداء.

ج. تعريف تنمية الموارد البشرية: لقد تعددت التعاريف وسنذكر منها ما يلي:

تعريف 01: بأنه مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه⁴.

تعريف 02: تختصر تنمية الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة التي تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل احد فروع إدارة الأعمال، أما فيمعناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تكوين قوة العمل راضية ومنتجة.

تعريف 03: كما تم تعريفها على أنها: "تلك النشاطات التي تشمل كل القرارات والممارسات الإدارية التي تؤثر مباشرة في الأفراد العاملين للمنظمة"⁵.

كتعريف شامل لتنمية الموارد البشرية على أنها: "عملية ضم الموظفين الأكفاء، وتنميتهم، وخلق ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل الجهود في أداء العمل"⁶.

¹ - منير بن أحمد بن الدبري، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دارالابتكار للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 84.

² - موسى محمود عبد اللطيف، الدافعية للتكوين الإداري في ضوء التحديات العالمية، الدار العالمية للنشر، القاهرة، 2013، ص 45.

³ - نجم العزاوي، "جودة التكوين الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 22.

⁴ - قوي بوحنية، "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات"، مركز الكتاب الأكاديمي، الاردن، 2008، ص 33.

⁵ - صالح مفتاح، ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي الأولى حول التنمية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 12.

⁶ - ماون فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية، 2001، ص 13.

ثانيا: خصائص تنمية الموارد البشرية

تتمثل الخصائص ما يلي¹:

- القدرة على التعامل مع المحيط الذي يتصف بالتقلبات الفجائية.
- التحرر من اسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات العمل والتخصصات والأسواق وشرائح المتعاملين باستمرار.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة مواكبة للمتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة مع إتاحة مساحة المعارف المساندة.
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه وإرشاد،
- الابتكار والإبداع واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، وإتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف.
- تحمل الصدمات وقبول الفشل وتصحيح الأخطاء الموجودة.
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل، وعدم الركون إلى قبول محققه الفرد من نجاح بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل سواء له أو للمنظمة التي يعمل بها.
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصا لا تكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز².

المطلب الثاني : أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية .

أولا: أهمية تنمية الموارد البشرية.

تهدف عملية تنمية الموارد البشرية لزيادة ثقافة الفرد (المورد البشري) وتطوير القيم الخاصة به ومبادئه وزيادة قدرته على التكيف مع البيئة المحيطة به ومن ثم زيادة الفعالية الكلية لديه , ومن أجل ذلك فإن العمل نحو تنمية الموارد البشرية له أهمية كبيرة سواء على مستوى العاملين أو على مستوى جماعات العمل أو على مستوى المنظمة التي يعملون فيها.

أ. الأهمية على مستوى العاملين:

إن الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للأفراد ما يلي³:

¹ - مهدي حسين زويلف، إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 222-228.

² - زوليف مهدي حسين، "إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي". دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 47.

³ - محمد فاتح محمود بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر والتوزيع. الأردن، 2016، ص 41.

الفصل الاول مدخل مفاهيمي عام للتكوين وتنمية الموارد البشرية

- ضمان توافر المناخ الملائم لزيادة إنتاجية الفرد.
 - إخراج القوى الدافعة لدى الأفراد للنمو وتحقيق الذات، لا يزيد الأخذ بمفهوم التنمية من إشباع الاحتياجات الأساسية للأفراد وبالتالي يبحثون عن الأعمال التي فيها تحدي لقدراتهم.
 - يكشف الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية عن الفروق الفردية بين الأفراد وبالتالي الاستفادة منها في إنجاز المهام وفق تكاليفات تناسب مع هذه الفروق.
 - يساعد الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية في إحداث التنمية للأفراد و بالتالي زيادة تحمل المسؤولية.
- ب. الأهمية على مستوى المنظمة:

لتنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة على المنظمة كما يتضح ما يلي:

- إن نجاح تنمية الموارد البشرية في أي جزء من أجزاء المنظمة سيدفع بما إلى إجراء تنمية الموارد البشرية في الأجزاء الأخرى.
- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة فعالية المنظمة وبذلك تحقق النمو والقدرة في مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها.

ثانيا: أهداف تنمية الموارد البشرية

سنحاول أن نبين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال تطبيقها. كما يمكن تصنيف أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي¹:

أ. الأهداف التنظيمية :

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعاليات التنظيمية ، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أداءهم ، ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسهم كل في تخصصه، يتمثل نجاحها في تسيير أهداف كافة الإدارات بالمنظمة مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام للشركة.

ب. الأهداف الوظيفية:

حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة يجب أن تمددا إدارة الموارد البشرية باحتياجات الكمية والنوعية من الأفراد أو الموارد المتاحة وإلا ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل، ولذا تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءا من تخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم

¹ - ابراهيم عباس الحلبي، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفكر العربي، مصر، 2013، ص 65.

الفصل الاول مدخل مفاهيمي عام للتكوين وتنمية الموارد البشرية

وتحليل ووصف مختلف الوظائف حتى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم حتى يصلوا إلى انتهاء حياتهم الوظيفية¹.

ث. الأهداف الاجتماعية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفظ همهم للعمل والإنتاج التي تؤدي بالنهاية إلى زيادة الإنتاجية قدر المستطاع.

المطلب الثالث: عناصر ووظائف تنمية الموارد البشرية

أولاً: عناصر تنمية الموارد البشرية

يمكن عرض هذا التصور العام لتسلسل تسيير وتنمية الموارد البشرية على النحو التالي:

1. تحليل ووصف الوظائف.

تعرف الوظيفة على أنها عبارة عن مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات التي تستند إلى شخص واحد، وبعد تحليل الأعمال والوظائف عملية يتم من خلالها جمع المعلومات، وحقائق واقعية فعلية عن طبيعة وظائف المنظمة وتحليلها وتلخيصها، وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها ومسؤولياتها وصلاحياتها والمناخ المادي النفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها وتوجد عدة طرق التجميع المعلومات والبيانات من أهمها: المقابلات، الاستبيانات، الاستقصاء والسجلات.

أقسامه:

يتضمن التحليل الوظيفي نشاطين هما الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة.

➤ الوصف الوظيفي:

يعرف الوصف الوظيفي على أنه وصف وتعريف الوظيفة، يتضمن مجموعة من المعلومات المتعلقة بما وهي الواجبات والمسؤوليات، ظروف العمل، والأدوات المستخدمة، فهو لا يصف الوظيفة فقط بل يصف أيضاً السلوكيات المرتبطة بأداء الوظيفة، ويعمل على إعلام وتذكير الموظفين حول تفاصيل وواجباتهم، ويستخدم كدليل للتطوير في العملاء ويعتبر كأداة مهمة لتدريب الموظفين الجدد وتقييم أدائهم.

¹ - مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 35.

➤ مواصفات الوظيفة :

هي عبارة عن قائمة أو بيان تفصيلي للخصائص والمواصفات الإنسانية المطلوب توفرها في الشخص الذي سوف يشغل العمل أو الوظيفة، بشكل تمكنه من أداء متطلباتها وتحمل ظروفها ومسؤولياتها، وصعوباتها باقتدار وفعالية¹، تتضمن هذه القائمة مجموعة من المواصفات والمحددات للموظفتحتمل التغيير من وظيفة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى، وعادة ما يكون هذا الوصف جاهزا قبل الإعلان عن التوظيف والذي على أساسه تتم عملية الاختياروهي بشكل عام تتكون من العناصر التالية: مكان العمل، مسؤول المباشر، العمر، الجنس، المستوى الدراسي، القدرات والمهارات المكتسبة، الخبرة، الذكاء، الإدراك، قدرة الاتصال مع الآخرين والتعامل معهم، المكتسبات اللغوية، القدرة على العمل ضمن فريق العمل، ...

ثانيا : تعريف تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية :

عبارة عن : "تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا ويتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين وتحديد ماهو متاح منها ثم مقارنة بين جانبي الطلب والعرض، لتحديد صافي العجز أو زيادة في الموارد البشرية"² يتضح من التعريف أن أهداف من هذا التخطيط يتجلى في ضبط نسبة الموارد البشرية اللازمة التي تحتاجها المنظمة خلال فترة زمنية معينة.

هذه الوظائف لها علاقة وطيدة بتحليل ووصف الوظيفة حيث تساعد هذه الأخيرة في تحديد احتياجات المنظمة من الأفراد وبيان طبيعة، عدد وموصفات العمال الذين يستلزم توظيفهم اعتمادا على إستراتيجية وأهداف المنظمة. تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية عدة إعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظيفة أو التخصصات المطلوبة وتحديد الأفراد اللازمين لكل نوع موزعين على مختلف الإدارات.

ثالثا: مراحل عملية التخطيط:

مرحلة تقدير وتحليل أهداف وخطط المنظمة: تعد هذه المرحلة الحجر الأساس لعملية التخطيط للموارد البشرية في المنظمة، وترتكز هذه العملية على أساس السياسة الإستراتيجية التي تريد المنظمة أن تنتهجها في حياتها المستقبلية والأهداف التي تصبو إليها، وعلى هذا الأساس تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية الحالية والمستقبلية على ضوء المعطيات سوق العمل .

¹ - عمر وصفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي (المجلد الطبعة الثانية)، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 105.

² - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف الموارد البشرية. مجلة جامعة ملك عبد العزيز للاقتصاد و الإدارة، الاردن، 2006، ص 168.

رابعاً: دراسة وتحليل بيئة المنظمة: ويشمل هذا التحليل مايلي¹:

➤ دراسة وتحليل البيئة الخارجية :

ويقتصر هنا التحليل على العوامل التي تعكس على عرض وطلب اليد العاملة في سوق العمل وهي: مستوى التعليم والتكويني للمجتمع، القوانين والتشريعات الحكومية، مؤشرات الاقتصاد العام، مميزات الجغرافية والظروف المنافسة، التطور التكنولوجي، القيم الاجتماعية والأعراف.

➤ دراسة وتحليل البيئة الداخلية:

تتم عملية التحليل هنا من خلال معرفة الكفاءات والقدرات والخبرات التي تمتلكها المنظمة، مع دراسة وتحليل المهارات والكفاءات المستقبلية التي تحتاجها من اجل تنفيذ سياستها الإستراتيجية انطلاقاً من معطيات سوق العمل كل هذه التحاليل تعتمد على وظيفة تحليل ووصف الوظائف التي تطرقنا إليها سابقاً.

➤ التقديرات المستقبلية للاحتياجات:

انطلاقاً من النتائج المفروزة من عملية وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، يكون لدى المنظمة بنك من المعلومات والتي على ضوءه تقدير احتياجاتها المستقبلية انطلاقاً بالطبيعة الحال من سياستها وأهدافها الإستراتيجية، ومن اجل هذا فإنها تستخدم عدة وسائل من اجل التقديرات والتنبؤات المستقبلية من الموارد البشرية وهي الأساليب الكمية (تحليل الانحدار، استخدام أساليب رياضية مختلفة، تحليل عبئ العمل في المستقبل والأساليب الغير الكمية (الحدس، أسلوب دلفي، أسلوب المناقشة وجها لوجه).

➤ معالجة نقص والفائض من اليد العاملة في المنظمة:

تعتبر هذه المرحلة هي الأخيرة من عملية التخطيط ويتم فيها معالجة النقص، والفائض من اليد العاملة، وتوجد عدة حلول واستراتيجيات لمعالجة النقص من الموارد البشرية يمكن أن تلجأ المنظمة إلى واحدة أو أكثر حسب ظروف التي تعيشها والمحيط بها وفي مايلي عرض لعدد من هذه الاستراتيجيات²:

➤ الاعتماد على المصدر الخارجي لسد النقص: في ضوء معطيات خطة الموارد البشرية يتحدد أمام الإدارة

المسؤولة مواصفات الفرد (الأفراد) المطلوب لأداء عمل محدد.

➤ استقطاب الموارد البشرية: يعتبر نشاط الاستقطاب إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية ومنشطات المؤثرة

في إدارة المنظمة وفي تحقيق أهدافها، فاستقطاب الموارد البشرية الجديدة وانتقاء أفضلها، وتعيينها في المنظمة سيؤثر إيجاباً في قدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد. وتعد عملية الاستقطاب نشاط يلي

¹ - زاهر محمد ديري، إدارة الموارد البشرية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 42.

² - ابراهيم رمضان الديب، " دليل إدارة الموارد البشرية" (المجلد الطبعة 02). مؤسسة ام القرى للترجمة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 116.

الفصل الاول مدخل مفاهيمي عام للتكوين وتنمية الموارد البشرية

عملية تحليل وتوصيف الوظائف، وتخطيط الاحتياجات البشرية. إن المشرف على هذه الوظيفة يقوم بالبحث عن الأفراد المؤهلين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم كمقدمة للاختيار.

➤ اختيار الموارد البشرية: هي ناتج التفاعل بين خصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة وبين متطلبات شاغل الوظيفة، ويتأثر هذا الاختيار بثلاث متغيرات هي:

1. سياسات الأفراد في المنظمة التي تحدد طبيعة الوظائف الخالية وشروط شغلها.
2. تأثير القائمين على عملية الاستقطاب على اختيار المرشحين لشغل الوظيفة.

وتتمثل مصادر الاستقطاب في ما يلي:

- المصدر الداخلي: هو عبارة عن شغل الوظائف الخالية من قبل الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- المصدر الخارجي: عندما يعجز المصدر الداخلي عن الوفاء لحاجات المؤسسة من الأفراد المؤهلين تلجأ إلى استمالة أفراد من خارج المنظمة لشغل هذه الوظائف.

أما الطرق التي يتم من خلالها عملية الاستقطاب في:

- ✓ الطرق الرسمية: وذلك من خلال الإعلان عن حاجة المنظمة إلى موظفين جدد، أو من خلال الاتصال بالجامعات أو وكالة التوظيف .
- ✓ الطرق غير الرسمية: وفيه يتم الرجوع إلى العاملين بالمنظمة كمصدر يمكن الاعتماد عليها لاستقطاب أفراد جدد.

إن عملية الاختيار لا تتم إلا بعد استقطاب الأفراد داخل وخارج المنظمة المستعدين للعمل فيها، بمجموعة من تدابير وسياسات التي تنتهجها المنظمة، من أجل الحصول على مجموعة من المعطيات والمعلومات عن طالبي شغل الوظيفة معينة، وعلى ضوء هذه المعطيات يكون قرار قبول أو رفض هذا المرشح لشغل الوظيفة.

وعرفه آخرون على أنه تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا وفقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة¹.

ومن هنا يتبين إن هذه العملية هدفها يصبو في انتقاء أفضل وأحسن شخص من بين مجموعة من الأفراد المرشحين لشغل وظيفة معينة.

وتعرف عملية الاختيار كذلك بأنها إجراء إداري وتقني يتم من خلاله انتقاء الأشخاص الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل وظيفة معينة في المنظمة.

¹ - عادل محمد، وزايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية. المكتبة الإلكترونية للكتب العربية، 2003، ص 96.

الفصل الاول مدخل مفاهيمي عام للتكوين وتنمية الموارد البشرية

إن عدم الاعتناء بعملية الاختيار بشكل صحيح يؤدي إلى عدة مشاكل تصبح عبء على المنظمة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة وهي:

- انخفاض الإنتاجية.
- ارتفاع التكاليف الإجمالية للمنظمة .
- الحاجة لتكوين لمدة طويلة بسبب نقص المعرفة والمهارة والخبرة.
- انخفاض روح الابتكار والإبداع.
- تدني سمعة المنظمة في المحيط الخارجي عامة وفي سوق العمل خاصة.
- عدم إقبال اليد العاملة ذات الكفاءة للعمل في المنظمة .

03.عملية التعيين :

تعتبر عملية التعيين كنتيجة لعملية الاستقطاب والاختيار وهي الخطوة النهائية في عملية التوظيف وتتم بمرحلتين أساسيتين هما:

إصدار قرار التعيين تحت الاختبار يكون هذا القرار مكتوبا وصادرا على الجهة صاحبة السلطة التي يخول لها القانون صلاحية التعيين، ويتضمن اسم الناجح وعنوان، ووظيفته، ودرجته والمكان الذي سيعمل فيه، والتبعية الإدارية، وتاريخ مباشرة العمل وفي بعض الأحيان الراتب أو الأجر الشهري.

يعطى هذا القرار إلى كافة الجهات التي يعينها أمر الموظف، حيث يقوم الموظف المؤهل لشغل الوظيفة بإمضاء على محضر تنصيب وهو تاريخ بدء العمل، ويخضع الموظف إلى فترة يكون فيها تحت التجربة أو التمرين وتسمى هذه الفترة حسب قانون الوظيفة العمومية الجزائرية مدة التربص¹.

ولاشك أن هذه المدة الزمنية جد مهمة تؤثر في اتخاذ قرار التعيين النهائي فنتيجة التقييم أداءه الناجح خلال هذه الفترة تعد مؤشرا هاما في تقييم وحكم فيما إذا كان اختيار إدارة الموارد البشرية سليما أولا .

وتختلف مدة هذه الفترة حسب قوانين وتشريعات العمل المطبقة في الدول هذا من جهة ، ومن جهة أخرى حسب طبيعة الوظيفة والمنظمة .

إصدار قرار التعيين النهائي (قرار التثبيت أو الترسيم): بعد اجتياز مرحلة التجربة أو التربص بنجاح والتأكد من صلاحيات الموظف وقدراته، يصدر قرار التعيين النهائي الذي يسمى أيضا قرار التثبيت أو قرار الترسيم ويتم إعداده من قبل إدارة الموارد البشرية لرفع للجهة الوصية صاحبة السلطة والتعيين لتأشير عليه.

¹ - أمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، عدد رقم 46 ، 16 يوليو 2006، ص 09 .

04. تكوين الموارد البشرية:

وتستمر عملية التنمية من خلال الإشراف العام والتوجيه والإرشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه أو رؤسائه في العمل والذي يعتبر بمثابة التكوين إثناء العمل تحت ملاحظة المشرف.

فالإشراف السليم والقيادة الفعالة يجذبان الفرد كثيرا عن مواطن الخطأ والزلل وتتجهان به إلى الأداء السليم المحقق للغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد.

05. تحفيز الموارد البشرية:

يواكب عملية القيادة والإشراف عملية تشجيع أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها وتدعيم السلوك الايجابي من جانب الفرد وتشجيعه على مواصلة والاستمرار فيه أو لردعه عن السلوك السلبي وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل¹.

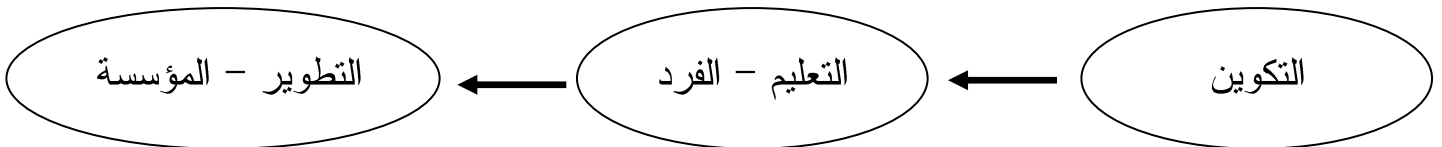
06. تقييم أداء الموارد البشرية:

لابد أن تركز عناصر التنمية الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي الذي يصل إليه الفرد في عمله وبالتالي يعتبر قياس أو تقييم الأداء أحد عناصر التنمية المهمة التي تكشف ايجابيات وسلبيات الفرد في عمله وبالتالي تثير الطريق أمام اختيار وسائل العلاج المناسبة للسلبيات أو الدعم والتأكيد الموضوعي للإيجابيات، نستخلص أن وظيفة التقييم الأداء هي عبارة عن عملية مقارنة بين أداء العمل الحالي وبين الأداء الواجب القيام به (الأداء المطلوب)، واتخاذ الإجراءات اللازمة لقضاء أو تقليص على هذا الفرق.

❖ وظائف تنمية الموارد البشرية.

إن تنمية الموارد البشرية هي كل الجهود المبذولة لتطوير قدرات ومعارف ومهارات الفرد وتوجيه سلوكه بما يتماشى مع متطلبات الانجاز وتفعيل الأنشطة وتحقيق الأهداف بالمنظمة ويتم ذلك من خلال تركيزها على ثلاث وظائف هي "التكوين ، التعليم ، التطوير" حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (I - 01): وظائف تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها



البيدر: حسين يرقي ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة سونطراك، أطروحة النيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الدراسية 2007-2008، ص 86.

¹ - رضا هاشم حمدي، "التكوين الإداري المفاهيم والأساليب". دار الراجعية للنشر والتوزيع، عمان ، 2013، ص 175.

إذن كل من التكوين والتعليم والتطوير من الوظائف الأساسية والمتميزة لتنمية الموارد البشرية رغم وجود خلط وغموض لدى بعض الذهنيات خاصة بين التكوين والتعليم نظرا لبعض المبادئ المشتركة ويمكن أن نوضح ونقارن بين هذه الوظائف من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (I- 01): مقارنة بين وظائف تنمية الموارد البشرية.

أوجه المقارنة	التكوين	التعليم	التطوير
مجال التركيز	يرتبط بوظيفة أو مهام معينة لذلك فإن نطاقه محددة. يتطور أداء الموظف في ظلوظيفته الحالية	يركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظيفته أو وظائفمختلفة في إطار زمني مستقبلي يحدد مستقبلا.	لايركز في نشاطاته على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق نمو شخص وموهبته، نمو المؤسسة والنشاطات التنظيمية المستقبلية.
الاطار الزمني	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
الأهداف	له أهداف محددة يعبر عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير	له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط، أي بعد تسليم الموظف للوظيفة التي يؤهل لها.	أهدافها عامة ويصعب قياسها لأنها في المدى البعيد الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات
النتائج	يمكن قياس نتائجه لاتصاله الوثيق بالوظيفة ولأداء الوظيفي	نتائجه للقياس لكن لا يمكن قياس نتائجه على رأس العمل إلى بعد تعيين الشخص في الوظيفة	قياس نتائجه شبه مستحيل لان نتائجه تحدث في المدى البعيد
قطاعات التعليم	يفي بتحسين أداء الموظف عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات وبناء مهارته أو صقلها وتغيير أو تعديل سلوكه واتجاهاته	يركز على تعليم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية فهو يأخذ الطابع التأهيلي والإعدادي في الغالب	ان نشاطات التطوير لا تأخذ بالضرورة شكل التكوين أو تعليم الرسمي ولكنها تستفيد من ذلك بالإضافة إلى العديد من الأساليب الأخرى.
إمكانية التطبيق	يمكن تطبيقه مباشرة بل يتطلب فرصا مباشرة للتطبيق	يتم تطبيقه عند تكاليف الموظف بالوظيفة الجديدة في وقت ما في المستقبل يمكن التنبؤ به	لا يوجد مجال مباشر للتطبيق
درجة المخاطرة	يمكن للمؤسسات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقيق نتائجه	تزيد فيه المخاطرة التي تتحملها المنظمة مقارنة بالتكوين نظرا لاحتمال عدم تعيين الموظف بعد التعليم في الوظيفة التي اعد لها.	درجة المخاطر عالية لان النتائج لا تظهر الا في المدى البعيد
يعتمد على	الاحتياجات التكوينية المحددة	متطلبات الوظيفة المستقبلية	توجهات المنظمة ونشاطاتها المستقبلية
التكلفة	محدودة	أكثر تكلفة من التكوين لأنها طول مدى منه ولأنه يستوجب في بعض الأحيان اعتماد على مؤسسات خارجية	استثمار طويل المدى، لان نتائجه تحقق في المستقبل البعيد.

المصدر: حسين يرقي ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة سونطراك، أطروحة النيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الدراسية 2007-2008، ص 93

تقوم المؤسسات باستقطاب واختيار وتعيين المورد البشري الكف و، فهي تسعى إلى تطوير وتحسين قدرات الموظفين من أجل أداء الأعمال والمهام المسندة إليهم من جهة، ومواكبة كل تغيير من جهة أخرى. وبالتالي فوظيفة التكوين مكملة لوظيفتي الاختيار والتعيين، سنحاول فيما يلي تسليط الضوء على التكوين عن طريق التطرق إلى المطلب الأول مفهوم تكوين الموارد البشري، المطلب الثاني أنواع ومبادئ وخصائص وأهداف المورد البشري، أما المطلب الثالث مراحل تكوين المورد البشري.

المطلب الأول: مفهوم تكوين الموارد البشرية

1. تعريف التكوين

اختلفت مفاهيم التكوين باختلاف آراء المفكرين والباحثين والمهتمين من علم نفس واجتماع، إدارة ... الخ، يمكن أن نفرق بين بعض المفاهيم :

يعرف التكوين على أنه وظيفة من وظائف إدارة الأفراد في المنظمات، ويهدف إلى تحسين المعلومات والمهارات، والقدرات الفنية، والإدارية والسلوكية لدى العاملين، وذلك بهدف تحسين الإنتاجية ومن ثم الربحية، وكذلك ضمان استقرار إيرادات المبيعات وتحقيق النمو والتوسع والابتكار والتجديد في العمل¹.

كما هو عبارة عن برامج مخططة يتم توجيهها إلى العاملين في المنظمة، بهدف إكسابهم معلومات ومهارات وسلوكيات معينة².

كما ينظر إليه أنه نشاط منظم مستمر، يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معرفة ومهارته وقدراته الفنية المقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية كدوره في المجتمع³.

كتعريف شامل لتكوين يمكن القول بأن المقصود بالتكوين هو إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بالأعمال وأساليب الأداء الأمثل وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يكتسبوها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء من أجل إتاحة مزيداً من الفرص لتحسين والتطور وتأمين الوصول إلى الأهداف المنشودة .

¹ - الطعاني، حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 11.

² - الطعاني حسن، نفس المرجع، ص 12.

³ - د. يوسف حجيم الطائي، د. مؤيد عبد الحسين الفضل، م. هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة النشر والتوزيع،

عمان، 2006، ص 271.

2. عناصر التكوين

تعتبر العملية التكوينية نظاما فرعيا من النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية حيث تتكون هذه المنظمة من العناصر:

أولاً: المدخلات: وتشمل مدخلات إنسانية ومادية ومعنوية:¹

المدخلات الإنسانية: المتدربين المدربين؛ إداريين؛ فنيين .

المدخلات المادية: أماكن العمل؛ وسائل التكوين والمساعدات التكوينية؛ مستلزمات التكوين؛ الميزانية التكوينية.

المدخلات المعنوية: تتمثل في الأفكار والمعلومات والبيانات المتاحة عن الأوضاع الإدارية والتنظيمية السائدة في المنظمة وتشمل أيضا المواد التكوينية التي تعرض على المتدربين (النظريات البحوث الدراسات وبيانات عن البيئة المحيطة بالمنظمة والظروف السائدة فيها وغير ذلك من البيانات التي تؤثر على المتدرب أو المدرب أو العملية التكوينية بصفة عامة².

ثانياً: العمليات:

تختص بتحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام أي أنها تختص بعملية التكوين نفسه والمعالجة الفعلية للمتدربين حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة وتشمل المراحل التكوينية الرئيسية التالية :

- المرحلة التحضيرية: وتتمثل في تحديد الهدف من التكوين في ضوء تحديد الاحتياجات التكوينية.
- المرحلة التنفيذية: وتشمل التكوين الفعلي الذي يحدث فيه تفاعل بين المتدربين حول موضوع التكوين.

ثالثاً: المخرجات :

تتمثل في النتائج المتحققة من التكوين وتنقسم إلى ثلاث أنواع كما يلي³:

مخرجات بشرية: وهي أهم المخرجات وتتمثل في المتدربين بمواصفات وقدرات ومهارات وخبرات والتي قد يتحقق بعضها بدرجة مرتفعة بينما يتحقق بعضها بدرجة منخفضة.

مخرجات مادية: وتكون على شكل نتائج ملموسة أهمها زيادة الإنتاجية وارتفاعها كما ونوعا تخفض التكاليف وزيادة الربحية.

¹ - محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص 36.

² - سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 92.

³ - محمود عبد الفتاح رضوان، نظرية التكوين التحول من أفكار ومبادئ إلى واقعة الملموس، المجموعة العربية للتكوين والنشر، مصر، 2013، ص 126.

الفصل الاول مدخل مفاهيمي عام للتكوين وتنمية الموارد البشرية

مخرجات معنوية: وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للمتدربين وزيادة الدافعية للعمل والانتماء والولاء للمنظمة وزيادة الرضا الوظيفي بسبب الشعور بتحسين الأداء مما يساعد على ارتفاع الروح المعنوية لديهم .

رابعا: التغذية العكسية (المرتدة):

يقصد بالتغذية العكسية تلك البيانات والمعلومات عن طبيعة المخرجات والتي لا بد من الاستفادة منها في إحداث تحسينات وإضافات وتغيرات في المدخلات¹.

خامسا: مخزون المعلومات:

يعتبر مركزا لتجميع المعلومات عن العملية التكوينية أي الذاكرة لمنظومة التكوين، وهو ما يسمح بإمكانيات التطوير والتحديث في المعلومات المتراكمة في الخبرات السابقة، وكذلك لوضع السياسات المتمثلة في وضع خطط المسار التكويني الموازي للمسار الوظيفي للفرد.

سادسا: بيئة النظام التكويني

تمثل الإطار الداخلي والخارجي الذي يعمل في محيطه النظام التكويني أي الظروف الداخلية والخارجية، وبناءا عليه تنقسم هذه البيئة إلى²:

البيئة الداخلية للتكوين: وتشمل:

الجانب التكنولوجي: ويمثل أسلوب التكوين وطرق إيصال المعلومات للمتدربين والأدوات والأجهزة المستخدمة في التكوين.

الجانب الإنساني: يشمل المتدربين والمدرسين والمشرفين. والعلاقات بين أعضاء العملية التكوينية (متدربين ومدرسين) كالعلاقات الرسمية بين المتدرب والمشرف على التكوين والعلاقات غير الرسمية بين المتدربين .

الأنظمة واللوائح: تقرها إدارة العملية التكوينية لتسيير البرامج التكوينية، كالشروط التي يجب توفرها للالتحاق بالبرامج التكوينية.

القيم السائدة في المنظومة: يمثل المفاهيم السابقة بين العاملين فيها وبين المدرسين والمتدربين كالقانون والعمل الحياد.

¹ - سعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص 95

² - محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 74.

البيئة الخارجية للتكوين: وتمثل المجتمع الذي يجري فيه التكوين للمؤسسات التي يعمل فيها بين المتدربين، وما تشمله من ظروف سياسية وثقافية واقتصادية ونفسية وتعليمية وتكنولوجية¹.

➤ أساليب تكوين الموارد البشرية

أضحى التكوين خيارا استراتيجيا واستثمارا حقيقيا في الموارد البشرية²، فيقوم المكون باستخدام العديد من أساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في ذهن المتدرب ومن ضمنها كما يلي:

المحاضرة: وتعد الإستراتيجية الأكثر شيوعا في التكوين لعدة أسباب أهمها زيادة عدد المتدربين وازدحام القاعات مما يصعب استخدام إستراتيجية أو أسلوب آخر لنجاح المحاضرة يجب التخطيط والإعداد الجيد لتنفيذها بما يشمل مقدمة ومضمون وخاتمة، ومن جانب آخر اختيار المدرب المناسب لتنفيذ المحاضرة بما يحقق أهدافها³.

المناقشة الجماعية: يتميز عن المحاضرة انه اتصال في اتجاهين ويتيح للمتدربين فرص اكبر للنقاش والحوار والمشاركة ونادرا ما يشعر المتدرب بالملل وفي المقابل فمن عيوب هذا الأسلوب انه قد يستأثر بعض المتدربين بالحوار والنقاش وان هذا الأسلوب يحتاج إلى مدرب ذو كفاءة عالية يستطيع أن يدير دفة الحوار والنقاش لتحقيق الأهداف التكوينية للنقاش ويميل الكثيرون لتطبيق هذا الأسلوب في عملية التكوين في حال العمل على اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات واستخلاص النتائج في شئها وهو ما يتطلب مهارة في الإعداد والوقت الطويل⁴.

دراسة حالة: حيث تتضمن اختيار تفصيليا لموضوع محدد قد يكون حقيقيا أو افتراضيا لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية بحي يرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التكويني ويتحقق من خلال تنفيذ الأسلوب المزج بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، بإضافة إلى المنهجية العملية للتحليل وحل المشكلات من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التكوين⁵.

تمثيل الأدوار: ويقوم المتدرب في هذا الأسلوب بتمثيل دور معين في موقف تمثيلي، وذلك يعطي المتدرب فرصة ليعبر فيها عن رأيه واتجاهاته حول الموضوع، بالإضافة لتجربة مهارات جديد في البيئة التكوينية، وبعد انتهاء الدور يتم النقاش حول الموضوع وكذلك حول أداء المتدرب، ويتيح هذا الأسلوب التعامل الفعلي مع الموقف والتعبير عن وجهة نظره حيث يعرض الموضوع محور التكوين على المتدربين وتوزع الأدوار عليهم ويطلب منهم التصرف وكأنهم في أماكن العمل ويزيد هذا الأسلوب من القدر على الحكم على أداء الموظفين وتعاملهم مع المواقف المختلفة⁶.

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص 177.

² - د. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 68-69.

³ - د. مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع، ص 70.

⁴ - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 98.

⁵ - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 200، ص 82.

⁶ - عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 282.

الفصل الاول مدخل مفاهيمي عام للتكوين وتنمية الموارد البشرية

المحاكاة: في الأعمال الإدارية يتم تهيئة موقف داخل قاعة التكوين يعكس واقع الوظيفة، ويسعى هذا الأسلوب إلى تقييم وتطوير قدرات المتدربين على تطبيق المبادئ التعليمية التي تعلموها في مواقف يتعرضوا لها باستمرار في العمل، ويعزز قدرتهم على التفكير في بدائل جديدة، دون تكلفة مالية عالية ناتجة عن نتائج قرارات غير سليمة في الحياة العملية.

الزيارات الميدانية: يعطي هذا الأسلوب المتدربين الفرصة لكي يشاهد بنفسه طريقة وأساليب مختلفة للعمل ومعالجة المشكلات ويقوم المتدربين في نهاية الزيارة في إعدادات دراسة ميدانية عن موضوع الدراسة والنتائج التي توصل إليها والتوصيات التي يقترحها ويقف نجاح الأسلوب على مقدار ما يبذل من جهد في اختيار المكان الأكثر ملائمة لطبيعة عمل المتدربين وأهداف التكوين وكذلك على قدر الإعداد لها¹.

المباريات الإدارية: ويهدف هذا الأسلوب إلى تنمية مهارات المشاركين في مجال اتخاذ القرار في ظروف تنافسية حيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات وكل مجموعة تمثل جهة إدارية منفصلة عن الأخرى ومن ثم يطلب من كل مجموعة القيام بالعمليات الإدارية واتخاذ القرارات اللازمة في المواقف المختلفة كما لو كانوا يفعلون ذلك في الحياة الواقعية².

وتقسم المباراة إلى عدة جولات ويتم تقييم نتائج الفرق خلال كل جولة بما يتيح تدخل جهة التكوين للتعديل بعض جوانب سير المباراة بما يحقق أهداف التكوين وفي نفس الوقت يتيح إدخال تغيرات مفاجأة على سير المباراة بحيث يكسب المتدربين خبر في اتخاذ القرارات في ظل الظروف المفاجأة أو الطارئة.

تكوين الحساسية:

يصبح كل متدرب أكثر وعياً لتصرفاته وتأثيرها على الآخرين لإتاحة الفرصة أمامه لتغيير البعض منها تحسين العلاقات الإنسانية داخل العمل يعزز الأداء لدى العاملين في المنظمة ويساعد هـ دا الأسلوب على تحسين عملية الاتصال داخل المنظمة بحيث يتعلم المتدربون كيف يصغون إلى ما يقوله الآخرون .

التدوير الوظيفي:

تستخدم هذه الطريقة في المنظمات التي تحرص على عدم تضخيم كوادرها الوظيفية لأسباب تتعلق بالأوضاع الاقتصادية ومن الأمثلة على المنظمات التي تستخدم طريقة التدوير الوظيفي هي شركات الطيران التي عادة ما تتعرض في الضغوط في العمل وكثافة في حجم الزبائن حيث تستطيع بهذه الطريقة مواجهة المتطلبات الطارئة للعمل³.

¹ - مصطفى محمد أبو بكر، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004، ص 216.

² - علي السلي، ساطع ارسلان، تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة للعلوم الإدارية، الأردن، 1974، ص 27.

³ - محمد حسين، "طرق التكوين"، المجلد 3، دار مجدلاوي، الأردن، 2011، ص 15.

ويعتمد على قيام المكون بغرض مشكلة معينة بحيث يسأل الدارسين على أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، كما يعتمد هذا الأسلوب أيضا على أن العرض السريع للأفكار يمكنه أن يحرر هؤلاء الدارسين من الجمود ويشجعهم مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين¹.

التكوين عن بعد :

يعتبر من احدث وسائل التكوين حيث توظف فيه التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة في تحقيق التواصل بين الأماكن البعيدة لتتجاوز بمرونتها حدود الزمان والمكان واستفادت المنظمات التي لها انتشار حول العالم من هذا الأسلوب أهمها تقنية التحضر عن بعد.

3. أهمية التكوين في المؤسسة

إن المؤسسة تسعى إلى تحسين نتائجها وتحقيق أهدافها، من خلال رفع الإنتاج وتحسين جودة المنتجات وتخفيض التكاليف والقضاء على حوادث العمل وبالتالي تحسين صورتها في المجتمع وبالتالي فأهمية التكوين كبيرة في المؤسسة محورية جدا للأسباب التالية نذكر منها²:

- إن التكوين هو الذي يضمن بقاء المؤسسة واستمرارية تطورها • أنه يساعد مختلف الفاعلين في المؤسسة على تحسين وتطوير الأداء كما يلعب دورا حساسا في الترقية وحسن تسيير الموارد البشرية بصفة عامة.
- انه صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل التغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون قوة بشرية قادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.
- يحسن من أداء الفرد وينمي مهارته وينعكس ذلك على كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة و اقل جهد واقصر وقت ويزيد من درجات أمنه الوظيفي.
- إن كل الأفراد تقريبا في المنظمة يحتاجون إليه فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو الوظيفة دون أخرى.
- إن تطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج والذي أصبح معه الإبداع والابتكار في صفة الغالبة في العمل وأصبح عامل اليوم مطالب بأن يكون لديه قدرة من مهارات التأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل.
- التكوين يقلل الحاجة إلى الإشراف فالعامل المكون الذي يعني بانجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى التوجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة.

¹ - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987، ص 65.

² - محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعتم و ادوات ، دار طليطلة للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2016، ص 100.

■ يعمل التكوين على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة .

إذن فالتكوين وسيلة تساعد المورد البشري على تحقيق أهدافه، كالحوافز والترقية، كما يؤدي إلى تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة، بالإضافة إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات وبالتالي توثيق العلاقة بين إدارة المنظمة والموظفين بها .

المطلب الثاني: أنواع ومبادئ وخصائص وأهداف التكوين

سننتظر في هذا المطلب إلى أهم أنواع التكوين والمبادئ التي يقوم عليها والأهداف والخصائص التي يتميز بها.

أولاً: أنواع تكوين الموارد البشرية

هناك العديد من أنواع التكوين، وهي تمثل الاختبارات المتاحة أمام المؤسسة، فالمؤسسة تستطيع أن تختار بين أنواع التكوين الذي يناسبها، حسب طبيعة النشاط الحالي لها، وطبيعة النشاط المرتقب والمتوقعة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة¹، وفئة الموظفين المستهدفين (موظفي جدد، موظفين قدامى، عمال (تقنيين، إداريين....)².

1. التكوين حسب مرحلة التوظيف: وينقسم إلى نوعين³:

أ. تكوين الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف ، منها على سبيل المثال ترحيب بالقادمين الجدد للعمل وتكوينهم على كيفية أداء العمل.

ب. تكوين أثناء العمل:

وفق لهذا المدخل يتم التكوين في مكان العمل عن طريق المشرف او احد العاملين القدامى والذي يكون مسئولاً عن تكوين وتعليم العاملين والفاعلية العظمى لهذا الأداء.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة، المكتبة المصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 236.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية:،الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 67.

³ - أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 70.

2. التكوين من حيث المكان: ينقسم إلى نوعين:

أ. تكوين داخل المنظمة:

قد ترغب المنشأة في عقد برامجها داخل المؤسسة سواء بمدرسين من داخل أو خارج المؤسسة وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج، أو دعوة المدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي، ويسمى بالتكوين في موقع العمل، وفي هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو إشراف العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهنة، وفي هذا الأسلوب تتاح للمتدرب أن يقلد مدربه أو أن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه¹.

ب. تكوين خارج المنظمة:

يتم هذا النوع من التكوين خارج بيئة عمل المنظمة، أدا داخل الدولة أو خارجها في مركز تكوين تابع للمؤسسة أو مراكز التكوين متخصصة وفيه يتقطع المتدرب عن أداء عمله لفترة محددة، ويعطي هذا النوع من التكوين المتدرب الشعور بأهمية التكوين وكذلك الابتعاد عن ضغوط العمل والاحتكاك بأفراد آخرين وتبادل الخبرات والمعلومات².

3. التكوين من حيث نوع الوظيفة: ينقسم إلى ثلاث أقسام:

أ. التكوين التخصصي:

ويشمل هذا التكوين الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو العمل متخصص مثل ذلك وظائف الأطباء، المحامين، المهندسين... الخ، ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات.

ب. التكوين الإداري:

ويقصد به التكوين على الأعمال ذات الطابع المتماثل، مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والشؤون المالية، وأعمال المحفوظات، وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية وتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات.

ج. التكوين المهني:

يتلاءم هذا الأسلوب مع الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارة، لذلك تصمم مثل هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفيا ملما بالعمل ومدرباته وبذلك فهو يجمع بين التكوين مع العمل والتكوين في قاعات الدراسة.

¹ - أحمد ماهر.. إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، مصر، 2004، ص 88.

² - السيدة عليوة، "تحديد الإحتياجات التكوينية"، أتراك للنشر، مصر، 2002، ص 77.

4. التكوين من حيث الهدف¹:

أ. التكوين لتحديد المعلومات: وهذا نتيجة المتغيرات والتطورات التكنولوجية.

ب. تكوين المهارات: ويقصد به رفع الكفاءة المهنية خاصة أثناء الترقية.

ت. التكوين السلوكي: وهذا يهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير جيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.

ثانياً: مبادئ التكوين

ينطلق التكوين مهما كان نوعه من مبادئ تعتبر كأرضية لبناء البرامج، وتحديد الطرق الأنسب لتنفيذ هذه البرامج وتتلخص هذه المبادئ في:

1. ضرورة خلق دافعية لدى المتكون²:

من خلال تحضير الموظفين للاشتراك في الدورات والبرامج التكوينية، وتحسيسهم وتوعيتهم في تحقيق نتائج ايجابية على صعيد الوظيفة من خلال الامتيازات والأجور والرواتب التي سيحصل عليها مستقبلاً.

2. مراعاة الفروق الفردية المتكويين: إذ أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تلقيهم لأنواع معينة من التكوين إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة، وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية، لذلك فإن كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط الموارد البشرية.

3. اختيار المتكويين: يكون التكوين ضرورياً لجميع العاملين الجدد، حيث يعتبر حافزاً ودافعاً في حد ذاته.

4. إعداد المكون وتأهيله: يجب إن يلم المكون بمختلف جوانب المتصلة بالعمل ويكون مؤهلاً لذلك وقادر على تحليل العمل إلى مكونات وأجزاء من خلال تحقيق أهداف البرامج التكوينية.

5. اختيار أساليب التكوين المناسبة: من خلال انتقاء الأسلوب الأفضل مع مراعاة العمق والشمول في عرض الموضوعات والهدف من التكوين هو تزويد المتكون بأكثر وأشمل قدر من المعرفة المرتبطة بموضوع البرنامج. إذن فالتكوين عملية شاملة ومستمرة ومخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة ذا معنى للمتكويين يجب أن يكون متجدد دوماً، فالتكوين وسيلة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

¹ - محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة-ماجستير غير منشورة. بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2013/2014، ص 40.

² - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 89.

التكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في الوظيفة الحالية أو لإعداده وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى والانتقال إلى موقع تنظيمي جديد.

1. التكوين نشاط رئيسي مستمر¹:

التكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المنظمة أو تستغني عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من حلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة. فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة والوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه.

أ. نظام متكامل:

التكوين باعتباره نظام متكامل، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام ككل. وهناك علاقة وثيقة بين التكوين والبيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني.

ب. النظرة المستقبلية:

برامج التكوين لها بعد مستقبلي بحيث تمكن الموظفين من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقاً لأهداف المنظمة.

2. التكوين نشاط متغير ومتجدد:

إن المتكون الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكياته وكذا مهارته ورغباته ، والوظائف التي يشغلها المتكونين هي الأخرى تتغير لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع، وتقنيات العمل ومستحدثاتها ، وكذا سياسات المنظمات وتعدل في أهدافها واستراتيجياتها².

أ. الشمولية:

فالتكوين ليس مقتصرًا على فئة معينة بل موجهة إلى جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم وأعمارهم وجنسهم.

¹ - أكنم عبد المجيد الصرايرة، ووريدة خلف الغريب، "اثروا وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي"، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 06 (العدد04)، 2010، ص 145.

² - فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات)، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991، 268.

يعتبر التكوين أداة فعالة لتحقيق التنمية للمنظمة ومواردها البشرية بالنسبة إلى¹:

1. بالنسبة للمنظمة:

يؤدي التكوين إلى تحقيق أهداف من أهمها:

- أ. زيادة الإنتاجية : حيث تعكس زيادة مهارة الفرد الى حجم الإنتاج وجودته.
- ب. تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة العيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل ، ومنه فالتكوين الجيد على أسلوب في العمل وعلوكيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.
- ج. يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة لتتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.

2. بالنسبة للأفراد²:

- إعداد الفرد مهنيا وتدريبه على مهنة معينة قصد رفع كفايته الإنتاجية، واكتساب معارف ومهارات جديدة وتمكينهم حسن استغلالها واستثمارها في مواقع عمل مختلفة، وفي اقل وقت ممكن.
- رفع روح المعنوية لدى الفرد، لأن معرفته بكيفية انجازه لعمله مع إتقانه يعتبر ميزة تنافسية، وبالتالي زيادة الاهتمام بالعمل، والتقليل من معدلات الغياب.
- إتاحة الفرص للفرد المتكون للترقية سواء في شكل اجر مرتفع أو منصب وظيفي أعلى .
- التقليل من الحاجة إلى الإشراف يخفض العبء على المشرفين، والمديرين، لأن تكوين الفرد يؤدي إلى صقل قدراته وتعميق معلوماته، وتكثيف مهارته وتعزيز اتجاهاته الايجابية نحو العمل وزملائه وبالتالي التقليل من الحاجة إلى الإشراف والمتابعة المستمرة³.

¹ - ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل عدد 24 جوان 2009، ص 121.

² - حسن يريقي، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير. كلية العموم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008، ص 97.

³ - عائشة شتاتحة، "المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 65.

المطلب الثالث: مراحل التكوين الموارد البشرية وتنفيذ و تقييم البرنامج التكويني

يتم تطبيق تكوين الموارد البشرية بالمؤسسة بعدة مراحل أهمها تحديد الاحتياجات التكوينية عملية تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التكوينية¹.

أولاً: مراحل تكوين الموارد البشرية

1. المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة

تبدأ عملية بناء وتصميم البرنامج التكويني بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة فهي تعبر عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف المحتمل حدوثها، كما أن تحديد الاحتياجات يكون بدراسة حاجة كل موظف في المنظمة للتكوين للكشف عن جوانب الضعف ، وتتلخص مصادر الاحتياجات التكوينية أهمها²:

- الاطلاع على المسارات الوظيفية والترقيات المحتملة.
- إنتاجية المنظمة وفعاليتها التنظيمية .
- استقصاء رأي الموارد البشرية .
- رضا الزبائن.
- سجلات وحوادث وإصابات العمل.
- تحليل الأعمال.
- تقييم الأداء

2. المرحلة الثانية: عملية تصميم البرامج التكوينية

وتتضمن العملية مجموعة من الإجراءات أهمها:

- تحديد الأهداف تحديد المحتوى.
- تحديد الموضوعات المطلوب التكوين عليها.
- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات.
- تقدير وإعداد ميزانية البرنامج التكويني.

ثانياً: تنفيذ وتقييم البرنامج التكويني

أولاً: تنفيذ البرنامج التكويني:

وتشمل هذه المرحلة على¹:

¹ - صادق هدى أحمد، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، المجلة العربية للتدريب، المجلة 5، العدد10، الرياض، السعودية، 1992، ص 76.
² - أحمد العابدي، "أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومي" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2012-2013، ص 94.

- إعداد الجدول الزمني للبرنامج.
- اختيار أسلوب التكوين المناسب.
- تجهيز وإعداد مكان التكوين.
- اختيار وإعداد المتكويين والمكويين.

ثالثاً: تقييم ومتابعة البرنامج التكويني: وذلك من خلال إجراءات منظمة تحدد جدوى البرنامج التكويني في جميع مراحله، ومتابعة ما تم تحقيقه بعد نهاية البرنامج.

1. معايير نجاح العملية التكوينية: لزيادة فعالية البرامج التكوينية لابد من الأخذ بالحسبان الاعتبارات التالية²:

- ضرورة توفير المعلومات التي تساعد على تخطيط التكوين وفقاً للاحتياجات المنظمة.
- اختيار المدربين من ذوي الخبرات العلمية والعملية ومراعاة التجانس في نوعية المدربين.
- تصميم البرامج التكوينية التي تتناسب مع الاحتياجات التكوينية للمندربين.
- اقتناع الإدارة العليا بأهمية التكوين وفعاليتها.
- مراعاة التجانس في نوعية المدربين.
- توفير ميزانية كافية لتغطية أوجه نشاط التكوين.
- الاهتمام بتوفير الأساليب المختلفة لتحفيز الأفراد وترغيبهم في التكوين.
- توفير بيئة عمل تساعد المدربين على تطبيق مكتسبهم من معارف ومهارات.
- الاهتمام بتوفير أساليب مختلفة لتحفيز المتكويين وترغيبهم في التكوين.
- سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

المطلب الرابع: أهمية التكوين وتقييم كفاءة التكوين ومستويات تقييم كفاءة البرامج التكوينية وأثره في تنمية الموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أهمية التكوين وأثره على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

أولاً: أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية

تأتي أهمية التكوين من كونه مدخلاً علمياً يزيد من فاعلية الأفراد، ويساعد من رفع من كفاءتهم النوعية في عملهم اليومي، فضلاً عن اكتسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة التي تساعدهم في زيادة قدراتهم على الأداء

¹ - عاطف محمد عبيد، المرجع السابق، ص 233.

² - عشوش محمد أيمن عبد اللطيف، السيد أمل عبد الرحمان، و باشري نفيصة محمد. (2017). "أساسيات إدارة الموارد البشرية"، مصر، 2017، ص 55.

الفصل الاول مدخل مفاهيمي عام للتكوين وتنمية الموارد البشرية

في الوظائف الحالية أو الوظائف إلى سوف يؤهلون لها، هذا بالإضافة إلى إحداث تغييرات ايجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل¹.

إن عملية التكوين لا يمكن إن تخلق الفرد الواعي المتفتح ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى الأفضل، بشرط أن تتوفر لدى المتكون عناصر القدرة والرغبة، وترجع أهمية التكوين إلى المزايا العديدة التي تنتج من عملية التكوين وهي²:

- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- رفع مستوى الكفاءة والفاعلية لليد العاملة.
- رفع مستوى كفاءة الإنتاجية.
- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.
- إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- رفع الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي يساهم في تحسين علاقات العمل وهنا له اثر واضح على مستوي الإنتاجية في المنظمة.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال.
- تطوير إمكانيات العاملين لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة.
- تساهم في تنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين فيها.

ثانياً: تقييم كفاءة التكوين

إن تقييم كفاءة التكوين هي التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها، وبالتالي إمكانية تشخيص المعوقات بهدف إزالتها وتطوير البرامج التكوينية في المستقبل وبالتالي فإن تقييم كفاءة التكوين هي عملية قياس كفاءة وفعالية العمل التكويني ومدى تحقيقه من أهداف مقارنة بما كان مخطط بغرض³ تحديد التغييرات التي حدثت في الأداء والعمل على تفاديها مستقبلاً من خلال التعرف على صلاحية البرامج التكوينية من حيث المحتوى والأساليب المستخدم وقياس كفاءة العاملين الذين تتم تكوينهم ومقارنة تكلفة التكوين بالفوائد المترتبة عليه من خلال أساليب التقييم المستخدمة والمتمثلة في⁴:

¹ - بلال خلف السكارنة، "إتجاهات حديثة في التكوين"، دار المسيرة، الاردن، 2011، 266.

² - عمر محريق، "أساسيات تكوين الموارد البشرية"، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 44.

³ - نجم العزاوي، "جودة التكوين الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 22.

⁴ - زاهر محمد ديري، إدارة الموارد البشرية جامعة الزرقاء: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 134.

الفصل الاول مدخل مفاهيمي عام للتكوين وتنمية الموارد البشرية

- استقصاء الآراء: يتم توزيع استمارة للمتدربين نهاية كل برنامج تكويني يعبرون فيها عن رأيهم حول مناهج التكوين، المدرسين، الوسائل المستخدمة، مدى استفادتهم من البرامج التكوينية.
- الظواهر السلوكية: هي جملة إحصائيات تخص النواحي السلوكية عند انتهاء البرنامج التكويني بمدة مناسبة، من هذه الظواهر: دوران العمل، الغياب، معدل تكرار الحوادث، معدلات الإنتاجية وغيرها.
- تقارير تقييم الأداء: يتم فيها قياس نتائج التكوين من خلال تقارير التي يكتبها رؤساء عن مرؤوسهم يعبرون فيها عن مدى تقدم في الأداء وارتفاع مهارات المرؤوسين بعد انتهاء التكوين.

وبالتالي فتقييم العملية التكوينية في المؤسسة من خلال تحديد الفجوة بين الأهداف المحققة من البرامج التكوينية الموضوعية والأهداف المخططة. وتصحيح الأخطاء من واقع الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية في المنظمة أو المؤسسة.

ثالثاً: مستويات تقييم كفاءة البرامج التكوينية.

لقد اهتم بتقييم التكوين وقياس عائد التدريب عدة باحثين من أهمهم د.كيرك باتريك الذي وضع نموذجاً يقوم بقياس فعالية التكوين وعائد الاستثمار، يعتبر النموذج باتريك النموذج الأشهر حتى الآن ، إلا أنه توجد نماذج أخرى مكتملة له، تقوم بتقييم وقياس عائد التدريب نختصرها في الجدول التالي:

الجدول رقم (I-02): نماذج تقييم وقياس عائد التدريب المكتملة لنموذج كيرك باتريك

نموذج تردواي باركر 1973			نموذج هامبلين 1974	نماذج تقييم التكوين
المعارف المكتسبة	رضا المشاركين	الأداء الجماعي	الأداء الوظيفي	مستويات التقييم
ما هو حجم المعارف المكتسبة من خلال البرنامج التكويني؟	ما هي ردود أفعال المشاركين حول البرنامج التكويني	ما مدى تأثير التكوين على أداء الجماعة؟	ما مدى تحسين الفرد في عمله؟	الأسئلة التي يمكن طرحها في كل مستوى
يقاس فيها المهارات والمعلومات المكتسبة والتي تحصل عليها الأفراد في الدورة التكوينية التي استفادوا منها وذلك بمقارنة وضعية الأفراد قبل التكوين مع وضعيتهم بعد التكوين	يقاس هذا مدى رضا المتكولين على البرنامج، ويستعمل هنا عدة أدوات لمعرفة ذلك وهي المقابلات والاستبيانات ...	يقاس في هذا المستوى اثر البرنامج التكويني على مستوى الأداء الجماعي وعلى المنظمة ككل	ويقاس في هذا المستوى مدى تحسن الأفراد في وظائفهم وهذا وفقاً لعدة مؤشرات	شرح مستويات التقييم
			قياس أثر التغيرات التي أحدثها البرنامج التكويني على أداء المنظمة بشكل عام وعلى أداء التنظيمي بشكل خاص	

المصدر: خليل الله سعد الدين، "إدارة مراكز التكوين" (المجلد ط1)، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 49.

❖ تقييم البرنامج التكويني:

يتم عن طريق تحديد ومعرفة أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية من كل الجوانب من خلال زيادة الإنتاجية، تحين جودة الإنتاج والخدمة المقدمة، زيادة رضا الزبائن، انخفاض هدر الوقت.

من بين النماذج المهمة في هذا المجال والتي تحدد مستويات على أساسها يتم تقييم مدى كفاءة وفعالية البرامج التكوينية ، نتناولها في الجدول أدناه :

الجدول رقم (I-03): نماذج مستويات تقييم كفاءة برامج التكوين

النماذج	المستويات
كوب KORB	التكوين كعملية: قياس كفاءة التكوين من خلال المعلومات والمهارات التي اكتسبها سلوك المتدرب: قدرة المتدرب على ترجمة ما تعلمه الى سلوك واتجاهات وظيفية ايجابية تسهم في تحقيق فعالية المؤسسة. النتائج: معرفة كفاءة التكوين من خلال النتائج المحققة من رفع مستوى الأداء تحسين نظم الاتصالات، رضا العملاء على المؤسسة ومخرجاتها.
كيرك باتريك KIRKPATRICK	ردة الفعل: قياس ردة فعل المتدرب ومدى رضا عن البرامج التكوينية، المدربين المواد التكوينية والأساليب باعتماد استمارة الاستبيان، التعلم: قياس مدى تعلم المتدرب معارف ومعلومات عن المبادئ والحقائق من هذه البرامج، أين يتم اختيارهم قبل وبعد التكوين في جميع المواد التي تعلموها بكل موضوعية السلوك: قياس التغيرات الطارئة على سلوك المورد البشري نتيجة للبرامج التي شارك فيها. النتائج: تقييم البرامج التكوينية في ضوء النتائج المتوقعة كمدخل دوران العمل، التكلفة، الروح المعنوية للموظفين.
هامبلين HAMLIN	أضاف على مستويات التقييم لكيرك باتريك مستوى خامس: أداء المؤسسة: قياس اثر الاتجاهات الايجابية والتغيرات السلوكية على أداء المؤسسة كما ونوعا
باركر BARKER	الأداء الوظيفي: يقيس هذا المستوى مدى تحسن أداء الموظف في وظيفته أداء الجماعة: يقيس هذا النوع من التقييم اثر البرامج التكوينية على أداء الجماعة ومن ثم أداء تنفيذ البرنامج المعرفة المكتسبة للمشاركة: يحدد هذا النوع من التقييم الحقائق والاساليب والمهارات التي استوعبها المشارك في البرامج التكوينية من خلال استخدام اختبارين قبلي وبعدي

المصدر: نادر احمد شيخة ، "إدارة الموارد البشرية "، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2010، ص ص419-425.

الفصل الاول مدخل مفاهيمي عام للتكوين وتنمية الموارد البشرية

من خلال الجدول يتضح أن مختلف النماذج تهدف إلى قياس نتائج التكوين من خلال تقييم الأداء سواء تعلق بالتحولات في سلوك الموظف وأداء المؤسسة التي يكون البرنامج سببا في حدوثها وذلك في حالة تقييم السلوك وأداء المؤسسة أو تعلق النتائج بالتحولات التي أحدثها البرنامج مباشرة وذلك في حالة تقييم رد الفعل وتقييم التعلم .

رابعاً: أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية

يلعب التكوين دوراً مهماً في تنمية الموارد البشرية لكونه يحقق ما يلي¹:

- تكوين الأفراد الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل المستويات المنظمة .
- تحسين معنويات العاملين وتعميق الإحساس بالرضا الوظيفي.
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته .
- تخفيض الأخطاء المرتكبة .
- يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات الأحسن.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتدرج الوظيفي .
- كل عامل مهما كانت وظيفته في حاجة دائماً للحصول على معلومات جديدة، مهارات جديدة، تطوير عاداته واتجاهاته.
- تزويد المنظمة بالكفاءات البشرية الخبيرة والمتميزة بشكل مستمر، عن طريق تحسين عناصرها، لتتواءم المتطلبات القائمة.
- استمرارية المنظمة واستقرارها، وزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة، بمتغيراتها المختلفة والمتغيرة باستمرار.
- منح القدرة على مواجهة التحديات الحالية والمتجددة، التي يمكن أن تواجهه في عمله.
- منح القدرة على أداء مهام جديدة ومتنوعة داخل المنظمة ، مما يساعده في تنفيذ عملية التدوير الوظيفي.
- يساهم التكوين بشكل كبير في تنمية المعارف وثقافة الموارد البشرية، ومن ثم توجيه ميول الأفراد نحو مصلحة الفرد والمنظمة والمجتمع ككل.
- تأهيل العاملين المميزين والمرشحين للمستويات وظيفية أعلى.

¹ - نجم العزاوي، التكوين الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 108.

خلاصة الفصل:

نستخلص من الفصل الأول ما يلي:

- أن التكوين يعتبر من أهم مقومات المؤسسات الحديثة، فهو هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة .فهذا النشاط يهدف 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 الفرد.
- التكوين وظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة يسعى إلى تنمية الموارد البشرية، وتحسين أداء العاملين في المنظمة واكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية.
- يجب أن تركز إستراتيجية التكوين على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التكوينية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء يمكن العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة، وبالتالي تحقيق تنمية للموارد البشرية تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لجودة الخدمات الصحية

المبحث الأول : مدخل للخدمات الصحية .

المبحث الثاني : جودة الخدمات الصحية

المبحث الثالث: محددات قياس جودة الخدمات الصحية

تمهيد :

تعتبر الخدمات الصحية من أهم الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الدولة والقطاع الخاص حيث أصبحت هذه الخدمات اليوم تكتسي أهمية في اقتصاديات الدول ، إذ شهد هذا القطاع نموا سريعا و متزايدا مما أدى المؤسسات الصحية إلى تحسين مستوى خدماتها وتطوير خبراتها في هذا المجال بهدف تحسين هذه الخدمات وضمان رضى الزبائن وثقتهم وولائهم، وقد تم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول : مدخل للخدمات الصحية .

المبحث الثاني : جودة الخدمات الصحية

المبحث الثالث: محددات قياس جودة الخدمات الصحية

المبحث الأول : مدخل للخدمات الصحية

المطلب الأول : تعريف الخدمة الصحية

إن تعريف الخدمة الصحية ينبع أساساً من الفهم العام للخدمات إذ لا يمكن وضع تعريف موحد للخدمات الصحية حيث تعددت التعاريف في هذا المجال ونجد¹:

عرفها سثونطو: " على أنها أوجه النشاط الغير ملموس والذي يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستفيد الصناعي أو المستفيد النهائي ..مقابل أجر معين من المال على أن تقترن هذه الخدمات ببيع منتجات أخرى كما عرفها ريجن على ان الخدمة تمثل مجموعة من الفعاليات والمنافع الذي تعرضت للبيع والتي يكون مرتبط ببيع السلع.

ويعرفها بوس الخدمة على أنها نشاط موجه لإشباع حاجات المستفيدين بأن بيع الخدمات لا يقترن ببيع المنتجات الأخرى ويحدد بأن نتائج الخدمة قد يتطلب استعمال السلع الملموسة وقد لا يتطلب استعمال السلع الملموسة هذه السلع التي تساعد في إنتاج وتقديم الخدمة لا تنتقل ملكيتها وإنما الذي يباع هو النشاط أو جهد الخدمة حيث نجد أن إجراء عملية جراحية وركود المريض في المستشفى فإن المريض يحصل على خدمة الجراحة وخدمة الإيواء بهدف الحصول على الرعاية الصحية الملائمة فإنه سوف يقوم بدفع ثمن هذه الخدمة وعندما يغادر المستشفى فإنه لا يملك السرير خارج فترات الجراحة لأي سلعة في المستشفى وسوف يغادر دون أن تتحول ملكية هذه السلعة إلى المستفيد من العملية الجراحية.

ومما سبق يمكن أن نعرف الخدمات الصحية على أنها المنافع الصحية التي يحصل عليها المستفيد مقابل دفع ثمن معين باستخدام سلع مساعدة ولئن لا تتحول ملكية السلعة المساعدة إلى المستفيد من الخدمة.

المطلب الثاني: تصنيف وأنواع الخدمات الصحية

أولاً: تصنيف الخدمات :

تصنف الخدمات الصحية استناداً إلى مجموعة من المؤشرات على النحو التالي²:

من حيث نوع الحاجة: فقد تكون الخدمات تشبع حاجات فردية مثل الفحص الشخصي في عيادة الطبيب أو الحاجة إلى حزمة من المنافع مثل الركود في المستشفى حيث تقدم خدمات الإطعام العناية الفحص الصباحي لجميع الراقدين في المستشفى.

¹- نامر البكري، تسويق الخدمات الصحية، الطبعة العربية دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، 2005 ص 152.

²- حسان محمد نذير خرساني ، ادارة المستشفيات بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990، ص 80-82.

من حيث أهداف مقدمي الخدمة الصحية : حيث يختلف مقدمو الخدمات الصحية في أهدافهم "الربحية ولا ربحية" ومن حيث ملكية الوسائل الصحية الخاصة والعامة.

بالإضافة إلى هذه التصنيفات السابقة فقد صنف روبن ماكستر فيك الخدمات الصحية في ثلاثة فئات لتسهيل حساب معدلات الاستخدام المتوقع في كل منها وذلك على النحو التالي:

1. خدمات الحفاظ على الصحة: وهي الخدمات التي تقدم لأفراد المجتمع غير المصابين بأمراض بهدف الحفاظ على صحتهم تمكينهم من مواجهة الأمراض التي قد يتعرضون لها في المستقبل ومن أمثلة هذه الخدمات¹:

- خدمات التطعيم والتحصين ضد أمراض المعدية بجانب العناية بالطفل السليم وتقدم عادة إلى الأطفال قبل وبعد سن الدراسة.
- خدمات الكشف الدوري العام بهدف التشخيص المبكر لبعض الأمراض وتقدم للأفراد فوق سن الأربعين.
- كما تقدم للحوامل ويضاف إلى ما سبق الأفراد الذين يقومون بفحوصات عامة قبل إلتحاقهم بوظيفة معينة.

2- خدمات الأمراض الحادة: وتشمل الخدمات التي تعالج الحالات المرضية يستغرق علاجها فترات زمنية محددة شهر أو سنة وخدمات يعتمد تقديمها على العنصر البشري مثل العلاج النفسي والتشخيص المرضي من حيث حضور كل المستفيدين من الخدمات الصحية ومقدمها مثل العمليات الجراحية وسحب الدم من حيث الاعتمادية إن الخدمات تنبع استنادا إلى السلع الملموسة مثل التحاليل المخبرية والأشعة الجراحية.

ثانيا: أنواع الخدمات الصحية

1. خدمات طبية مرتبطة بصحة الفرد وتتعلق بالتشخيص والعلاج وتؤدي عبر الأقسام الآتية²:
 - قسم الأمراض الداخلية.
 - قسم الأمراض الجراحية.
 - قسم أمراض الرأس.
 - قسم التوليد و أمراض النساء.
 - قسم الأطفال.
 - قسم العلاج الطبيعي المعالجة الفيزيائية.

¹ - حميد الطائي، مرجع سبق ذكره ص 63.

² - دريدنة عمان يوسف، التسويق الصحي والاجتماعي، الطبعة الأولى دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص 100.

- قيم التخدير والإنعاش.
 - قسم الإسعاف والطوارئ.
 - قسم العيادات الخارجية.
 - قسم المختبر.
 - قسم الأشعة.
2. خدمات طبية مساعدة وتشمل كل ما يتعلق بالرعاية السريرية داخل المستشفى وتندرج ضمنها¹:
- خدمات التمريض.
 - خدمات الصيدلانية.
3. الرعاية الصحية: تهدف الرعاية الصحية إلى تعزيز وتشجيع المستوي الصحي للأفراد والجماعات بالجوانب الجسدية النفسية العقلية و الذهنية والاجتماعية كافة.

ولعل من العفي د الإشارة إلي هناك خطأ شائع بين الناس وحتى بين الأطباء والمهنيين في حقل الصحة والطب بالخلط بين المعالجة الطبية والرعاية الصحية حيث ينظر إليهما على أنهما متطابقان إلى أن ذلك خطأ لأن المعالجة طبية ما هي إلا فرع أو ميدان من ميادين الرعاية الصحية لا تنتظر حتى وقوع المرض بل تعمل على منع حدوثه بوسائل عديدة واذا ما حدث المرض تتدخل لمعالجته ولا ينتهي عمل الرعاية عند هذا الحد ففي كثير من الأحيان لا يكفي العلاج وحده بل يتطلب مرحلة لتأهيل المريض بعد إجراء العمل الجراحي والعلاجي.

المطلب الثالث: خصائص الخدمات الصحية

تتجسد الخصائص المميزة للخدمة الصحية المقدمة من قبل المنظمات الصحية في خصوصية تلك الخدمات وبالتالي انعكاس ذلك على أسلوب العمل الإداري الذي يمكن أن تقدم به إلى الجمهور ويمكن تحديد هذه الخصائص بالآتي²:

بالإضافة إلى هذه الخصائص السابقة المميزة للخدمة العامة وهي اللاملموسية التلازم التباين الهلاك عدم التماثل توجد خصائص أخرى تميز الخدمة الصحية عن غيرها من الخدمات نذكر منها³:

- تتميز خدمات المستشفيات بكونها عامة للجمهور وتسعى من خلالها إلى تقديم منافع عامة لمختلف الجهات والأطراف المستفيدة منها.

¹ - فريد كوريل دراما سليمان صادق، نجات العمري، تسويق الخدمات الصحية ط 1، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 230-234.

² - فوزي شعبان مذکور، تسويق الخدمات الصحية، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1981، ص 72.

³ - رديلة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 99..

- تتميز بكونها على درجة تتأثر المنظمات الصحية عامة والمستشفيات خاصة بالقوانين والأنظمة الحكومية سواء كانت تابعة للدولة أو القطاع الخاص¹ من الجودة لأنها مرتبطة بحياة الإنسان وشفاءه وليس أي شيء مادي آخر يمكن تعويضه واعادة شرائه لذلك فإن معيار أداء الخدمة الصحية تكون عالية وتخضع إلى رقابة إدارية وطبية.
- في منظمات الأعمال تكون قوة القرار بد شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص يمثلون قمة الإدارة في حين تتورع قوة القرار في المنظمات الصحية بين مجموعة الإدارة و مجموعة الأطباء.
- وجوب الاتصال المباشر بين المنظمة الصحية والمستفيد من الخدمة إذ أن الخدمة الصحية لا يمكن تقديمها إلا بحضور المريض نفسه للفحص والتشخيص والعلاج واجراء التحاليل.
- صعوبة تطبيق المفاهيم الاقتصادية المطبقة في الخدمات الأخرى على الخدمات الصحية باعتبارها مرتبطة بالإنسان وهو أعلى شيء.
- نظرا لتدبدب الطلب على الخدمة الصحية في ساعات اليوم أو الأسبوع أو الموسم ويهدف الاستجابة إلى أقصى حد من الخدمات المطلوبة فهذا يستوجب الاستعداد المبكر لحشد كل الطاقات الإدارية والطبية الإنتاج الخدمة الصحية لطالبيها إذ يمكن التأخر أو الإعتذار عن الاستجابة للطلب لأن في ذلك إخفاق في مهمة المنظمة الصحية الإنسانية.

¹ - هاني حامد الطمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص5.

المبحث الثاني: جودة الخدمات الصحية

تواجه المنظمات الاجتماعية في العصر الحديث ضغوط وتحديات تأثر على استقرارها وعلى أدائها لدورها ل دى أصبحت الحاجة لتحسين أدائها ضرورة ملحة يتطلبها إحداث تغييرات في جميع جوانب المنظمة ، وعلى الإدارة إعطاء أهمية لجودة خدماتها التي تقدمها و من أجل تحقيق ميزة تنافسية في خدماتها.

المطلب الأول : تعريف جودة الخدمات الصحية

يختلف تعريف جودة الخدمات الصحية باختلاف الفئات البشرية العاملة فيها والمتعاملة معها ومن أبرز التعارف نجد:

حيث عرفها موسارد¹ على أنها استخدام للأساليب التقويمية الكمية والموارد المتاحة من أجل تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمات الصحية وتقييم المستوى الذي تم من خلاله إشباع احتياجات المرضى في الوقت الحاضر والمستقبل.

كما يرى برانك أنها عملية إمداد المرضى داخليا وخارجيا بإنتاج خدمات التي تجعلهم يشبعون احتياجاتهم² كما أن جودة الخدمات هي أسلوب لدراسة عمليات تقديم الخدمة الصحية ورعايتها وتحسينها باستمرار بما يلبي احتياجات المرضى وغيرهم وهي انجاز أعمال من قبل أفراد عاملين ذوي مهارات عالية كرسوا أنفسهم ومهاراتهم لتقديم خدمة ذات جودة عالية لمرضاهم³.

كما عرفها دونا بيديان بأنها هي تطبيق العلوم التقنية الطبية لتحقيق أقصى استفادة للصحة العامة دون زيادة التعرض للمخاطر وعلى هذا الأساس فإن درجة الجودة تحدد بأفضل موازنة بين المخاطر والفوائد.

كما تعرف بأنها درجة الالتزام بالمعايير المعترف بها على وجه العموم للممارسة الجيدة والنتائج المتوقعة لخدمة محددة أو إجراء تشخيص أو مشكلة طبية.

المطلب الثاني: أهداف جودة الخدمات الصحية

يرى كل من خزمة سعد خوجة بأن أهداف جودة الخدمات الصحية هي⁴:

¹ - محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمة الرعاية الاجتماعية، دار الفتح للتجليد الفني، الأردن، سنة 2008، ص. 163.
² - محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، الطبعة الأولى دار المناهج للنشر، عمان، 2005، ص 20.
³ - علاء عادل درويش، دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2012-2013، ص 35.
⁴ - د.وليد يوسف صالح، ادارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010، ص 50.

- ضمان الصحة النفسية والبدنية للمستفيدين.
- تقديم خدمة صحية ذات جودة عالية متميزة لتحقيق رضا المستفيد وزيادة ولائه للمؤسسة الصحية لا كن يصبح فيما بعد وسيلة إعلامية فعالة لتلك المؤسسة الصحية.
- تعد معرفة آراء وانطباعات المستفيدين وقياس مستوى رضاهم عن الخدمات الصحية وسيلة مهمة في مجال البحوث الإدارية والتخطيط للرعاية الصحية ووضع السياسات المتعلقة بها.
- تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيدين من الخدمة ومقدميها.
- تحقيق أفضل مستويات إنتاجية إذ يعد المستوي المطلوب على الرعاية الصحية المقدمة إلى المستفيدين.
- تمكين المؤسسات الصحية من تأدية مهامها بكفاءة وفعالية.

الهدف الأساسي من تطبيق الجودة:

- تحسين معنويات العاملين إذ أن المؤسسة الصحية الخاصة هي التي تتمكن من تعزيز الثقة لدى العاملين لديها وتجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء يتمتعون بالفعالية وهذا لتحسين الجودة.

إضافة إلى ذلك:

- كسب رضا المستفيدين حيث توجد قيم أساسية لإدارة الجودة لا بد من توفرها في أي مؤسسة صحية تعمل على تحسين الجودة لتطوير أداء العمل وكسب رضا المستفيد.

المطلب الثالث: مستويات جودة الخدمات الصحية وأهميتها

1 - المستويات: ونجد لها أربعة مستويات وهي كما يلي¹:

1. الجودة المتوقعة: وتتمثل في ذلك المستوي من الجودة التي يرى المريض ضرورة توفرها في الخدمة المقدمة له علما أن هذا المستوى يصعب تحديده و بالتالي تحقيقه في أغلب الأحيان بسبب اختلافه من شخص لآخر أو من مريض لآخر وذلك لعدة عوامل منها طبيعة المرض وحاجاته العلاجية فضلا عن اختلاف الخدمات التي يتوقع المرضى الحصول عليها في المؤسسات الصحية.
2. الجودة المدركة: وتتمثل في ذلك المستوي من جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة الصحية وتراها ضرورية ومناسبة لحالة العلاج ويختلف مستوى هذه الجودة تبعا لطبيعة المؤسسة الصحية عامة أو خاصة وكذلك تبعا لفلسفتها وإمكاناتها وقدراتها المادية والبشرية التي تملكها.

¹ - نجاة صغير، تقييم جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر 2001-2012 ص16 .

3. الجودة المعيارية¹: وتعني ذلك المستوى من جودة الخدمة التي يتوافق والمواصفات المحددة للخدمة وذلك على المستوى المحلي أو الدولي وعليه فهي تمثل درجة إدراك و التزام القائمين على المؤسسة الصحية بهذا المقياس.
4. الجودة المحققة: وتمثل ذلك المستوى من جودة الخدمة الذي اعتادت المؤسسة الصحية تقديمه للمرضى.
- 2 - أهمية جودة الخدمات الصحية

في دراسة قام بها كلين عام 2001 والمتعلقة بالبحث عن أهم الفوائد التي يمكن أن تحققها الهيئات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية من تبنيها لبرنامج تحسين الجودة بينت النتائج أهمية الجودة في التقليل من البيروقراطية وزيادة مردود المستخدمين وارتفاع الرضا لديهم وانخفاض حجم المصاريف والنفقات².

إلى جانب ذلك كسب تأييد الرأي العام بسبب الوفاء لاحتياجات المواطنين نفس النتائج توصل إليها دراسة أجراها كل من كرافور والتي شملت خمسين مؤسسة حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية قصد التعرف على مدى تطبيق الجودة في القطاعات الخدمية كما عكست نفس نتائج الدراسة قام بها دونارتي في مجال الخدمات التعليمية بإحدى الجامعات البريطانية قصد التعرف على مدى الالتزام والتطبيق لنظام تسيير الجودة 2000 والإيزو 9000.

وفي دراسة قام بها كونت وآخرون عن مدى تأثير إدارة الجودة على أداء مقدمي الخدمة في قطاع الخدمات الصحية بينت النتائج بأن الأفراد الذين شاركوا في برامج تدريبية في إطار تطبيق برامج الجودة.

حيث يرى لويس بأن جميع المنظمات تعطي اهتماما كبيرا للجودة وهذا الاهتمام يعود لعدة اعتبارات منها³:

- التطور التكنولوجي والتقني قد ساعد المدراء في تقديم خدمات إضافية وملائمة للزبائن بالرغم من أن الخدمات تحتاج إلى اللمسة الإنسانية من قبل مقدمي الخدمات الصحية ذوي الاتصال المباشر مع الزبائن.
- تنامي حدة المنافسة في القطاعات الخدمات وعليه فإن جودة الخدمات تعتبر ميزة تنافسية تجبر الإدارات على أخذها بعين الاعتبار في نشاطها التسويقي الصحي.
- صار عملية الشراء تتسم بالتعقيد والتشابك ولم يعد المستهلكون حتى في البلدان المتقدمة يترددون في تقديم الشكاوي بخصوص رداءة السلع والخدمات.

¹ - فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 113.

² - سعد علي العنزي، الادارة الصحية، الطبعة العربية دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، سنة 2003 ص 233.

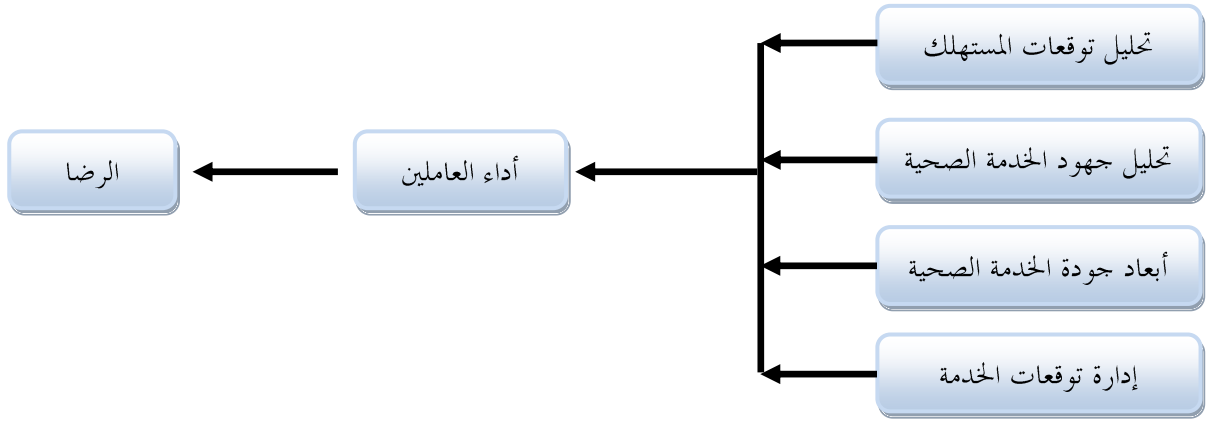
³ - بديسي فهيمة، جودة الخدمات الخصائص الأبعاد والمؤشرات، مجلة الاقتصاد والمجتمع قسنطينة، العدد 7 سنة 2011، ص 49.

تظهر مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير وبدرجات متفاوتة في جودة الخدمات الصحية المنتجة والمقدمة لمن يطلبها ومن أهم هذه العوامل نذكر¹:

1. تحليل وتوقعات الزبون : منتج و مقدم الخدمة الصحية سواء كان في القطاع العام أو الخاص بحاجة إلى البحث عن توقعات المستفيدين ومحاولة فهمها ومن تما العمل على تلبيةها بهذه الطريقة الأنجع لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وفق وجهة نظر المنتج والمقدم وكذا المستفيد أو على الأقل تكون مقبولة لديه على اعتبار أن المستفيد أي المريض القدرة عن التميز بين المستويات المختلفة للخدمة المقدمة.
2. تحديد جودة الخدمات الصحية: بعد مرحلة البحث والفهم لحاجات ومتطلبات المرضى تأتي مرحلة العمل على تلبيةها من خلال التحديد المناسب للخدمة قصد ضمان تحقيقها من الجودة المرغوبة والمطلوبة في الخدمة الصحية المقدمة والذي يمثل احد الأهداف الهامة للمؤسسة الصحية ويرتكز بلوغ كفاءة وفعالية العنصر البشري العامل
3. بالمؤسسة الصحية وكذا صلاحية وتطور المعدات والأجهزة الطبية المستعملة والتي توفر الإمكانيات البشرية و المادية الضرورية يتطلب توفير شرط أساسي ألا وهو الالتزام الإدارة التي تعمل على تحميس الجميع عمال موردين أطباء إلى غير ذلك.
4. أداء العاملين: تحديد مواصفات الخدمة الصحية والتزام الإدارة بمسار الجودة لبلوغ مستوى الجودة الشاملة أو التمييز لن يكون كافيا إذ لن يكون هناك تمييز في الأداء من قبل العمال والمستخدمين بالمؤسسة الصحية بمختلف تخصصاتهم في مختلف المستويات من أجل اكتساب معارف جديدة وتطوير مهارات في كيفية التعامل مع المرضى وتقديم المعلومات الصحيحة المناسبة في الوقت المناسب.
5. إدارة توقعات الخدمة: من المهم بالنسبة للمؤسسات الصحية العمومية والخاصة بدرجة أكبر من الاستعداد لمواجهة توقعات الزبائن لجودة الخدمة الصحية المقدمة أو التي ستقدم وهنا يكون من الضروري للقائمين على شؤون المؤسسة الصحية العمل وبشكل جدي على الاتصال و التواصل مع المرضى داخل المؤسسة وكذلك مختلف شرائح المجتمع والتعرف على ما يريدونه.

¹ - فوزي شعبان مذكور، مرجع سبق ذكره، ص 115.

الشكل رقم (02-II): نموذج تكاملي لجودة الخدمة الصحية



المصدر: فوزي شعبان مذكور ، تسويق الخدمات الصحية ، ط1 ، ايتراك للنشر والتوزيع القاهرة، 1991، ص 115.

المبحث الثالث : محددات قياس جودة الخدمات الصحية

إن نظام اعتماد الجودة من أهم النظم العالمية التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات الصحية مما يعود بالنفع على صحة المواطن والمجتمع بالإضافة إلى بناء الثقة بين الجهاز الصحي والمواطنين ومراعاة حقوق المرضى وضمان رضاهم عن الخدمة الصحية ، كما أن الالتزام بمعايير الضمان وسلامة المرضى تعتبر من أهم المعايير التي تركز عليها برنامج اعتماد جودة الخدمات الصحية وبالتالي قياس جودة الخدمة باتباع العديد من الأساليب والمناهج¹.

المطلب الأول: عناصر تقييم جودة الخدمات الصحية والرعاية الصحية من طرف المريض
أولاً: المعايير: تتمثل في:

- فعالية الرعاية الصحية والمقصود بها درجة تحقيق الإجراءات الصحية والعلاج المستخدم للنتائج المرجوة منها والأهداف المسطرة أي أن تأذي الرعاية الصحية كتحسين مستوى العمر متوسط الأمل في الحياة مع توفر القدرة على الأداء الوظيفي والشعور بالرفاهية والسعادة بشكل مستمر.
- الملائمة وهي اختيار الإجراءات الصحية الملائمة لحالة المريض التي تستجيب لها حالته المرضية في الزمان والمكان.
- القبول ويعني قبول المريض وأفراد عائلته والمجتمع برمته الإجراءات والاستخدامات والبرامج الصحية المعتمدة من طرف المستشفى والهيكل الصحية الأخرى.
- إمكانية الحصول على الخدمة الصحية هي أن طالب الخدمة الصحية مهما كان نوعها كالاستعجال أو الفحص أو التحاليل أو مواعيد الاستشارة يحصل عليها المريض في الوقت المناسب حتى لا تتعرض حالته الصحية لمضاعفات أخرى.
- العدالة وهي تقديم العلاج لطلبه وذلك حسب حاجته وعدم وجود تفاوت في إمكانية الحصول عليها بين فئات المجتمع لأسباب غير صحية.
- الكفاءة في استخدام الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية دون التقصير أو الإهمال لاحتياجات المرضى الآخرين اللذين سيأتون في المستقبل لأنه لا أحد يعلم متى ومتى يحتاج الرعاية الصحية.

¹ - محمد نور الطاهر عبد القادر، جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في السودان، المجلة الأردنية المجلد 11 العدد 4، 2015، ص 106.

المطلب الثاني : معايير تقييم جودة الخدمات الصحية

حتى تتمكن المؤسسات الخدمية بصفة عامة والمؤسسات الصحية خاصة من تقييم جودة خدماتها فإنه يتعين عليها التعرف على معايير التقييم والتي حددها عدد من الباحثين سنة 1985 نذكر منها¹:

1. الاعتمادية إي قدرة الخدمة على أداء الخدمة الصحية التي وعد بها بشكل يمكن من الاعتمادية عليها وأيضا بدرجة عالية من الثقة والصحة.
2. مدى إمكانية وتوفر الحصول على الخدمة الصحية أي توفرها في الوقت المناسب والمكان المناسب الذي يرغب العميل وهل من العمل الوصول إلى مكان تلقيها ويمكن توضيح المقصود بسهولة الوصول إلى الخدمات كما يلي:
الوصول الجغرافي.
الوصول الاجتماعي أو الثقافي.
الوصول المادي أو الاقتصادي.
الوصول اللغوي.
الوصول المؤسسي أو التنظيمي
3. الأمان أي درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة وبمن يقدمها.
4. المصدقية درجة الثقة بمقدم الخدمة.
5. درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل أي مدى قدرة مقدم الخدمة على تفهم احتياجات المريض وتزويده بالرعاية والعناية.
6. الاستجابة مدى قدرة ورغبة واستعداد مقدم الخدمة بشكل دائم في تقديم الخدمة للعملاء عند احتياجهم.
7. الكفاءة أي كفاءة القائمين على أداء الخدمة من حيث المهارة والمعرفة التي تمكنهم من أداء الخدمة وكثيرا ما يلجأ الزبائن لمثل هذا المعيار فمثلا يفضلون تلقي خدماتهم من أشخاص ذوي شهادة علمية عالية المستوى².
8. الجوانب الملموسة كثيرا ما يتم تقييم الخدمة بناء على التسهيلات المادية (الأجهزة و التكنولوجيا) المظهر الداخلي للمؤسسة الصحية مظهر عاملي مقدم الخدمة الخ.

¹- نجاة صغبرو ، مرجع سبق ذكره، ص 48 49.

²- لعويسات جمال الدين، ادارة الجودة الشاملة، دارهما للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 2003، ص 124.

9. الاتصال أي قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة فهل تم إعلام المريض بالأضرار التي يمكن أن تلحق به جراء إجراء العملية الجراحية ما أو نتيجة عدم التزامه بها بم هو مطلوب منه هل الرسالة واضحة وبلغت بطريقة مناسبة.

وفي دراسات سابقة تمكن بروبيي وزملائه سنة 1988 من دمج هذه المعايير العشر في خمسة معايير هي: الاعتمادية ، الجوانب الملموسة ، الاستجابة ، الامان ، التعاطف.

والجدول الموالي يوضح تلك المعايير التي يمكن للعميل تقييم جودة الخدمات المقدمة والحكم على جودتها.

الجدول رقم (II- 04): أبعاد جودة الخدمة الصحية

المعيار	الأمثلة
الاستجابة	- ارسال بيانات الصفقة حالا بالبريد - عمل مكالمات تلفونية سريعة للعميل - تقديم الخدمات الفورية بميعاد سابق
الدليل المادي	- التسهيلات المادية - مظهر الأفراد - الأدوات والمعدات المستخدمة
الأمان	- الأمان المادي - الأمان المالي - السرية أي خصوصية العميل
التعاطف	- مظهر جيد ولباقة - استقبال حار
الاعتمادية	- الفاتورة دقيقة وسليمة - الاحتفاظ بسجلات دقيقة - وقت الخدمة بدون تأخير

المصدر: د. وليد يوسف صالح، ادارة المستشفيات والرعاية الطبية والصحية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 49.

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق ان الجودة ضرورة حتمية لا بد على المؤسسة الصحية من السعي لتحقيقها، لأنها تعتبر أداة فعالة لتحقيق التمييز في الخدمات التي تقدمها وسبيل لإرضاء المستفيدين منها ، ويختلف مفهوم جودة الرعاية الطبية في المؤسسة الصحية باختلاف الفئات البشرية العاملة فيها المتعاملة معها ونظرة وتقويم كل منهم لمعنى الجودة ومفهومه الشخصي لها ولذلك فالمؤسسات الصحية تسعى إلى تحقيق حاجات ورغبات المستفيدين منها من خلال توفير كافة متطلبات الجودة و العمل على توفير الرعاية الطبية باختلاف مستوياتها وأركانها، واتباع كافة الخطوات اللازمة للارتقاء بمستوى جودة ما تقدمه من خدمات، وهذا لضمان تقديم خدماتها بشكل كاف ومستوى عال من الجودة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

بسيدي لخضر

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات .

تمهيد:

بعد تناولنا في الفصل السابق الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التكوين وتنمية الموارد البشرية وكذلك العلاقة بينهما، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجانب التطبيقي للدراسة، حيث سنبين أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات .

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر

المطلب الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 07-140 المؤرخ في جمادي الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو 2007¹، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات العمومية الصحية وتنظيمها.

فإن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي.

تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان. تحدد المشتريات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية والحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

أولاً: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر

تقديمها:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لمستغانم مؤسسة ذات طابع إداري منبثقة عن إعادة هيكلة المؤسسات الصحية طبقاً للمرسوم التنفيذي 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الصحية المؤسسات العمومية للصحة الجوارية تنظيمها وسيرها².

الموقع الجغرافي :

تقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر شمال دائرة سيدي لخضر على الطريق الوطني المؤدي للميناء الصغير بمساحة تقدر بـ 2600م² تحت اسم 20 اوت 1958 تشرف على تغطية كثافة سكانية تقدر بـ 75 700 نسمة، انفصلت عن القطاع الصحي سيدي لخضر في سنة 2008 بمرسوم رئاسي سنة 2007 بعدما كانت فرعاً تابعاً له بحوالي 120 عامل.

¹ - مرسوم تنفيذي رقم 07-140 المؤرخ بتاريخ 2007/05/19، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 33، بتاريخ 2007/05/20، ص 11.

² - المرسوم التنفيذي 07/140، مرجع سابق، ص 11.

مجال التغطية:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر تقوم بالتغطية الصحية لكل من بلدية سيدي لخضر، بلدية حجاج، وبلدية بن عبد المالك رمضان.

- عيادة متعددة الخدمات سيدي لخضر.
- عيادة متعددة الخدمات حجاج.
- عيادة متعددة الخدمات بن عبد المالك رمضان.

ثانيا: مهامها

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر مؤسسة ذات طابع علاجي لتكفلها بالمعاينات التالية:

- ✓ المعاينات الطبية العامة.
 - ✓ المعاينات الطبية المختصة.
 - ✓ علاجات طب الأسنان.
 - ✓ علاجات التمريض.
 - ✓ الاستعجالا الطبية- الولادة.
 - ✓ التحاليل الطبية.
 - ✓ الأشعة.
 - ✓ تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.
- وتكلف على الخصوص بما يلي:

- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.
- يمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميدانا للتكوين شبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

وكذلك ذات طابع وقائي لتكفلها بجميع البرامج الوطنية للوقاية خاصة: برنامج التلقيح الموسع، كما تلعب دورا هاما في التنسيق بين مختلف القطاعات عن طريق مكاتب حفظ الصحة للبلديات. بالإضافة لتكفلها بمصلحة طب العمل على مستوى البلديات.

ولتأدية مهامها على أحسن وجه، المؤسسة تتوفر على إمكانيات بشرية ومادية موزعة على مختلف البلديات الثلاثة حسب الكثافة السكانية والمثلة في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (III - 05): توزيع الموارد البشرية تتمثل في توظيف 354 من مختلف الأسلاك.

الرقم	الرتبة	العدد
01	مدير المؤسسة	01
02	ممارسين متخصصين	04
03	أطباء	30
04	جراحي أسنان	08
05	صيدلي	01
06	النفسانيين	15
07	بيولوجيين	15
08	الشبه الطبيين	169
09	القابلات	16
10	الاسلاك المشتركة	48
11	سلك العمال المهنيين وأعوان الخدمة	47
	المجموع	354

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

المطلب الثاني: الاطار الإداري للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر

تمارس المؤسسات العمومية للصحة الجوارية زيادة إلى العمل الطبي والعلاجي باعتبارها أعمال أنشأت لأجلها، أعمالا إدارية والتي لم تعرف بدورها تعريفا دقيقا فهي تدخل ضمن تنظيم وتسيير هذا المرفق، فليس من السهل إسنادها إلى موظفين بصفتهم كما هو الحال بالنسبة للأعمال الطبية والعلاجية وذلك من حيث صدورها عن الطبيب أو الجراح أو عون شبه طبي أو إداري أو مستعملي المرفق الصحي العام أو حتى بالنظر إلى طبيعتها.

تضم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طاقما مكونا من مجلس الإدارة ومديرا يساعده أربعة مديريين فرعيين وكذا مجلسا طبيا. وعلى مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر وجدنا هذه التشكيلا¹:

المدير: وهو كل شخص في المنظمة يقوم بالإشراف على نشاطات الآخرين، فهو من يشرف على توجيه الطاقم الإداري، حيث أن مهام المدير هي مهام تسيير، فالمدير هو المركز الرئيسي لاتخاذ القرارات والمركز المعدل للنص التنظيمي ويعتبر عمل المدير مزيجا من النشاطات الإدارية وغير إدارية. كما أن له صلاحية التعيين وتمثل مهامه في تسيير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من خلال تسيير الاستغلال الأمثل والعقلاني لكل الموارد وخاصة الموارد البشرية، وكذا ضمان التسيير العام للإدارة من خلال توجيه ومراقبة نشاطات العيادات الطبية والوحدات القاعدية والاتصال المباشر بالهيئات العليا وإعداد برامج الميزانية وإعداد مشروع التنظيم والقوانين الداخلية للمؤسسة.

ويضم مكتب المدير طبقا للتنظيم الإداري المتعارف عليه في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية مكتبا للأمانة العامة والتي يقصد بها السكرتاريا العامة وتتولى كافة الاتصالات المكتوبة والتقارير والمذكرات المختلفة وكذا الرد على المكالمات الهاتفية وتنظيم الوظائف والملفات الخاصة بأنشطة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وحفظها بطريقة تضمن سلامتها وطبقا لطرق الحفظ المقررة إداريا وكذا العمل على استقبال الزوار من المواطنين والإداريين وكذا عمال الصحة، تقديم حسن المعاملة، كما تتجاوز مهام الأمانة العامة ذلك لتشمل القيام بالأعمال الكتابية ومعالجة النصوص بواسطة الحاسوب ومعالجة البريد سواء الصادر أو الوارد وتقييده في السجلات المعدة لذلك وبصفة عامة استقبال جميع الوثائق من مختلف المصالح.

يساعد المدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في أداء مهامه أربعة مديريات فرعية يتم توصيف مهامها

كما يلي:

1. المديريات العامة الفرعية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر²:

أولا: المديرية العامة للمالية والوسائل:

وهي مديرية فرعية على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر تسهر على التطبيق الصارم لأعمال التسيير من خلال تسجيل جميع العمليات المالية الخاصة بالمؤسسة وتصحيح النقائص الموجودة

¹ - مرسوم تنفيذي رقم 140-07 المؤرخ بتاريخ 2007/05/19، المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 33، بتاريخ 2007/05/20، ص 11.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2009/12/20 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 15، بتاريخ 2009/03/07، ص 20.

في الميزانية وذلك عن طريق تخليص العمليات قصد تصحيح الميزانية الخاصة المصادق عليها من طرف رئيس المحاسبة المالية في نهاية كل دورة.

وتختص المديرية العامة للمالية والوسائل بالمراقبة الشهرية لمالية المؤسسة التي يقوم بها رئيس الميزانية وكذا اقتراح وتقييم ميزانية التسيير وتسجيل أجور ومرتببات العمل كما يجب على المؤسسة أن تؤمن سمعة كل عمال الصحة عن طريق التأكد من الممارسات الحسنة للقيم الموزعة على الجميع وهذا من أهم استراتيجيات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر عن طريق التكفل الكامل بالمرضى وتوجيه وإرشادهم وتدعيم المؤسسة بالموارد البشرية والعتاد كذلك الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، بما في ذلك أجور ومرتببات الموظفين المنجزة من طرف مصلحة مكتب الأجور والقيام بإعداد طلبات المخازن والمتابعة المستمرة للسجلات الحوالات اليومية للوقود... الخ) والالتزام بدفع مستحقات والأوامر بمهمة.

تضم المديرية الفرعية للمالية والوسائل على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر ثلاثة مكاتب هي:

- مكتب الصفقات: وهو يقوم بتنظيم الاستشارات والصفقات الخاصة بالمؤسسة والقيام بكل خطواتها ابتداء من الإعلان وتنظيم العروض في شقها التقني والسماح إلى غاية فتح العروض وتقييمها والمنح المؤقت والاتفاقيات.
- مكتب الميزانية: وهو عبارة عن مكتب مكلف بالعقود التي تبرم بين الإدارة والممولين وفقا للسياسة الوطنية في إعداد هذه الصفقات وإبرامها وتنفيذها ويكلف بمراجعة إبرام الصفقات وفقا للإجراءات القانونية ويتم بإشهار في الجرائد اليومية وكذا لوحة الإعلانات والتأكد من تاريخ إمضاء الصفقات إذ يجب أن تحتوي الصفقة فضلا عن ذلك على البيانات التكميلية من ذلك كيفية إبرام الصفقة، الإشارة إلى دفاتر الأعباء العامة ودفاتر التعليمات المشاركة المطبقة على النفقات التي تشكل جزءا لا يتجزأ منها، شروط عمل المتعاملين الثانويين واعتمادهم إن وجدوا الإشارة إلى بند الرهن الحيازي إن كان مطلوبا، نسب العقوبات المالية وكيفيات حسابها وشروط تطبيقها أو النص على حالات الإعفاء منها.

وطبقا للتعديل الجديد لقانون الصفقات العمومية بموجب المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 02 ذي الحجة 1436، الموافق ل 16 سبتمبر 2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 50 المؤرخة في 06 ذي الحجة 1436، الموافق ل 20 سبتمبر 2015 والذي بموجب المادة الأولى منه، فإن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر معنية بإبرام الصفقات العمومية لأنها من احد أشخاص القانون العام، إذ تتضح رغبة المشرع في مد تنظيم الصفقات العمومية إلى المؤسسات العمومية

ذات الطابع الإداري بحد ذاتها والسبب في ذلك واضحاً هو إضفاء المزيد من الشفافية والوضوح على اعتبارها تتمتع بالشخصية القانونية.

- مكتب الوسائل العامة والهياكل : وهو عبارة عن مكتب توكل له مهمة الحفاظ على الوسائل العامة الخاصة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر وصيانتها في حالة أي تلف.

ثانياً: المديرية الفرعية للموارد البشرية¹:

تهتم هذه المديرية بإدارة وتسيير الموارد البشرية والاهتمام بكل ما يخص المستخدم مهما كانت درجته بحيث أن جميع ملفات المستخدمين توجد بهذه المديرية وتشرف على مكتبتين: مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات، ومكتب التكوين.

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات : حيث يتكفل هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية للموظفين من تعيين ، عزل ، ترقية ، إحالة على التقاعد وهذا من خلال :

- السهر على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين.
- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي يضم مختلف دورات تكوينية لفائدة الموظفين .
- استلام ملفات المترشحين لدى المؤسسة وتسطير برامج التبرصات ومتابعتها.
- عقد اجتماعات ولقاءات خاصة بالمستخدمين ودراسة ملفاتهم.

- مكتب التكوين: يقوم هذا المكتب بالمهام التالية :

- إعداد برامج التكوينية وتنفيذها وتقييمها ومتابعتها.
- تنظيم ملتقيات والتظاهرات وأيام تحسيسية في إطار تحسين الأداء وإعادة التأهيل للموظفين .
- تضبط طلبات المترشحين للتكوين خارج الوطن قصير المدى وتعرضها على المجلس الطبي في الدورة العادية والاستثنائية لدراستها والموافقة عليها.
- تقوم بتحليل واقتراح برامج تكيف مع مختلف الأسلاك التابعة للصحة .
- تنظيم ملتقيات والتظاهرات العلمية في إطار إعادة تأهيل الموظفين وتحسين أدائهم.
- إعداد ميزانية التكوين وضبطها من خلال الاعتماد المخصصة لها.

كما تقوم المديرية الفرعية للموارد البشرية بالعديد من المهام، لعل أهمها:

¹ - قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20/12/2009 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 15، بتاريخ 07/03/2009، ص 20.

- ✓ إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- ✓ متابعة وترقية الموظفين، الترقية في الدرجات أو الترقية عن طريق الامتحان المهني.
- ✓ تحضير وإنشاء أو تمديد لجنة الخدمات الاجتماعية واللجان المتساوية الأعضاء.
- ✓ إعداد ملفات الإحالة على التقاعد.
- ✓ متابعة التعيين في المناصب العليا ومتابعة ملفات التوظيف الخارجي.
- ✓ إعداد مختلف المقررات مثل محاضر التنصيب ومقررات الخصم ومقررات التوجيه الداخلي إضافة إلى كشف الحضور الخاص بعمال الشبكة الاجتماعية والإدماج المهني وإدماج حاملي الشهادات.
- ✓ إعداد جداول الإرسال والمراسلات والتقارير المرفوعة للمدير العام وشهادات العمل لعمال المؤسسة. وهذه في مجملها أهم الأعمال الموكلة إلى عامل في أمانة مديرية الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر.
- ✓ دراسة مختلف الوثائق المستخدمة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر كشهادات العمل التي يتم استخراجها للموظفين العاملين في المؤسسة العمومية أو الذين عملوا فيها لمدة معينة لاستعمالها في مختلف الملفات الإدارية التي يحتاجونها ويتم إمضائها من طرف المدير الفرعي للموارد البشرية وبعد تسلم للمعني نسختين وذلك طبعا بعد تسجيلها في سجل خاص بالشهادات العمل.
- ✓ دراسة وإعداد جداول الإرسال ويتم إرساله مع ما يحتويه من وثائق مثلا محاضر التنصيب أو مقررات الإجازات المرضية خصم حسب الجهة المرسل إليها ويتم تسجيله في سجل الصادرات قبل إرساله ويتم إرسال نسختين ثم إرجاع مصادق عليها تثبت استلامه.
- ✓ تحضير كشف حضور العمال : يتم إرسال كشف الحضور الشهري للعمال المتعاقدين في إطار الشبكة الاجتماعية أو الوكالة الولائية للتشغيل أو مديرية الصحة والسكان يتضمن اسم واللقب العامل والشهادة المحصل عليها وتاريخ التنصيب وأخيرا الحساب الجاري حتى يتم تسديد أجورهم.
- ✓ إعداد محاضر التنصيب عندما يتم تنصيب العاملين الجدد من خلال إعداد محاضر تنصيب رسمية تثبت مزاولتهم للعمل ويتم إمضاؤه من طرف المعني والمدير.

ثالثا : المديرية الفرعية للمصالح الصحية¹:

تهتم هذه المديرية بتسيير المصالح الصحية داخل العيادات متعددة الخدمات والوحدات العلاج القاعدية وخارجه وتشتمل ثلاث مكاتب هي:

- مكتب القبول والتعاقد: يقوم هذا المكتب بمعظم الخدمات الإدارية الضرورية للمريض بحيث تكمن مهمته الأساسية في تسجيل حركة المريض من دخول وخروج ويقوم أيضا بتقييم مجموعة من المعلومات والإحصائيات.
- مكتب التعاقد وحساب التكاليف: يهتم بمتابعة جميع النفقات الخاصة بالمرضى فيما يخص الأدوية والأكل والإيواء وإعداد حسابات كل ثلاثة أشهر لمعرفة ما يستهلك خلال هذه المدة.
- مكتب التنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها: يقوم بتهيئة البرامج الخاصة بأوقات العمل للسلك الطبي والإداري كبرنامج للمداومة الصحية والإدارية إضافة إلى تقسيم النشاطات الصحية بمعني توجيه وتعيين السلك الطبي عبد المناطق التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر.

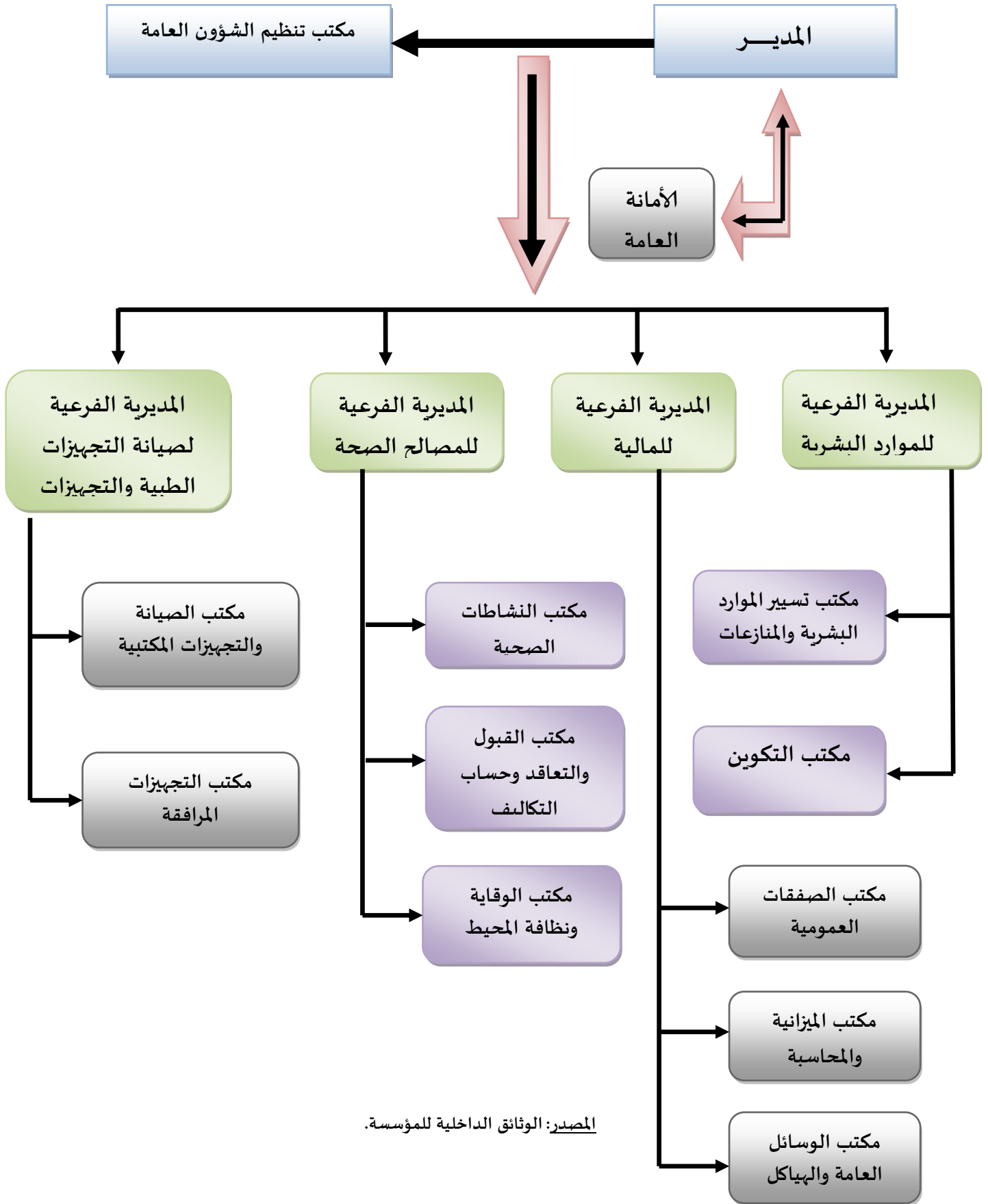
رابعا: المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية:

وهي مديرية مكلفة بتجهيز كل الآلات والموارد الضرورية منها العتاد الطبي كأدوات الجراحة وسيارات الإسعاف ووسائل التدفئة وللقيام بهذه المهام وضع تحت تصرفها مكاتبين لضمان السير الحسن للأعمال وتتكون من المكاتب التالية:

- مكتب صيانة والتجهيزات الطبية: وهو مكلف لوضع برنامج خاص لمراقبة ومتابعة التجهيزات الطبية وإعداد تقارير لهذا العرض.
- مكتب صيانة التجهيزات المرفقة: وهو أيضا مكلف بوضع برنامج خاص لمراقبة ومتابعة التجهيزات المرفقة وصيانتها وإعداد تقارير لهذا الخصوص حتى يتسنى للمديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية بأخذ القرارات المناسبة، ولديه تقنيين في هذا المجال يقومون بصيانة وإصلاح التجهيزات حسب الاستطاعة وإذا لزم الأمر استدعاء تقنيين خواص تم التعاقد معهم سلفا.

¹ - قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2009/12/20 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 15، بتاريخ 2009/03/07، ص 20

الشكل رقم (III-03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر



التنظيم والتسيير :

تسير المؤسسة من طرف مجلس الإدارة ويديرها مدير بالإضافة إلى هيئة استشارية تسمى المجلس الطبي.

■ مجلس الإدارة : مهامه : يتناول مجلس الإدارة في عدة مواضيع أهمها:

- ✓ مشروع ميزانية المؤسسة.
- ✓ مشروع جدول تعداد المستخدمين.
- ✓ اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار.
- ✓ الصفقات والعقود والاتفاقيات.

أعضائه: يمثل مجلس الإدارة كل من :

- ✓ ممثل عن الوالي.
- ✓ ممثل عن الإدارة المالية.
- ✓ ممثل التأمينات الاقتصادية والضمان الاجتماعي.
- ✓ ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.
- ✓ ممثل عن المجلس الشعبي المقر المؤسسة.
- ✓ ممثل عن المستخدمين الطبيين - منتخب.
- ✓ ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين -منتخب.
- ✓ ممثل عن جمعيات العمال. - منتخب -.

- المجلس الطبي :

هو المكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه فيها.

المطلب الثالث: التكوين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر

نظرا للدور الذي يلعبه التكوين بالمؤسسات الصحية العمومية، سنحاول تسليط الضوء على البرامج

التكوينية المعتمدة والمخصصة لكل سلك من تصنيفات الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر.

أولاً: أنواع التكوينات المتاحة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر

يمكن أن نلخص تصميم البرنامج التكويني المخصص للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر حسب كل سلك (أطباء -شبه طبي-اداريين -عمال مهنيين) في الجداول الآتية:

1.البرنامج التكويني لسلك الأطباء:

الجدول رقم (III-06) : البرنامج التكويني لسلك الأطباء

تصميم البرنامج	الإطارات + الأطباء المختصين
العينة المستهدفة	سلك الأطباء
مكان و مدة البرنامج التكويني	- خارج الوطن (من شهر إلى 03 اشهر) (خاص بالأطباء المختصين). - داخل المؤسسة (على حسب رزنامة الوزارة الوصية).
المساعدات المنهجية و البيداغوجية	محاضرات
المساعدات التكوينية	-الحاسوب الإلكتروني، الأفلام والشرائط ، تقنية Zoom
الأهداف الكلية للتكوين	- تحسين معارفهم ومؤهلاتهم في مجال تخصصهم وتنمية معارفهم . - تعريفهم بواجباتهم وحقوقهم ودورهم في التنمية الشاملة
الأهداف الجزئية للتكوين	- تحديد محتويات التقنيات البشرية المستحدثة . - التحكم في الأدوات والأجهزة الطبية وصيانتها. - فهم ميكانيزمات عملية الاتصال بين الطبيب والمريض والعلاقة الإنسانية بينهما.

المصدر: مكتب التكوين بالمؤسسة محل الدراسة .

وحسب رئيس مكتب التكوين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر محل الدراسة:

إن المؤسسة الصحية تقوم بتطبيق مخطط التكوين السنوي والذي يكون سطر من طرف الوزارة الوصية وبعض المواضيع الاضافية وذلك حسب دراسة مكتب التكوين الخاص بالمؤسسة حول الفئات المعنية والرتب المستهدفة من اجل تكوينهم وتحسين مستواهم وهذا بعد موافقة المدير الفرعي للموارد البشرية واللجنة الخاصة بالتكوين المنشأة على مستوى المؤسسة وموافقة المجلس الطبي على ذلك .

إن الأفراد المتكويين يتلقون تكويناً في التخصص حيث يهتم هذا النوع من التكوين بتزويدهم بالمعارف والمهارات الخاصة بمجال معين كتكوين الأطباء أو الشبه طبيين في مجال أو أنواع محددة من الأمراض وكيفية التعامل معها كالسكري، الالتهابات...، ومن خلال الاطلاع على برامج التكوين في المؤسسة محل الدراسة خلال سنة 2021 وجدنا أن محتوى هذه البرامج يشمل تخصصات محددة لمختلف الأقسام بالمؤسسة، حيث أن تكوين الأطباء كان تكوين تخصصي، أما بالنسبة لفئة الشبه طبيين نجد أن تكوينهم في التخصصات التي تستلزم بتحديد دائم ومسار للتطورات الطبية، أما بالنسبة لفئة الإداريين كان تكوينهم خاص في بعض المجالات كتسيير الموارد البشرية، الإعلام الآلي والمحاسبة التقنية، أما بالنسبة لفئة العمال المهنيين والعمال المتعاقدين كان تكوينهم خاص بالاسعافات الأولية والاستقبال والتوجيه.

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

تقوم الإدارة بإطلاع جميع الموظفين على برامج التكوين المبرمجة وذلك بإعداد إعلانات أو تبليغهم مباشرة، وانها ليست مقتصرة على فئة معينة، كذلك يتم تذكيرهم بوجوب الحضور والمشاركة في هذه البرامج التكوينية.

تضمن المؤسسة تنوع البرامج التكوينية والتي تعمل أساساً على تطوير الأفراد وتحسين أدائهم، فهي تمدهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم وتطور مهاراتهم وقدراتهم وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل من خلال استخدام المفاهيم والأساليب في مواقف معينة سواء كانت هذه المهارات فنية أو فكرية أو سلوكية.

هناك تكوينات خارج المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر كالجامعات ومدارس تكوين الشبه طبي بالنسبة للشبه طبيين ومعاهد الإدارة المدرسة العليا للصحة، مثل هذه التكوينات مبرمجة لدى المؤسسة الصحية من طرف الوزارة الوصية كما حدث خلال الدورة التكوينية الخاصة بالترقية الآلية لمستخدمي الصحة لسنة 2022.

المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة

نتناول في هذا المبحث التعريف بمجتمع الدراسة والإدارة المستعملة فيها بالإضافة إلى تحليل بالمعلومات المحصل عليها والنتائج المستخلصة.

المطلب الأول: أداة ومجتمع الدراسة

قمنا باستعمال تقنية المقابلة كأداة لجمع المعلومات وذلك من اجل إعطاء مصداقية للنتائج التي ستتوصل إليها حيث قمنا بإجراء عدة مقابلات مع المسؤولين المباشرين للموظفين وقمنا بطرح عليهم مجموعة من الأسئلة تتمحور حول موضوع البحث باعتبارهم المشرفين على الوسط المهني الذي ينشط فيه الموظفين . فهي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بطريقة جماعية أو فردية وهذا من أجل الوصول إلى المعلومات أو البيانات التي يتعذر الوصول إليها إلا بالإصرار مع بعض المسؤولين والعمال . ويعرفها محمد داودي ومحمد بوفاتح¹ : " بأنها مواجهة مباشرة بين الباحث و المبحوث والغرض منها جمع بيانات محددة حول فرد أو مجموعة لاستخدامها الأغراض البحث العلمي وتسمى تقنية بحث".

وتعد المقابلة من أبرز أدوات البحث العلمي التي يقوم الباحثون باستخدامها في أبحاثهم العلمية، ومن خلال المقابلة يقوم الباحث بحوار بينه وبين عينة الدراسة، ويكون هذا الحوار وجها لوجه، ويقوم الباحث من خلال هذا الحوار بطرح مجموعة من الأسئلة التي قام بإعدادها بشكل مسبق، حول موضوع البحث العلمي، ومن ثم يستمع لأجوبة عينة الدراسة، ومن ثم يقوم بتدوين هذه الأجوبة .

وتقدم المقابلة للباحث مجموعة كبيرة من المعلومات والتي قد لا توفرها أدوات الدراسة الأخرى، حيث أن المعلومات التي تقدمها المقابلة معلومات عميقة للغاية.

المطلب الثاني: تحليل مضمون المقابلات والنتائج المتوصل إليها

أولا: تحليل مضمون المقابلات

اعتمدنا على إجراء مقابلات وتم تحديد مجتمع الدراسة بعشرة (10) من المسؤولين المباشرين للمؤسسة من شاغلي المناصب العليا سواء الهيكلية أو الوظيفية الذين هم على اطلاع ومتابعة مباشرة لدور وسلوك الموظفين في وسطهم المهني ومن اجل ذلك تم إعداد وثيقة مقابلة (الملحق رقم 01) تضم اثنان وعشرون سؤالاً (22) تتمحور كلها حول مضمون البحث ورؤية مجتمع الدراسة وتقييمه لدور التكوين في تنمية وتطوير المورد البشري وتتكون

¹ - محمد بوفاتح، محمد داودي، منهجية كتابة البحوث العلمية والرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الأوراسية، الجلفة، الجزائر، 2007، ص122

هذه الفئة من مدير المؤسسة - المدراء الفرعيين - وإطارات طبية وشبه طبية (وكانت اغلب الإجابات متقاربة وتتمحور اغلب أجوبتها كما يلي:

1. هل يخضع موظفو المؤسسة لدورات تكوينية؟
 - يخضع اغلب الموظفون لدورات تكوينية كل حسب تخصصه.
2. هل تعتقد أن توقيت تنظيم هذه الدورات التكوينية لثان مناسباً؟
 - التوقيت لثان مناسباً ومن اعتبره غير مناسب برر ذلك بظروف شخصية ليس لها علاقة بالعمل
3. ما هي نوعية الدورات التكوينية التي يخضع لها الموظفون وما هو هدفها؟
 - دورات تحسين المستوى تهدف إلى اكتساب معلومات ومهارات جديدة لها علاقة بالتطور التكنولوجي واستعمال الإعلام الآلي.
4. هل هذه الدورات التكوينية دورية أو غير دورية؟
 - تكون هذه الدورات دورية أو غير دورية حسب الفئة المعنية بالتكوين حيث يستفيد الموظفون الطبيون والشبه طبيون من تكوين دوري عكس الفئات الأخرى.
5. كيف يتم انتقاء الفئات المعنية بالتكوين؟
 - يتم الانتقاء حسب احتياجات المؤسسة والخبرة المهنية التي يتمتع بها الموظف مع مح اولة توزيع الاستفادة على كل الهياكل لتبليغ مضمون البرنامج التكويني المسطر من طرف الوزارة .
6. كيف يتم اختيار المشرفين وتحديد البرنامج التكويني؟
 - يتم اختيار المشرفين حسب الخبرة المهنية والاختصاص أما تحديد البرنامج فهناك محاور مسطرة من طرف الوزارة ومحاور أخرى تشرف على إعدادها خلية على مستوى المؤسسة.
7. هل اتسم برنامج التكوين بالتنظيم والإشراف الجيد؟
 - الدورة التكوينية امتاز برنامجها بالتنظيم والإشراف الجيدين.
8. هل حرص المشرف على التعاون و مساعدة المتكويين وهل لثان الاتصال معه متاحاً؟
 - كان المشرفون يحرصون على التعاون والاتصال الجيد مع المتكويين ومساعدتهم وهو ما يدل على فعالية برنامج التكوين.
9. هل التكوين الذي يتلقاه الموظفون يؤثر بصورة ايجابية على تأدية الموظفين لأعمالهم؟
 - نعم التكوين يؤثر بصورة ايجابية على تأدية الموظفين لأعمالهم ويزيد من مستوى الرضا عن عملهم في المؤسسة.
10. هل تساهم الدورات التكوينية في تطوير قدرات ومهارات المتكويين؟

- الدورات التكوينية تؤدي إلى تطوير قدرات ومهارات المتكويين وهو ما يلاحظ في الميدان من خلال تطور مستوى عمل المتكويين إلى الأفضل.
- 11. هل تساهم الدورات التكوينية في تغيير سلوك المتكويين بشكل ايجابي؟
- البعض يري أن الدورات التكوينية أدت إلى تغير ايجابي في سلوك المتكويين مما يحفزهم على زيادة الأداء والفعالية .
- 12. هل المتكويين راضين عن التكوين الذي يتلقونه؟
- يكون المتكويون راضون حسب مستوى قيمة المعارف التي يتحصلون عليها من التكوين الذي يتلقونه.
- 13. هل يشعر المتكويين بأنهم تحصلوا على قيمة إضافية من العملية التكوينية؟
- المتكويون يشعرون أنهم تحصلوا على قيمة إضافية تتمثل في معلومات وأفكار جديدة تساعدهم في أعمالهم.
- 14. هل استطاع المتكويون نقل ما تعلمه إلى الواقع العملي الوظيفي؟
- يحاول بالفعل المتكويون نقل ما تعلمه خلال الدورة التكوينية وتطبيقه في الميدان خاصة إذا توفرت له الأدوات اللازمة أو إذا تم تعيينه في وظيفة جديدة.
- 15. هل للتكويين دور فيما يخص صقل المهارات والتزود بالمعلومات؟
- للتكويين دور فيما يخص صقل المهارات وهو مصدر للتزود وتحديد المعلومات.
- 16. هل للتكويين اثر فيما يخص المسار المهني للموظف (الترقية - زيادة في الأجر)؟
- ليس هناك علاقة مباشرة بين التكوين والترقية وزيادة الرواتب باستثناء عمليات الترقية التي تتطلب اجتياز التكوين بنجاح قبل الترقية أو يكون رصيد الدورات التكوينية كعامل تفضيلي في التعيين في المناصب العليا وهو ما ينجر عنه زيادة في الأجر .
- 17. هل للتكويين دور في تجنب الأخطاء المهنية؟
- يعتقد أنه للتكويين دور كبير في تجنب الأخطاء المهنية خاصة في مجال الصحة.
- 18. هل للتكويين اثر فيما يخص الأمن والسلامة واستعمال الأدوات والأجهزة؟
- كانت كل الأجوبة تؤكد أن للتكويين اثر فيما يخص الأمن والسلامة خاصة استعمال الأدوات والأجهزة والمواد.
- 19. هل للتكويين اثر فيما يخص الأداء الجماعي داخل المؤسسة؟
- كانت أغلب الأجوبة تصب في أن للتكويين اثر فيما يخص تطوير العمل الجماعي نتيجة زيادة فهم دور ومهام الأفراد.
- 20. هل يترك التكوين إحساس ايجابي للفرد لاتجاه وظيفته والمؤسسة؟
- نعم يترك اثر ايجابي اتجاه الوظيفة والمؤسسة بزيادة الثقة في النفس والثقة في الإدارة.

21. هل يترك التكوين اثر معنوي ونتائج على الجانب الاجتماعي والعلاقات بين الموظفين والجمهور؟

■ نعم يترك التكوين اثر معنوي ايجابي ونتائج فيما يخص العلاقات بين الموظفين أو المرضى أو المتعاملين مع المؤسسة .

22. هل كان التكوين فعال وخلف اثر على المؤسسة ككل؟

■ اجمع الكل على أن التكوين فعال ويترك اثر ايجابي على أداء المؤسسة ككل باعتبار أن كل دورة تكوينية يكون لها نتائج على تطوير أداء المؤسسة ككل.

ثانيا: النتائج المتوصل إليها

1. التكوين عامل محفز

يشعر الفرد بأهميته في المنظمة وأنه ينتهي إليها وهي توليه جانبا من الأهمية باعتباره عنصر فعال بها ، وهو ما ينتج عنه زيادة الولاء للمنظمة والشعور بالارتباط بها هذا ما يحفزه على زيادة مردوده وبذل جهد اكبر مادام مضمون هذا التكوين يلبي رغبات وتطلعات المورد البشري.

2. التكوين يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي

وهو الإحساس الإيجابي للفرد اتجاه وظيفته بحيث يكون الفرد في حالة رضا عن دوره في المنظمة وعن ما يقوم به من عمل وبالتالي يزداد تكيفه وتأقلمه مع عمله وهو ما يزيد في قدرته على العطاء.

3. التكوين يؤثر على الترقية والأجور

باعتبار أن للتكوين اثر غير مباشر على الأجور ولكن الرغبة في التكوين يكون الهدف منها زيادة المعارف والحصول على شهادات تعطي أفضلية في جانب الترقية بالنسبة للأفراد وهو ما يبعث روح التنافس والرغبة في تطوير شخصية الفرد لتولي مناصب قيادية .

كما أنه وطبقا لبعض القوانين الأساسية فأن الترقية في بعض الرتب يتوقف على النجاح في الدورة التكوينية التي يتم تنظيمها بمراكز متخصصة في ذلك، مثل بعض رتب الشبه طبيين والأسلاك المشتركة... الخ.

4. فعالية برنامج التكوين

حتى يكون برنامج التكوين فعالا لابد من اختيار التوقيت المناسب لمباشرة الدورات التكوينية بحيث لا يؤثر هذا التوقيت بصورة سلبية على السير العادي للمؤسسة وعلى الأفراد نتيجة تركهم أماكن عملهم ، كما أن اختيار المشرفين الأكفاء والذين لهم قدرات على التواصل وإيصال المعلومات يعد عاملا أساسيا حيث يكون البرنامج التكويني فعال.

لأن فعالية البرنامج التكويني تظهر في معرفة اثر التكوين على سلوك المتكويين في أداء مهامهم بعد انتهاء البرنامج التكويني وعودتهم إلى أماكن عملهم وكذلك نقل ما تعلموه وترجمت المعلومات المكتسبة إلى سلوكيات ايجابية ومساهماتها في خلق اتجاهات جديدة تهدف إلى زيادة روح الفعالية في المؤسسة وكذا مدى الانسجام مع أهدافها ومهامها.

5. اثر التكوين على الصحة والسلامة

يعمل التكوين بصفة فعالة ومباشرة على الحفاظ على صحة وسلامة العاملين وأمنهم وسلامتهم والتقليل من الأخطاء المهنية للأفراد، كما يعمل على إكسابهم خبرات ومهارات حول كيفية التقليل من اثر هذه الأخطاء واستيعابها دون تفاقم نتائجها والتقليل من أثارها وذلك من خلال تقديم تكوين حول كيفية القيام بالعمل بالشكل الصحيح والدقيق وتعليم الأفراد مهارات وعادات حول ممارسة المهام مما يزيد من احتياجات الأمان وحسن استعمال الأدوات والأجهزة والمواد.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر لديها عدد كبير من الموظفين موزعين حسب أسلاك مختلفة من حيث التخصص والمهام الم خولة لهم، مما يتطلب تنظيم دورات تكوينية حسب تخصصات هذه الأسلاك.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر تبذل مجهودات جبارة من اجل تحسين موردها البشري وتنمية قدراته من خلال العملية التكوينية التي تنظمها.

الخ-اتمـة

الخاتمة:

لقد أصبح التكوين من بين الخيارات الإستراتيجية للمنظمة وذلك من أجل تطوير وتنمية هيكلها البشري، ويعد الاستثمار في الموارد البشرية من الأولويات التي يجب على المنظمات أن تولي لها اهتماما كبيرا إذا أرادت أن تستمر في عالم كثير التغير والتقبل.

وقد تناولنا في دراستنا دور التكوين في تنمية الموارد البشرية وهذا من خلال طرح إشكالية حول الدور الذي يلعبه التكوين وأثره على تنمية الأفراد، ولمعالجة هذه الإشكالية وضعنا عدة فرضيات وحاولنا التحقق من صحتها، من خلال تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول وكل فصل مقسم إلى مباحث.

خلاصة لبحثنا نقول أن تسيير الموارد البشرية عرف عدة تغيرات وتحولات، في الممارسات والمهام والأهمية وصاحبه كذلك تغير الاسم من تسيير المستخدمين وصولا إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وهو عبارة عن تنظيم وكيان إداري جد مهم في المنظمة، ويقوم بعدة مهام انطلاقا من تخطيط الموارد البشرية مروراً بالتكوين، وتقييم أداء العاملين وإنمائهم بالسلامة المهنية والرعاية لهم، إلا أن هذه الإدارة تواجهها عدة تحديات على المستوى الداخلي والخارجي: العولمة، المسؤولية الاجتماعية، التنوع البشري، الثورة التكنولوجية العلمية، ثورة الاتصالات، المستجدات التشريعية والقانونية التي تستند إليها الدول، ... الخ.

وتعد المشكلة التي تعاني منها المؤسسات والمنظمات هي جهة المتطلبات والاحتياجات المتزايدة والمتنامية للمواطنين أو المجتمع، ومن جهة أخرى المنافسة الشرسة والمفتوحة في الأسواق لهذا يتعين على المنظمات معالجة هذا الأشكال بالقيام بالتكوين لتنمية أفرادها من أجل تحقيق الأهداف التي سطرتهما سابقا.

ومن خلال بحثنا هذا سنعالج مدى مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية وبالتالي الرفع من أدائها على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر .

وللإجابة على الإشكالية المطروحة وضعنا ثلاثة فرضيات و المتمثلة في :

- ✓ الفرضية الأولى: نوعية البرامج التكوينية لها علاقة بالهدف من التكوين.
- ✓ الفرضية الثانية: يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية.
- ✓ الفرضية الثالثة: تؤدي البرامج إلى الرفع من أداء الموظفين .

ولغرض إثبات صحة فرضياتنا اتبعنا المنهج الوصفي في الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي فأنا استعملنا المنهج التحليلي من خلال جمع المعلومات والحقائق باستخدام تقنيات البحث عن طريق أداة المقابلة،

وبعد جمع المعلومات والحقائق قمنا بتصنيفها وتبويبها ثم تحليلها بالشكل الكافي والدقيق، وتفسير المناهج المتوصل إليها بهدف استخراج استنتاجات ذات دلالة.

انطلاقاً من المنهجية التي أتبعناها ومن خلال اختبارنا وتحليلنا للفرضيات توصلنا إلى ما يلي:

- صحة الفرضية الأولى: حيث أن نوعية البرامج التكوينية لها علاقة بالهدف من التكوين، حيث تقوم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتحديد احتياجاتها التكوينية والتي على ضوءها يتم تحديد نوعية البرامج التكوينية.
- ثبوت صحة الفرضية الثانية: وهي أن التكوين الذي يتلقاه موظفو المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر يساهم في تنمية الموارد البشرية ويؤدي إلى تطوير قدرات ومهارات المتكويين وهو ما يلاحظ في الميدان من خلال تطور مستوى عمل المتكويين إلى الأفضل.
- تحقق صحة الفرضية الثالثة: والتي تنص على أن البرامج التكوينية تؤدي إلى الرفع من أداء الموظفين يتضح ذلك عندما يقوم المتكون نقل ما تعلمه خلال الدورة التكوينية وتطبيقه في الميدان خاصة إذا توفرت له الأدوات اللازمة أو إذا تم تعيينه في وظيفة جديدة.

نتائج الدراسة:

أفرزت عملية التحليل والمعالجة الإشكالية موضوعنا على مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

- اختيار التوقيت المناسب عامل أساسي لنجاح الدورات التكوينية.
- انتقاء الأفراد المشاركين في الدورات التكوينية من بين الموظفين الذين لهم تأهيل مناسب وقدرة على الاستفادة من البرنامج التكويني عامل هام لتقييم مردود العملية التكوينية .
- التكوين يؤثر بصورة ايجابية على تأدية الموظفين لأعمالهم ويزيد من مستوى الرضا عن عملهم في المؤسسة.
- الدورات التكوينية تؤدي إلى تطوير قدرات ومهارات المتكويين وهو ما يلاحظ في الميدان من خلال تطور مستوى عمل المتكويين إلى الأفضل .
- الدورات التكوينية تؤدي إلى تغير ايجابي في سلوك المتكويين مما يحفزهم على زيادة الأداء والفعالية .
- يكون المتكويين راضون حسب مستوى وقيمة المعارف التي يتحصلون عليها من التكوين الذي يتلقونه.
- يقوم المتكون نقل ما تعلمه خلال الدورة التكوينية وتطبيقه في الميدان خاصة إذا توفرت له الأدوات اللازمة .
- للتكوين دور فيما يخص صقل المهارات وهو مصدر للتزود وتحديد المعلومات.
- ليس هناك علاقة مباشرة بين التكوين والترقية وزيادة الرواتب .
- للتكوين دور كبير في تجنب الأخطاء المهنية وكيفية مواجهتها .

- للتكوين اثر فيما يخص الأمن والسلامة خاصة استعمال الأدوات والأجهزة والمواد .
- للتكوين اثر فيما يخص تطوير العمل الجماعي نتيجة زيادة فهم دور ومهام الأفراد.
- يترك اثر ايجابي اتجاه الوظيفة والمؤسسة بزيادة الثقة في النفس والثقة في الإدارة.

التوصيات والاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل اليها قمنا باقتراح ما يلي:

- ✓ برمجة الدورات التكوينية في أوقات مناسبة للمتكونين والمشرفين .
- ✓ إعطاء الوقت الكافي للمشرف لتحضير المادة العلمية .
- ✓ اختيار المتكونين الذين لهم القدرة على نقل المعلومة والتواصل داخل المؤسسة.
- ✓ اختيار الأفراد الحاصلين على مستوى تأهيلي يمكنهم من استيعاب البرنامج التكويني والاستفادة منه.
- ✓ تجنب تكرار محتوى الدورات التكوينية والعمل على تحديثها وإثرائها.
- ✓ اختيار المشرفون الذين يحرصون على التعاون والاتصال الجيد مع المتكونين ومساعدتهم .
- ✓ الإعداد العلمي الأساسي للأفراد الذين نرغب في تكوينهم.
- ✓ توفر قدرات ومميزات شخصية ونفسية في المتكون والمشرف لنجاح برنامج التكوين (المتدربين أصحاب الطاقة السلبية).



قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. ابراهيم عباس الحلالي، تنمية الموارد البشرية، مصر، دار الفكر العربي، 2013.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الكتب ، 2000.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الثقافة، 2004.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 2007.
5. بلال خلف السكارنة، إتجاهات حديثة في التكوين، عمان ، الأردن، دارالمسيرة ، 2011.
6. حسان محمد نذير، خرساتي، ادارة المستشفيات ، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1990.
7. حميد الطائي، بشير العلاق، مدخل إستراتيجي، وظيفي، تطبيقي، الطبعة العربية، عمان، داراليازوري لنشر والتوزيع، 2009.
8. د. ردينة عثمان، يوسف، التسويق الصحي والاجتماعي، الطبعة الأولى ، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع. 2008.
9. د. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العلمية التدريبية النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
10. د. يوسف حجيم الطائي، د. مؤيد عبد الحسين الفضل، م. هاشم فوزي العبادي، إدارة المارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة النشر والتوزيع، 2006.
11. رضا هاشم حمدي، التكوين الإداري المفاهيم والأساليب. عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2013.
12. رعد عبد الله الطائي وعلى قداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، الأردن، داراليازوري لنشر والتوزيع، 2008.
13. رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، دار الجامعية للنشر، 2002.
14. زاهر محمد ديري، إدارة الموارد البشرية جامعة الزرقاء، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
15. زاهر محمد ديري، إدارة الموارد البشرية جامعة الزرقاء، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2013.
16. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
17. زوليف مهدي حسين، إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي، عمان والأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.
18. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.
19. سعد علي العازي، الادارة الصحية ، عمان، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
20. السيدة عليوة، تحديد الإحتياجات التكوينية، مصر، الإسكندرية، أتراك للنشر، 2002.
21. الصحن محمد فريد، قراءات في ادارة التسويق، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2002 .
22. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.

23. صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية، 1970.
24. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1987.
25. الطعاني، حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
26. الطيب محمد رفيق، مغل لتسيير السلوك التنظيمي أساسيات ووظائف وتقنيات، الجزء الثاني ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
27. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقة الإنتاجية، ب ط، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 1998.
28. عاطف محمد علي، إدارة الأفراد دراسة علمية وعملية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1996.
29. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة، الطبعة الأولى، مصر، المكتبة المصرية، 2007.
30. عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، القاهرة ، مكتبة عين الشمس، 1975.
31. عشموي سعد الدين، أسس الإدارة القاهرة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1997.
32. عشوش محمد أيمن عبد اللطيف، السيد أمل عبد الرحمان، و باشري نفيسة محمد ، أساسيات إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مصر ، 2017.
33. علي السلي، ساطع ارسلان، تحديد الاحتياجات التكوينية، الأردن، المنظمة للعلوم الإدارية، 1974.
34. عمر محيرق، أساسيات تكوين الموارد البشرية، مصر، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
35. عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2009.
36. عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، المجلد الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2009.
37. فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات ، عمان، الأردن، دار الهلال، 1991.
38. فريد توفيق نصيرات، ادارة منظمات الرعاية الطبية، الطبعة الأولى، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.
39. فريد كورتل، درمان سليمان صادق، نجاة العمري، تسويق الخدمات الصحية، الطبعة الأولى ، عمان، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
40. فوزي شعبان مذكور، تسويق الخدمات الصحية، الطبعة الأولى، القاهرة، ايتراك لنشر والتوزيع، 1991.
41. لعويسات جمال الدين، ادارة الجودة الشاملة، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
42. محمد أسامة، و حلمي عباس، التكوين و التنمية المهنية المستدامة، مصر، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2012.
43. محمد بوفاتح، محمد داودي، منهجية كتابة البحوث العلمية والرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، الجلفة، الجزائر، دار ومكتبة الأوراسية ، 2007.
44. محمد حسين، "طرق التكوين، المجلد ط3، عمان الأردن ، دار مجدلاوي، 2011.

45. محمد عبد الفتاح ، ادارة الجودة الشاملة بمنظمة الرعاية الاجتماعية، الاسكندرية، دار الفتح للتجليد الفني، 2008.
46. محمد فاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية. الأردن ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، 2016.
47. محمد مسلم تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، الجزائر، دار طليطلة للنشر والتوزيع، 2016.
48. محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم و ادوات، الجزائر، دار طليطلة للنشر و التوزيع ، 2016.
49. محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان ، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، الطبعة الأولى، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005 .
50. محمود عبد الفتاح رضوان ، نظرية التكوين التحول من أفكار و مبادئ الى واقعة الملموس ، القاهرة ، مصر، المجموعة العربية للتكوين و النشر ، 2013.
51. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العلمية التدريبية النظرية و التطبيق، مصر، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008.
52. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التكوينية، مصر، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008.
53. مصطفى محمد أبو بكر، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية ، 2003.
54. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد ، عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2012.
55. منير بن أحمد بن الدري ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ، الأردن، دار الابتكار للنشر و التوزيع، 2013.
56. موسى محمود عبد اللطيف ، الدافعية للتكوين الإداري في ضوء التحديات العالمية ، القاهرة، الدار العالمية للنشر، 2013.
57. نجم العزاوي، جودة التكوين الإداري و متطلبات المواصفة الدولية، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
58. نجم العزاوي، التكوين الإداري، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2006.
59. نجم عبد الله العزاوي، و جواد عباس حسين ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010.
60. صيرات فريد توفيق، ادارة المستشفيات، الطبعة الأولى، عمان، اثناء للنشر والتوزيع ، 2008..
61. نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، عمان، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2006.
62. هاني حامد الطمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، عمان دار وائل للنشر، عمان 2009 .
63. ثامر البكري، تسويق، الخدمات الصحية، عمان، دار اليازوري للنشر و التوزيع، و التوزيع، 2009.
64. وليد يوسف صالح، إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار اسامة للنشر. 2011.
65. ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، الرياض، دار الخريجي للنشر و التوزيع، 1996.
66. يوسف حاجيم الطائي و اخرون، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية و الخدمية، الطبعة العربية ، عمان، دار اليازوري للنشر و التوزيع 2009.

الرسائل والمذكرات :

1. أحمد العابدي، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2013/2012.
2. بوطغان راضية، تحليل جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيد وسبل تحسينها، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر جامعة جيجل 2012_2013.
3. حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة سونطراك، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الدراسية 2007-2008.
4. الطيب جمعة، مساهمة تطبيق التسويق على الخدمات الصحية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2009-2008.
5. عائشة شتاتحة، المورد البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007.
6. علاء عادل درويش، دور التخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية، رسالة مقدمة لاستكمال إجراءات الحصول على درجة ماجستير في ادارة الاعمال ، 2012-2013 .
7. نجاة صغيرو ، تقييم جودة الخدمات الصحية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة باتنة الجزائر ، 2011 – 2012.
8. قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2008.
9. محمود بوقطف ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة-ماجستير غير منشورة. بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2013-2014.

المجلات والدوريات:

1. ابراهيم رمضان الديب ، دليل إدارة الموارد البشرية ، المجلد الطبعة 02. مصر، مؤسسة ام القربل للترجمة والنشر والتوزيع، 2008.
67. أكثم عبد المجيد الصرايرة، ووريدة خلف الغريب ، اثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع ، المجلد 06، الأردن، دار اسامة للنشر. 2010.
2. بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 07، 2015.
3. خليل الله سعد الدين. إدارة مراكز التكوين، المجلد ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007.
4. بديهي فهيمة، جودة الخدمات الصحية الخصائص الأبعاد والمؤشرات، العدد 07، مجلة الاقتصاد والمجتمع، 2011.

5. دبون عبد القادر، سويسي الهواري، اثر الخوصصة في الجزائر على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 3، سنة 2004.
6. صادق هدى أحمد، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، المجلة العربية للتدريب، المجلة 5، العدد 10، الرياض، السعودية، 1992.
7. ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل عدد 24 جوان 2009.
8. محمد مور الطاهر عبد القادر، قياس جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في السودان، المجلد 11، العدد 4، سنة 2015.
9. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف الموارد البشرية ، مجلة جامعة ملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة ، 2006.
10. نعيمة بارك. تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة إقتصاديات شمالافريقيا، جامعة شلف، العدد 07، 2009.

القوانين والمراسيم

1. الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوسنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
2. الھوسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ بتاريخ 2007/05/19، المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 33، بتاريخ 2007/05/20،
3. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2009/12/20 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 15، بتاريخ 2009/03/07،

الملاحق

الملحق رقم 1

وثيقة مقابلة

1 - هل يخضع موظفو المؤسسة لدورات تكوينية؟

.....

.....

2 - هل تعتقد ان توقيت تنظيم هذه الدورات التكوينية كان مناسباً؟

.....

.....

ماهي نوعية الدورات التكوينية التي يخضع لها الموظفون وما هو هدفها؟

.....

.....

3 - هل هذه الدورات التكوينية دورية او غير دورية؟

.....

.....

4 - كيف يتم انتقاء الفئات المعنية بالتكوين؟

.....

.....

5 - كيف يتم اختيار المشرفين وتحديد البرنامج التكويني؟

.....

.....

6 - هل اتسم برنامج التكوين بالتنظيم والاشراف الجيد؟

.....

.....

7 - هل حرص المشرف على التعاون و مساعدة المتكويين وهل كان الاتصال معه متاحا؟

.....

.....

9- هل التكوين الذي يتلقاه الموظفون يؤثر بصورة ايجابية على تادية الموظفين لاعمالهم؟

.....

.....

10- هل تساهم الدورات التكوينية في تطوير قدرات ومهارات المتكويين؟

.....

.....

11- هل تساهم الدورات التكوينية في تغيير سلوك المتكويين بشكل ايجابي؟

.....

.....

12- هل المتكويين راضين عن التكوين الذي يتلقونه؟

.....

.....

13- هل يشعر المتكويين بانهم تحصلوا على قيمة اضافة من العملية التكوينية؟

.....

.....

14- هل استطاع المتكون نقل ما تعلمه الى الواقع العملي الوظيفي؟

.....

.....

15- هل للتكوين دور فيما يخص صقل المهارات والتزود بالمعلومات؟

.....
.....

16- هل للتكوين اثر فيما يخص المسار المهني للموظف (الترقية زيادة في الأجر)؟

.....
.....

17- هل للتكوين دور في تجنب الاخطاء المهنية؟

.....
.....

18- هل للتكوين اثر فيما يخص الامن والسلامة واستعمال الأدوات والاجهزة؟

.....
.....

19- هل للتكوين اثر فيما يخص الاداء الجماعي داخل المؤسسة؟

.....
.....

20- هل يترك التكوين احساس ايجابي للفرد اتجاه وظيفته والمؤسسة؟

.....
.....

21- هل يترك التكوين اثر معنوي ونتائج على الجانب الاجتماعي والعلاقات بين الموظفين والجمهور؟

.....
.....

22- هل كان التكوين فعال وخلف اثر على المؤسسة ككل؟

.....
.....

خلاصة الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التكوين على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر ، كما بينت مدى أهمية التكوين البالغة في المؤسسات لأنها تهتم بتنمية المورد البشري والذي يعتبر الأهم في المؤسسة ويجب الإعتناء به وتزويده بالمعارف و المهارات الضرورية ليتقن عمله بفاعلية وكفاءة .

الكلمات المفتاحية :

الموارد البشرية – الأداء – التكوين – الخدمات الصحية – الجودة .

This study aimed to identify the impact of training on the performance of human resources in the public institution for neighborhood health in Sidi Lakhdar. Which is considered the most important in the organization and must be taken care of and provided with the necessary knowledge and skills to master his work effectively and efficiently.

key words :

Human resources - performance - training - health services – quality.