

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

التخصص: تسيير استراتيجي

الشعبة: علوم التسيير

## التكوين وأثره في تنمية الكفاءات في المؤسسات الاستشفائية

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية " بلطرش العجال " عين تادلس مستغانم

إشراف الاستاذ:

- ولد سعيد محمد

مقدمة من طرف الطالبان:

- عباسة منير

- عالم رشيد

لجنة المناقشة مكونة من السادة الأساتذة:

الصف	الجامعة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم	أستاذ محاضر (أ)	عبد القادر شاعة
مشرفا ومقررا	جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم	أستاذ محاضر (أ)	محمد ولد سعيد
مناقشا	جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم	أستاذ محاضر (أ)	مادوري نور الدين

السنة الدراسية: 2022-2023

سورة التوبة

## شكر وعرفان:

وم قال الله تعالى ﴿إِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾ {لقمان: 12}

وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل"

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية و  
العزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف "ولد سعيد محمد" على ما قدمه لنا من توجيهات،  
كما نتقدم بجزيل الشكر لجميع الأساتذة الكرام الذين أشرفوا على تعليمنا كل هذه السنوات باذلين  
جهودا كبيرة

كما نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث من قريب أو بعيد وقدم لنا يد المساعدة،

كما نشكر كل عمال جامعة عبد الحميد ابن باديس دون استثناء

## الإهداء

أحمد الله عز وجل على منة دعوته لإتمام هذا البحث

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد:

\*قال تعالى في محكم تنزيلكم " مَنْ نِعِمَّةً فَمِنْ اللَّهِ " فمن نعم الله تعالى أن وفقنا لإتمام هذا  
البحث

\*أهدي تخرجي إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد طريق العلم لي والدي العزيز

\*إلى من أروضتني الحب والحنان وبلسم الشفاء والدتي الحبيبة

\*إلى القلوب الرقيقة والنفوس البريئة إختوتي

\*أهدي لكم بحث تخرجي داعيا المولى عز وجل أن يطيل في أعماركم ويرزقكم الخيرات

أحمد الله عز وجل على منة دعوته لإتمام هذا البحث

## الإهداء

إلى من قال فيهما عز وجل: "ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما".

إلى من علمني الصبر والإخلاص في العمل، وكان لي نعم المربي والسند... أبي

الكريم أطال الله في عمره.

إلى من لم تبخل عليّ في تربيّتي وتشجيعي وسهرت عليّ الليالي الطوال... أمي

حفظها الله وأطال الله في عمرها.

إلى من تقاسمت معهم مشواري الدراسي جميع أصدقائي.

# فهرس المحتويات

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	عدد أفراد الشبه الطبي	جدول رقم 01
59	عدد الموظفين الإداريين	جدول رقم 02
60	الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية	جدول رقم 03
62	توزيع عدد الأسرة الإستشفائية بعين تادلس	جدول رقم 04

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
10	مجالات التكوين بالنسبة للفرد	01
42	طريقة التدرج	02
61	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية عين تادلس	03



أ ..... مقدمة:

## الفصل الأول: التكوين

6 ..... المبحث الأول: الإطار العام للتكوين.

6 ..... المطلب الأول: ماهية التكوين

16 ..... المطلب الثاني: أساليب وفوائد التكوين:

22 ..... المبحث الثاني: أهمية وأهداف التكوين:

22 ..... المطلب الأول: أهمية التكوين:

25 ..... المطلب الثاني: أهداف التكوين:

## الفصل الثاني

32 ..... المبحث الأول: التكوين وعلاقته بأداء المورد البشري.

32 ..... المطلب الأول: الكفاءات البشرية وأنواعها.

38 ..... المطلب الثاني: أهمية وأساليب تنمية الكفاءات البشرية.

45 ..... المطلب الثالث: أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية.

47 ..... المبحث الثالث: التكوين وعلاقته بأداء المورد البشري:

47 ..... المطلب الأول: مفهوم التكوين ومكوناته.

53 ..... المطلب الثاني: أثر التكوين على أداء العامل:

## الفصل الثالث

56 ..... تمهيد:

56	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية عين تادلس.....
56	المطلب الأول: المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.....
63	المبحث الثاني : التكوين و الخدمة الصحية في المؤسسة الاستشفائية العمومية.....
63	المطلب الأول : التكوين في المؤسسة الاستشفائية ( بلطرش العجال عين تادلس).....
64	المطلب الثاني: تحليل العلاقة بين التكوين والخدمة الصحية.....
72	الخاتمة.....
76	قائمة المصادر والمراجع:.....
77	المـلـخـص.....

# المقدمة

### مقدمة:

يبدأ الإنسان منذ ولادته في مسيرة طويلة من التعليم والتكوين لا تكاد تنتهي حتى يفارق الحياة، تبدأ هذه المسيرة بالتعليم في مراحل العمر الأولى وحتى حصوله على المؤهل العلمي الذي يمهد انخراطه في العمل، لتبدأ مرحلة جديدة من التكوين تسبق أولى مراحلها ممارسته الفعلية لمهام الوظيفة وتستمر خلال مسيرته العلمية وتدرجه في المراتب الوظيفية للرفع من مستويات الكفاءة لديه.

وقد برز حاليا في عصرنا هذا مدى أهمية تكوين الموارد البشرية وتأهيلها لمواكبة التغيير ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وغاياتها، كما يعتبر مطلبا ضروريا لإكسابها القدرة التنافسية اللازمة باعتباره المحرك الرئيسي لجميع أنشطتها، ومصدرا مهما لفعاليتها، شأنه شأن أهداف هذه المنظمة وغايتها في التطور تبعا لمعطيات الواقع المتغير الذي نعيش فيه. تعد وظيفة التكوين من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء هيكلها، وهنا لا يجب أن يكون التكوين شاهدا فقط على منطق شغل المركز، ومما يجب أيضا أن يكون مانحا للكفاءة، ويعني ذلك أن يتزود الأشخاص ببعض المعارف والمؤهلات للقيام بأعمال تمكنهم من رفع التحديات، وهكذا فأمام المتكون ليس الشغل بحد ذاته، وإنما الشخص الذي يوظف ذكاه ودوافعه ضمن النشاط المتعلق بتكوين خبرته.

ومن هنا فقد حرصت الكثير من المنظمات على العناية بالتكوين من أجل رفع مستوى الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية وإعداد العاملين على اختلاف مستوياتهم والقيام بواجبات أعمالهم والمهام الموكلة إليهم على أحسن وجه، إضافة إلى تهيئتهم لتحمل المزيد من المسؤوليات من خلال قدراتهم على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل.

لذا أصبح ينظر إلى التكوين على أساس أنه الوسيلة للاستثمار الذي تلجأ إليه المنظمات لتحقيق أهدافها باعتباره عنصرا حيويا لا بد منه لبناء الخبرات والمهارات المتجددة بغرض رفع كفاءة وفعالية الأداء في المنظمة.

## الإشكالية:

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

"ما مدى تأثير التكوين في تنمية الكفاءات في المؤسسات الإستشفائية الصحية؟"

## فرضيات الدراسة:

من خلال التكوين تتطور الكفاءات في المؤسسات الصحية يؤدي هذا التكوين إلى تحسين أداء العاملين مما يزيد في مهاراتهم وزيادة معلومات المورد البشري.

الزيادة الإنتاجية والجودة لدى العاملين في المؤسسات الصحية هذا كله راجع إلى التكوين.

## أهداف الدراسة:

بناء على التساؤلات والفرضية السابقة فان هذه الدراسة تهدف إلى:

1. توضيح مختلف المراحل العملية التكوينية في المؤسسة و بيان اثر تطبيق التكوين على تحسين أداء الكفاءات.
2. معرفة واقع التكوين المتواصل العمومية للصحة وأفاق تطويره كأحد سياسات واليات تنمية الموارد البشرية كعنصر إستراتيجي مؤثر على نجاح المؤسسة العمومية الصحية.
3. نقص الكفاءات والمشاكل المسجلة حول التأطير تجعل هذا للجوء إلى سياسة التكوين كأمر ضروري لتغطيه هذا النقص من الكفاءات من جهة وتحسين مستوى الموظفين من جهة أخرى زيادة بأهمية التكوين في ظل التغيرات الحديثة.

أهمية الدراسة:

- بما أن التكوين من أكثر المواضيع التي تلاقى اهتماما كبير في جل الميادين والعلوم فإننا نرى أن هذه الدراسة لها أهمية معتبرة نظرا للنقاط التالية:
- ما يمكن أن تفيد بالتعرف على الخطوات الرئيسية الخاصة بالتكوين لضمان فعاليتها في المؤسسة الصحية.
  - ما يمكن أن تساهم به في تحسيس مسيري المؤسسات الصحية أهمية التكوين كأداة جوهرية لتطوير الكفاءات وضرورة ارتكازه على أسس سليمة وتقييم فعاليته.
- إن البحث يهدف إلى إظهار ماذا تأثير وفعالية تكوين في تنمية وتطوير كفاءات العاملين بالمؤسسة الصحية ولانجاز هذا البحث قررنا تقسيمه إلى فصلين حيث أن:
- الفصل الأول: لدراسة التكوين، ماهيته، أهميته
- الفصل الثاني: جاء لتوضيح الكفاءة المهنية والمهارات المستخلصة

الفصل الأول:

التكوين

### تمهيد:

سيكون اهتمامنا منصبا بهذا الفصل علىالتكوين كاستراتيجيه لإدارة الموارد البشرية إذ نص القانون 90-11 مؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق ل 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل في فصله الخامس على مايلي:

**المادة (57):** " يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال حسب برنامج يعرضه على لجنه المشاركة لإبداء الرأي كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به إن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما.<sup>1</sup>

**المادة(58):** "يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها أو تطويرها.<sup>2</sup>

كما نص أيضا كل من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، والمرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المذكور أعلاه.<sup>3</sup>

كما أنه بموجب المادة (38): " من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية يعتبر التكوين حقا معترفا بهللموظف خلال مساره المهني، على غرار أيضا تحسين المستوى

<sup>1</sup>: القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل.

<sup>2</sup>: المادة 58، من القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل.

<sup>3</sup>: المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.



وتجديد المعلومات بهدف تكييف الموارد البشرية مع تطور مهام الإدارة عن طريق الاعتماد على خطة تتكون من مبحثين.<sup>4</sup>

حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى الإطار العام للتكوين باستعراض ماهية التكوين، وكذا أساليب وفوائد التكوين، ثم أهداف وأهمية التكوين.

بعد هذا سنتناول في المبحث الثاني التكوين وعلاقته بأداء الموارد البشري من خلال مفهوم الأداء ومكوناته وتقييمه، وفي الأخير تأثير التكوين على الأداء.

### المبحث الأول: الإطار العام للتكوين.

#### المطلب الأول: ماهية التكوين

##### مفهوم التكوين:

لقد تعدد التعاريف حول مفهوم التكوين بتعدد رؤيا الباحثين والمهتمين بمجالاته المختلفة فكل هذه التعاريف تتناول التكوين وتختلف من زاوية لأخرى وسوف نعرض بعض التعاريف التي نراها هامة ونتناول بالشرح والتعليق ثم نستخلص التعريف الشامل والأهم، ومن هذه التعاريف ما يلي:

هو تلك الجهود الهادفة إلى تزود الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارفه وخبراته بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.<sup>5</sup>

يمتاز هذا التعريف بأنه أوضح الهدف من التكوين و هو زيادة كفاءة الموظف في أداء عمله الحالي أوالمستقبل إلى انه يؤخذ عليه أنه خص عملية التكوين بفتة الموظفين مع أن التكوين يجب أن يكون شاملا لجميع الفئات العاملة في المؤسسة.

<sup>4</sup>: المادة 38 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

<sup>5</sup>: مصباح فتيحة، محاولة تقييم نظام التكوين في الإدارة المحلية، مذكرة ليسانس، جامعة المدية، 2006،

وهناك تعريف آخر للتكوين بأنه إحدى البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على حسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة<sup>6</sup>.

يعتبر هذا التعريف أحسن من تعريف الأول وذلك لأنه أوضح أن التكوين يكون في صورة برامج رسمية مما يترتب عليه إعطاء التكوين صفة الجدية والنظام كما انه أبرز أن المؤسسة هي الجهة المسؤولة عن التكوين وحدد لنا سبل تحقيق أهداف التكوين والمتمثلة في تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المؤسسة.

التكوين هو وسيلة لتنمية الموارد البشرية وتخطيط احتياجات الإدارة وغيره من القطاعات الاقتصادية والاجتماعية وهو عملية لتنمية القدرات والمهارات لدى الموظف لإيجاده وظيفته مع الاهتمام بتنمية الجوانب النفسية والاجتماعية لدى الموظف .

أما المفهوم التالي فانه يتضمن إضافة جديدة للمفاهيم السابقة لذا فإن التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة وناجية عالية<sup>7</sup>.

أهم ما يميز هذا التعريف انه أوضح صورة الاهتمام بتخطيط التكوين أي أن التكوين هو نشاط مخطط كما أوضح ضرورة اهتمام التكوين بتغيير الفرد والجماعة وليس أحد الطرفين فقط والهدف من هذا التغيير هو تمكين هذين الطرفين من القيام بعملهم بأعلى درجة من الكفاية.

<sup>6</sup>: المرجع السابق، ص 32.

<sup>7</sup>: مصباح فتيحة، محاولة تقييم نظام التكوين في الإدارة المحلية، ص 33.

التكوين هو التطوير المنطقي المستمر للمعلومات والخبرات والمهارات والتصرفات بين مختلف الطبقات العاملة والذي يساعد على تقدمهم وتقدم الإدارة التي يعملون بها بالنسبة لهذا التعريف فإن أهم ما يميزه وإضافة لفظ (التطوير المستمر)، كما أبرز أن يكون التكوين شاملا لجميع الطبقات العاملة.<sup>8</sup>

أما التعريف الذي نفضله هو الذي يعرف التكوين بأنه عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكيه وفنيه وذهنية لمقابله احتياجات محده حاليه أو مستقبليه يتطلبوها الفرد والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير يعتبر هذا التعريف أفضل من التعاريف السابقة وذلك لما يلي:

- أشار أن التكوين هو عمل منظم لأنه يرتكز على التخطيط والتنظيم.
- أبرز أن التكوين عمليه تسعه الوصول إلى أهداف معينه أي أن التكوين عمليه هادفة ذلك أن التكوين وسيله وليس غاية في حد ذاته.
- أوضح أن التكوين يجب أن يكون شاملا لجميع الفئات العاملة في المؤسسة.
- أشار أن التكوين عملية مستمرة يخضع إليها الفرد طوال كل مشواره العملي.
- بين أن التكوين يهتم أساسا بالفرد، وعليه يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم، فالتكوين يهتم بالفرد نفسه أما التعليم فيهتم بموضوع التعليم.
- أبرز أهمية التكوين لكل من الفرد (لزيادة إرضاءه) والعمل (لتحسين الكفاية الإنتاجية) والمؤسسة (للوصول إلى الفعالية) والمجتمع الكبير (لتحقيق التنمية).<sup>9</sup>

### 1-1- مفاهيم غير السليمة عن التكوين:

<sup>8</sup>: علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية-حالة الجزائر -أطروحة دكتوراه، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص65.

<sup>9</sup>: المرجع نفسه، ص65.

التكوين علاج كامل وحاسم لأي مشكلة تتضح في أداء العاملين لا يمكن للتكوين إصلاح أي أخطاء بعيدا عن الأسباب غير البشرية فتلك الأخطاء غير البشرية لها أشكال أخرى من الإصلاح أو العلاج من بينها إعادة تنظيم، دراسة العمل، تبسيط الإجراءات. الخ. يستفيد المتكون من أي برنامج تكويني بمدرب حضوره واجتماعه لما يدور بالبرنامج:

إذالم يكن البرنامج ملبيا لاحتياج فعالي لدى المتكون من ناحية وإذا لم يكن لدى المتكون رغبة ذاتية في زيادة معلوماته وتعديل سلوكه من ناحية أخرى فان اشتراكه قد يؤدي إلى إحداث إحباط لديه ويؤدي ذلك لنتائج عكسية.

يمكن فصل العملية التكوينية عن المناخ الخاص لعمل المتكون بمعنى اشتراك مجموعة من المتكونين من جهة عمل مختلفة في برنامج عام واحد بقصد تعديل السلوك الجانب زيادة المعلومات:

تشير نتائج التقييم إلى أن مثل هذه البرامج لا تحقق عائدا تكوينيا له، بمعنى فيما يتعلق بتعديل السلوك، العمل التكويني المستهدف لتعديل السلوك يجب إن يوجه إلى مجموعة متكونين من جهة عمل واحدة، وذلك حتى يتم العمل في ظل ومناخ واحد مما يزيد من التقارب والإدراك والفهم والعلاج، أما مثل هذه البرامج تصلح فقط لتحقيق هدف زيادة المعلومات.<sup>10</sup>

التكوين عمل موسمي أو طارئ تلجأ إليه الإدارة حين تواجه مشكلة ما، وتنتهي الحاجة إليه بانتهاء المشكلة:

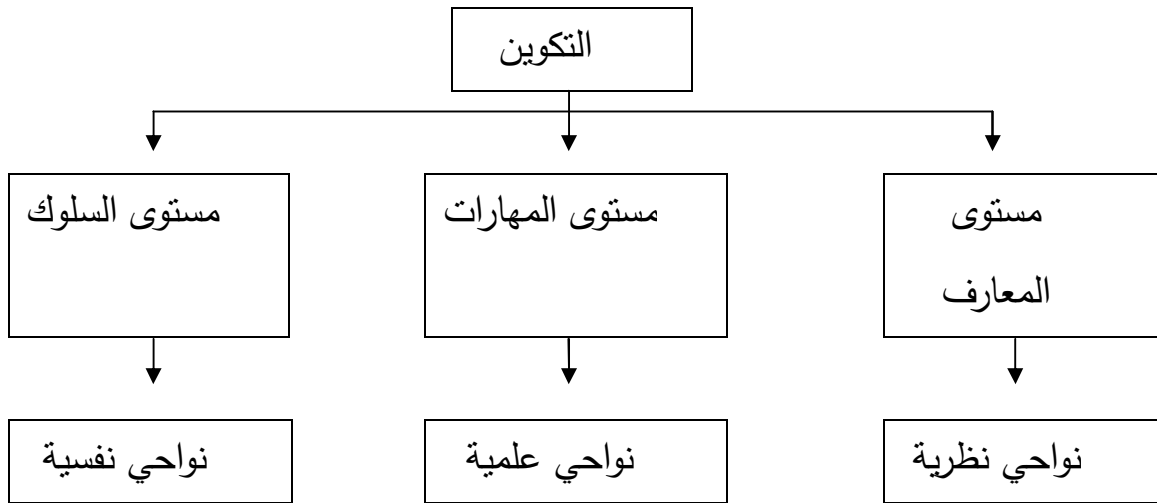
منطق اللجوء للطبيب عند المرض فقط كما في الدول المتخلفة وليس بمفهوم الفحص الدوري المستمر كما في الدول المتقدمة.

ويتضح من كل مفاهيم التكوين انه على الرغم من اختلافها في ألفاظها إلا أنها تتفق غالبا في مضمونها حيث أنها تشير بصفة عامة إلى أن التكوين نشاط مخطط مستمر

<sup>10</sup>: مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، 75.

ومنظم موجه إلى الأفراد أو الجماعات يتعين تنمية معارفهم ورفع مهاراتهم واكتسابهم اتجاهات ايجابية نحو العمل أو بمعنى آخر يركز التكوين على إحداث تغيير في سلوك الأفراد والجماعات، بما يحقق تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية كما توضح تلك المفاهيم أن التكوين من الناحية السلوكية يعمل على الاتصال بالفرد من خلال ثلاث مستويات هي: مستوى المعارف والمعلومات مستوى المهارات والقدرات ومستوى السلوك والاتجاهات والشكل واحد يوضح مجله التكوين بالنسبة للفرد.<sup>11</sup>

الشكل رقم (01): مجالات التكوين بالنسبة للفرد.<sup>12</sup>



2-1- الفرق بين التكوين والتعليم:

قد يرى البعض أن التمييز بين التكوين والتعليم أمر قليل الأهمية ولكن هناك الفرق بينهما، فالتكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة سابقا فنقوم مثلا بتكوين عمال الآلات الكاتبة

<sup>11</sup>: المرجع السابق، ص75.

<sup>12</sup>: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ص76.

موظفي الاستقبال...الخ. وتعتبر هذه الوظائف من أنواع التي يمكن التحديد الدقيق لمكوناتها و أنشطتها ويمكن تقسيم العمل فيها وتجزئته بسهولة كما يمكن أيضا تحليلها ببسر وبالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها. فالتكوين هو تطبيق المعرفة وهو يمكن الأفراد بالإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم.

أما التعليم فهو على العكس يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير المنطقي السليم وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة. فالتعليم هو فهم المعرفة وتفسيرها فهو لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض.<sup>13</sup>

ويهدف التعليم الذي يطلق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس والجامعات إلى تجويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد بينما يهدف التكوين إلى تغيير سلوكهم واتجاههم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل حيث أن محور العملية التكوينية هو الفرض نفسه وليس موضوع التكوين لذلك فإن أسلوب التكوين أهم من موضوع التكوين ذاته والجدول (01) يوضح الفرق بين التكوين والتعليم.

#### جدول رقم (01): المقارنة بين التكوين والتعليم.<sup>14</sup>

التعليم	التكوين	البيان
دراسة عامة	دراسة متخصصة	المعنى اللفظي
عملية تزويد حصيلة	عملية تزويد بالمعرفة	التعريف

<sup>13</sup>: محمد فالح صالح، إدارة المواد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، 2006، ص43.

<sup>14</sup>: المرجع نفسه، ص43.

معينة من العلم والمعرفة	والمهارات وتغيير السلوك والاتجاهات	
الإعداد الذهني للفرد للدخول للحياة العلمية	زيادة الكفاءة، تعديل السلوك، تغيير العلاقات	الهدف
موضوع التعليم	الفرد نفسه	محور الاهتمام
تعليم الفرد المتفاعل مع الموضوع	تفاعل المتكون	الأسلوب
إدارة المدرسة، الجامعة	إدارة التكوين	الجهة المتخصصة
معلومات أوسع، استعداد أكثر	أداة أرقى، اتجاهات جديدة، علاقة عمل أفضل	النتائج

## 2- مبادئ التكوين:

هناك عدد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين ويحقق النتائج المستهدفة منه ومن أهم هذه الأسس أو المبادئ ما يلي:

### 2-1- التكوين نشاط مستمر:<sup>15</sup>

والقصد هنا أن التكوين ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختياره وليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة أو حلاً بديلاً يمكن للإدارة أن تبحث عن بدائل أخرى له ولكن التكوين نشاط ضروري ومستمر أي ملازم للتطور الوظيفي للفرد وشامل لجميع المستويات التنظيمية في التكوين المستمر يعد استثماراً في الأداء لذا لا يجب أن

<sup>15</sup>: محمد فالح صالح، إدارة المواد البشرية، ص 44.

يتوقف عند حد معين إذ التكوين يمثل نشاطا رئيسيا ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد لمناسبات متعددة.

### 2-2- التكوين نظام متكامل:

ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التكويني فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا ضمن جانب كما انه لا ينبع في الفراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر ويمكن إيضاح التكامل في التكوين كالاتي: <sup>16</sup>

#### أ) التكامل بين المكونات الأساسية للتكوين:

هذه المكونات هي:

- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكتسابها للمتكونين.
- القائمين بالعمل التكويني من مكونين ومسؤولين آخرين.
- المشكلات التي تعاني منها المؤسسة.

#### ب) التكامل في الأنشطة التكوينية:

وهي:

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.
- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.
- توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم.
- تحديد الاحتياجات التكوينية.
- تصميم البرامج التكوينية.
- تنفيذ البرامج التكوينية.
- تقييم ومتابعة النشاط التكويني. <sup>17</sup>

<sup>16</sup>: وليد تريسبي، تصميم نظام التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2004، ص38.

<sup>17</sup>: المرجع نفسه، ص38.



### ج) التكامل في نتائج التكوين:

حيث ينبغي أن يتوافر قدر كافي من التكامل والتوازن بين هذه النتائج وهي:

- التكامل الاقتصادي المتمثل في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم لأداء العمل.
- النتائج السلوكية المتمثلة في سلوك الجديد للمكونين وعلاقتهم الإنساني الأفضل وإقبالهم وتحمسهم للعمل.
- النتائج البشرية والتي تتمثل في أعداد متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.<sup>18</sup>

### 2-3- التكوين نشاط متغير ومتجدد (غير جامد):

ويقصد بذلك أن التكوين عملية مرنة تتصل في التغير والتجدد باستمرار وذلك لتعامله مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصل بالتغير والتجدد هو الآخر. فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي أخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل وكذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تحديد وتطوير النشاط التكويني.

### 2-4- تكوين نشاط إداري وفني:

في التكوين باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج، وتوافر الموارد المادية والبشرية، وأخيراً توافر الرقابة المستمرة.<sup>19</sup>

<sup>18</sup>: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،

بيروت، 1997، ص 33.

<sup>19</sup>: المرجع نفسه، ص 33.

كذلك يعتبر التكوين عمل فنيا يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبره تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعتها وتقييمها.<sup>20</sup>

### 2-5- التكوين له مقوماته الإدارية والتنظيمية:

يستند التكوين إلى مقومات إدارية وتنظيمية، ومنها:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.
- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة لأداء السليم للعمل.
- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل.
- توافر نظام سليم للاختيار والتعيين حيث لا يجب النظر إلى التكوين كوسيلة لإصلاح عيوب وأخطاء عمليات الاختيار والتعيين والأساس الصلب للتكوين الفعال هو الاختيار السليم للعاملين.<sup>21</sup>
- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءاتهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التكوينية بدقة وموضوعية.
- توفر نظام الحوادث المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى ومن هنا يبرز التكوين في نظر العاملين باعتباره أداة تساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي ومن ثم يدركونه على أنه وسيلة للحصول على تلك الحواجز الايجابية المستهدفة، وبذلك يتحقق للتكوين الجدي، ويقبل عليه المتكويين بقناعة وتحفز.

<sup>20</sup>: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة، ص 40.

<sup>21</sup>: المرجع نفسه، ص 40.

## 2-6- التكوين عملية منظمة محددة:

أن العملية التكوينية تقتضي الاعتماد على التخطيط العلمي الفعال لتحقيق الأهداف المرجوة حيث يجب أن يكون بالتكوين استثمارا مخططا في مجال تطوير المعرفة والمهارات والمواقف التي يحتاج لها الفرد لأداء عمل ما، كما أن التكوين ليس نشاطا مفتوحا بلا حدود، فهو لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ وإنما هناك علاقة وثيقة بينهم وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، المناخ العام الذي يتم به العمل التكويني.<sup>22</sup>

**المطلب الثاني: أساليب وفوائد التكوين:**

### 1- أساليب التكوين:

هناك عدة أساليب يمكن استخدامها لتنفيذ البرنامج التكويني، كما أنه ليس هناك أسلوبا يصلح لي استخدامه بصفة عامة لكافة العاملين وذلك بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات كل فئة وبوجه عام يمكن تصنيف أساليب التكوين ضمن مجموعتين أساليب تنفذ في مكان العمل ذاته وأساليب تنفذ خارج مكان العمل.

#### 1-1 - أساليب التكوين في مكان العمل:

في هذا الأسلوب تشرف المنظمة على تنفيذ البرنامج التكويني في مكان العمل نفسه ويتضمن الأساليب التالية:

##### (1) أسلوب تعليمات العمل:

ويتم تنفيذ هذا الأسلوب عن طريق إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإشارات التي على المتكون تطبيقها خلال تكوينه وأثناء أدائه للعمل من أجل اكتسابه للمهارة المطلوبة.<sup>23</sup>

<sup>22</sup>: محمد جمال برعي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص 49.

<sup>23</sup>: المرجع نفسه، ص 19.

## 2) أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل:

ويتم تكوين الشخص في نفس مكان عمله وفي ظروفه الواقعة من خلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه ويصححون أخطائه.

## ج) أسلوب دورية العمل (تبادل الأعمال):

بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف بحيث يحل كل فرد محل آخر لفترة زمنية محدودة يكتسب الفرد خبرات ومهارات جديدة ويشترط أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد.

## د) أسلوب الإدارة المتعددة:

يتضح من عنوان هذا الأسلوب انه يناسب تكوين وتنظيم رجال الإدارة فقط، وبموجبه يشارك الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا فمن خلال التشاور وإشراك الرؤساء فيتخطيط إدارة العمل واتخاذ القرارات تتوفر الفرصة للمستويات الأقل بتنمية نفسها وتطوير مهاراتها.<sup>24</sup>

## 1-2- أساليب التكوين خارج مجال العمل:

غالبا ما يكون هذا التكوين جماعيا وفي غير أوقات العمل الرسمية ويعمل هذا النوع على استفادة المتكويين من بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التكوين ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

### أ) المحاضرات:

هي وسيلة اتصال رسمي وشفهي من جانب واحد، بين فرد (المحاضر) ومجموعة من الأفراد المتكويين ويقوم المتحدث بتقديم مجموعة من الأفكار المترابطة التي تم إعدادها وتنظيمها مقدما من حيث المضمون وطريقة العرب ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على

<sup>24</sup>: محمد جمال برعي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ص 19، 20.

- المحاضر نفسه وعلى مقدار براعته وقدرته في تنظيم أفكاره وأرائه وعرضها على مستمعه وتزداد فعالية المحاضرة إذا ما صاحبها وسائل إيضاح جمعية بصرية (رسوم، صور خرائط... الخ). ومن أهم مقومات المحاضرة الجيدة:
- تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بشكل واضح.
  - اختيار العبارات والجمل الواضحة.
  - الطرح الجيد للأفكار عن طريق شد الانتباه بالتساؤل أحياناً ورصد ردود الفعل لدى الحضور أحياناً أخرى يتمكن المحاضر من معرفة مدى تأثير محاضراته على المستمعين وإدراك الأثر التكويني الذي أحدثته المحاضرة.
  - اختيار الزمان والمكان المناسب لإلقاء المحاضرة.<sup>25</sup>
  - ومن عيوب هذا الأسلوب التكويني ما يلي:
  - لا تأخذ المحاضرة الفروق الفردية بين المتكلمين في الاعتبار.
  - من الصعب معرفة ما يدور في أذهان المستمعين ومقدار استيعابهم للمحاضرة.
  - الملل الذي قد ينتاب الحاضرين.
  - قلة النقاش وتبادل الآراء أثناء المحاضرة.

### ب) المناقشات:

وهي تأخذ أشكالاً عديدة منها حلقات البحث والطاولة المستديرة والمؤتمرات لغرض المناقشة الجماعية حيث تعرض فيها مشكلات العمل والوسائل الكفيلة بحلها. يقوم المكونون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة ويقوم المكون بإدارة وتوجيه المناقشة. كما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة،

<sup>25</sup>: مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2003، ص 45.

ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عدة عوامل منها الاهتمام بالإعداد لها والمهارات في إدارتها، كما يستحسن ألا يكون عدد المشتركين كبيراً.<sup>26</sup>

ويجب أن تكون المناقشة متوفرة على قسط من الأسئلة الواضحة والسهلة المطروحة للدارسين، وكذلك تكون محددة ودقيقة ومتصلة بالموضوع.

### ج) أسلوب دراسة الحالات:

يتم بموجب هذا الأسلوب تقديم إلى المتكولين حدث أو مجموعة من الأحداث يتعلق بمواقف ومشكلات إدارية معينة واجهتها المؤسسة أو مؤسسة أخرى في مستويات إدارية مختلفة ومجالات متعددة ويطلب من المتكولين دراسة وتحليل واستخراج المؤشرات والدلالات منها وصولاً إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه.

وعليه قسم دراسة الحالات إلى قسمين رئيسيين:<sup>27</sup>

- الدراسة التي يقوم فيها المتكون بتشخيص أسباب حدوث مشكلة معينة.
  - الدراسة التي يقوم فيها المتكون بحل مشكلة معينة.
  - ويتيح هذا الأسلوب الفرصة في النظر إلى المشكلة بنظرة هادئة بعيداً عن الضغوط كما يتيح الفرص لتبادل الأفكار والحلول البديلة للمشاكل.
- ومن عيوب هذا الأسلوب:

- قد ينقل للمتكولين انطباعات خاطئة عن العمل الفعلي.
- قد يتطلب التوصل إلى حل إحدى المشكلات وقتاً طويلاً وهو الأمر الذي قد لا يتوفر في غالبية الأحيان.<sup>28</sup>

### د) تمثيل الأدوار:

<sup>26</sup>: المرجع نفسه، ص 45.

<sup>27</sup>: رابوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 29.

<sup>28</sup>: المرجع نفسه، ص 29.

في هذه الحالة يقوم رئيس المؤتمر بوضع تقرير مكتوب عن حالة من الحالات التقرير ويطلب من بعض المؤتمرين ان يمثلوا بعض الأدوار كأن يمثل أحدهم دور المدير وآخر دور المشرف وآخر دور المرؤوس وهكذا كما لو كانوا يعيشون الموقف الفعلي وعلى ضوء هذا النقاش والتمثيل يحكم بقية المعتمرين والذين يمثلون دور الجمهور ويقيمون الأداء ويتقدمون بتعليقاتهم حول الحوار الذي جرى بين الأشخاص الممثلين الأدوار.

وقد يطلق على طريقة تمثيل الأدوار اسم "السيكودراما"، وتعتبر هذه الطريقة من وسائل التكوين الحديثة التي لا تقوم فيها بحل مشكلة معينة، بل يركز الهدف منها في مساعدة المتكونين على فهم الطبيعة البشرية، وتقدير تصرفات الأفراد والتعمق في دراسة السلوك الإنساني والتكون على المهارات الإنسانية ومشاكلها.<sup>29</sup>

### هـ) تهييج الأفكار:

يعطى لمجموعة صغيرة من المتكونين سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة معينة ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول، وتكتب الأفكار على سبورة بالسرعة التي يتم فيها خروج هذه الأفكار، وتستخدم هذه الطريقة لتنمية حلول جديدة أو مبتكرة للمشكلات وتنمية القدرة على الابتكار ودفع المتكونين على المشاركة.

### و) التطبيق العملي:

بموجب هذا الأسلوب يقوم المكون بأداء عمل أمام مجموعة من الأفراد المتكونين مع شرح عملي ونظري لمراحل أداء العمل وإجراءاته دون أن يشارك المتكونين في أداء العمل ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وقلة تكاليفه وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتكونين ويسمح بتثبيت المعلومات لدى المتكونين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية.

<sup>29</sup>: وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، 2004، ص21.

وبشكل عام يصلح استخدام هذا الأسلوب في تكوين العمال الذين في العادة يحتاجون إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات ومعدات.<sup>30</sup>

### 2- فوائد التكوين:

مما سبق نستنتج أن للتكوين فوائد كبيرة حيث يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة والخاصة لذا فوائده تتجلى فيما يلي:

#### 1-2- زيادة الإنتاجية:

إن التكوين الجيد يؤدي إلى تطوير مهارة الفرد مما ينعكس على حجم الإنتاج كما وكيف وبالتالي الزيادة في الإنتاجية الكلية.

#### 2-2- رفع معنويات الأفراد:

إن التكوين الجيد والفعال ينمي قدرات الفرد الفكرية مما يولد لديه الثقة بنفسه ويحقق له نوعاً من استقرار النفسي، ويكسبه مهارات جديدة تأهله إلى الارتقاء لشغل مناصب عليا وتحمل مسؤوليات أكبر أي أن التكوين يفتح أمام الفرد أبواب المستقبل .

#### 3-2- تخفيض حوادث العمل:

إن التكوين الجيد على كيفية أداء العمل يؤدي إلى زيادة قدرة العمل على التعامل مع المواد والآلات، الأمر الذي يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث وبالتالي خفض التكاليف.<sup>31</sup>

#### 4-2- استمرارية واستقرار التنظيم:

<sup>30</sup>: المرجع نفسه، ص 21.

<sup>31</sup>: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 14.



أي قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، وبلا شك يتحقق هذا من خلال توفر المؤسسة على رصيد كافي من الأفراد ذوي الكفاءة العالية والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب. أما المرونة فتعني قدرة المؤسسة على التكيف في الأجل القصيرة أي تغيير حجم العمل ويتطلب هذا توفر الأفراد ذوي المهارات والكفاءات العالية والمتعددة لنقلهم إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.<sup>32</sup>

### 5-2- رفع مستوى الرقابة الذاتية:

فالعامل أو الموظف الذي يتم تكوينه يعرف ماذا يعمل وكيف يؤدي عمله بإتقان بينما يمثل العامل غير المكون مشكلة لرؤسائه وللمشرفين عليه.

### 6-2- زيادة الشعور بالثقة:

حيث لا يستوي من يعلم ومن لا يعلم، يؤدي التكوين إلى الثقة التي تؤدي بدورها إلى الإقبال على احتساب مهارات جديدة والإبداع في العمل.

### 7-2- توفير الوقت:

بسبب الكفاءة في العمل وعدم توقف الآلات أو حدوث أعطال بها. وكننتيجة لما سبق يمكن القول أن أهمية التكوين ترتبط بما يوفره للفرد من معرفة ومعلومات وخبرات ومهارات تؤدي إلى تنمية اتجاهات إيجابية نحو العمل، كما أن أهمية التكوين ترتبط بما يوفره للمؤسسة من توفير الوقت والجهد والمال ويضمن لها التنافس والبقاء.<sup>33</sup>

المبحث الثاني: أهمية وأهداف التكوين:

المطلب الأول: أهمية التكوين:

<sup>32</sup>: المرجع نفسه، ص14.

<sup>33</sup>: زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، الكويت، 1989، ص22.

أصبح للتكوين دور مهم في حياة الأفراد والمنظمات في العصر الحديث لأنه يمثل مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل.

وذلك عن طريق محاولة أحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى وعلى ذلك فهناك مجموعة من العوامل التي على أساسها ظهرت الحاجة إلى التكوين.<sup>34</sup>

### 1-1- الحاجة إلى التكوين:

تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية أو للتكيف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتهم الأولية بالنظر إلى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية والتقنية ومخصصات الميزانية المرصدة لهذا الغرض، إذ تنشأ في كل مؤسسة وإدارة عمومية لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المدعوبين لمتابعة ثورة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

يتم إرجاع الحاجة للتكوين إلى عدة أسباب نذكر منها ما يلي:<sup>35</sup>

#### • التطور السريع في ميادين الحياة المختلفة:

من أهم سمات عصرنا التطور السريع في كل الميادين بسبب التطور الذي عرفته معارف الإنسان مما أدى إلى استغلاله استغلالاً كبيراً، وتبعاً لذلك زادت الاكتشافات والمخترعات في ميادين الصناعة والزراعة وغيرها من المجالات.

#### • المؤسسات التعليمية ليست إعداداً لأعمال معينة:

<sup>34</sup>: المرجع نفسه، ص 22.

<sup>35</sup>حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان،

2002، ص 41.

إن خريجي المؤسسة التعليمية يكونون بحاجة إلى التكوين على العمل الذي يتولونه كل حزب تخصصه قبل أن يزاول عمله فعلا، فالطالب الذي يتخرج من كلية الحقوق والذي أتم دراسته بنجاح حين يبدأ عمله كمحامي في حياته العملية عليه أن يكون على بينة بقواعد العمل في المحاماة قبل أن يزاول تلك المهنة وبالمثل المدرس والأخصائي الاجتماعي... وغيرهم من الأعمال.

### • الحاجات النفسية:

لأن العمل باستمرار متطور وليس جامدا فالإنسان في حاجة إلى وسيلة تساعد على متابعة التطورات التي تستجد في ميدان عمله لأن الفرد مرتبط برقيبته في تحسين نفسه حينما يدرك أنه متخلف ولا يستطيع أن يلحق بالركب لذلك ظهرت الحاجة إلى التكوين.

### • ضرورة الاحتفاظ بالعمال الحاليين:

إذ دعت الحاجة إلى تطوير العمل في المؤسسات فإنه قد يتم استغناء عن بعض العمال الذين يقومون ببعض الأعمال ولكن حرصا على مستقبله يجب تكوينهم على أعمال أخرى تتصل بعملهم السابق وتتماشى مع التطوير في العمل داخل المؤسسة حتى نضمن ثقة هؤلاء العمال بالمؤسسة.

وتكمن أهمية التكوين في تأثيره الواضح على تنمية القوى البشرية وجعلها قادرة على مواكبة التقدم العلمي والاستفادة من التطور التقني في أساليب الإنتاج وزوده بالمهارات التي تمكنها من استيعاب المستجدات الحديثة في مجال أعمالهم وأدائها بكفاءة وفعالية.

فالتكوين يعتبر أمرا هاما أساسيا من أجل تحسين كمية ونوعية العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج، رفع المعنويات وتحفيز العاملين، فهو يعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة وتزداد أهمية التكوين إذا ما عرفنا أن أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة والمستمرة في المعارف الإنسانية وما يترتب على ذلك من تغيرات مستمرة في نظم العمل ما يستوجب ذلك من ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة

لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها لذلك تزيد الحاجة إلى التكوين الفعال المستمر الذي يستجيب لهذه التغيرات المستمرة في مختلف المجالات وأصبح تكوين القوى العاملة ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها في أي قطاع بحثي يظهر لذلك التطور الهائل في المعرفة وتطبيقاتها المختلفة.

وتبرز أهمية التكوين لأنه يؤدي إلى تحسين الأداء في الحاضر والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل كما أنه هام بالنسبة للأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة وخاصة الأعمال التي لم يسبق لهم التكوين عليها.<sup>36</sup>

### المطلب الثاني: أهداف التكوين:

تعد أهداف التكوين الغايات التي يسعى التكوين إلى تحقيقها ويعرف الهدف بأنه القصد أو الغرض الذي نسعى إلى تحقيقه ، وتعتبر أهداف التكوين عن نتائج يتم تصميمها وإقرارها قبل البدء في العملية التكوينية ويشير بعض الباحثين إلى أنه إذا لم نتمكن من تحديد الهدف من التكوين فإنه يصبح عملية فاشلة تؤدي إلى هدر المال والجهد والوقت وقصد تحقيق أهداف التكوين. كرس القانون الأساسي للوظيفة العمومية التدابير التي من شأنها تشجيع وتحسين الكفاءات والمؤهلات طبقاً لمتطلبات إدارة عصرية ناجحة ، ويرى البعض الآخر أن الهدف الرئيسي من التكوين هو العمل على رفع كفاءة الموظف عن طريق تزويده بأحدث الأساليب والإجراءات والمعلومات الخاصة بإدارة العمل .

ويلخص البعض الآخر أهداف التكوين فيما يلي:

- تحسين مستوى أداء الفرد مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإدارية.
- تنمية معرفة أفراد التنظيم وتنمية مهاراتهم واتجاهاتهم نحو الرغبة والدافعية للعمل والتعاون مع الزملاء والرؤساء.<sup>37</sup>

<sup>36</sup>: المرجع السابق، ص41،42.

- تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب تحقيقه .
  - تكوين علاقات إيجابية بين المنظمة وإفراضها وبالتالي تنمية انتماء الفرد للمنظمة.
  - تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة وتزويد الأفراد بالخبرات المختلفة.<sup>38</sup>
- وظهرت عدة محاولات لتصنيف أهداف التكوين في ضوء معايير معينة، وترتب على تلك المحاولات ظهور عدة تقسيمات لأهداف التكوين بعضها ثنائي التقسيم وبعضها ثلاثي التقسيم حيث قسمت تقسيم ثلاثي على النحو التالي:

### 2-1- التقسيم الثلاثي للأهداف:

#### ✓ حسب نوع ومحتوى التكوين:

- هدف تغيير اتجاهات المتكويين وتوجهاتهم وأرائهم وتهيئتهم لتقبل الآراء وظروف جديدة.
- هدف تقديم المعرفة وتوسيع مدارك المتكويين.
- هدف تنمية المهارات والقدرات.

#### ✓ حسب المدة التي يغطيها التكوين:

- أهداف قصيرة الأجل لتغطيه احتياجات تكوينيه عاجله وسريعة.
- أهداف طويلة الأجل لتغطيه احتياجات التنمية وتطوير متانيه.
- أما التقسيم الثنائي فهو كما يلي:<sup>39</sup>

### 2-2- التقسيم الثنائي للأهداف:

#### ✓ الأهداف العامة للتكوين:

<sup>37</sup>: حنفي محمد سليمان، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003، ص19.

<sup>38</sup>: المرجع نفسه، ص19.

<sup>39</sup>: جمال الدين ماهر، طرق تحديد الاحتياجات التكوينية، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، 1996، ص51.

إن الأهداف التكوينية التي تسعى كل المؤسسة إلى تحقيقها تختلف بدون شك من مؤسسة لأخرى حسب اختلاف الاحتياجات والظروف الإنتاجية والإدارية وظروف السوق... الخ.

وبالرغم من ذلك فإن هناك أهداف عامة تسعى نحو تحقيقها كل المؤسسات والتي تتمثل في الحد الأدنى اللازم تحقيقه من جانبها حتى تستطيع أداء رسالتها على الوجه الأكمل فهناك أهداف إدارية، أهداف فنية، أهداف اقتصادية واجتماعية.<sup>40</sup>

### 1- الأهداف الإدارية:

تسعى هذه الأهداف إلى خدمة كافة المستويات الإدارية من أجل تطوير الكفاءات ومن بين الأهداف الإدارية الواجب توفرها في كل عملية تكوينية ما يلي:

- تخفيض العبء على المشرفين أن تصحيح أخطاء العاملين الغير مكونين يتطلب من المشرف وقت أكبر من تصحيح أخطاء العاملين المكونين بالإضافة إلى أن المشرف لا يحتاج إلى المتابعة والملاحظة المستمرة للعاملين المكونين نظرا لثقتهم في قدراتهم ومهاراتهم المكتسبة من خلال البرامج التكوينية.

- زيادة مرونة واستقرار المنظمة: تعني بالمرونة، وهي القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المتوقعة حدوثها في المستقبل سواء تعلق الأمر بالقدرات والكفاءات اللازمة للقيام بعمل ما أو بأنماط السلوك الوظيفي، أما الاستقرار فنعني به قدرة المنظمة على جعل الوظائف الموجودة في الإدارة العليا مشغولة باستمرار عن طريق توفير المهارات اللازمة لذلك.

- السماح للمنظمة باكتشاف الأشخاص الذين تتوفر لديهم كفاءات عالية، وبالتالي تحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب .

<sup>40</sup>: المرجع نفسه، ص 51.

- مساعدة الإدارة على تحسين الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية وبالتالي تسهيل عملية بلاغ العاملين بكافة المعلومات المتعلقة بأهداف وسياسات المؤسسة والأعمال الواجب قيام بها لتحقيق هذه الأهداف.

### 2-الأهداف الفنية:

- يهتم هذا النوع من الأهداف بمختلف الجوانب الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها وذلك بالنسبة للآلات والمعدات وبالنسبة للأفراد العاملين فيها وبالنسبة للمنتج، ومن أهم هذه الأهداف:<sup>41</sup>

تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم أولاً بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليهم وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة وآلات.

-تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها وذلك لأن تكوين العامل على القيام بالحركات المثلى للإنتاج يؤدي إلى تخفيض الأخطاء التي بإمكانه الوقوع فيها إذا لم يتم تكوينه على طريقة الإنتاج المثلى .

التقليل من نسبة العادم أو التالف. إن العامل المكون هو أقدر على استخدام مختلف المواد المستعملة في العملية الإنتاجية بالكمية والكيفية المطلوبة.

- التقليل من حوادث العمل إن تكوين العامل يؤدي إلى زيادة كفاءته وفهمه لطبيعة العمل وسير حركة الآلات مما يسمح بتخفيض حوادث العمل.

- زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة وذلك بتقليل الفارق في المواد أو الخامات وفي ساعات العمل كنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء تحسين أنماط السلوك.<sup>42</sup>

### 3-الأهداف الاقتصادية والإنتاجية:

إن الوصول إلى تحقيق الأهداف يسمح بتحسين مختلف النواحي الاقتصادية للمؤسسة من خلال تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح بالإضافة إلى النهوض

<sup>41</sup>: جمال الدين ماهر، طرق تحديد الاحتياجات التكوينية، ص51.

<sup>42</sup>: المرجع السابق، ص52.

بالنواحي الاجتماعية للعاملين بما يتيح التكوين منفرص أفضل للكسب وشعورهم بالأهمية والمكانة بالمؤسسة. ومن أهم هذه الأهداف:

- غرس في نفوس العاملين الشعور بالحاجة إلى تحسين قدراتهم ومعلوماتهم وسقل مواهبهم وإحداث تغييرات مرغوبة في سلوكهم واتجاهاتهم من أجل تطوير أدائهم في العمل بما يتيحهم فرص أفضل للكسب ورفع مستويعيشتهم وتحسين وضعيتهم الاجتماعية.
  - رفع معنويات الأفراد: إن اكتساب الفرد للقدرات والكفاءات المناسبة يؤدي إلى زيادة الفرد الثقة بالنفسويسمح له بالحصول على نوع من الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية لديه.<sup>43</sup>
  - زيادة الربح: إن تدنيه التكاليف يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج مما يسمح زيادة الربح المعنوي
  - زيادة الكفاية الإنتاجية: إن تطوير الكفاءات الأفراد بفضل التكوين ينعكس على مستوى الإنتاج حيث يرتفعهذا الأخير وتتحفض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.
- ✓ **الأهداف المرحلية للتكوين:**

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق القسم الأول من الأهداف السابقة ذكرها، أي الأهداف العامة لابد أن يندرج التكوين على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية وهي:

### 1- الأهداف العادية:

وتشتق الواجبات الرئيسية للوظيفة وتتخذ لمواجهة مواقف عادية متكررة من حين لآخر وتشمل على الأهداف التكوينية التقليدية، مثل: تدريب العاملين الجدد أو إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكيد على معلوماتهم الوظيفية الأساسية وتهدف إلى تحقيق القدر المطلوب من كفاءة الأداء وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

### 2- أهداف حل المشكلات:

وتختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات الموجودة في العمل ومحاولة الكشف على المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء ويمثل هذا النوع درجة أرقى في المستوى من النوع

<sup>43</sup>: جمال الدين ماهر، طرق تحديد الاحتياجات التكوينية، ص53.



السابق حيث يحتاج إلى خبرة في التنظيم وظروفه وقدرته على التشخيص والتحليل ثم براعته في التصميم، ومن بين هذه الأهداف الإقلال من تدمير وشكاووالعاملين، تقويه العلاقات الإنسانية في المؤسسة وحل مشكله التغييب.<sup>44</sup>

### 3- الأهداف الابتكارية:

وتتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد، وتختص هذه الأهداف بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية، نتائج مبتكرة والغرض الأساسي هو تحقيق نتائج إبداعية لرفع مستوى الأداء في التنظيم إلى آفاق لم يسبق التوصل إليها، فهي تهدف إلى أهداف كسر في المواقف والأنماط المألوفة في الأداء، وطرح تطلعات جديدة الأمر الذي يكثر جمودالمؤسسة ويحدث حالة من الحركية الإيجابية نحو مستوى أعلى من الفعالية.

<sup>44</sup>: جمال الدين ماهر، طرق تحديد الاحتياجات التكوينية، ص53.

# الفصل الثاني

المبحث الأول: التكوين وعلاقته بأداء المورد البشري.

المطلب الأول: الكفاءات البشرية وأنواعها.

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل الاقتصاد وتسيير المنظمات حيث قضية باهتمام واسع من طرف الباحثين والمفكرين وفيما يلي سنحاول تحديد مفهوم الأداء ومكوناته.

**مفهوم الأداء البشري:**

لقد تعددت تعاريف الأداء البشري ومن بينها ما يلي:

**التعريف الأول:** الأداء هو تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد أو الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته .

**التعريف الثاني:** الأداء عبارة عن تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة إلى مخرجات وهو لا يعكس قدرات أفراد لوحده وإنما يعكس قدرات المنظمة أيضا.

**التعريف الثالث:** الأداء: يعني بأداء الفرد لعمل، وقيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

يتضح لنا إذا أن للأداء ثلاث مكونات أساسية والتي تعبر عن الأبعاد الجزئية التي يمكن أن تقاس عليها أداء الفرد وهي:<sup>45</sup>

**1-1- كمية الجهد:**

فإن كمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة حيث أن هناك حد أدنى من العمل على كل فرد أن يقوم به مقابل ما يتقاضاه.

### نوعيه الجهد:

نعني بنوعية الجهد مستوى الدقة والجرعة في إنجاز العمل حيث يجب أن يكون هذا الجهد مطابقا لمقاييس ومواصفات هذا العمل ومتطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد ففي بعض الأنواع من الأعمال قد لا تهتم كثيرا بسرعة الأداء أو بكميته ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول.

### نمط الانجاز:

المقصود به الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب التي يمارسه الفرد في القيام بحركات أو أنشطة معينة.<sup>46</sup>

وبالتالي يمكن صياغة معادلة الأداء كالتالي:

$$\text{الأداء} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك}$$

• تعرف الرغبة على أنها ما يود الفرد الحصول عليه ماديا أو معنويا وهي شيء نسبي يختلف من فرد لآخر والرغبة في الحقيقة هي مجموعة دوافع الكامنة بذات الفرد والتي تحكم سلوكه وأدائه.

وتكون الرغبة عند الفرد من عنصرين متداخلين هما الاتجاهات والمواقف حيث أن:

$$\text{الرغبة} = \text{الاتجاهات} \times \text{المواقف}$$

بالنسبة للاتجاهات فهي حالة فكريه أو مجموعه من الأداء في ذهن الفرد من نحو الأشياء التي توجد حولها العمل بزملاء والمجتمع وهي تؤثر على سلوك الشخص تجاه هذه الأشياء.<sup>47</sup>

<sup>46</sup>: [www.factorypdf.com](http://www.factorypdf.com)

<sup>47</sup>: المرجع نفسه.

أما المواقف فيقصد بها مجموعه من الأحداث والظروف التي يواجهها الشخص في مكان و زمان معين وتملي عليه تصرفا معينا وتتصل في العلاقة بين الاتجاهات والمواقف بالتفاعل والتأثر والتأثير.<sup>48</sup>

### • القدرة:

نعني بالقدرة إجمالي الصفات العقلية والجسمية التي يتصف بها الفرد هذه الصفات تأهله لمزاولة نشاطه وفق المعايير المشتركة في المنظمة وهي تتفاوت من فرد إلى آخر. وتعتبر القدرة حصيلة تفاعل ما بين متغيرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة ونعبر عنهما وفق العلاقة التالية:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

بالنسبة للمعرفة فإنها تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين، فلا جدال أن المعرفة عامل مهم في تكوين القدرة وهي البداية السليمة للممارسة. أما المهارة فتعرف على أنها القدرة على استخدام وتطبيق أصول ومبادئ المعرفة.

### • الإدراك:

نقصد بالإدراك الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به وبشكل ونوع الجهد الذي يعتقد أنه كافي لإنجاز العمل ومعرفة أعباء ومتطلبات منصبه.<sup>49</sup> وبالتالي يمكن أن نستنتج أن هذه العناصر تتفاعل فيما بينها لتكون مستوى الأداء ولا يمكن الاستغناء عن أي عنصر منها لأن انعدام أحد هذه العناصر يمثل انعدام الأداء.

<sup>48</sup>: [www.dspceuniv.com](http://www.dspceuniv.com)

<sup>49</sup>: المرجع نفسه.

## 2- مفهوم أداء المنظمة:

- لقد تعدد التعاريف الباحث والمفكرين حول مفهوم أداء المنظمة
- تعريف: "A.KHERAKHEM" الأداء يدل على تأدية العمل أو إنجاز نشاط أو تنزيل مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.
- نلاحظ من هذا التعريف أن أداء يتجسد في القيام في الأعمال والأنشطة والمهام، بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المنظمة.
- تعريف " Miller et Bromily ": الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد المنظمة وهما الكفاءة والفعالية.<sup>50</sup>
- تعريف "P.Druker": ينظر هذا المفكر للأداء على أنه قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.
- نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرار في ظل التنافس.
- ويتكون أداء المنظمة من مكونين رئيسيين هم الكفاءة والفعالية أي أن المنظمة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة.<sup>51</sup>

## 2-1- الفعالية:

- هناك عدة تعاريف للفعالية منها ما يلي :
- القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة.
- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة.

<sup>50</sup>عبد الغفار حدقي، تنظيم وإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 1996، ص33.

<sup>51</sup>: المرجع نفسه، ص33.

إذن نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المنظمة وعليه فإن:

$$\text{الفعالية} = \text{قيمة المخرجات الفعلية} \div \text{قيمة المخرجات المتوقعة} \times 100$$

إن دراسة سياسة التكوين في هذا السياق يعمق في فهم هذه السياسة كنظام كلي ومن ثم يساعد على اتخاذ القرارات السليمة ومن أجل أن يكون نظام التكوين فعال يجب توفر مجموعه من الخصائص هي:<sup>52</sup>

### البساطة:

ليس من الضروري أن يكون النظام معقدا حتى يكون ناجحا وفعال بل على العكس من ذلك فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج فانه ما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعاليتته مثلا وضوح لهدف منه وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفة المتكون واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه وتحديد ادوار المتكون والمتكويين وطرق تقييم أداء المتكويين<sup>53</sup>

### المرونة:

وهي قدره النظام على التكيف ومواجهه التغيرات ويجب أن يكون النظام مصمما بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث أما في المدخلات وأما في الظروف البيئية أو غيرها وان يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه التغيرات فمثلا أنواع الوظائف التي يؤديها المتكويين تتغير وكذلك طرق عدائها وتتغير إلى جانب ذلك التكنولوجيا المتاحة

-محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2005،

ص102.

<sup>53</sup>: المرجع نفسه، ص102.

ونواحي استخدامها وكل ذلك يتطلب من نظام التكوين جهود جديدة تسمح خصيصاً لمواجهه هذه التغييرات.

### الاقتصاد:

يمكن للنظام أن يكون فعالاً إذا اختصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط حسب الاحتياجات التكوينية فإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي لا تقتضيه مهام النظام.

فمثلاً ليس هناك داع أن يقرر مسئول التكوين شراء عدد كبير أو إذا لم يكن المتكونين ممهدين ذهنياً أو نفسياً لتلقي المعلومات والمهارات عن طريقها.

### اقتناع القبول:

ربما هذه الخاصية أهم خصائص النظام الفعال جميعاً وذلك لأنها تتعلق بقبول العاملين لأهداف النظام اقتناعهم بأساليبه فكلما ارتفعت درجة قبول الأفراد للنظم التي يعملون فيها فإن احتمال النجاح ترتفع إلى حد كبير وإما إذا لم يقبلوا الأهداف أو لم يقتنعوا بأهمية العمل أو مارست الإدارة ضغطاً لقبول أهدافها وقيمها فإن النظام مصيره الفشل.<sup>54</sup>

### الكفاءة:

تعريف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية بأقل تكلفه ممكنه دون حصول أي هدر أي أن الكفاءة صفة ملازمه لكيفية استخدام المنظمة لمدخلاتها من الموارد المقارنة مع مخرجاتها حيث ينبغي أن يكون هناك استخدام عقلاني ورشيد أي المسجد أنت لعوامل الإنتاج بأقل تكلفه ممكنه.<sup>55</sup>

كما تعرف أيضاً على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو اقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى وهي مفهوم يقتصر على استخدام

-محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، ص102،103.

<sup>55</sup>: المرجع نفسه، ص103.



الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة أي انه يرتبط بالدرجة الأولى على عنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس الكفاءة عادة كما يلي:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}} \times 100$$

### المطلب الثاني: أهمية وأساليب تنمية الكفاءات البشرية.

تهتم كل منظمة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

#### مفهوم تقييم الأداء:

ليس من الحكمة عن النظر إلى تقييم الأداء على انه نشاط يقل أهميه على باقي أنشطه ووظيفة الموارد البشرية بل هو عمل بالغ الأهمية وكما انه يعتبر ركيزة لمعرفة الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة فهو أساس لوضع مختلف انظمه إدارة الموارد البشرية الأنظمة التحفيزية ونظام الأجور وعملية اختيار وتعيين الأفراد.

هناك عدة تعريف لعملية تقييم الأداء من بينها ما يلي:<sup>56</sup>

#### التعريف الأول:

تعرف عملية تقييم الأداء بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطه لتنمية العامل فمن شان تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أعدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا.

<sup>56</sup>: رداح الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006، ص33.

### التعريف الثاني:

تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكتهم فيه وانه نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم أداء سلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة بهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفه.

### التعريف الثالث:

تقييم الأداء هو عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة بمهام وواجبات الوظيفة المنوطه به فهو يساعد المسؤولين على معرفه جوانب الضعف والقوه في نشاط ذلك الفرد والهدف المنشود من ذلك هو معالجه الضعف أن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا إذ يركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته ويغير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداءه.<sup>57</sup>

ومن الجدير ربط تقييم الأداء بالأهداف الرئيسية للمنظمة هذه الأهداف التي تنشأ منها أهداف الوحدات التنظيمية المختلفة لتنبثق عن ذلك الأهداف والنتائج المرجوة من أفراد ثم يمكن بعد ذلك تحديد السلوكات المناسبة للوصول إلى هذه النتائج وكل ذلك بالاعتماد على نتائج تحليل وتوصيف الوظائف كما سبق توضيحه وبعد ذلك كله يمكن القيام بتقييم رسمي لأداء كل فرد لمعرفة نقاط القوه والضعف وبالتالي تحديد الانحرافات عن معايير العمل والنتائج المتوقعة وفي آخر المطاف فانه يمكن تصحيح هذه الانحرافات في الأداء الناتجة عن فجوى في المعارف أو المهارات أو الاتجاهات عن طريق التدريب المناسب وعموما كل تقييم يتضمن مرحلتين أساسيتين ملاحظه الوضع الأداء الحالي مقارنة الوضع الحقيقي بالوضع المنتظر.

<sup>57</sup>: المرجع السابق، ص33.

### طرق تقييم الأداء:

لقد تعددت الطرق لتقييم الأداء الأفراد في المنظمة واختلفت وتباينت في استخدام الوسائل والمعلومات وعلى الإدارة المسؤولة عن أن تختار الأنسب منها وتصنف هذه الطرق حسب أسس متباينة حيث يمكن تقسيم هذه الطرق إلى:

- طرق موضوعيه كمييه المنتج جوده المنتج.
  - طرق تقديرية ذاتيه طرق تقليديه طرق حديثه.
- سوف نتطرق في الموضوع بحثنا هذا إلى الطرق التقليدية الذاتية فقط.<sup>58</sup>

### الطرق التقليدية:

وفيما يلي سنحاول ذكر بعض الطرق الشائعة الاستخدام:

### طريقه الاختبارات:

إن اختبار الأفراد في مجال عملهم أو في وظائفهم يتم حول الجوانب الفنية أو نظريه أي اختبار الأفراد يكون من حيث ممارسه مهاراتهم وقدراتهم في أداء المهام والأنشطة وكذلك من حيث المعارف والمعلومات والمفاهيم ومثال ذلك الاختبارات التقنية والنفسية وتعتبر الامتحانات وسيله جوده في قياس المعارف النظرية وفيما يخص الاختبارات النظرية فقد تكون ذاتها أثر كبير أن كانت متصله مباشره للعمل وكانت هنالك موضوعيه في التحقق منها فهذه الاختبارات كفيله بان تكشف عن الحاجات التدريبية والتنموية لدى الأفراد والجماعات.<sup>59</sup>

### طريقه الترتيب:

ويتم ترتيب الأفراد العاملين حسب الأداء العام لكل موظف أي أن تقييم الأفراد يتم بصفه عامه الأمرالذي يجعل هذا الأسلوب بسيطاً هو كذلك في حقيقة الأمر وهذا الأسلوب

<sup>58</sup>: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزقازيق، القاهرة، 2000، ص74.

<sup>59</sup>: المرجع السابق، ص74.

من أقدم الأساليب المستخدمة في هذا المجال إذ يقوم بموجبه المقيم بترتيب مرؤوسيه تنازليا أو تصاعديا حسب كفاءاتهم وهذا ما يعرف بطريقه الترتيب المستقيم وهناك طريقه أخرى تعرف بطريقه الترتيب البديل وهي وجه ثاني لهذه الطريقة حيث يقوم القائم على التقييم لاختبار الفرض الأفضل ثم يضعه على رأس القائمة وكذلك بالنسبة للفرد الذي يعتبره الأسوأ فيضعه أسفل القائمة وبعد ذلك يقوم بنفس العملية بالنسبة للأفراد المتبقين حتى يتم ترتيبهم كليا وهذه الطريقة تقلل من الجهد المبذول لترتيب الأفراد تزيد من إمكانية الحصول على ترتيب أكثر واقعيه وموضوعيه

### طريقه المقارنة بين العاملين:

في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحده إلى عدده أزواج بحيث يتم وضع كل عامل في مجموعه مع آخر طبق القواعد التوافق ويمكن تحديد الثنائيات لعدد من الأغراض كما يلي:

$$ع = 2 \div 1 - ن$$

وتكون مهمة المشرف هي مقارنه كل ثنائيه وتحديد الأفضل فيها وهكذا يتكرر بالنسبة لكل ثنائيه ثم يتم تلخيص المواقف بالنسبة لكل فرد. تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا.

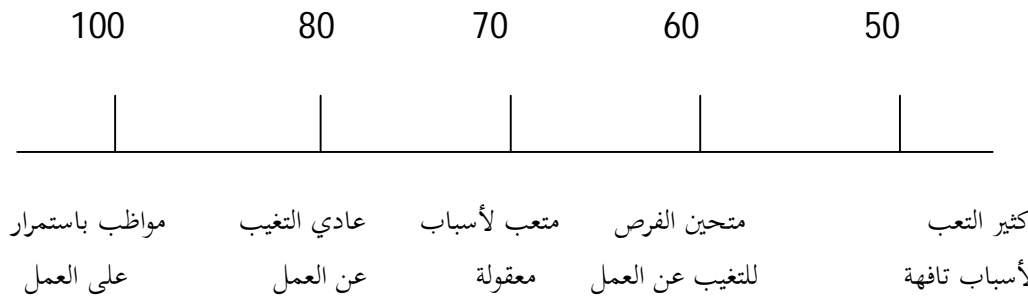
إلا أن العيب الرئيسي لهذه الطريقة هو أن فاعليتها محدودة إلى حد كبير مقارنه بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم فمثلا لو كان العدد 20 فردا لكان على المشرف أن يقوم ب

190 مقارنة ومن ناحية أخرى فان فائدة هذه الطريقة تبقى محدودة إلى حد بعيد إلى لأنها لا تبين السبب الذي من اجله تم تقييم أحد الأشخاص تقييما عاليا أو منخفضا.<sup>60</sup>

### طريقه التدرج:

وتقوم هذه المقاييس على تقدير المقيم كالرئيس المباشر لدرجه احتواء أداء الفرد على صفة معينة وقد تكون الصفة المقاسة صفة عامه مثل الكفاءة أو الفعالية أو تكون صفة جزئية بحيث يتكون التقييم من عدد المقاييس التي تقيس الجوانب متعددة للأداء كالسرعة وجوده الأداء والابتكار والتصرف وتعطي بموجب هذه الطريقة عند التقييم نقطه أو درجه معينه لكل صفة ثم يتم حساب متوسط تلك القيم وعندها يتم ترتيب الأفراد على سنه محدد مسبق كما يمكن إعطاء أوزان للصفات المختلفة محل التقييم وهذا لترجيح صفة على أخرى نظرا لأهميتها في تحقيق الناتج الأخير أو الأداء الجيد والشكل الموالى يمثل احد أساليب هذه الطريقة.

### شكل رقم 02: طريقه التدرج



### الطرق الحديثة:

### لوحة القيادة:

<sup>60</sup>: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص90.

لوحه القيادة بأنها عبارة عن وسيلة تسير تجمع بين مؤشرات ماليه وغير ماليه المناسبة للمسؤولين لقياده أداء النشاط الذي يمارسونه.

إذا نستنتج من هذا التعريف أن لوحه القيادة تتضمن مجموعه من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفه درجه تقديم العمليات لمعرفه الوضعية الحقيقية لمنظمه في وقت معين وقياس الانحرافات بمقارنه الأهداف الفعلية بأهداف المعيارية وإجراء التصحيحات المناسبة.

لكل منظمه لوحه قياده خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحه القيادة تبعاً لذلك ومن فوائد استخدام لوحه القيادة كقياس للأداء ما يلي:<sup>61</sup>

- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين.
  - تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة.
- توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المنظمة لقياده أداء الوحدة التي ترأسها مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

### طريقه الوقائع الحرجة:

تتطلب وسيله تقييم أحداث الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل مكتوب للأحداث وفقاً لحدودها وتتضمن هذه السجلات السلوك الذي يوضح يفسر كل من مستوى الأداء المرضي الوضعية المرضي للشخص الذي يقيم أداءه ونلاحظ أن عملية التقييم تتم بطريقه متواصلة ومستمرة في الزمن ذلك لأن الرئيس أو المقيم للأفراد يعمل طويلاً من أجل تسجيل كل الأحداث أو أغلبها التي تعبر عن نجاح أو فشل في أداء مهمة أو واجب معين غير انه وفي الحقيقة الأمر تسبب هذه الطريقة في ضياعلوقت بالنسبة للمقيم وبالتالي إعاقته في

<sup>61</sup>: المرجع السابق، ص90.

أداء أعماله الخاصة إضافة إلى ذلك لوقائع الحرجة مفاهيم ومعاني مختلفة لدى الأفراد والمقيمين على حد سواء فما يراه المقيم حادثاً حرجاً إيجابياً أو سلبياً في الأداء قد يراه الأفراد عكس ذلك وهذا ما يزيد من اتساع الهوة بين المقيم والأفراد مما يجعل العملية تكون أصعب.<sup>62</sup>

هكذا ويعاد التطرق إلى بعض شؤون توصيف العمل وتقييم الأداء لدى الأفراد فقد أصبح لدينا اطلاع على هذه الأنشطة التي تساهم نتائجها بطريقة كبيرة في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية وبالتالي المساهمة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

### المقاييس الأخرى:

هناك مقاييس أخرى يمكن تطبيقها لقياس أداء المنظمات من بينها ما يلي:

- مقياس الأول صحة العمليات المتتبئ بها.

ويتم حساب هذا المقياس كما يلي:

- الفعالية يساوي الطلب المقدر ناقص الطلب الحقيقي في 100 على الطلب المتتبئ به للمدة. مع العلم أن الطالب الحقيقي هو الطلب الذي يتم تنفيذه وتلبيته وليس ذلك المتمثل في شكل طريبات فقط.

### المقياس الثاني: احترام البرنامج

يقصد بهذا المقياس انه على جميع العمال داخل المنظمة احترام وتطبيق برنامج العمل التي تم تصديرها في المنظمة وتتمثل هذه البرامج عادة في برنامج بعض منتج جديد أو البرامج الخاصة بالحملات الإعلامية. ويتم حساب هذه لدى المقياس العلاقة التالية:

<sup>62</sup>: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ص 90، 91.

- الفعالية تساوي عدد النشاطات أو الأوامر المنجزة في الساعة في على عدد النشاطات أو الأوامر المبرمج انجازها في المدة المحددة.<sup>63</sup>

### المقياس الثالث: السرعة

نقصد بهذا المقياس سرعه التقديم قيمه النظافة ويحدد هذه المقياس وفقا للعلاقة التالية  
الفعالية تساوي الزمن المستغرق لتقديم قيمه مضافة في 100 على الزمن الكلي للنشاط.  
**المطلب الثالث: أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية.**

بهدف التكوين في غالب الأحيان إلى التأثير على سلوك الأفراد وتحسين الأداء بصفه عامه أي أن هناك علاقة بين التكوين والأداء وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المطلب.  
**أهمية أنظمة تقييم الأداء في البرامج التكوينية:**

ربما لم يكسر الجدل مثل ما كثر حول تقييم الأداء كما لم يختلف الآراء كما اختلفت بشأن هذا الاختلاف صعوبة هذه السياسات وحساسيتها واختلاف عروض تطبيقها وتعرضها لكثير من المشاكل والصعوبات خصوصا الأخطاء الإنسانية لتقييم لذلك نجد كلما قدمنا طرقا عديدة لتقييم الأداء وخطوات متعددة للبرامج التكوينية ونجد كل لكل من هذه الطرق والخطوات مزاياها وحيويتها في الظروف التي تطبق فيها وحتى أن أصل إلى فهم عمق هذه السياسات وبالتالي تطويرها لخدمه أهداف الإدارة من حيث التقدم والتدرج في المناصب في السلم الإداري والاستفادة من الفرص المتاحة أمامهم فإننا نعرض فيما يلي ما سنسميه بالمنهج المتكامل للتقييم.

ونقصد بالمنهج المتكامل للتقييم أننا لا ننظر لسياسة تقييم الأداء على أفراد وإنما اربطها بالسياسات الأخرى للأفراد وخصوصا التكوين ومع أهداف المنظمة وأهداف العاملين أيضا وتتنافس هذه الأهداف والتنسيق بينها وربطها ببعضها البعض وتقليل التناقض بينهما أمر مهم في إقبال العامل.

<sup>63</sup>: المرجع السابق، ص 91.



على عمله وإتقانه له وحسنه عليه وإبداعه فيه ويساوي ذلك في الأهمية ما توفره الإدارة لعاملها من إمكانية ووسائل ومحفزات لبلوغ أهدافهم الوظيفية وأهداف القسم والمنظمة جميعاً.<sup>64</sup>

### أثر التكوين على أداء المنظمة:

بما أن التكوين يؤثر على أداء العاملين فإنه يؤثر أيضاً في أداء المنظمة ومن نتائج التكوين في أن أداء المنظمة ما يلي:

- تنمية الكفاءات وخبرات العاملين تزيد من قدرتهم على تطوير العمل بمنظمتهم.
  - ارتفاع الإنتاجية وزيادة العائد لأن أداء العامل بعد التكوين يلتقي إلى الأحسن وبالتالي يزيد إقباله على العمل وبالتالي ارتفاع الإنتاجية.
  - تحضير الأفراد للشغل المناصب القيادية على جميع مستويات عمل داخل المنظمة.
  - انخفاض التكلفة وبالتالي زيادة الربحية وذلك راجع لانخفاض حوادث العمل.<sup>65</sup>
  - مواجهه التغييرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي
- تكنولوجيا كل هذه النتائج يمكن أن يعود بها التكوين على الفرد وبالتالي على المنظمة.
- عموماً يمكن القول إن تحليل مناصب العمل وتقييم الأداء يساعدون على تحديد احتياجات التدريب للمؤسسة.

فتقييم الأداء يعتبر من الأسس التي يقوم عليها إعداد البرامج التدريبية وكذا تحليل مناصب العمل حيث أن تحليل مناصب العمل يؤدي إلى تحديد قنصل الأداء أي ما يحتاجه الفرد من معارف ومهارات لأداء عمله ومن ثم فانبناء الاحتياجات التدريبية على هذه المعلومات الموضوعية كفيلاً بوضع برامج تدريبية ملائمة وبالتالي نجاح عملية التدريب أما بالنسبة لتقييم الأداء فهو يساهم بالكثير في ملاحظته إن كان الفرد على دراية تامة

<sup>64</sup> للسيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص43.

<sup>65</sup>: المرجع السابق، ص43.

بمتطلبات العمل وبضرورياته ويؤدي هي على أكمل وجه ومن هنا تظهر احتياجات الفرد من التدريب لتعديل أداء وتحسينه

### المبحث الثالث: التكوين وعلاقته بأداء المورد البشري:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في الوقت الراهن من بين موارد المؤسسة ، حيثاً نجاح أي مؤسسة أصبح يعتمد على توفير عمال أكفاء ومتكويين ومتحمسين للعمل بجدية في هذه المؤسسة ، حيث أصبح التكوين إستراتيجية تضعها المؤسسة لتأمين تطوير العمال والاهتمام بتطوير كفاءتهم لكسب فوائد للمؤسسة والفرد.

### المطلب الأول: مفهوم التكوين ومكوناته.

قبل التطرق لمفهوم التكوين تجدر الإشارة إلى أن المصطلحات المستعملة للدلالة على هذا المفهوم تبعا للغة التي تمت منها ترجمته ، فالمصطلح السائد على مستوى المشرق العربي هو التدريب وهو ترجمة للكلمة وأما المصطلح المستعمل لدى بلدان المغرب العربي هو التكوين، وهو ترجمة (Training) الانجليزية ولايختلف مدلول الكلمتين في شيء للكلمة الفرنسية (formation) .

**لغة:**اشتقت كلمة التكوين من فعل كونو معناه لغويا إعطاء الشكل معنويا معينا،بمعنى أخرجه من العدم إلى الوجود،وهو يأتي بعدة معاني،والتكوين كمصطلح لغوي التشكيل،بمعنى إحداث سلسلة من التغيرات وفق منهج معين أو نسق معين من أجل تغيير الحالة الأولية القائمة إلى حالة متوقعة مسبقا مرغوب فيها .

**اصطلاحا:** يعرف خالد عبد الرحيم مطرالهيبي التكوين على أنه :جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الإستمرارية ، تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل .

(ويعرف بالطعاني، 2002)التكوين :على أنه الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتكويين ، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم،وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتكويين، بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة، بمايساعدعلى رفع كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة ونتاجيةعالية.

ويعرف علي محمدعبد الوهاب ( 1981 ) التكوين :على أنه عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله ،هادف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة عالية،أومستقبلية يتطلبها الفرد،والعمل بأن التكوين هو lakhdar sekiou الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها واهتم الكبير .كمايعرف مجملا لنشاطات ،الوسائل ، الطرق والدعائم التي تساعد مواقفهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المؤسسة ،ولتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية ،ويدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أوالمستقبلية.

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين :هومجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية أو التي يكلفون بها لاحقا من أجل السير الحسن للمؤسسةبكل مهارة<sup>66</sup>.

### ثانيا :أهميةالتكوين

تظهر أهمية التكوين في عدة فوائد نذكر أهمها فيمايلي:

-زيادةالإنتاج :سواء كان من الناحية الكمية أوالنوعية.

-رفع الروح المعنوية :لأن امتلاك الفرد لمهارات عالية بواسطة التكوين يقوده على الشعور بالأمان والاستقرار .

-قلة الإشراف :فبعد تلقي الفرد لدورة تكوينية يكتفي رئيسه بتوجيهه عن بعد .

<sup>66</sup>: المرجع السابق، ص103.

-قلة دوران العمل :مما يؤدي إلى استقرار الأفراد في وظائفهم، للاستفادة من مهاراتهم المتخصصة، وبالتالي عدم تطلعهم لوظائف خارجة عن عملهم.

-تشكيل احتياطي ضخم وفعال من الكفاءات :يمكن للمؤسسة استعماله واللجوء إليه في حالة الاحتياج، أو عدم مجابهة طلبات ملحة.

-مادام التكوين يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته، فإنه من هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد، ويزيد من درجة أمانه الوظيفي؛  
-التكوين هو صفة المنظمات، فبدون قوة بشرية متطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

### الكفاءات البشرية:

تمثل الكفاءات البشرية حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وبين العامل البشري، باعتبارها مصدر التميز الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، وفيما يلي سنحاول أن نتناول في هذا الفرع إلى مفهوم الكفاءات البشرية وأهميتها وكذا أنواعها.

### أولاً: تعريف الكفاءات البشرية.

تعرف الكفاءات البشرية بأنها مجمل السلوكيات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم، مما يسمح لهم بالتواجد في وضعية مهنية أفضل، هذه السلوكيات قابلة للملاحظة في الواقع اليومي للعمل، من خلال المعارف الهامة وملامح الشخصية والاستعدادات المكتسبة، والتي يجب أن تتعلق مباشرة بالعمل في حد ذاته<sup>67</sup>.

<sup>67</sup>: عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، المطبعة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1976، ص 66.

### ثانياً: أنواع الكفاءات البشرية:

اختلف الباحثون من حيث تصنيفهم للكفاءات وذلك راجع لاختلاف المعايير المتبعة، إلا أن أبرز هذه التصنيفات وأكثرها شيوعاً، صنف توافق الثلاث مستويات هي: المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، المستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، وأخير المستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية.

**1. الكفاءات الفردية** ALIAN MEIGNANT : على أنها "معارف علمية مقبولة فيعرفها نشاط معين، كما تعرف بأنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام معينة ومحددة، فالمعارف التي يمتلكها الفردي حوصلة للمعارف المكتسبة بالتكوين والتعلم والمعارف في العم لك الخبرات والممارسات"<sup>68</sup>.

**2. الكفاءات الجماعية:** تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة، وتسمح بتطويرها وتراكمها وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسجامها.

**3. الكفاءات التنظيمية:** وتسمى أيضاً بالكفاءات الاستراتيجية والكفاءات الأساسية، ويمكن تعريفها بأنها: توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.

ووفق أربع عناصر:

\_ معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة؛

\_ الأنظمة التقنية والمعارف.

\_ أنظمة التسيير وكذلك اليقظة الإستراتيجية.

<sup>68</sup>: المرجع السابق، ص 71.

\_ القيم والمعايير التي ترسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية<sup>69</sup>.

### 1. تنمية الكفاءات البشرية:

أصبحت الكفاءات البشرية تمثل القوة والثروة الحقيقية للمؤسسة، لذلك يجب على كل مؤسسة أن تقوم بالتسيير نحو تنمية كفاءات مواردها البشرية لتحقيق التقدم والازدهار، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفرع إلى مفهوم تنمية الكفاءات البشرية وأهميتها وطرق تنمية كفاءاتها البشرية.

#### أولاً: تعريف تنمية الكفاءات البشرية:

تعرف على أنها عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية، وتفجير طاقاتها الكامنة، وبالتالي منحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع معنويات الموارد البشرية وتحقيق استقرارها الوظيفي بالمنظمة.

#### ثانياً: أهمية تنمية الكفاءات البشرية:

تتجلى أهمية تنمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمنظمات ولموارده البشرية، من خلال النقاط التالية:

- تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي.
- سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة.
- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال إكساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة، تمكّنها من شغل وظائف متنوعواً إنجاز مهام متعددة.
- استفادة الموارد البشرية من فرص للترقية، وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.

<sup>69</sup>: عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، ص 71.

- تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة.
  - رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجاباً على المنظمة، و يحقق رضاها.
  - اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع.
  - إثراء وتعيين معارف الموارد البشرية.
- ثالثاً: أساليب تنمية الكفاءات البشرية:

يعتمد في تنمية الكفاءات البشرية على عدة أساليب يتمثل أهمها فيما يلي:

**1. التكوين:** يعتبر التكوين خطة لتجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، وهونوع من أنواع الجهد المنظم والمخطط له، وتطوير مهارات الأفراد وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، تنفيذهم في الحصول على أكبر نفع لشخص هم ولمؤسساتهم والمجتمع المحيط بهم، وهناك من يرى أن التكوين منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية وكما يرى البعض بأنه العملية المنظمة المستمرة، التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات والقدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد<sup>70</sup>.

**2. التحفيز:** تعرف الحوافز في الأدبيات الإدارية والسلوكية بأنها: مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد، التي م نشأتها أن توجه السلوك الإنساني التي تشبع تلك الحاجات والرغبات<sup>71</sup>.

**3. أجور ورواتب الكفاءات:** فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصاً مستقرة، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة

<sup>70</sup>: عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 47.

<sup>71</sup>: المرجع نفسه، ص 47.

بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكله المؤسسات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي بداية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل مجموعة بين الوظائف فمن جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن فإن من الطبيعي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضاً بالكفاءات وتطورها، وحتى تكون الأجور تؤثر بشكل إيجابي على العملية التنموية للكفاءات البشرية يجب على المؤسسة أن تضمن وضع نظام للأجور على أسس الكفاءة، حيث أن أنظمة الأجور المعروفة يمكن أن تكون حسب المعارف والكفاءة والمؤهلات وتعددها.<sup>72</sup>

### المطلب الثاني: أثر التكوين على أداء العامل:

لاكتنفي إدارة الموارد البشرية بانتقاء أفضل الكفاءات لما يكتسبونه من مهارات وقدرات، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار القيام بالعمليات التكوينية، لأنهم هما كان مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم لما يكتسبونه من مهارات وقدرات فإن هذه القدرات والمهارات في حاجة إلى التثمين والدعم المستمر بما يكفي لتنمية مواهب أصحابها وكفاءاتهم بإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية، ومنبين الأهداف التي يحققها التكوين:

- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- ترغيب الفرد في ممارسة عمله باعتبار أن زيادة إنتاجيته مرهونة برغبته في أداء عمله؛
- توفير الدفع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءة وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياستها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف؛

<sup>72</sup>: فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط5، الأردن، 1995، ص85.



- رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق إتاحة فرصة التعرف على الجديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي.<sup>73</sup>
- خفض معدل دوران العمل وتقليل حوادث العمل التي غالبا ماتحدث نتيجة نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- ويعتبر التكوين أحد الطرق أو السبل التي تؤدي إلى زيادة قدرات العامل وتختلف برامج التكوين على حسب مستويات الإدارية إلى أن جميعها تهدف إلى هدف واحد وهو زيادة قدرات المتكويين عن طريق رفع كفاءتهم بما يؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي.
- كما أن للتكوين عده أثار على أداء العامل تتمثل فيما يلي:
- اكتساب الفرد العامل الخبرات الجديدة مما يؤهله للارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد العامل الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة اكتسابهم لمعلومات وخبرات قدرات جديدة وهذا يؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين أي أن التكوين يؤثر إيجابا على عنصر الرغبة.
- ارتفاع روحهم المعنوية ونقص الشكاوي وما يترتب عنها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكاتهم.
- انخفاض كل من الحوادث والمعدل دوران العمل.

<sup>73</sup>: المرجع السابق، ص 85.



# الفصل الثالث

### تمهيد:

نظرا للتطورات التكنولوجية والعلمية التي تتبناها المؤسسات ، قامت هذه المؤسسات بالقيام بإجراءات تدريبية وتكوينية من أجل تطوير وتنمية كفاءات و مهارات الموارد البشرية ، وكذلك مساعدة المستخدمين من اكتشاف المعارف و المعلومات والاتجاهات التي تتطلبها و تحتاجها مناصب عملهم من أجل دراسة هذه السياسة الخاصة بالتكوين ، قمنا بتسليط الضوء على المؤسسة الاستشفائية العمومية "بلطرش العجال" لمناقشة و تحليل التكوين بها .

**المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية عين تادلس.**

**المطلب الأول: المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة**

المؤسسة الاستشفائية " بلطرش العجال " عين تادلس مستغانم هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري خدماتي صحي، تغطي سكان دائرة عين تادلس و البلديات التابعة بالإضافة إلى الدوائر المجاورة لها أحيانا .تحدد الموارد المادية للمؤسسة الاستشفائية العمومية بعين تادلس من طرف الوزير المكلف بالصحة . و الصحة تحتوي إجمالا على 240 سرير

\*تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تسيير طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 81-242 المؤرخ في 5-09-1981 -و المتعلق بإنشاء تنظيم وتسيير القطاعات<sup>74</sup> .

من مصالحها ما يلي:

مصحة الاستعجالات .

مصحة تصفية الدم

مصحة الإنعاش .

مصحة طب الأطفال .

مصحة طب النساء و التوليد .

<sup>74</sup>: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة.

- . مصلحة الجراحة العامة .
- . مصلحة الطب الداخلي .
- . مصلحة أمراض المعدة .
- . مصلحة جراحة العظام .
- . مصلحة المخبر .

مصلحة الكشف بالرنين المغناطيسي (Scanner)

مصلحة الكشف الإشعاعي.

المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية: وتتضمن مكتبين .

**مكتب المقتصد:** مسؤول عن تمويل المؤسسة الاستشفائية باللوازم الضرورية لنشاطها، تخزين و توزيع اللوازم على مختلف الأقسام، تسيير مختلف المخازن .

**مكتب الهياكل والتجهيز:** دور الرئيسي صيانة كل ما يتعلق بتجهيزات المؤسسة بمختلف أنواعها .

تتوفر المؤسسة الاستشفائية على 46 دكتور منهم 22 طبيب عام و 24 طبيب متخصص في مختلف التخصصات التي تتوفر عليها المؤسسة والبالغ عددها 8، إلا أننا نلاحظ عدم وجود تكافؤ في توزيع عدد الاختصاصيين في الصالح خاصة أمراض النساء و التوليد بحيث لا تحتوي المؤسسة على مختص في هذا المجال

عدد أفراد الطاقم الشبه الطبي في المؤسسة الاستشفائية عين تادل<sup>75</sup>

**الجدول 2: عدد أفراد الطاقم الشبه الطبي .**

التخصص	العدد
ممرض الصحة العمومية	118
مساعد ممرض للصحة العمومية	35
مخبري للصحة العمومية	25

<sup>75</sup>: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلية.

17	قابلات
16	عون طبي في التخدير والإنعاش
14	مشغل أجهزة طبية للصحة العمومية
01	ممرض نفسي
01	أخصائي تغذية
05	معالج فيزيائي
232	المجموع
	شبه طبي

المصدر المديرية الفرعية للموارد البشرية  
الجدول 3: عدد الموظفين الإداريين.

العدد	التخصص
48	موظفو الإدارة
11	عمال متعاقدون (عمال النظافة، أعوان أمن...)
159	المجموع

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة

المصالح الإدارية:

مكتب الأمانة العامة

المديرية الفرعية للموارد البشرية

مديرية الشؤون المالية والاقتصادية .

المديرية الفرعية للمصالح الصحية تتكون من :

1-مكتب تنسيق النشاطات شبه الطبية .العمومية الاستشفائية عين

2-مكتب الاستقبال والتوجيه .

مصلحة الوقاية: يتكون من قسم التلقيحات، وقسم التنظيف<sup>76</sup>.

- الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية :

تتوفر حوالي 434 عامل في المؤسسة العمومية الاستشفائية (عين تادلس) موزعين على مختلف الميادين الصحية من أطباء، ممرضين، إداريين، وهو موضح في الجدول التالي:

1-الأطباء العامون والمتخصصون:

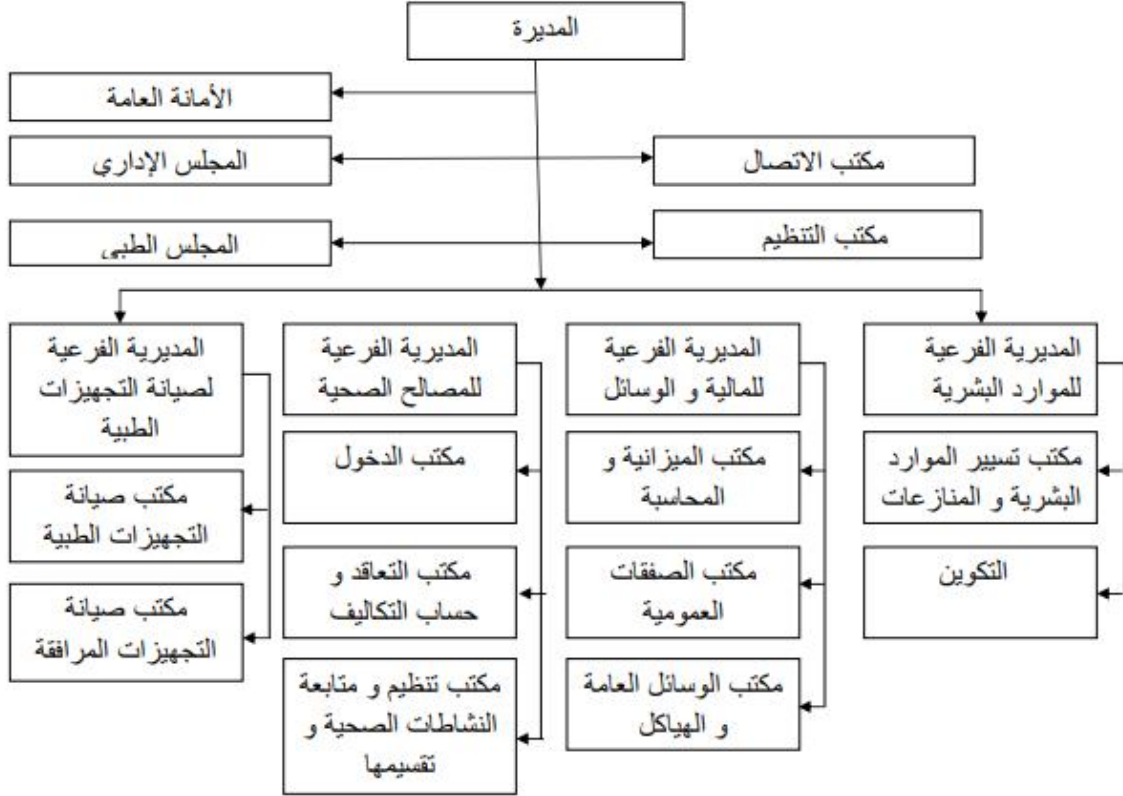
(الجدول 04): توزيع الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية.

العدد	الصنف الطبي
22	طب عام
01	طب داخلي
01	طب القلب
02	طب الأطفال
05	طب الانعاش
01	جراحة العظام
05	جراحة عامة
04	جراحة الاسنان
03	طبيب مخبري
04	دكتور في الصيدلية
46	المجموع

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية عين تادلس

<sup>76</sup>: المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة المستقبلية.

**الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية (عين تادلس):**



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس.

**2- الوظائف المكونة للمؤسسة:**

تتكون المؤسسة الاستشفائية بلطرش العجال عين تادلس من مصلحتين رئيسيتين هما:

**1 - مصلحة الخدمات الطبية :**

تصل طاقة استيعاب المؤسسة الاستشفائية بلطرش العجال عين تادلس إلى 240 سرير موزعة

كالتالي في الجدول الموالي :

جدول رقم 5 : توزيع عدد أسرة المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين تادلس .

عدد الأسرة	المصلحة
12 سرير	مصلحة الاستعجالات
14 سرير	مصلحة تصفية الدم
05 أسرة	مصلحة الإنعاش
30 سرير	مصلحة طب الأطفال
45 سرير	مصلحة طب النساء و التوليد
45 سرير	مصلحة الجراحة العامة
45 سرير	مصلحة الطب الداخلي
22 سرير	مصلحة أمراض المعدة
22 سرير	مصلحة جراحة العظام
240 سرير	المجموع

المصدر : المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بعين تادلس

**2-المصلحة الإدارية:** تقدم المؤسسة الاستشفائية العمومية "بلطرش العجال عين تادلس" خدماتها الصحية بالتنسيق بين مختلف الوظائف لضمان منح أعلى مستوى من الخدمات الصحية، بحيث تتكون المصلحة الإدارية من <sup>77</sup> :

**أ-المديرة :** تسهر المديرة على اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة الاستشفائية ، و هي المسؤول الأول على نظام الانضباط في جميع الوحدات ، كما

<sup>77</sup> : معلومات مقدمة من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس.



تمارس السلطة السليمة على جميع مستخدمي المؤسسة ، كما تسهر على تنفيذ مداورات مجلس الإدارة و تطبيق القوانين مع مساعدة مدراء فرعيين .

**ب-مكتب الأمانة العامة:**يقوم هذا المكتب بترتيب وتنظيم الملفات و الوثائق، البريد الصادرة و الواردة، الرد على المكالمات الهاتفية وتنظيم و برمجة الاجتماعات .

**ج-نائب المدير:**حيث نجد ثلاث مديريات فرعية و هي :

**مكتب تسيير الموارد البشرية :** بحيث يقوم هذا المكتب بتسيير الموارد البشرية وتسيير ملفات العاملين من تاريخ التوظيف إلى غاية التقاعد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وضمان استمرارية التكوين ، تنظيم امتحانات التوظيف إضافة إلى مراقبة نشاط العمال .

**مكتب الميزانية :** يقوم بتطبيق الميزانية و إعطاء تقارير مالية دورية عن نفقات المؤسسة العمومية الاستشفائية ، بحيث تتمثل هذه النفقات في نفقات العمال ، نفقات الموارد الغذائية العتاد الطبي ، نفقات أخرى للتوظيف ، نفقات التكوين ، نفقات الأدوية ، وغيرها من النفقات .

**مكتب حساب التكاليف:** يتمثل دور هذا المكتب في تحديد التكلفة الكلية التي تكمن في تحديد سعر الخدمات الصحية مثل: الفحص الطبي.<sup>78</sup>

**المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** تضم 4 مكاتب .

**مكتب تنسيق النشاطات الشبه طبية :** من بين ما يقدم به هذا المكتب تنسيق العمل البشري المتعلق بالفرق الشبه طبية بمختلف المصالح الاستشفائية ، ووضع برامج العمل للفريق الشبه طبي لمختلف المصالح و متابعة و تقييم الفريق الشبه طبي.

**مكتب الاستقبال و التوجيه:** من بين المهام الموكلة له توجيه المرضى والزوار ومتابعة المواليذ و الوفيات في المؤسسة، وتسيير الأرشيف (ملفات المرضى) من غاية دخولهم للمستشفى إلى غاية الخروج منه<sup>79</sup> .

<sup>78</sup>: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس.

<sup>79</sup>: المديرية الفرعية للمؤسسة المستقبلية.

مصلحة الوقاية : تتكون من قسم الأوبئة، قسم التلقيحات ، وقسم التنظيف والتطهير .**مصلحة الإحصائيات** : من بين مهامها الجمع اليومي للمعلومات الخاصة بالحالات المقبولة في المستشفى و جمع و تحرير الإحصائيات بصفة دورية سواء كانت سنوية،فصلية أو شهرية.

**المبحث الثاني : التكوين و الخدمة الصحية في المؤسسة الاستشفائية العمومية**

**المطلب الأول : التكوين في المؤسسة الاستشفائية ( بلطرش العجال عين تادلس)**

إن الإدارة الاستشفائية وككل منظمة، يعتمد تحسين أدائها بنسبة كبيرة على احترافية مستخدميها، وكذا تأهيلهم وقدرتهم على التكيف مع التطورات الحاصلة على مستوى مهنتهم والتي تفرضها التغيرات الحاصلة مع محيطهم .

فمن أجل التحكم في مجالات جديدة ، لا بد من اكتساب مؤهلات جديدة ، ومن أجل ضمان الفعالية لا بد من اكتساب مؤهلات عالية بصفة عامة ، يعتبر التكوين كوسيلة ضبط وتسوية، حيث يزيد من حسن تكيف المستخدمين مع المناصب المشغولة ، ويساعدهم على التحكم في وظائف أخرى، ويسمح التكوين كذلك بسد التأخر في المستوى العام للمستخدمين . كما يعمل على بلوغ أهداف المديرية مما يساعد على تطوير ثقافة المؤسسة<sup>80</sup> .

لذا فان التكوين في المستشفى وخاصة في وقتنا الحالي يحتل مكانة خاصة في تطوير وتحسين أداء المؤسسة الاستشفائية، من حيث التكيف مع التغيرات المستمرة لمختلف المعطيات (علوم ، وسائل ، تجهيزات ، أدوية ، و ظهور أمراض جديدة..... فلا يعد التكوين مهما إذا لم يكيف مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة ، لذا يجب أن يستجيب التكوين إلى الأهداف المحددة مسبقا .

<sup>80</sup>:معلومات مقدمة من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس

ويعتبر المخطط أحسن وسيلة لتكوين المستخدمين داخل المؤسسة لأنه ترجمة لسياسة تكوين، بحيث يضم المخطط كل الوسائل بمختلفها من (تقنية، بداعوجية، مالية) مع أهداف محددة .

-إن التكوين على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين تادلس من المفروض أنه يسير من طرف لجنة خاصة بالتكوين ، داخل المؤسسة و التي تتكون من ممثلي الإدارة، الأطباء، وشبه الطبيين ولكن يبقى عملهم محدود جدا مادامت لا تتوفر حتى على مكتب تنظيم فيه أعمالها وتجمع فيه الوثائق الخاصة بالتكوين .

و حسب ملاحظتي فان مديرية الموارد البشرية لا تتدخل كثيرا في مجال التكوين و يبقى هذا الأخير من صلاحيات لجنة التكوين الخاصة في المؤسسة، وذلك بالتنسيق مع المديرية الفرعية للنشاطات الصحية مادامت هي المسؤولة على جمع احتياجات التكوين الخاصة بالأطباء(عامون أو أخصائيون) بالإضافة إلى المستخدمين الشبه طبيين، ولكن يبقى تكوين مستخدمي الإدارة قليل إن لم نقل منعدم تماما .

أما بالنسبة لسياسة التكوين المتبعة على مستوى المؤسسة الاستشفائية بعين تادلس وككل سياسة متبعة في المؤسسات الأخرى فإنها تعتمد وتركز على جمع الحاجات المتعلقة بالتكوين ، وهذا الإحصاء يسمح لنا ببناء مخطط التكوين للمؤسسة .

إن المؤسسة العمومية الاستشفائية تعتمد على أهداف موضوعة و مسطرة من طرف مسؤولي التكوين و تتمثل في تدعيم القدرات والمؤهلات العلمية للمؤسسة ، فيما يخص النظافة الاستشفائية ، والتركيز أكثر على الأمراض والأوبئة من أجل الوقاية منها ، أو التكفل بالمرضى في حالة إصابتهم ، بالإضافة إلى التكوين فيما يخص تنظيم العمل.

**المطلب الثاني: تحليل العلاقة بين التكوين والخدمة الصحية**

**الفرع الأول: منهجية الدراسة**

يتمثل بحثنا هذا في تحليل علاقة التكوين بتحسين أداء الموارد البشرية و بالتالي تحسين الخدمة الصحية و الدور الذي يلعبه التكوين داخل المؤسسة الاستشفائية

**أدوات جمع البيانات:**

تعتبر أدوات البيانات من أهم الوسائل للوصول للمعلومات المراد الوصول إليها وتحديد الأهداف جمع المرجوة.<sup>81</sup>

**المقابلة:** تتمثل المقابلة في إجراء حوار أو مناقشة موجهة من الباحث إلى الطرف الآخر الذي يساعد على تقديم المعلومات بغرض التوصل إلى الحقائق في ضوء أهداف معينة.<sup>82</sup>

**إجراء المقابلة:** كانت المقابلة مع المدير الفرعي لإدارة الموارد البشرية، وكذلك مصلحة المستخدمين .

### عرض المقابلة:

وذلك بقيامنا بإجراء مقابلة مع المدير الفرعي لإدارة الموارد البشرية بطرح مجموعة من الأسئلة مع بعض التوضيحات حول التكوين و الخدمة الصحية ، وهي كالتالي:

أ- معلومات بخصوص التكوين في المؤسسة العمومية الاستشفائية :

### 1-أسس التكوين:

حيث يتم التكوين على عدة أسس منها:

- التكوين على أساس الترقية
- التكوين على أساس الأقدمية، ويكون في حالة تذكير العمال القدماء
- التكوين في حالة التوظيف الجديد .

### 2- دور المكونين في المؤسسة:

الدور الأساسي للمكونين هو الإشراف الكلي على أهم مرحلة في التكوين ، وكذا إعطائهم ما يستلزم من خبرة و تقنيات و طرق تسهل عليهم العمل .

و يكون هؤلاء المكونين يتمتعون بخبرة و مهارة ، وذوي الشهادات العليا تؤهلهم على التكوين

### 3- أهمية التكوين في المؤسسة العمومية الاستشفائية

- تحسين الخدمة الصحية كعنصر أساسي
- التأقلم مع التطورات الحادثة مثل: التكنولوجيا والآلات الجديدة والمستحدثة
- إرضاء الزبائن
- تقديم العلاج الصحي الأمثل
- التقليل من الأخطاء الطبية

### 4- المراحل الأساسية المتبعة في عملية التكوين داخل المؤسسة

**المرحلة الأولى:** جمع وتحليل المعلومات في هذه المرحلة يتم تحديد الهدف من التكوين، والاحتياجات اللازمة لها .

**المرحلة الثانية:** تحديد الاحتياجات التكوينية

تتضمن هذه المرحلة ثلاث نقاط أساسية هي:

- تحديد احتياجات المؤسسة

- احتياجات الوظيفة

- احتياجات المتكون نفسه.

**المرحلة الثالثة :** تصميم البرامج التكوينية يتم تحديد مكان التكوين و مدة التكوين ، وكذلك

طرق التكوين و نوع التكوين المتبع .

**المرحلة الرابعة :** تنفيذ البرامج التكويني، أي تطبيق محتويات البرنامج التكويني ، واستدعاء المتكويين وتحديد المدربين الخاصة بالدورة التكوينية المخطط لها .  
و يكون البرنامج التكويني مصادق عليه من طرف اللجنة الخاصة بالتكويين في المؤسسة الصحية ، و في غالب الأحيان تكون من طرف مديرية النشاطات الصحية .

### 5-أنواع التكوين:

هناك نوعين من التكوين تعتمد عليه هذه المؤسسة من أجل تطوير مهارات و معارف مستخدميها ، وهذان النوعين هما

**التكوين الفردي :** أي تدريب كل موظف بمفرده ، ويتم هذا النوع من التكوين أثناء العمل و أحيانا يكون عند تكليف الموظف بأعمال ذات مستويات أعلى .

**التكوين الجماعي :** يكون بتدريب عدة موظفين في أوقات العمل الرسمية ، و قد يكون داخل أو خارج المؤسسة حسب طبيعة التكوين .

من أهم طرق التكوين:

-المؤتمرات : تكون في العادة بخصوص مديري الإدارات .

- المحاضرات : كتقديم معلومات حول الوظيفة مثل : دخول الموظف الجديد .

- دراسة الحالات : يكون أحيانا موجه للمستخدمين شبه الطبيين ، و يكون التكوين من طرف أطباء أخصائيين ذوي مؤهلات علمية معتبرة.<sup>83</sup>

**معلومات مقدمة بخصوص الخدمة الصحية:**

كانت أسئلة موجهة لمدير الموارد البشرية ، والأجوبة كالتالي :

1-فيما تتمثل الخدمة الصحية ؟

تتمثل الخدمة الصحية في علاج المرضى وخدمتهم من أجل تحقيق السلامة الصحية

2- ما هي أنواع الخدمات الصحية المقدمة ؟

-تعمل المؤسسة العمومية الاستشفائية على تقديم نوعين من الخدمة ، وهما :

خدمات العلاج ، وتعتبر كخدمة أساسية تتمثل في خدمة المرضى و محاولة إرضائهم و تقديم لهم العلاج المناسب على أفضل الطرق المتبعة في عناصر جودة الخدمة الصحية وخدمات أخرى إضافية مثل: تديم الإطعام للمرضى ، المبيت ، حظيرة السيارات و غيرها 3 . -هل يوجد قسم خاص بجودة الخدمات المقدمة ؟

و بخصوص الرد أنه لا يوجد قسم خاص في المؤسسة الاستشفائية، ولكن يبقى التقييم من خلال شكاوي المستخدمين والاقتراحات المقدمة.

4- هل للتكوين دور في تحسين الخدمة الصحية ؟

نعم للتكوين دور فعال و مهم يساعد على تطوير الموظفين وتقديم أفضل ما لديهم من أجل النهوض بالخدمة الصحية المقدمة ، و هذا راجع لتوفر المؤسسة على الآلات الحديثة الطبية ، ويد عاملة وفيرة خاصة الأطباء بالإضافة للمرضين الشبه طبيين وذلك بفضل التكوين . إلا أن هناك بعض العراقيل بخصوص نقص الاهتمام بالتكوين و عدم تخصيص ميزانية كافية له.

5-ماذا نعني بتحسين الخدمة الصحية ؟

تعني تقديم أفضل الخدمات والاهتمام بالمرضى و تحقيق احتياجاتهم من أجل إرضائهم ، وكذلك المحافظة على صحة الفرد و المجتمع .

6-النقاط الأساسية من أجل تحسين الخدمة الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية :

من أجل أن تقدم المؤسسة الاستشفائية خدمات صحية لها مستوى عالي من الجودة و الوصول لرضا المريض و تقديم أحسن الخدمات لابد أن تتبع نظام تسيير لائق بخدمتها ، مما ينعكس بالإيجاب على تحسين الخدمات الموجهة ، و من أهم هذه النقاط المتبعة نذكر منها ما يلي:

- القيام باجتماعات سنوية تعقد من طرف المدير العام للمؤسسة الاستشفائية ورؤساء الأقسام من أجل تحديد الأهداف على مستوى كل قسم بالاعتماد على الإمكانيات المتاحة - .تحديد

المهام الرئيسية على مستوى كل مصلحة ، ويكون في كل مصلحة رئيس من مهامه تحديد الاحتياجات الطبية الخاصة بكل مصلحة<sup>84</sup> .

-مراقبة وتقييم العمال على مستوى كافة المصالح ، والقضاء على النقائص و محاولة تفاديها  
-وضع دفتر شكاوي و اقتراحات على مستوى كل مصلحة .

-تخصيص مراقب طبي عام يقوم بالتنسيق بين مختلف المصالح الاستشفائية والإدارة  
-تحديد الوجبة الغذائية للمريض في حدود الميزانية .

-يقوم كل من رئيس مجلس الإدارة الخاص بالمؤسسة ورؤساء المديريات الفرعية بإعداد تقارير (شهرية ، ثلاثية ، سنوية)تقوم على تقييم الأعمال التي قامت بها المؤسسة ، وإرسال نسخة إلى مديرية الصحة الولائية .

### استنتاج علاقة التكوين بالخدمة الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية:

من خلال المعلومات المقدمة من المؤسسة ، وملاحظتنا في فترة التريص توضح لنا أن هناك علاقة وطيدة بين التكوين و الخدمة الصحية حيث أن للتكوين أهمية بالغة في المؤسسات الصحية لما له دور فعال في تنمية و تطوير مهارات الموظفين ، وزيادة قدراتهم على العمل ، حيث تقوم بتخصيص ميزانية خاصة للتكوين يخص الأطباء والمرضى ، وفي بعض الأحيان الإداريين ، وهذا ما يساعد المستخدمين من أطباء وممرضين و مساعدين بتقديم أفضل ما لديهم وعلاج مرضاهم ، أو المحافظة على سلامة وصحة مستهلكهم وبالتالي و إرضاء زبائنهم و المحافظة على جودة الخدمة الصحية إلا أن هناك بعض العراقيل من بينها :

-عدم تخصيص ميزانية كافية للتكوين

-غياب التكوين المتواصل متوسط و طويل المدى



- الغياب الشبه كلي لتكوين مستخدمي الإدارة .
- الاعتماد على مكونين محليين للحلقات الدراسية
- معظم التكوين المقدم يكون من مستخدمين تابعين للمؤسسة الاستشفائية سواء (أطباء عامون أو خاصون) مدة التكوين جدا (من 2 إلى 3 ساعات)
- قلة التكاليف الخاصة بمصاريف التكوين .
- غياب مخطط التكوين.

### اقتراحات وحلول :

- تنظيم حلقات دراسية بصفة منتظمة بالنسبة للأسلاك الطبية و الشبه طبية بصفة دورية ومنتالية.
- من أجل رفع مستوى معارفهم العلمية وخاصة في المجال الطبي من أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة في العلاج و التكيف مع حاجات التكوين
- -متابعة التكوين و تقييم نتائجه بصفة دورية من أجل القضاء على النقائص في التكوينات اللاحقة
- العمل على إجراء لجنة خاصة بالتكوين و إعطاء أهمية أكثر له .
- وتبقى المديرية الفرعية للمصالح الصحية هي التي تهتم بتكوين مستخدمين (أطباء وشبه الطبيين)

### خلاصة الفصل

المؤسسة الاستشفائية العمومية " بلطرش العجال" - عين تادلس - مستغانم إن وظيفة التكوين في المؤسسة الاستشفائية لها دور مهم وفعال في تنشيط وتحفيز العمال على أداء مهامهم بشكل منظم، وتقديم خدمات صحية لائقة من أجل ضمان صحة المريض وتحقيق النجاح، وتعزيز العلاقات بين المستخدمين والمرضى.

و بإتباع خطوات التكوين و إعطاء له أهمية بالغة يساعد المورد البشري للتأقلم في موقع عمله وبالتالي الحفاظ على نشاط المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي ورضا المستهلك عند تلاقيه لخدمته.

!

# الخاتمة

1

تاولت المذكرة إشكالية دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية، ولقد اقتضى بنا الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية من خلال محاولتنا التعرف على مفاهيم التكوين، وتنمية الكفاءات البشرية، إبراز مدى أهمية التكوين في الإدارة العامة ككل وفي المؤسسة الاستشفائية العمومية بعين تادلس على وجه التحديد لأنه موضوع الجانب التطبيقي من الدراسة.

وتطرقنا كذلك إلى المتطلبات الضرورية لتنمية الكفاءات البشرية، ومن خلال الدراسة الميدانية لعينة المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية عين تادلس ومدى تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية قمنا بإسقاط مبادئ وأبجديات التكوين وأثره في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

### نتائج الدراسة:

1. هناك مستوى مرتفع من تنمية الكفاءات البشرية لدى العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالكفاءات البشرية ومدى أهميتها في رفع قدرات ومهارات العاملين ومعارفهم.
2. اهتمام المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية عين تادلس بالتكوين اهتماما غير كافيا بالرغم من وجود مؤشرات التكوين وتطبيق أبعادها إلا أن هنالك مستوى من التقصير في تطبيق هذه الأبعاد وعدم رضا العاملين عليها خاصة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التكوينية العلاقة الإرتباطية بين التكوين كمتغير مستقل وتنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع علاقة طردية.
3. تهتم المؤسسة الاستشفائية العمومية ببلدية عين تادلس بتنمية وتطوير كفاءاتها البشرية وهذا ما يساهم في تحسين مستوى العمال.
4. نستخلص من الدراسة بأن التكوين يعني به جميع أفراد المؤسسة وليس منصب دون آخر فهو عملية أولية ومستمرة؛ لا يمكن الاستغناء عنها، فالتكوين دون رفع كفاءة العامل فهما يكملان بعضهما، وذلك من خلال الإلمام بمختلف السياسات والممارسات المتعلقة بتنمية وتطوير المورد البشري.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً: القوانين والأوامر:

1. القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل.
2. المادة 58، من القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل.
3. المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.
4. المادة 38 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

### ثانياً: الكتب والمراجع:

- 1 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21، جامعة بنها، القاهرة، 2000.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزقازيق، القاهرة، 2000.
3. جاري ديسلر، تر: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2005.
4. جمال الدين ماهر، طرق تحديد الاحتياجات التكوينية، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، 1996.
5. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
6. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
7. حنفي محمد سليمان، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003.
8. راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
9. رداح الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006.
10. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، الكويت، 1989.

11. السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
12. عبد الغفار حدقي، تنظيم وإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 1996.
13. عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، المطبعة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1976.
14. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
15. فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط5، الأردن، 1995.
16. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
17. محمد جمال برعي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985..
- محمد فالح صالح، إدارة المواد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، 2006.
18. المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية عين تادلس.
19. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
20. معلومات مقدمة من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس.
21. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2003.
22. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، قالم، 2004.
23. وليد تربي، تصميم نظام التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2004.

### ثالثا: رسائل التخرج:

1. مصباح فتيحة، محاولة تقييم نظام التكوين في الإدارة المحلية، مذكرة ليسانس، جامعة المدية، 2006.

2. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية-حالة الجزائر - أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

رابعا: المواقع الالكترونية.

[www.elmarefa.com](http://www.elmarefa.com)

[www.factorypdf.com](http://www.factorypdf.com)



# المخلص

## الملخص:

تهدف برامج التكوين بصفة أساسية إلى المساهمة في معالجة مشاكل الأداء وذلك من خلال التركيز على الأهداف التكوينية والتي تتمثل في تحسين الكفاءة وتعديل السلوك، وللتكوين أهداف اقتصادية وإنتاجية تبرز تبرر الاستثمار في مختلف البرامج التكوينية. والتكوين لا يقتصر فقط على المؤسسة للوصول على الفعالية وإنما أيضا للفرد لزيادة إرضائه وتحسين كفاءته الإنتاجية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة، التكوين، المؤسسة الاستشفائية، الكفاءة.

## Résume :

Les programmes de formation visent principalement à contribuer à résoudre les problèmes de performance en se concentrant sur les objectifs de formation, qui sont représentés par l'amélioration de l'efficacité et la modification du comportement, et la formation a des objectifs économiques et productifs qui justifient l'investissement dans divers programmes de formation.

La formation ne se limite pas seulement à l'institution pour atteindre l'efficacité, mais aussi à l'individu pour accroître sa satisfaction et améliorer son efficacité productive.

**Mots clés :** management, formation, institution hospitalière, efficacité.

