

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: اقتصاد و تسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

المؤسسات

فعالية تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر - مستغانم -

من إعداد الطالبتين:

بن نية إكرام

بلهوارى أسية

إشراف الدكتور:

محمد عيسى محمد محمود

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	رمضاني محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مشرفا	محمد عيسى محمد محمود	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشا	وهراني مجدوب	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024/2023



جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

فعالية تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر-مستغانم-

مقدمة من طرف الطالبين :

بن نية إكرام

بلهوارى أسية

تحت إشراف الدكتور:

محمد عيسى محمد محمود

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	رمضاني محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مشرفا	محمد عيسى محمد محمود	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشا	وهراني مجدوب	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024/2023

# الإهداء

من قال أنا لها.....نالها

و أنا لها و إن أبت رغما عنها أتيت بها.

ما سلكننا البدايات إلا بتيسيره و ما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه و ما حققنا الغايات  
إلا بفضلله، فالحمد لله الذي وفقنا لتتمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية.

أهدي ثمرة نجاحي إلى:

من قال فيهما الله تعالى: "و قضى ربك ألا تعبدوا إلا و إياه و بالوالدين إحسانا"

إلى أعظم الأشخاص و أعز الناس أُمي و أبي أطل الله عمرهما.

إلى ضلعي الثابت و سندي أخي حفظه الله.

إلى جميع أفراد عائلتي

بن نية إكرام

# الإهداء

أهدي عملي المتواضع و ثمرة جهدي إلى:  
أبي و أمي أطال عمرهما و إلى  
جدتي حفظها الله و رعاها  
و أهدي عناء أيامي من وقف معي في السراء و الضراء  
إخوتي و أخواتي أدام المحبة بيننا و إلى سندي  
زوجي حفظه الله و رعاه  
و إلى كل الأساتذة الكرام.

بلهوارى أسية

# التشكرات

لا يسعنا أن نضع اللمسات الأخيرة لهذا العمل، إلا أن نتقدم بالشكر لأعلم العالمين رب العرش العظيم كما يليق بجلال وجهه و عظيم سلطانه على نعمته في إتمام هذا العمل المتواضع.

و من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله، نتوجه بالشكر الجزيل و التقدير الكبير إلى الأستاذ المشرف الدكتور محمد عيسى محمد محمود على قبوله الإشراف على هذه المذكرة، والذي نجد لزاما علينا أن نبادر بتسجيل شكرنا وتقديرنا الخالص على حسن توجيهه، فله منا خالص الدعاء و الشكر و التقدير و الاحترام.

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز و إتمام هذا العمل، كما نتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذه المذكرة.

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	التشكرات
-	الفهرس
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ-ج	المقدمة
-	<b>الفصل الأول: العملية التكوينية في المؤسسة</b>
5	تمهيد
6	<b>المبحث الأول: عموميات حول التكوين</b>
6	المطلب الأول: مفهوم التكوين و أسبابه
11	المطلب الثاني: خصائص و أهداف العملية التكوينية
13	المطلب الثالث: أهمية العملية التكوينية و تقييم كفاءتها
18	<b>المبحث الثاني: فعالية العملية التكوينية</b>
18	المطلب الأول: أنواع العملية التكوينية و مبادئها
20	المطلب الثاني: حوافز و إجراءات العملية التكوينية
22	المطلب الثالث: أثر تكوين الموارد البشرية في الكفاءة و الجودة
23	<b>المبحث الثالث: خطوات إعداد البرنامج التكويني</b>
23	المطلب الأول: تصميم البرامج التكوينية
25	المطلب الثاني: تنفيذ البرنامج التكويني
26	المطلب الثالث: متابعة و تقييم البرنامج التكويني
28	خلاصة الفصل
-	<b>الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي إدارة الموارد البشرية</b>
30	تمهيد
31	<b>المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية</b>
31	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية و خصائصها
33	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
33	المطلب الثالث: أهداف و وظائف إدارة الموارد البشرية
40	<b>المبحث الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية</b>
40	المطلب الأول: دور و أهمية إدارة الموارد البشرية
41	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
42	المطلب الثالث: الاستقطاب و اختيار الموارد البشرية
45	<b>المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية</b>
45	المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية و أبعادها
48	المطلب الثاني: متطلبات التكوين الاستراتيجي لإدارة الموارد

	البشرية
48	المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية
51	خلاصة الفصل
-	الفصل الثالث: دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية- بسيدي لخضر-
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم لمحة حول المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر
54	المطلب الأول: تقديم المؤسسة العمومية
55	المطلب الثاني: الإطار الإداري للمؤسسة
60	المطلب الثالث: تصنيفات الموارد البشرية للمؤسسة
65	المبحث الثاني: سياسة تطبيق التكوين في المؤسسة
65	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم البرنامج التكويني
67	المطلب الثاني: أنواع التكوينات على مستوى المؤسسة
71	المطلب الثالث: المواضيع المقترحة لمخطط التكوين على مستوى المؤسسة
72	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
72	المطلب الأول: أداة و مجتمع الدراسة
72	المطلب الثاني: تحليل مضمون المقابلات
75	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة المتوصل إليها
77	خلاصة الفصل
79	الخاتمة
83	قائمة المراجع
-	قائمة الملاحق
-	الملخص

### قائمة الجداول:

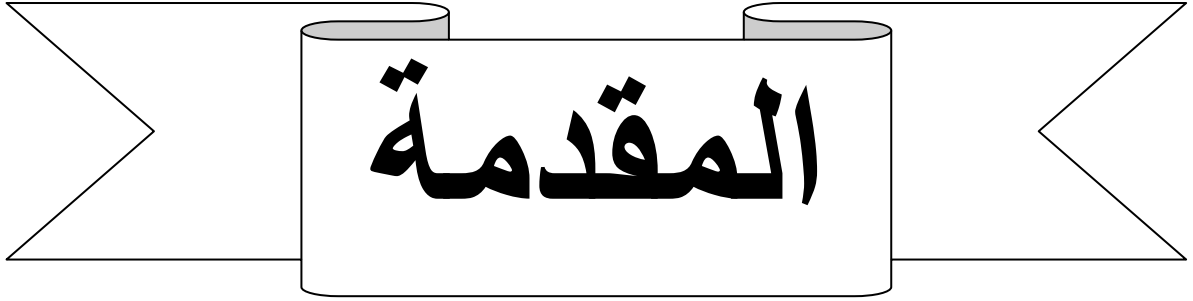
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	مقارنة بين النظرة التقليدية و النظرة الإستراتيجية للتكوين.	1-1
17	مستويات العملية التكوينية في المؤسسة.	2-1
46	يوضح طبيعة و وظيفة إدارة الموارد البشرية و دورها.	1-2
60	يوضح تصنيفات الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي	1-3



	لخضر.	
61	تصنيفات السلك الطبي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.	2-3
62	تصنيفات الشبه الطبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.	3-3
63	يوضح تصنيفات السلك الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية	4-3
64	تصنيفات سلك العمال المهنيين المتعاقدين	5-3
67	يوضح البرنامج التكويني لسلك الأطباء	6-3
68	يوضح البرنامج التكويني لسلك الشبه الطبي	7-3
69	يوضح البرنامج التكويني للسلك الإداري	8-3
70	يوضح نفقات المخصصة لتكوين الموارد البشرية بالمؤسسة لسنة 2024.	9-3
71	يوضح المواضيع المقترحة لمخطط التكوين المتواصل السنوي.	10-3

## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	يوضح الأسباب الداعية للتكوين	1-1
12	يوضح أهم الخصائص للعملية التكوينية	2-1
15	يوضح أهمية العملية التكوينية بالنسبة لجميع أطراف المؤسسة.	3-1
25	يوضح خطوات تصميم البرنامج التكويني.	4-1
27	يوضح نظام التكوين ضمن منظومة الأفراد.	5-1
34	يوضح كيفية تحقيق الكفاية الإنتاجية في المؤسسة.	1-2
37	يوضح مخطط لتحقيق أهداف المؤسسة.	2-2
39	يوضح أهم الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية.	3-2
44	يوضح مراحل الاستقطاب و التعيين.	4-2
47	يوضح تغير الأدوار في إدارة الموارد البشرية.	5-2
59	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر.	1-3
60	النسب المئوية لتصنيفات الموارد البشرية في المؤسسة.	2-3
61	النسب المئوية لتصنيفات السلك الطبي في المؤسسة	3-3
62	النسب المئوية لتصنيفات الشبه الطبي في المؤسسة.	4-3
63	النسب المئوية للسلك الإداري في المؤسسة.	5-3
64	النسب المئوية لسلك العمال المهنيين المتعاقدين	6-3
66	يوضح خطوات تصميم البرنامج التكويني	7-3
71	يوضح النسب المئوية لتوزيع نفقات التكوين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.	8-3



## I. تمهيد:

يعيش العالم المعاصر تطورات في مختلف المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية بسرعة كبيرة، بحيث انعكست بصورة مباشرة على منظمات الأعمال، سواء تعلق الأمر بطبيعة نشاطها أو طرق إدارتها لأن المورد البشري هو الركيزة الأساسية التي تساعد المؤسسة على حسن تسيير إدارتها.

و تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية و التكنولوجية الحاصلة في العالم و تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات و المنافسات و التطورات الحاصلة في مختلف المجالات التي تدفعها إلى تحقيق أهدافها، حيث يعد التكوين من الأساليب الأكثر فعالية لتحسين أداء العاملين في مختلف المجالات سواء الشركات أو المؤسسات العمومية فهو يؤثر بشكل إيجابي على العاملين و ذلك من خلال تطوير قدراتهم و زيادة كفاءتهم و تحسين مستوياتهم المهنية، و هذا ما ينتج عنه أداء متميز سواء بالنسبة للمؤسسة أو للعاملين و من خلال هذا تتحقق فاعلية و فعالية المؤسسة، و لهذا أصبح من الضروري استقطاب العنصر البشري و تكوينه و إعداده و تحفيزه و المحافظة على تلبية حاجاته و محاولة خلق جو ملائم للعمل، و ذلك من خلال نظام التكوين الذي يعتبر الوسيلة التي تتم بواسطتها تنمية القدرات المهنية للعمال.

و لهذا فالتكوين يعتبر من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري و التنظيمي لارتباطه بمستوى أداء العامل في الوظيفة التي يشغلها، أي الآلية المناسبة التي تأخذ هذه التطورات إلى ساحة العمل الذي يسوده جو تنافسي حاد في مختلف المجالات و هذا ما يجعل التكوين هو الوسيلة الممكنة لرفي العنصر البشري و رفع مستواه و كفاءته المهنية داخل المنظمة.

و نظرا للأهمية التي يكتسبها التكوين نجد أن العالم يشهد ما يمكن تسميته الثورة التكوينية، و نؤكد أن العالم اليوم لا يستطيع أن يواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا العنصر البشري إلا بالتكوين و طرقه المختلفة فليس أمام المنظمة الحديثة في ظل اقتصاد العولمة إلا العمل بهذه العملية لأنها الوسيلة الفعالة و الناجحة التي تتماشى وفق متطلبات و احتياجات المؤسسات .

و انطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية الموضوع في السؤال الجوهرى التالي:

**كيف تساهم إستراتيجية تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات ؟**

و من أجل الإحاطة و الإلمام بحيثيات هذا الإشكال نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

❖ فيما يتمثل النشاط التكويني و ماهي أهميته بالنسبة للمؤسسة؟

❖ ما مدى فعالية العملية التكوينية في المؤسسة؟

❖ هل نجاح المؤسسة يعتمد على أداء المورد البشري؟

❖ هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين المهارات السلوكية للعامل في المؤسسة؟

## I. فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة أنفا سوف نعتد الفرضيات التالية:

**الفرضية العامة:**

إن عملية تكوين الموارد البشرية تعد من أهم الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى رفع قدرات و تحسين أداء المورد البشري و زيادة فعاليته داخل المؤسسة.

### الفرضيات الجزئية:

- ❖ النشاط التكويني يساهم في تحسين مستوى أداء العنصر البشري.
- ❖ إن فعالية العملية التكوينية تعود إلى وجود برامج تكوينية متنوعة و متخصصة وضعفها يرجع إلى غياب أو نقص تقديم هذه البرامج داخل المؤسسة.
- ❖ تعتمد فعالية و نجاح أي مؤسسة بكفاءة المورد البشري و قدرته على العمل داخل المؤسسة.
- ❖ تساهم البرامج التكوينية في تحسين المهارات السلوكية للعامل في المؤسسة.

### II. أهداف البحث:

- نهدف من وراء دراستنا هذه إلى معرفة مايلي:
- ❖ مدى مساهمة العملية التكوينية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة.
- ❖ جعل العاملين يدركون مدى أهمية العملية التكوينية في حياة المؤسسة واستمرارها و كيفية التأثير على أدائها.
- ❖ تقييم الدورة التكويني و فعاليتها داخل المنظمة.
- ❖ تحديد الأهداف المرجوة من العملية التكوينية للموارد البشرية ف المؤسسة، و هذا من خلال قياس نتائج كل دورة من الدورات التكوينية.

### III. دوافع و أهمية البحث:

إن اختيارنا لهذا الموضوع -فعالية تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات- ينبع من اهتمامنا بمختلف البرامج التكوينية التي من شأنها أن تطور المؤسسات العمومية الاستشفائية، و التي يتلقاها المورد البشري أثناء الخدمة و على كيفية تسييرها و خاصة أن هذه البرامج تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء موردها البشري، و تبرز الأهمية العلمية لهذا الموضوع في الوقت الحاضر في المكانة التي أصبح تحظى مثل هذه البرامج التكوينية للموارد البشرية و التي تعتبر إحدى ركائز السير الحسن للمؤسسة.

### IV. منهج الدراسة:

حاولنا أن نسلك في هذا البحث أسلوب البحث العلمي من أجل الوصول إلى الإجابة على الإشكالية الأساسية التي يطرحها الموضوع، و اعتمدنا لهذا السبب أسلوب الوصف و التحليل حيث قمنا بالمزج بين المنهج الوصفي و التحليلي و ذلك من خلال جمع المعلومات و تنظيمها و تحليلها و استخلاص مختلف النتائج.

### V. الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة المهمة بتكوين الموارد البشرية، تم البحث و التقصي عن المواضيع التي لها صلة بموضوع البحث نذكر منها:

- دراسة حسين يرقى، أطروحة دكتوراه بعنوان إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لمؤسسة سونطراك وهران، 2007.
- دراسة بودوح غنية، أطروحة دكتوراه بعنوان إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية، دراسة حالة للمؤسسة الاستشفائية بمدينة بسكرة، 2013.
- بوقطف محمود ، رسالة ماجستير بعنوان التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، 2014.

## .VI. حدود الدراسة:

و فيما يتعلق بحدود الدراسة :

**المكانية:** الدراسة محصورة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر -مستغانم-

**الزمانية:** تمت الدراسة في الفترة الممتدة من 2024/01/22-2024/03/06.

## .VII. خطة و هيكل البحث:

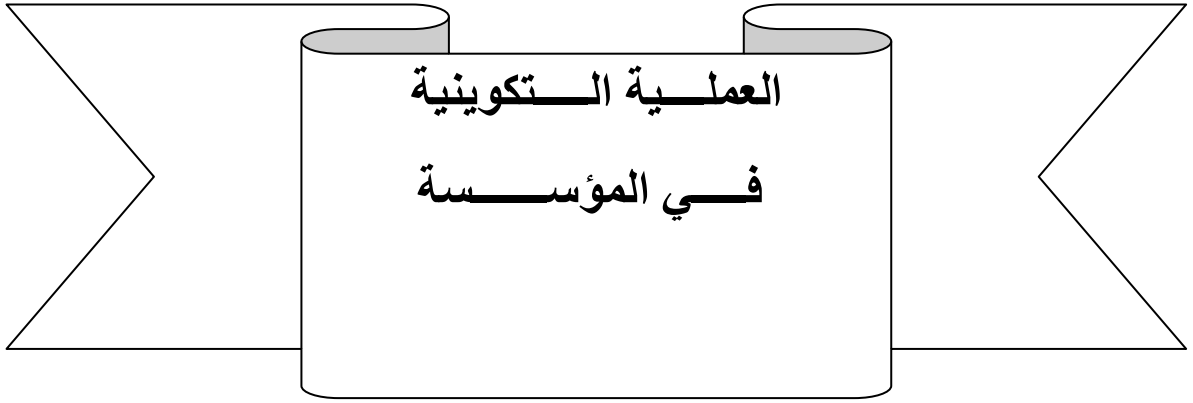
للإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات، فقد جاءت الدراسة في ثلاثة فصول مع مقدمة و خاتمة و هذه الفصول هي:

الفصل الأول: تناولنا فيه العملية التكوينية في المؤسسة.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى مدخل مفاهيمي عام لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر- مستغانم-

## الفصل الأول:



تمهيد

لقد أصبح التكوين في وقتنا الحاضر استثمارا رئيسيا في رأس المال البشري، وذلك لأنه يعتبر من أهم الطرق الهادفة إلى توفير الموارد البشرية المناسبة من حيث الكم والنوع، وذلك لأن التكوين يهدف إلى تزويد العاملين بالسلوكيات و المعلومات و المهارات الإدارية و الفنية اللازمة لأداء مهامهم بأفضل الطرق و بالتالي تحقيق الفعالية في كافة أعمال المنظمة، حيث أن التكوين هو نشاط من أنشطة المنظمات التي تواكب التطورات و التغيرات المحلية و الدولية التي تعمل في إطار أكبر يشمل الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل و التي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة و رسم سياستها و تحديد غايتها على المدى الطويل و تحديد نقاط القوة و الضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة.

و على هذا الأساس سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى 03 مباحث على النحو التالي:

- ❖ **المبحث الأول:** عموميات حول التكوين.
- ❖ **المبحث الثاني:** فعالية عملية التكوين.
- ❖ **المبحث الثالث:** خطوات إعداد البرنامج التكويني.



المبحث الأول: عموميات حول التكوين

يسعى التكوين إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد في المنظمة، و هو مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التكوين، و هو أمر سنتعرض له بالتفصيل في سياق الفصل. كما يمكن اعتبار التكوين على أنه تأقلم مع العمل، أو أنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف و رفع مهارات الأفراد.

المطلب الأول: مفهوم التكوين و أسبابه

أولاً: مفهوم التكوين

لغة : كون الشيء أي أوجده و أنشأه أو أحدثه.

هناك العديد من التعاريف الاصطلاحية نذكر منها:

" هو النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارات الموارد البشرية في أداء أعمالها لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية و المستقبلية و ذلك على أسس علمية و عملية بهدف رفع كفاءة المنظمة و زيادة فعاليتها."<sup>1</sup>

"هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العامل، أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات، مما يزيد من كفاءته و فعاليته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل."<sup>2</sup>

"هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة سابقا.

"يتمثل التكوين في مجموعة الوظائف المخططة مسبقا و التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف و التصرفات التي يمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة و من تحقيق الأهداف الفعلية فيها، و هو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة و له عدة أشكال تكوين نظري أو تطبيقي داخلي أو خارجي."<sup>3</sup>

"هو الجهد المنظم و المخطط لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة و تحسين و تطوير مهاراتها و قدراتها، و تغيير سلوكها و اتجاهاتها بشكل إيجابي بناء."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نبيل الحسن، مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1992 ، ص158

<sup>2</sup> سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص92

<sup>3</sup> د. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قالم، 2004، ص99

<sup>4</sup> أ.د. عبد الباري إبراهيم درة، أ.د. زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن 2008، ص304.

فالتكوين يهتم أساسا بنقل الفرد من مستوى معين إلى مستوى أفضل ليس فقط فيما يتعلق بالكفاءة و إنما أيضا فيما يتعلق بالفعالية. ونقصد بالكفاءة "تنفيذ العمل في أسرع وقت وبأقل جهد و تكلفة و بأعلى كفاءة". ونقصد بالفعالية "معرفة الأشياء الصائبة المطلوبة تحقيقها"<sup>1</sup>.

"كذلك يعرف على أنه تمكين جميع الأفراد من اكتساب المعرفة للإثراء مهاراتهم الحالية أو تطوير مهارات جديدة، بحيث يساهم في سد الفجوة بين المستوى الحالي للفرد و المستوى المطلوب."<sup>2</sup>

و يعرفه عمر وصفي عقيلي: على أنه "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف تحسين و صقل المهارات و القدرات لدى الأفراد و توسيع نطاق معرفته، للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته بالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل بها كمجموعة عمل."<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن العملية التكوينية هي عملية إتباع العنصر البشري بدورات تكوينية داخل و خارج المؤسسة بهدف زيادة معلوماتهم و معارفهم، ينتج عنها تحسين قدراتهم و تغيير اتجاهاتهم و سلوكهم من أجل تطوير أدائهم قصد تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة.

و عليه حسب محمد حافظ حجازي تنطوي العملية التكوينية على مكونات متعددة تستهدف في مجمل سلوك الفرد الأدائي المطلوب، و يمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي:<sup>4</sup>

- **المكون المعرفي:** يوفر هذا المكون الأسس، و النظريات، القواعد، و القوانين المرتبطة بمواضيع التكوين، مستهدفا إيقاظ و بعث القديم منها و توفير كل ما هو جديد منها في المجال التكويني.
- **المكون المهاري:** اكتساب و تنمية و تطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة.
- **المكون الإتجاهي:** توفير الخبرات المباشرة، التي تعمل على امتصاص الأفكار و الآراء و المعتقدات أو تعديلها أو تغييرها بما يحق الأهداف السلوكية، التي سعت إليها العملية التكوينية.

<sup>1</sup> أ.د. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، الطبعة 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 18.

<sup>2</sup> د. سالم راضية، د. بوزيدة نعيمة، أثر التدريب على الأداء الوظيفي، مجلة ارتقاء للبحوث و الدراسات الاقتصادية، جامعة الطارف، الجزائر، المجلد 2، العدد 2021، ص 1، ص 83.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع عمان، 1991، ص 220.

<sup>4</sup> نجاة بزاید، التكوين الاستراتيجي و تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سونطراك، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2010، ص 90-91.

جدول رقم 1-1: يوضح الجدول التالي مقارنة بين النظرة التقليدية و الإستراتيجية للتكوين.

البعد	التكوين التقليدي	التكوين الاستراتيجي
الأهداف	تعليم فردي	حاجات التكوين معبر عنها من طرف أفراد و جماعات العمل.
المجتمع المعني	مكون و متكون	كل أفراد التنظيم بدأ من المدير إلى طالب التكوين، مرورا بمسؤول مصلحة التكوين.
الوظائف ملحة التكوين	استشارية	استشارية و إجرائية، سلطة تقريرية و تنفيذه.
المهام المقصودة	مهمة محددة	التغيير بشكل عام، تطوير السيرة الذاتية للعمال و تطورهم.
التقنيات و الوسائل	التكوين في مركز العمل	التكوين خارج المؤسسة، تربصات و تكوين ذاتي.
المحتوى	يركز على المعارف العامة باستخدام طرق التكوين النظري، و برامج معدة مسبقا	يركز على اكتساب المهارات الخاصة و على سيكولوجية الراشد، و يركز على النظري و التطبيقي.
التقييم	يركز على المحتوى البيداغوجي و هو معد و مطبق من طرف المكون، معتمدا على معايير الرضا نحو التكوين	يركز على الأداء في موقع العمل. معد من طرف كل الأطوار المعينة بعملية التكوين، مركزا على النتائج، أي التعليم و تغيير السلوك في موقع العمل.

المصدر: عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص28

**ثانياً: الأسباب الداعية للتكوين**

تتلخص الأسباب الداعية للتكوين في الثمرات التي ستحقق من ورائه و هي :

**1-زيادة الإنتاج:** و ذلك بزيادة الكمية و تحسين النوعية من خلال تكوين العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان و من ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.

**2-رفع الروح المعنوية للعاملين:** إذ عبر التكوين عن طموح المتكون،حيث يشعر بجدية المؤسسة في تقديم العون له و رغبتها في تطويره و تمتين علاقته مع مهنته التي يعيش منها، مما يؤدي إلى زيادة إخلاصه و إتقانه في أداء عمله.<sup>1</sup>

**3-الاقتصاد في النفقات:** تؤدي البرامج التكوينية مردوداً أكثر من نفقاتها،حيث أن التكوين يقتصر على استخدام الآلات طبقاً لأصولها، و وفق الطرق السليمة،فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات،ومرادها هو سلامة الآلة، و قلة المخاطرة، و الاقتصاد في المواد و قلة التكاليف.

**4-قلة معدل دوران العمل:** إن تكوين العاملين و زيادة مقدرتهم و تلقينهم المعارف التي مداركهم يعني اهتمام الإدارة فيهم مما يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل،و من ثم استقرارها و قلة تركهم لخدمة المؤسسة. هذا ما يؤدي إلى قلة معدل دوران العمل، كما أن بعض المؤسسات تلزم المتكويين بعقود الخدمة معينة بعد التكوين، كل ذلك يؤدي إلى استقرار العمل و قلة دورانه.<sup>2</sup>

**5-توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة:** كما أن التكوين يشكل مصدراً مهماً للطلبات الملحة للأيدي العاملة و خاصة أيام الرخاء الاقتصادي و زيادة حاجات المؤسسة للقوى العاملة التي قد لا يستطيع سوق العمل توفيرها.و سيبقى التكوين هو المصدر الذي يوفر الإعدادات التي تحتاجها المؤسسة.

**6-التكوين الخاص بالمشرفين و الإداريين:** لا يقتصر التكوين على القوى العاملة المنتجة،بل يشمل الإداريين و المشرفين مما يزيد من قدرتهم في الإدارة و التخطيط و عملية اتخاذ القرار، يؤطر إدارتهم بالإطار الإنساني في تعاملهم مع العاملين،لذا فالتكوين معناه زيادة قدرة الإدارة.

**7-قلة الحوادث:** إن التكوين معناه معرفة أداء العاملين بأداء العمل وفق أحسن الطرق في تشغيل الآلات و الحركة المناولة،و هي كلها مصادر للقضاء على الحوادث.<sup>3</sup>

بالإضافة إلى هناك أسباب أخرى الداعية للتكوين تتمثل في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د.فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، الطبعة 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص14.

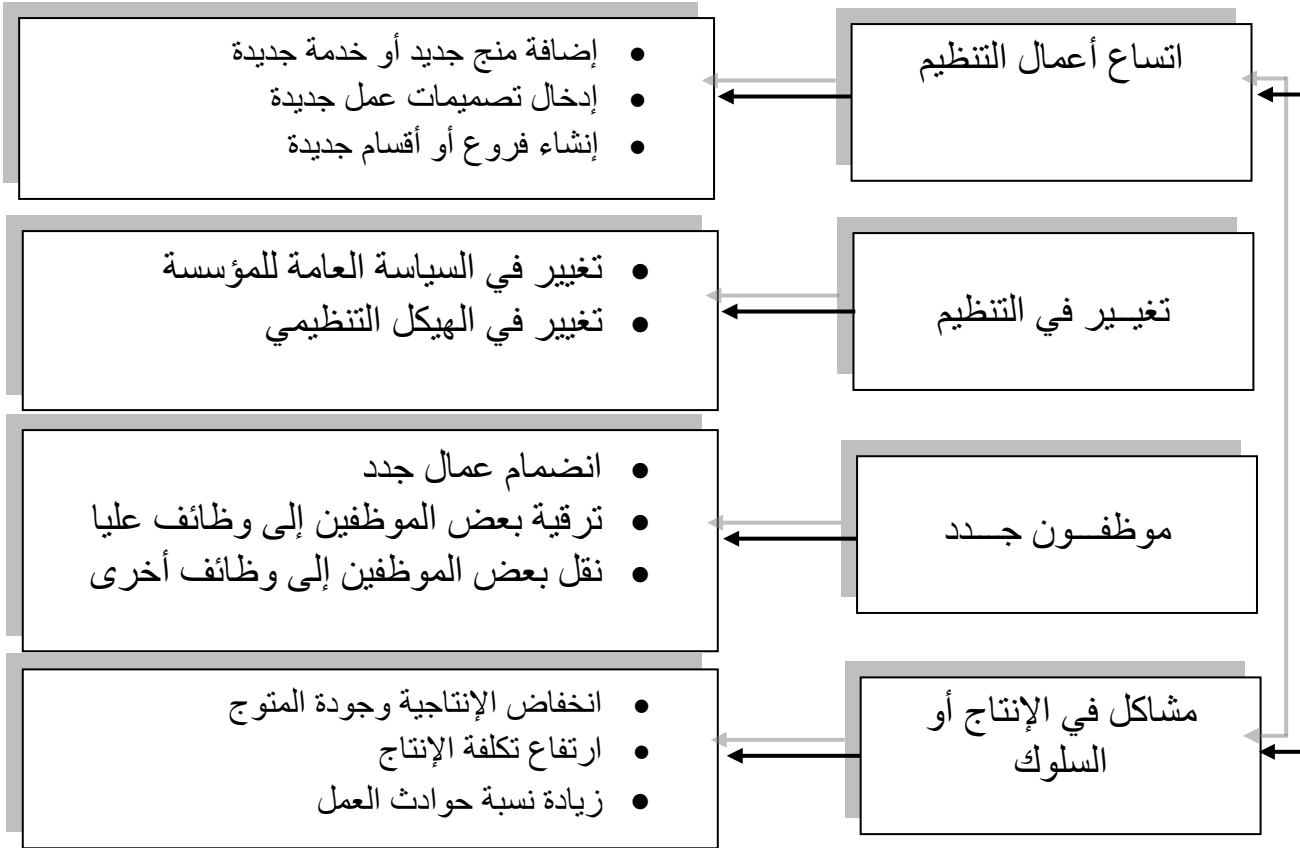
<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان،

الأردن، 2011، ص28.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص29.

- تغيير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها، أو إحداث وظائف جديدة.
- عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد آخرين.
- وجود قصور معينة في الأداء.
- عندما ترغب الإدارة بزيادة معارف و مهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه.

الشكل رقم 1-1: يوضح الأسباب الداعية للتكوين:



المصدر: عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص 161.

المطلب الثاني: خصائص و أهداف التكوين

أولاً: خصائص العملية التكوينية

<sup>1</sup> عبد الوهاب برحال، دور و أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي و تسيير المنظمات، جامعة خنشلة، الجزائر، 2011، ص 45.

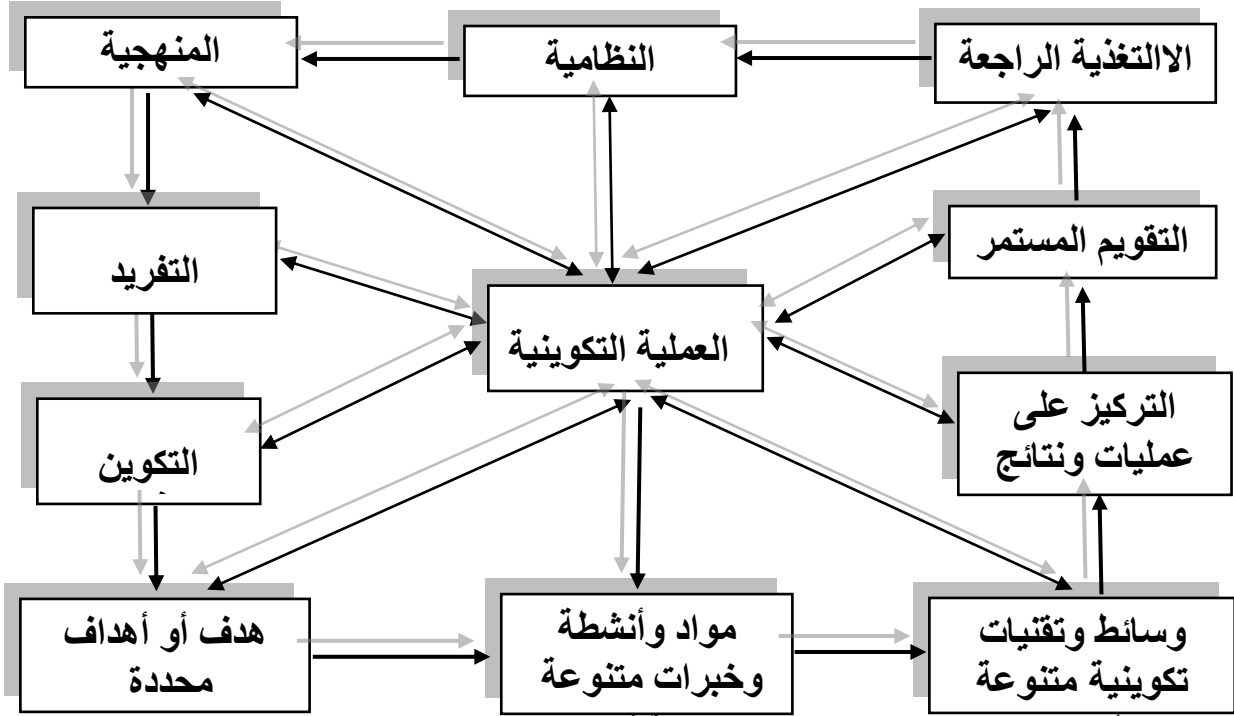
هناك مجموعة من الخصائص للعملية التكوينية و التي تشكل في مجموعها نظاما متكاملًا يجعل من العملية التكوينية وسيطا فعالًا للتكوين و هي:<sup>1</sup>

- **النظامية:** تشكل العملية التكوينية نظاما كليًا متكاملًا للتكوين، لها أهداف محددة وتشمل على نشاطات و خبرات تكوينية متنوعة و لها نظام للتقويم و التغذية الراجعة. كما هي نظام يشمل مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتماثل مع بعضها البعض.
- **المنهجية:** العملية التكوينية يتم تصميمها وفق منهجية عملية منظمة، أي يتم تنظيم مكوناتها بشكل منظم و متناسق، بحيث تخدم تحقيق الأهداف التكوينية عند المتكويين.
- **التفريد:** العملية التكوينية يتم تصميمها بحيث يستطيع المتكون أن يستخدمها بمفرده، باعتبارها أنها تشمل على أدلة واضحة و كيفية استخدامها كما أنه يمكن للمتكون أن يختار من الأنشطة و المواد و الخبرات و الفعاليات التي تتضمنها العملية ما يناسب قدراته، بالإضافة يمكنه أن يختار التوقيت و المكان الذي يناسبه.
- **التكوين الذاتي:** العملية التكوينية يتم تصميمها بحيث يمكن للمتكون من استخدامها بطريقة ذاتية دون الحاجة للمساعدة على اعتبار أنها تحتوي على أدلة و تعليمات تتعلق بكيفية استخدامها و توظيفها.
- **هدف أو أهداف محددة:** لكل عملية تكوينية هدف أو عدد من الأهداف التكوينية المحددة و تشمل على مجموعة من الخبرات و النشاطات و الوسائط التكوينية التي تساهم في تحقيق الأهداف التي تتطلع العملية التكوينية لتحقيقها
- **مواد و أنشطة و خبرات متنوعة:** فالعملية التكوينية بحكم مفهومها فهي تشمل على مجموعة من الخبرات التكوينية المتعددة، و هذا التعدد في الخبرات يتفق مع التنوع في الميول و الحاجات و الاستعدادات و القدرات عند المتكويين، بحيث يتيح لهم المجال أمام كل متكون باختيار نوع النشاط التكويني من جهة و يتفق مع استعداداته من جهة أخرى.
- **التغذية الراجعة:** إن الدور التي تقوم به التغذية الراجعة هو تزويد المتكويين بالمعلومات المتعلقة بمدى تحقيق العملية التكوينية
- **التقويم المستمر:** هي عملية تبدأ قبل ابتداء البرنامج التكويني، و بالتحديد عند تقدير الحاجات التكوينية و تواكب البرنامج أثناء تنفيذه و تستمر حتى بعد انتهاء البرنامج ، و هدفها هو مساعدة المتكون على اكتساب و إتقان الأهداف التكوينية .
- **التركيز على عمليات التكوين:** فالعملية التكوينية تمزج و بطريقة متكاملة بين عمليات التكوين و النتائج في آن واحد، و هدفها يتمثل في التطلع إلى النتائج المترتبة عن هذا النشاط.
- **وسائل و تقنيات تكوينية متعددة:** تركز على مسلمة من مسلمات التكوين وهي كلما استخدمت وسائل و تقنيات تكوينية متعددة كلما وظفت عدد أكبر من

<sup>1</sup> أ.د محمد حسن الطعاني، مرجع سبق ذكره، صص-241-242، بتصرف.

الحواس عند المتكويين و هذا الأمر يترتب عليه تحقيق أكبر قدر من الكفاءة و  
الفعالية في عمليات التكوين.<sup>1</sup>

### الشكل 1-2: يوضح أهم الخصائص للعملية التكوينية



المصدر: د. أحمد الخطيب، د. رداح الخطيب، الاتجاهات الحديثة في التدريب، الطبعة 1، دار مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 263

### ثانياً: أهداف العملية التكوينية

لقد حاولت "دولنشير" 1992 إيجاز أهداف العملية التكوينية في خمسة نقاط  
تصب في مجملها في سياق واحد، و هو ترقية الموظف و تزويده بما يمكنه من  
التكيف مع الأوضاع و مسايرة المستجدات سواء فيما يتعلق بوظيفته التي  
يمارسها أو الوظيفة الجديدة التي يعد لها في إطار ترقبته، و يمكن التعبير عن  
ذلك فيما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ تحديث معارف الموظف و مساعدته على اكتساب معارف أخرى جديدة؛
- ✓ إعطاء فرصة للموظف لترقية نفسه في إطار تحويل مهني؛

<sup>1</sup> د. أحمد الخطيب، د. رداح الخطيب، الاتجاهات الحديثة في التدريب، الطبعة 1، دار مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 261-262، بتصرف.

<sup>2</sup> كروجة الشارف، التكوين أثناء الخدمة: الآليات و الأهداف، مجلة الحوار الثقافي، جامعة مستغانم، الجزائر، المجلد 6، العدد 2، 2017، ص 225.

- ✓ ضمان فرصة للموظف لتنمية و تحسين كفاءته المهنية؛
- ✓ تمكين الموظف من تكوين التخصص؛
- ✓ تحضير أو إعداد المهام الخاصة بنظام عمله؛

و ورد عن OCDE سنة 2002 ص36 أن أهداف تحسين المستوى بعد التكوين الأولي ترمي إلى أهداف مختلفة و على الخصوص:

- ✓ تحديث المعارف لدى كل متكون في كل مجال ليأخذ في الحسبان التقدم الحاصل؛
- ✓ تكيف الكفاءات، و الاتجاهات و مقاربات كل متكون، في ضوء التطور التقني و السياق الجديد؛
- ✓ تمكين المتكونين من تطبيق التغييرات الصادرة عن الإدارة المركزية فيما يخص البرامج؛
- ✓ تبادل المعلومات و الكفاءات و المهارات بين المتكونين؛
- ✓ مساعدة المتكونين الأقل خبرة على تحسين أدائهم و فعاليتهم؛

### المطلب الثالث: أهمية العملية التكوينية و تقييم كفاءتها

#### 1\_ أهمية العملية التكوينية بالنسبة للفرد:<sup>1</sup>

- ✓ تساعد الفرد على اتخاذ القرارات و حل المشاكل بفعالية؛
- ✓ تشجع الفرد على التآلف مع الضغوطات و النزاعات؛
- ✓ تحسين الرضا بالعمل؛
- ✓ تسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل؛
- ✓ تساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا و كتابيا؛
- ✓ تساعد الفرد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة؛
- ✓ تمنح للمستخدم المكون إمكانيات النمو الشخصي و التحكم في مستقبله؛

#### 2\_ أهمية العملية التكوينية بالنسبة لداخل المؤسسة:<sup>2</sup>

- ✓ تؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح؛
- ✓ تحسن المعارف و المهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم؛
- ✓ تحسن المناخ التنظيمي و الاجتماعي؛
- ✓ تساعد الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم؛

<sup>1</sup> د. محمد الصالح جدي، دور التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية، دائرة البحوث و الدراسات القانونية و السياسية، جامعة الجزائر، الجزائر، المجلد 6، العدد 6، 2022، ص1، 133.

<sup>2</sup> أ. زغود سهيل، إستراتيجية التكوين و دورها في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 5، العدد 5، 2015، ص8، 263.



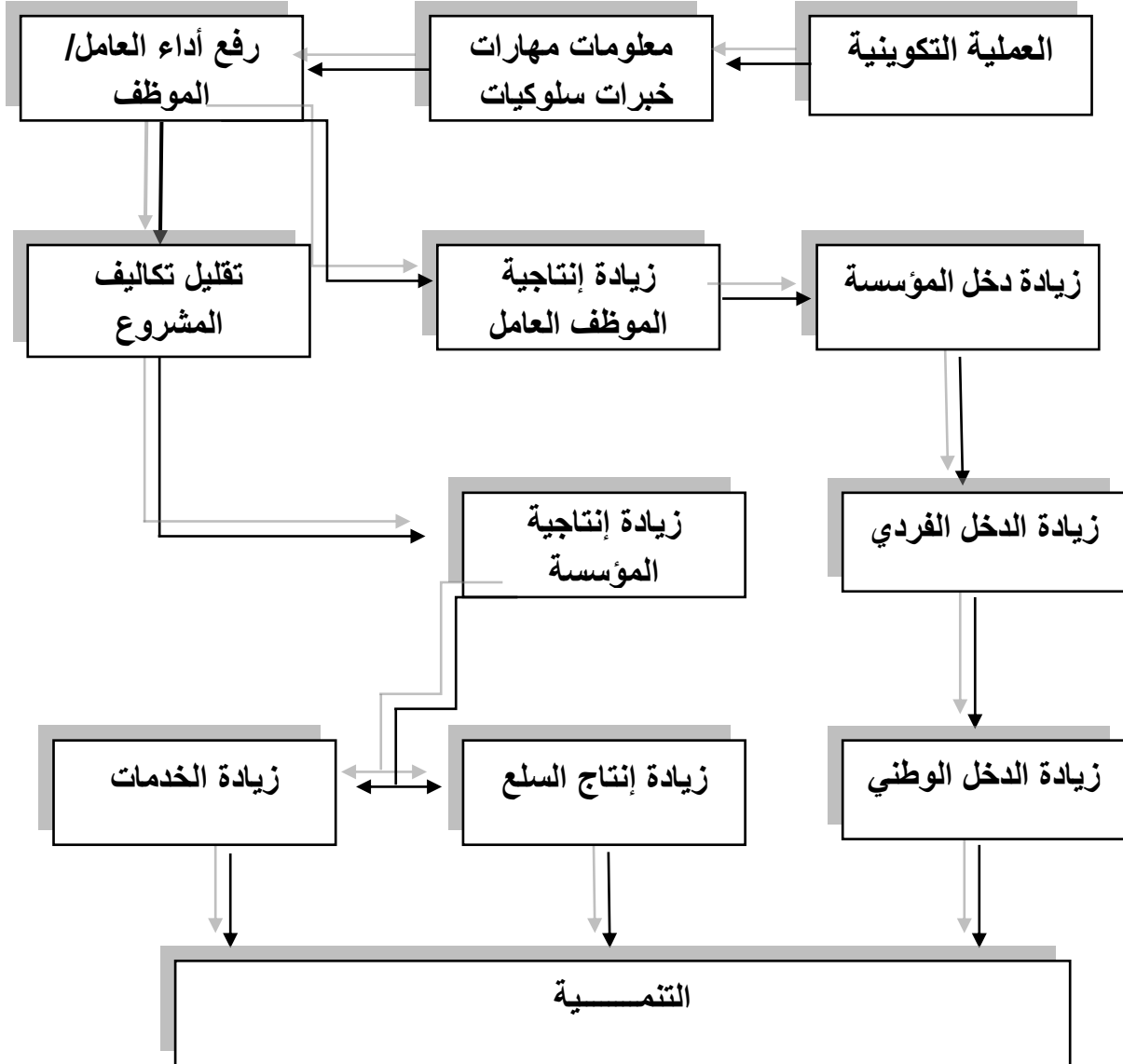
- ✓ تدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة، ويشجع و الانفتاح و الصدق؛
- ✓ تحسن العلاقات بين الإطارات و مرؤوسيههم و تساعد على التطور التنظيمي؛

- ✓ تعمل على فهم و وضع السياسات التنظيمية؛
  - ✓ تحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات و حل المشاكل؛
  - ✓ تسهل تطوير مهارات القيادة كما تحدث التحفيز و ترفع النزاهة.
- 3\_ أهمية العملية التكوينية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
- ✓ توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين؛
- ✓ تساهم في تنمية و تطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة؛
- ✓ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة؛
- و هناك من يرى وجود عدة نقاط أخرى لأهمية التكوين و هي:<sup>1</sup>
- ✓ انخفاض حوادث العمل و خاصة التي تحدث بسبب عدم الكفاءة؛
- ✓ رفع مستوى الرقابة الذاتية؛
- ✓ زيادة الشعور بالثقة لدى العاملين المتكويين
- ✓ توفير الوقت بسبب الكفاءة في العمل و عدم توقف الآلات أو حدوث أعطال بها.

<sup>1</sup> محمد رمضان لقذافي، العلوم السلوكية في مجال إدارة الإنتاج، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1999، ص442-423.

الشكل رقم 1-3: يوضح أهمية العملية التكوينية بالنسبة لجميع الأطراف في المؤسسة:



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية: النظرية و التطبيق، الطبعة 1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص 60.

ثانياً: تقييم كفاءة العملية التكوينية

إن من أهم المراحل للعملية التكوينية هي مرحلة تقييم كفاءتها، التي تهدف إلى تحديد مدى تطابق النشاطات التكوينية للأهداف المحددة سلفاً لتلك النشاطات، و تقييم العملية التكوينية هو بحد ذاته عملية ثنائية النتيجة أي بمعنى أن تعطي القيمة المتوقعة منه أو لا تعطي، فالمطلوب إذا هو قياس نتائج العملية التكوينية بأساليب سلوكية و علمية معاً، أي بمعنى تقييم كفاءة العملية التكوينية من خلال تسجيل نتائج التكوين بانتظام، عن طريق متابعة سلوكيات و تصرفات المتكويين بعد عودتهم من التكوين و ممارستهم الفورية لوظائفهم و كذلك مدى تطابق تلك السلوكيات و الأهداف المرسومة لهم.<sup>1</sup>

لقياس و تقييم كفاءة العملية التكوينية يتم في العادة اللجوء إلى تصميم استبيان و يتم توزيعه على المشاركين في العملية التكوينية و ملاحظة المسؤولين للتغيرات المباشرة التي طرأت على المتكويين بعد الانتهاء من التكوين و إجراء الاختبارات لمعرفة مدى استيعاب المشاركين لما تلقوه. و يتم تقييم كفاءة العملية التكوينية و فق المستويات التالية:

- ❖ **المستوى الأول:** تقييم مدى رضا المتكويين حول التكوين و يتم ذلك بقياس درجة الرضا وانطباق المتكويين حول البرنامج التكويني بما فيه المكونين و مدى قدرتهم على توصيل المعلومات.
- ❖ **المستوى الثاني:** تقييم المتكويين قبل و أثناء انعقاد البرنامج التكويني و يتم ذلك بقياس مستوى التعلم من معارف و مهارات اكتسبها المتكون نتيجة التحاقه بالبرنامج التكويني.
- ❖ **المستوى الثالث:** تقييم الأداء العملي للمتكويين بعد انتهاء البرنامج و يتم ذلك بقياس مستوى التطبيق و مدى التغيير الذي طرأ على أداء المتكون في العمل نتيجة التحاقه بالبرنامج التكويني.
- ❖ **المستوى الرابع:** تقييم العائد من التكوين و يتم ذلك بقياس مستوى النتائج و مدى التغيير الذي طرأ على أداء المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د. قسول سفيان، د. حمول طارق، النظرة الحديثة لإدارة الموارد لإدارة الموارد البشرية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص 121.

<sup>2</sup> عطا الله محمد تيسير الشريعة، إدارة العملية التدريبية، الطبعة 1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 73-74.

جدول رقم 1-2: يوضح مستويات العملية التكوينية في المؤسسة

المستوى	الأسئلة المطروحة	القياسات
النتائج	هل المؤسسة أو الوحدة أو القسم بحالة أفضل نتيجة التكوين؟	حوادث العمل نوعية العمل الإنتاجية التكاليف المدفوعة الأرباح المحصلة
السلوك	هل أبدى المتكونون سلوكاً مختلفاً بعد التكوين؟ هل يستخدم المتكونون المهارات و المعارف التي تعلموها خلال التكوين؟	تقييم لأداء المتكونين من قبل الرؤساء المباشرين و زملاء العمل و الزبائن
التعليم	إلى أي حد حصل المتكونون مزيد من المعرفة و المهارات بعد انخراطهم في البرنامج التكويني بالمقارنة مع معارفهم السابقة؟	اختبارات مكتوبة اختبارات الأداء.
ردة الفعل	هل أحب المتكونين البرنامج، المكونات، تسهيلات التكوين؟ هل وجد المتكونين فائدة من البرنامج؟ هل أبدوا اقتراحات مناسبة لتحسين البرنامج التكويني؟	أسئلة تطرح على المتكونين

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص268

المبحث الثاني: فعالية العملية التكوينية

تكون عملية التكوين وفقا لآليات مختلفة باختلاف أنواع التكوين و هذا راجع إلى الظروف المحيطة بالتكوين سواء من جانب تحديد الإطار الزمني أو المكاني.

المطلب الأول: أنواع العملية التكوينية و مبادئها

أولاً: أنواع العملية التكوينية

تنقسم العملية التكوينية إلى عدة تصنيفات تتمثل في:

**1-التكوين حسب الوظائف:** و ينقسم هذا النوع إلى ثلاثة أنواع و تتمثل في:<sup>1</sup>

- **التكوين التخصصي:** يشمل الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، على سبيل المثال:وظائف المهندسين و الأطباء و المحامين... الخ، ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات.
- **التكوين الإداري:** و هذا التكوين يكون على الأعمال ذات الطابع المتماثل، مثل الأعمال الكتابية و أعمال المستودعات و الشؤون المالية، و أعمال المجالات. تمثل هذه الأعمال جزء مهما من الأعمال الإدارية و تتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات.
- **التكوين المهني:** يتلاءم هذا الأسلوب مع الأعمال و الوظائف التي تتطلب مستوى عالي من المهارات، لذلك تصمم هذه البرامج لتجعل من المتكون حرفيا ملما بالعمل و بذلك فهو يجمع بين التكوين مع العمل و التكوين في قاعات الدراسة.

**2-التكوين حسب المكان:** و ينقسم هذا النوع إلى نوعين :

- **التكوين داخل المؤسسة:** و هذا النوع من التكوين يكون داخل المؤسسة، بحيث تقوم المؤسسة بعقد برامجها التكوينية، أي التكوين في مواقع العمل و هذا النوع يقوم به الرؤساء المباشرين بتزويد العاملين بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل. و في هذا الأسلوب تتاح الفرصة للمتكون من أن يقلد المكون أو يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.<sup>2</sup>
- **التكوين خارج المؤسسة:** و هذا النوع من التكوين يكون خارج بيئة العمل إذا كان خارج الدولة أو داخلها في مركز تابع للمؤسسة أو مراكز التكوين المتخصصة، و يعطي هذا النوع للمتكون الشعور بأهمية التكوين و كذلك الابتعاد عن ضغوط العمل و الاختلاط بأفراد آخرين لتبادل المعارف و المهارات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص218.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص327، بتصرف.

<sup>3</sup> السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التكوينية، إنراك للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص72، بتصرف.

شركات التكوين الخاصة: على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة سوق التكوين وأن يقوم بتقديم مثل هذه المكاتب والشركات.

برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين و ذلك من خلال منظمات أو مؤسسات الدولة و هي عادة تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة.<sup>1</sup>

3-التكوين حسب مرحلة التوظيف: و هذا النوع ينقسم إلى خمسة أنواع و التي تتمثل في:

- **تكوين الموظف الجديد:** فالموظف الجديد يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله و تؤثر على المعلومات التي يحصل عليها، يهدف هذا النوع تقديم برامج للموظفين الجدد و الترحيب بهم و تهيئتهم للعمل و تكوينهم على كيفية أداء العمل.
- **التكوين أثناء العمل:** و هنا يهتم هذا النوع من التكوين يتم في مكان العمل عن طريق المشرفين و الذي يكون مسؤولا عن تكوينهم و زيادة فعاليتهم.<sup>2</sup>
- **التكوين لتجديد المعرفة و المهارة:** و هذا النوع يهدف لتجديد مهارة الأفراد حينما تكون أساليب عمل و تكنولوجيا جديدة، يلزم تقديم التكوين المناسب لذلك. و لذلك يحتاج شاغلوا هذه المناصب إلى معارف و مهارات تمكنهم من أداء عملهم باستخدام الأنظمة الجديدة.
- **التكوين بغرض الترقية:** أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، و هذا الفرق يبرز التحاق العامل بالبرنامج التكويني عن المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية.
- **التكوين لتهيئة المعاش:** في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على التقاعد ، و ذلك من خلال تكوينه للبحث عن الطرق الجديدة للعمل، و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> د. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية: التدريب من النظري إلى التطبيقي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ص 118-119.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون موزعون، عمان، الأردن، 2011، ص 159، بتصرف.

<sup>3</sup> د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 326، بتصرف.

ثانياً: مبادئ العملية التكوينية

هناك مجموعة من المبادئ تقوم عليها العملية التكوينية و المتمثلة في:

- ❖ **الهدف:** يجب أن يكون الهدف من التكوين محددًا و واضحًا طبقًا للاحتياجات الفعلية للمتكونين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيًا و قابلاً للتطبيق.
- ❖ **الاستمرارية:** أن يندرج من السهولة إلى الصعوبة و متتابعًا خلال سنتين الخدمة و مستمر و لا يقتصر على مدة معينة.
- ❖ **أن يكون شاملاً:** حيث يوجه التكوين إلى كافة المستويات بالوظيفية بالمنظمة و يشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.<sup>1</sup>
- ❖ **المنطقية:** يجب أن يتم التكوين بناءً على الفهم المنطقي الواقعي الدقيق و الواضح.
- ❖ **الشرعية:** يجب أن يتم التكوين وفقاً للقوانين و الأنظمة و اللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- ❖ **التدرجية:** يجب أن يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يندرج بصورة مخططة و منظمة إلى الأكثر تعقيداً.
- ❖ **المرونة:** يجب أن يتطور التكوين و عملياته لمواكبة التطور و التزود بالوسائل و الأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التكوينية للعاملين بما يناسب مستوياتهم و توظيفها في خدمة العملية التكوينية.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: حوافز و إجراءات العملية التكوينية**

**أولاً: حوافز العملية التكوينية**

- من أهم الطرق المتبعة في التحفيز، هي ربط التكوين بتلبية حاجيات المتكونين، وتهيئة الظروف النفسية و المادية لتسهيل عملية التعلم، و إتباع الطرق العملية في التكوين و من أهم الجوانب المحفزة للعملية التكوينية نذكر:<sup>3</sup>
- **الرضا في التعلم:** على المتكونين التعرف على الرغبات و الدوافع الداخلية للمتكونين كحب الاستطلاع و الرغبة في التعلم و تحقيق الذات، و العمل على تلبيتها من خلال ما يقدم من المادة التعليمية و بطرق مشوقة.
  - **تلبية الحاجات المادية:** المتمثلة في الحاجات الأولية و الضرورية لحياة الأفراد كالأكل و الشرب، الواجب توفرها، و من جهة أخرى الحاجات الثانوية كالنقود و المكانة المهنية التي من خلالها الحصول على رضا الفرد.
  - **تلبية الحاجات الاجتماعية:** كاحترام و الاعتراف من الغير و تحقيق الذات، فهي كفيلة بتحفيز المتكونين على بذل الجهد و النجاح في عملية التعلم و اقتناء المهارات.

<sup>1</sup> د. بلال خلف السكارنة، تحليل و تحديد الاحتياجات التدريبية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 29.

<sup>2</sup> أمريم زعبيط، مبادئ إعداد و تقييم عملية التكوين المهني في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، مجلد ب، العدد 42، 2014، ص 326-327.

<sup>3</sup> بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 32-32، بتصرف.

- توفير الظروف المناسبة: اختيار أنسب المتكويين و إيجاد المكان المناسب و البعيد عن الضغوطات المحيطة المختلفة.
- تبسيط طرق التكوين: تجنب الطرق المعقدة في التكوين و استعمال الطرق الواضحة و الضرورية و النماذج المجسدة.
- تسهيل معرفة النتائج: أي التغذية الراجعة، كفيلة بالمساعدة على التعرف على الأخطاء و العمل على تجنبها.

### ثانياً: إجراءات العملية التكوينية

هناك مجموعة من الإجراءات للعملية التكوينية التي يجب على المؤسسة إتباعها و الممثلة كالاتي:<sup>1</sup>

- 1- إعداد المكون و تأهيله: يجب على المكون أن يكون مؤهلاً و قادراً على القيام بتكوين الأفراد، أي ضرورة تحلي المكون بالخبرة البيداغوجية الكافية.
- 2- إعداد المتكون و تهيئته: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين و الوسائل المناسبة، و كذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات و التعليمات خلال فترة التكوين، إقناع المتكون بضرورة العملية التكوينية و شرح أهدافها.
- 3- استعراض أسلوب أداء المكون: و هذا عن طريق التوضيح و الشرح و البيان العلمي، أي ضرورة قيام المكون بشرح المادة التكوينية بأسلوب سهل و واضح.
- 4- إعطاء فرصة للممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين، فهناك في غالب الأحيان من يستعين في شرح بعض النقاط من أجل مساعدة العملية التكوينية، و من بين أفضل الطرق للتكوين هي طريقة العرض التطبيقي.
- 5- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة صحيحة حتى يكون التكوين فعالاً و من خلال هذه الإجراءات تتحقق فعالية العملية التكوينية.

### المطلب الثالث: أثر تكوين الموارد البشرية في الكفاءة و الجودة

يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين و ينعكس أثره على أداء المنظمة إذ يمكنهم من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و تقليل النفقات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 352-353، بتصرف.

<sup>2</sup> عباس جميلة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين و تأثيره على الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات العمل، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021، ص 110-111، بتصرف.



**1-تطوير المهارات الفنية : و تتمثل هذه المهارات في :**

- المهارات اللازمة للأداء؛
- المهارات في إجراء المفاوضات؛
- القدرة على تنظيم العمل؛
- المهارات القيادية و المتمثلة في التخطيط و التنسيق، و الرقابة و التوجيه.

**2-تطوير المهارات الفكرية: تعمل السياسات التكوينية الفعالة على تطوير المهارات الفكرية التالية:**

- الرغبة في حب العمل داخل المنظمة؛
- روح التعاون و العمل الجماعي أي العمل في فريق مع العاملين؛
- الشعور المبني على تبادل المنافع و الاندماج بين المنظمة و المورد البشري.

**3-ترسيخ مبادئ مهمة في أذهان الكفاءات البشرية: تؤدي فعالية السياسة التكوينية إلى دمج مجموعة من المبادئ و هي :**

- باستطاعة الكفاءات البشرية تحقيق ما لم يستطع غيرها تحقيقه، لأن الإبداع قدرة ذهنية تدفعها إلى البحث الجيد و إيجاد الحلول؛
- محاولة اقتحام مجال التجديد و الاستفادة من طاقته الكامنة و العمل على منفعة المنظمة؛
- لكل فرد قوة تدفعه للنجاح، و لكن يمكن أن يمهله، لهذا و جب عليه البحث عن طرق جديدة؛

**المبحث الثالث: خطوات إعداد البرنامج التكويني**

إن تصميم البرنامج التكويني هي عملية مرنة و مستمرة مع استمرار المنظمة و تطور أهدافها، إذ تبرز الحاجة إلى إعادة النظر في التخطيط القائم و سياسته، تبعاً لذلك و هذا يعني أن يخطط للتكوين لفترات معينة و يكون البرنامج التكويني خاضعاً للمتابعة و الرقابة، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى خطوات تصميم البرنامج التكويني.

**المطلب الأول: تصميم البرامج التكوينية**

الخطة التكوينية هي بيان منظم لتطورات المؤسسة التكوينية هن الأهداف التكوينية

و وسائل تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة. أما البرنامج التكويني هو بيان لمجال معين يحدد تفاصيل العمل اللازم لتغطية تكوينية محددة.<sup>1</sup>

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية يتم ترجمتها إلى برامج تكوينية، و البرنامج التكويني يعد ضوء الخطة يحدد تفاصيل العمل اللازم، مع اقتراحه بإطار زمني و تكلفة تقديرية. و هناك عدة مقومات لتخطيط النشاط التكويني، و هي:

- أن يتصف بالدقة و الوضوح و الواقعية و المرونة؛
- وجود إطار من المفاهيم و الأسس التي تحكم العمل الإداري؛
- وجود نظام للمتابعة و التقييم؛
- لا بد أن يكون هناك تنظيم سليم و فعال؛
- وجود إطارات ذات كفاءة.

و فيما يلي الخطوات العملية لإعداد الخطط و تصميم البرامج التكوينية:

### 1-مراجعة خطط السنوات الماضية: و من أهم مجالات المراجعة:

- مسميات البرامج؛
- تكلفة البرنامج؛
- أماكن عقد البرنامج؛
- الإطار العام لمحتويات البرنامج؛
- مدى ملائمة التوقيت للظروف المنظمة و المكونين و المتكويين.

### 2-دراسة و حصر الإمكانيات و الظروف المؤثرة على التكوين: منها

- حصر و دراسة البرامج التكوينية التي يتم تنفيذها على مستوى المؤسسة؛
- الخدمات و المرافق التكوينية المتوفرة؛
- حصر المراكز التكوينية و المعاهد و الجامعات و نوعية البرامج التي تقدمها وإمكانياتها؛

3-وضع الأولويات و مراعاة بعض الاعتبارات عند إعداد الخطة التكوينية و التي تتمثل في:<sup>2</sup>

- الأهمية؛
- الاستقبال؛
- الاعتماد و الموارد؛
- سياسات الإدارة العليا؛

<sup>1</sup> حسن يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2007، ص 210-211.

<sup>2</sup> حسين يرقى، مرجع سبق ذكره، ص 212-213.

4-تحديد متطلبات و وسائل تحقيق الأهداف المرتبطة بالخطة: و المتمثلة في:

- تحديد الفئات المستهدفة؛
- تحديد الأعداد المطلوب تكوينها؛
- تحديد الموضوعات و المجالات التكوينية؛
- تحديد الوسائل و المعينات التكوينية اللازمة من أقلام و أدوات و وسائل عرض مرئية؛
- تحديد الاعتمادات اللازمة لتنفيذ الخطة؛
- تحديد الإطار الزمني للخطة:
- حساب التكلفة التقديرية للبرنامج التكويني.

6-تصميم البرنامج التكويني: بعد أن يتم وضع أهداف الخطة ثم يتم ترجمتها في البرامج التكوينية، وفيما يلي الخطوات اللازمة لتصميم البرنامج التكويني:

- اختيار اسم للبرنامج يعكس محتوياته و مجاله و الحاجة التكوينية التي يخدمها؛
- تحديد الهدف من البرنامج، أي النتائج النهائية المتوقعة من البرنامج؛
- تحديد الجمهور المستهدف من البرنامج، على ضوء نظام تحديد الاحتياجات و الخطة؛
- إعداد محتوى للبرنامج، أي الموضوعات الرئيسية و الفرعية التي تحقق الهدف؛
- ترجمة المحتوى إلى عدد من الساعات و توزيع العدد الإجمالي من الساعات على الأيام؛
- تحديد الأساليب التكوينية على ضوء الظروف كل برنامج من حيث المحتوى و الحاجة التكوينية، و مستوى المشاركين و التسهيلات و المعينات التكوينية و التعليمية المتوفرة؛

الشكل رقم 1-4: يوضح خطوات تصميم البرنامج التكويني:



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص31

### المطلب الثاني: تنفيذ البرنامج التكويني

يعتمد التنفيذ الناجح للتكوين على عدة عوامل تضم تحديد الاحتياجات من العملية التكوينية بدقة و إدراك المتكويين الحاجة للتكوين، وكذلك لا بد من تدعيم الإدارة للتأكد من أن التدخل على مستوى مناسب لكل من المتكويين و لمشكلة الأداء.<sup>1</sup>

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج و تجسيده ميدانيا، و حتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة الشرفة على تنفيذ البرنامج و التحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية، هناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج التكويني.

- 1-التأكد من الإبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم و تهيئة أماكن إقامة لهم.
- 2-التأكد من تهيئة المكونات في مكان العمل و الوقت المحدد و توفير مستلزمات التكوين من قاعات و مساعدات تكوينية.
- 3-إنتاج برنامج و شرح أهدافه في الوقت المحدد و التعرف على خبرات و تطلعات المكونات.
- 4-دفع مخصصات المكون بالوقت المناسب و تقدير المكون على جهوده المبذولة.
- 5-تنفيذ برنامج التكوين يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج.
- 6-تحديد مكان التكوين و المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج.

### المطلب الثالث: متابعة و تقييم البرنامج التكويني

أهمية المتابعة و التقييم للبرنامج التكويني تتمثل في:<sup>2</sup>

- ❖ مدى تحقيق البرامج التكوينية للأهداف المخططة لها؛
- ❖ مدى تحقيق البرامج التكوينية للنتائج المتوقعة منها؛
- ❖ مدى أهمية الاختيار المناسب للأساليب التكوينية المستخدمة؛
- ❖ تحديد جوانب القوة و الضعف في البرنامج التكويني

<sup>1</sup> بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص95.

<sup>2</sup> أ.د نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2013، ص195.

تمر عملية تقييم البرامج التكوينية بعدة مراحل زمنية، يمكن تقسيمها في أربع مراحل أساسية كالتالي:<sup>1</sup>

**المرحلة الأولى:** مرحلة التقييم قبل التكوين، و تشمل العناصر التالية: أهداف البرنامج التكويني تنظيمه و تصميمه، احتياجات المتكون، و معلوماته، و سلوكه.

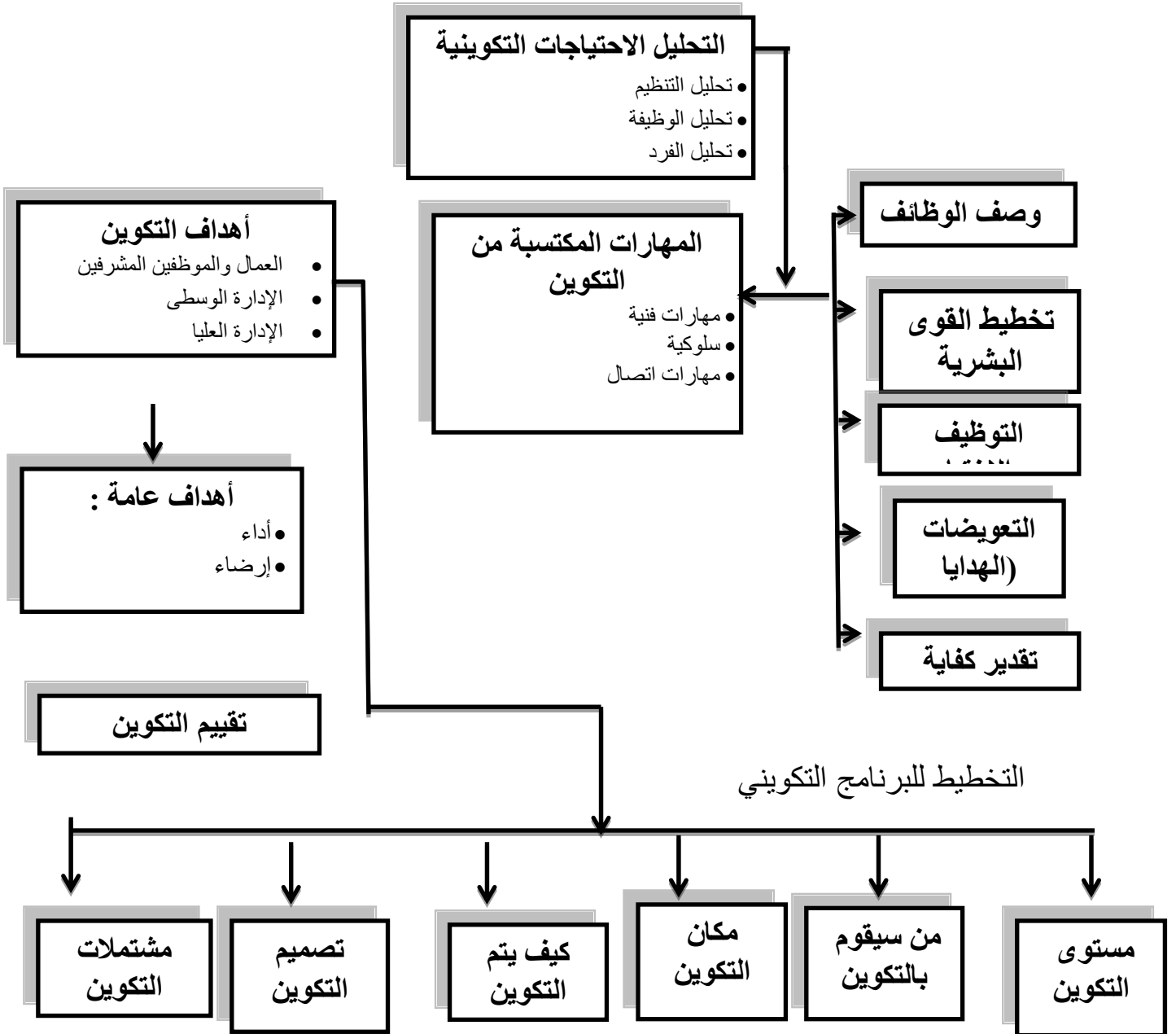
**المرحلة الثانية:** مرحلة التقييم أثناء البرنامج التكويني ، و تشمل العناصر التالية: أهداف البرنامج، تنظيمه، و سير عملية التكوين و النتائج المتتالية التي يحققها، و ردود أفعال المتكونين اتجاه التكوين، و المعلومات المتحصل عليها.

**المرحلة الثالثة:** تشمل مرحلة التقييم بعد انتهاء البرامج التكوينية، و تضم تقييم العناصر التالية: أهداف البرنامج و نتائجه و ردود أفعال المتكونين، و معلوماتهم، سلوكياتهم، و النتائج المبدئية في أدائهم عند العودة لوظائفهم.

**المرحلة الرابعة:** مرحلة التقييم أثناء العمل، و تتصل بمدى المرحلة التقييم أثناء العمل، و تتصل بمدى الاستفادة من البرنامج التكويني، و التغيير في السلوك الوظيفي

<sup>1</sup> فوزية قديد، نعيمة العربي، تقييم البرامج التكوينية وفق نموذج كيرك باتريك، مجلة المقريري الاقتصادية و المالية، جامعة الجزائر، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، 2021، ص 236.

الشكل 1-5: يوضح الشكل التالي نظام التكوين ضمن منظومة الأفراد.

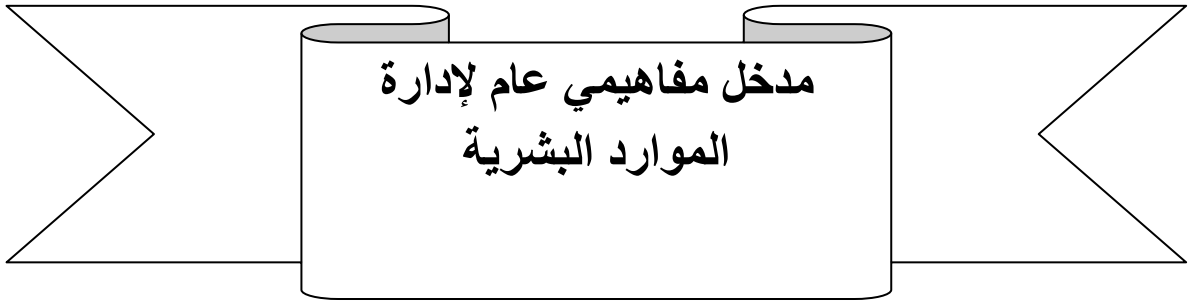


المصدر: د. عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، الطبعة 1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 2005، ص 145.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء نظرة على العملية التكوينية في المؤسسة، لاعتبارها ذات أهمية كبيرة في الوقت الراهن بحيث يجب على المؤسسات أن تحسن من أدائها، وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة و تحقيق الفعالية من جهة أخرى، و في ضوء ما سبق نستنتج أن التكوين له أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات و ذلك لما تخلفه من فوائد تعود بالفائدة على مستوى الفرد و المنظمة،و ذلك من أجل ضمان التنمية الجيدة للموارد البشرية لا بد من منهجية عملية للوصول إلى الأهداف المرجوة عن طرق التحديد السليم للبرامج التكوينية و كيفية تصميمها وتنفيذها و متابعتها و تقييمها .

## الفصل الثاني





### تمهيد

لا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بكفاءة وفعالية، بدون المورد البشري و الاهتمام به، كونه من أهم العناصر التي تحقق النجاح للمؤسسة. و إدارة الموارد البشرية من المواضيع الهامة التي حضت باهتمام الباحثين و المؤسسات بكل أنواعها، باعتبار أن المورد البشري أداء كفي لتحقيق أهداف المؤسسة المرغوب الوصول إليها، كما أنها وسيلة فعالة لتفعيل و تجديد و تنمية قدرات العنصر البشري في ظل التطورات الحديثة كالتطورات التكنولوجية و تطور الاقتصاد العالمي من أجل الاستثمار رغم شراسة المنافسة العالمية لذا فهو نقطة انطلاق مسار نجاح المؤسسة.

و على هذا الأساس سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى 03مباحث على النحو التالي:

- ❖ **المبحث الأول:** مدخل لإدارة الموارد البشرية.
- ❖ **المبحث الثاني:** مكانة إدارة الموارد البشرية.
- ❖ **المبحث الثالث:** الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

### المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

من أهم موارد المؤسسة هو المورد البشري لدوره الفعال في تنمية و تطوير المؤسسة، و من خلال هذا الأخير أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة الموارد البشرية، فهي تقوم على أساس الاهتمام بالعنصر البشري كونه أمر ضروري لتحقيق أهداف المؤسسة المرغوب الوصول إليها.

و في هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية و وظائفها و أهم العوامل المؤثرة في تطويرها.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية و خصائصها

#### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعرف دسيلر إدارة الموارد البشرية بأنها: "عبارة عن مجموعة من الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه."<sup>1</sup>

كما يمكن تعريفها على أنها: جميع الإجراءات و السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تحفيز و تكوين الموظفين في جميع المستويات، و توفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم و رفع الولاء لديهم، وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.<sup>2</sup>

كما يعرف SIKULA إدارة الموارد البشرية على أنها: "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة و يشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار و التعيين و تقييم الأداء، التكوين و التنمية، التعويضات و المرتبات، و العلاقة الصناعية كذلك تقديم الخدمات الاجتماعية و أخيراً بحوث الأفراد."<sup>3</sup>

أما جمعية إدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال قد عرفتها على أنها: "استقطاب العاملين و تنميتهم و الاحتفاظ بهم من أجل تحقيق أهداف المنشأة بأقصى قدر من الكفاءة."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد، جودة إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص20.

<sup>2</sup> رولا نابيف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2013، ص20.

<sup>3</sup> فريد فهمي، زيادة وظائف منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار الياجوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص212.

<sup>4</sup> بشير بن شويحة، أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018، ص46.

و يمكن تعريفها على أنها: "مجموع الأنشطة و الجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية".<sup>1</sup>

و تعني إدارة الموارد البشرية كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام، و هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، و المتابعة و تقييم كافة العمليات و الأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية، و ذلك لتحقيق أهداف الأفراد مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار.<sup>2</sup>

كما تعرف على أنها: "مجموعة من الوظائف و الأنشطة التي تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز و بشكل فعال لخدمة الفرد و المنظمة و المجتمع في بيئة معينة".<sup>3</sup>

### ثانياً: خصائص إدارة الموارد البشرية

تتجلى خصائص إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>4</sup>

- صعوبة تقليدها من طرف المنافسين سواء بالتكوين و السحب من المؤسسة؛
- المرونة و القدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة و غير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل و خارج المؤسسة؛
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة و تجديد الرصيد المعرفي و مواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة و الخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل؛
- التحرر من أسر الخبرات الماضية و حدود التخصص المهني و العملي الدقيق و القدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل و تخصصات و أسواق و شرائح متعاملين متغيرة باستمرار؛
- التميز بالندرة، أي أن لا تكون متاحة للمنافسين.

<sup>1</sup> دينا عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 15.

<sup>2</sup> د. بسبوني محمد البر دعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية "ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي"، الطبعة 1، دار إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2005، ص 17.

<sup>3</sup> د. سنان المسوري، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، الطبعة 1، دار مجد لاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 19.

<sup>4</sup> د. حبيش علي، أوكيل رايح، الإدارة الحديثة للموارد البشرية و أهمية التكوين فيها، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد 2019، العدد 21، 2019، ص 78.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية و التي تنقسم

إلى:1

❖ **العوامل الاقتصادية:** إن الاقتصاد القومي و الظروف المحيطة به أثرت عليه خاصة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ،ذلك لأن المؤسسات في حالة الراج تتجه نحو التوسع إلى الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، و تقوم بتقليصها في فترات الكساد ويعود السبب في تلك العمليات التي تقوم بها نوع الدراسات التحليلية التي تقوم بها المؤسسات العصرية على المحيط الاقتصادي من خلال دراسة بعض المؤشرات الاقتصادية و تحليل مدى تأثيرها على أفاقها المستقبلية كالتضخم و الدخل الوطني و النمو الاقتصادي.

❖ **العوامل الاجتماعية:** هناك العديد من المؤثرات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية، وهي بذلك تحقق جزء من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه، و لهذه المؤثرات تأثير كبير على التخطيط الطويل الأجل، لهذا يجب على مدير الموارد البشرية أن يكون له القدرة على تفهم القوى و المؤثرات الاجتماعية السائدة حتى يستطيع تقدير الآثار القصيرة و الطويلة الأجل التي تترتب عليها تصرفات إدارية معينة، و من بين هذه المؤثرات العلاقات الاجتماعية و الصلات الشخصية القوية، دور المرأة و تغيير تركيبة القوى العاملة.

❖ **العوامل التكنولوجية:** يمثل انطلاق الثروة العملية و التقنية للعامل الحاسم في حركة أوضاع نظم الأعمال في العمل بما حققت من توفير الطاقات الإنتاجية اللامتناهية ، والتي أدت إلى إلغاء آثار القيود التقليدية التي اعتادت عليها الإدارة في العمل في ظلها و قد نتج عنها تغيرات جوهرية في أنماط الإعداد و التكوين و التنمية للموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهداف و وظائف إدارة الموارد البشرية

1 محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة البليدة، الجزائر، 2005، ص30-33، بتصرف.

**أولاً: أهداف الموارد البشرية**

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو التمييز باستمرارها وبقائها دون منازع و للوصول إليهما يجب أن يكون تكامل بين كافة الإدارات في سعيها لتحقيق الأهداف المرجوة، تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات التي تتحمل المسؤولية و من بين هذه الأهداف نذكر:

**❖ تحقيق الكفاية الإنتاجية:**

إن الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بدمج الموارد البشرية بالموارد المادية بالطرق المناسبة يؤدي إلى حصول المؤسسة على ما ترغب به بالكيفية المطلوبة، ويظهر أن العنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية للمؤسسة و ذلك من خلال تعظيم المخرجات و تخفيض تكلفة المدخلات، أي القدرة على الأداء بإنتاجية عالية بفضل جعل المورد البشري مؤهلاً، مكوناً، محفزاً أي يمتلك الولاء و الانتماء للمؤسسة.

**الشكل رقم 01-02: يوضح كيفية تحقيق الكفاية الإنتاجية في المؤسسة**



المصدر: د.قسول سفيان، حمول طارق، مرجع سبق ذكره، ص36.

**❖ تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:**

لا بد أن يرافق الكفاءة الإنتاجية عنصر هام من خلال رضا الزبون عن طريق التوعية والتكوين للموارد البشرية، بخصوص مسألة الجودة و رضا الزبون و إدراكهم أن خدمة الزبائن بالطريقة التي تحقق لهم الرضا هو الطريق نحو النجاح.<sup>1</sup>

بالإضافة هناك أهداف أخرى لإدارة الموارد البشرية تتمثل في:

- استغلال أقصى طاقات العاملين و إمكانياتهم ؛
- تدعيم الالتزام لدى الأفراد لنجاح المؤسسة من خلال التوجه لجودة أدائهم؛
- تكوين بيئة يتم فيها إطلاق العناية بالإبداع المستمر؛

<sup>1</sup> د.قسول سفيان، حمول طارق، مرجع سبق ذكره، ص35-36.

- الحفاظ على بيئة عمل آمنة للموظفين؛<sup>1</sup>
- جذب و اختيار العاملين الأكفاء الذين تحتاجهم المؤسسة و الحفاظ عليهم؛
- ضمان تحقيق الولاء و الانتماء من الموارد البشرية؛
- حل مشاكل الأفراد و إن كانت غير مرتبطة بنشاط الإنتاج؛
- العمل على زيادة الإنتاجية و جودة العمل؛<sup>2</sup>
- المشاركة في توضيح كافة اللوائح و التعليمات لمدرء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم أول بأول و على كافة السياسات الحكومية التي تأثر على نشاطات إداراتهم العمالية.<sup>3</sup>

### ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، و كل إدارة تمارس أنشطة إدارية و فنية تتعلق بطبيعة الأداء الخاص بها و تعتبر هذه الوظائف أداة جوهرية لتحقيق أهداف المؤسسة و التي تتمثل كالآتي:

#### **1-الوظائف الإدارية:** و هذه الأخيرة بدورها تنقسم إلى أربعة مراحل و المتمثلة كالآتي:

- **التخطيط:** و هذه المرحلة تعتبر مرحلة التفكير و الدراسة التي تسبق أي عمل من أعمال المؤسسة، و نقصد به تحقيق أهداف المنظمة بأنسب الوسائل لبلوغ هذه الأهداف و بالتالي فهو ينطبق على أعمال يتم تنفيذها في المستقبل و منه يتبع الوظائف الإدارية الأخرى.
- **التنظيم:** يعتبر التنظيم وسيلة لتحقيق الأهداف المخططة بمجرد تحديد وظائف الأفراد التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، و لتنفيذها يجب على مدير الموارد البشرية تكوين التنظيم الذي يتضمن تحديد هيكل العلاقات بين الأعمال المختلفة الأفراد و العوامل المادية و يجب أن يكون واعيا للعلاقات المركبة بين وحدته و الوحدات الأخرى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.<sup>4</sup>
- **التوجيه :** بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة و بناء على الهيكل التنظيمي التابع لها وتوظيف العاملين فيها،تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية في هذه الوظيفة الإدارية، يكون من

<sup>1</sup> إدريس تواتي، رؤية في إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014، ص210.

<sup>2</sup> إدريس تواتي، رؤية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>3</sup> ياسر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية و تحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر، المجلد3، العدد2019، 5، ص210.

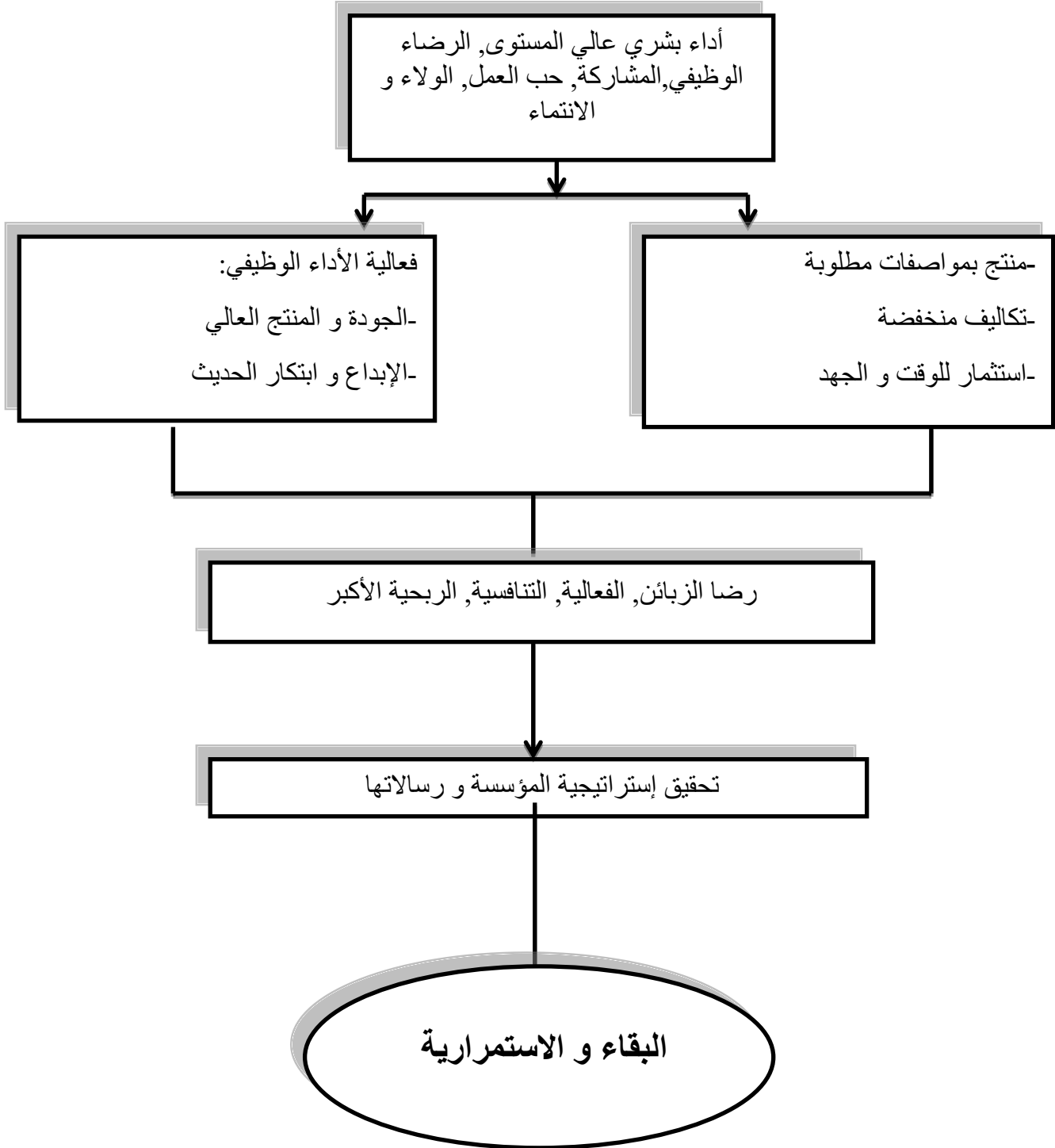
<sup>4</sup> إدريس تواتي، مرجع سبق ذكره، ص41.

واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقديم التوجيهات و الإرشادات اللازمة للمرؤوسين و تحفيزهم، و وظيفة التوجيه يشار إليها في غالب الأحيان بأنها وظيفية التحفيز أو القيادة أو الإرشاد أو العلاقات الإنسانية و لهذا السبب تعتبر وظيفة التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى، لأنه ببساطة مكانة يرتكز فيها أغلب العاملين في المؤسسة .

■ **الرقابة:** يجب على هذه المراحل الثلاثة التي تتمثل في التخطيط و التنظيم و التوجيه أن تكون مكملة لبعضها البعض، و ذلك من أجل الحفاظ على كفاءاتهم و فعاليتهم. لذلك فإن الرقابة هي آخر الوظائف للإدارة و هي المعنية بمتابعة و مراقبة كل الوظائف الأخرى لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها ، فالوظيفة الرقابية للإدارة تنشئ معايير الأداء التي تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مجاني باديس ،طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، الطبعة 1، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017، ص52-53.

الشكل رقم 2-2: يوضح مخطط لتحقيق أهداف المؤسسة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 37.



2- الوظائف الفنية: تتمثل الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية في:

- **تكوين و تطوير العاملين:** إن عملية اكتساب العاملين للمهارات و المعارف و الاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء المستقبلي.
  - **اختيار الموارد البشرية:** تتضمن هذه الوظيفة على الحصول على الموارد البشرية و القيام بإجراءات للاختيار و ذلك عن طريق عدة أساليب كالمقابلة و الاختبارات لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
  - **تخطيط الموارد البشرية:** و تتطوي هذه الوظيفة على تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية كما و نوعا، و ذلك من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية و عرض المورد البشري الداخلي و الخارجي.
  - **أنظمة الأجور و الرواتب:** و ذلك من خلال تحديد قيمة كل وظيفة قياسا بالوظائف الأخرى، لتحديد العدالة الداخلية و الخارجية و الوصول إلى الرواتب و الأجور التي تستحقها كل وظيفة.<sup>1</sup>
  - **تسيير الاهتمام الوظيفي:** و ذلك من خلال الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للعمال و اهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.
  - **تكوين العمال:** من خلال الاهتمام بتكوين العمال و تنمية مهاراتهم و معارفهم و قدراتهم.<sup>2</sup>
- بالإضافة إلى هذه الوظائف نجد وظائف أخرى تتمثل في:
- **علاقات العمل:**

- بناء جو ملائم للعمل مما يعزز الروح المعنوية للعاملين؛
  - تصميم و بناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنظمة؛
  - بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنظمة و خارجها.
- **السلامة و الرعاية الصحية:**
- تصميم و تنفيذ برامج الأمن و السلامة المهنية للعاملين في أعمالهم؛
  - تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يتضمن الأداء الكفاء؛
  - تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمتنع أو يعيق أداء عملهم؛<sup>3</sup>

➤ **التحفيز:**

هي من أهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية، ربما قد تكون أقل فهما و إدراكا للمورد البشري، لأن سلوك الفرد الإنساني معقد بطبيعته و لهذا السبب تعددت محاولات دراسة و فهم هذا السلوك من أجل تحفيز الأفراد و تغيير اتجاهاتهم

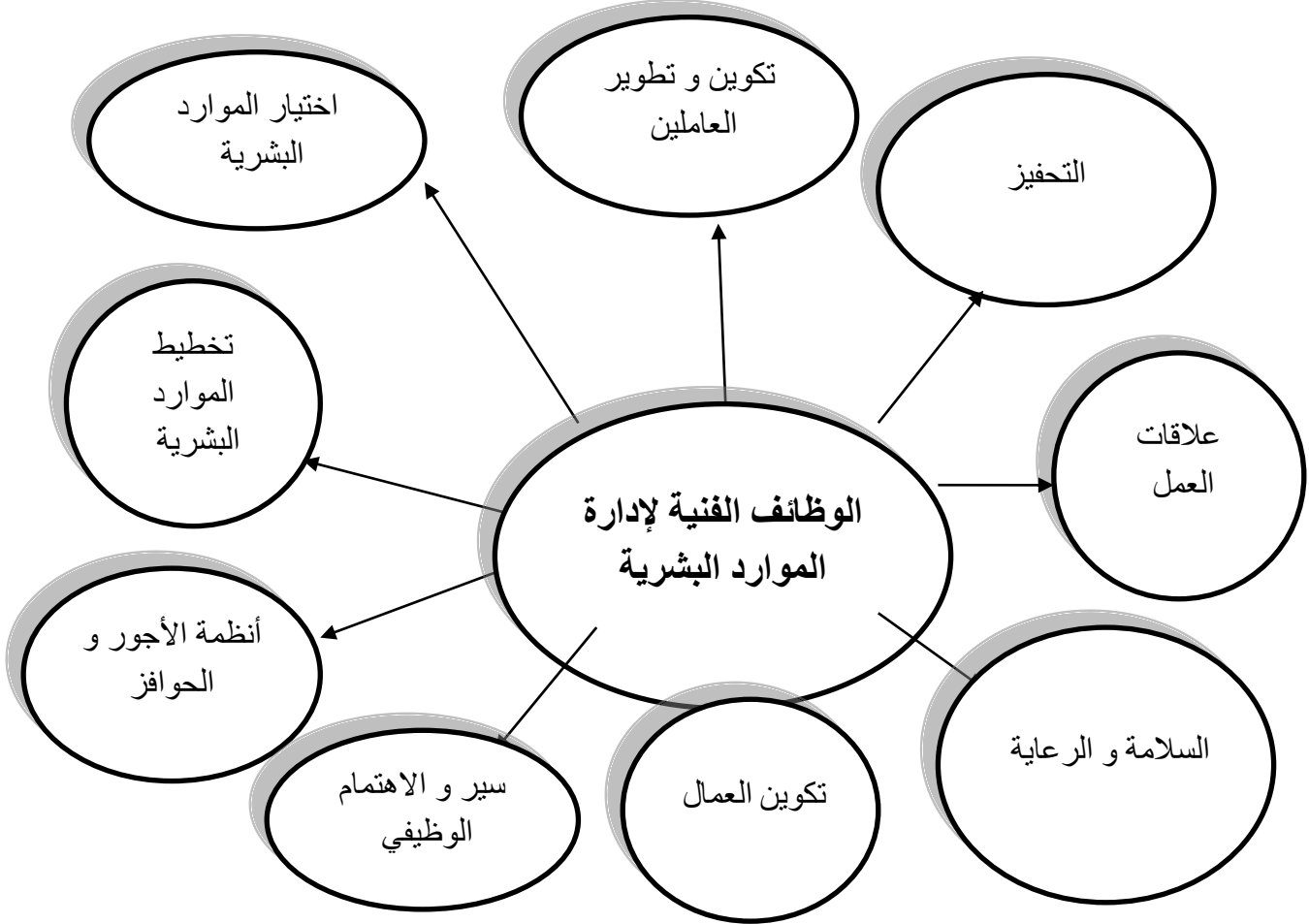
<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 44-46.

<sup>2</sup> حبش علي، أوكيل راجح، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>3</sup> فريد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

لهذا يجب النظر إلى عملية التحفيز باعتبارها متعددة الأوجه، فالتحفيز ليس بمجرد ما يستطيع العامل الإفصاح و التعبير عنه و لكنه يشمل مجموعة من المتغيرات أو القوى المحيطة ببيئة العمل<sup>1</sup>.

الشكل رقم 2-3: يوضح أهم الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين

### المبحث الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الموجودة في أي مؤسسة، حيث أنها تختص بإدارة و تنمية و توجيه أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات أي العنصر البشري، و لا تقتصر مهمتها فقط في تحديد القواعد في المنظمة للعمل و كذلك فرض العقوبات الموظفين للمخالفين للقواعد الخاصة بها، كما تهدف إلى توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين.

<sup>1</sup> د.سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره ، ص35-36.

في هذا المبحث سنطرق إلى دور و أهمية إدارة الموارد البشرية و أهم التحديات التي تواجهها و كيفية استقطاب و اختيار الموارد البشرية في المؤسسة.

### المطلب الأول: دور و أهمية إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: دور إدارة الموارد البشرية

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية فيما تتوقعه منها المنظمة لمساعدتها على بلوغ أهدافها، وذلك من خلال المبادرة لتقديم الدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية و الهدف منها هنا هو التأكد من فعالية توجيهات و قرارات الإدارة بشأن العاملين و العلاقات بينهما وبينهم، و شمل هذا الدور أيضا تهيئة بيئة عمل تساعد العاملين على استخدام قدراتهم و الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة بما يحقق مصالحهم مع مصالح المؤسسة في آن واحد دون التعرض للتعارض أو الصراعات داخل المؤسسة.

من المهم أيضا التأكيد على أن دور إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون مبدئيا مخططا، إذ يتوقع منها أن تصمم و تطور الطرق للاستفادة من الفرص التي تظهر بالسوق لمنتج معين لم يقدمه منافسين من قبل، أو نجاح المنظمة في جعل السوق يتقبل و يقتنع بفكرة منتج جديد تماما. في أي من هاتين الحالتين يتطلب استغلال هذه الفرص بإنتاج منتج جديد أو تطويره تدييرا لبعض العناصر البشرية من تخصصات و قدرات معينة.

و الهدف من تهيئة هذه العناصر هو أنها تساهم بنجاح و إخراج هذا المنتج بشكل ناجح يتقبله السوق، و هذه مهمة رئيسية لا تستغني عنها إدارة الموارد البشرية، كذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أن تجد حلولا للمشكلات التي تواجه المنظمة في مجال إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية "الأصول والمهارات المعاصرة"، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 2002، ص20.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية، قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة، أو التجاوز في الترقيات.
- المعالجة الصحيحة و العادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار و التعيين و تقويم الأداء، التكوين، و الترقيات توفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء و انخفاض الإنتاجية.<sup>1</sup>
- زيادة قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها و الاحتفاظ بهم.
- التخطيط الجيد للموارد البشرية، يعطي للإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجات المنظمة من العاملين و تنمية مهاراتهم في المدى القصير و الطويل.
- إدارة الاستقطاب وهي من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية، و الاختيار الجيد للعاملين يؤدي إلى اختيار و تعيين أفضل الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، وهذه العملية تسهل على إدارة الموارد البشرية وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة لهم.
- تقييم الأداء و التكوين يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات و معارف و قدرات و سلوكيات جديدة، و التي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات و المهام المستقبلية. كما أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تقوم بتحفيز العاملين لتقديم أداء أفضل للمنظمة.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية**

هناك مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، و من أهم هذه التحديات نذكر:

- ❖ **العولمة:** لقد ساهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية، بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة تستطيع فعل أي شيء خلال ثواني فقط أن تتعامل مع مختلف المؤسسات و تحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة و كذلك التعامل مع مختلف المؤسسات و تحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة و كذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية، بحيث أن الحصول على الموارد البشرية واختيارها يخضع للعديد من الاختبارات التي نصت عليها الاتفاقات و المعايير الدولية ومعايير العمل السائدة.
- ❖ **البيئة الدينامية:** إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة بحيث هذه الأخيرة أنشأت في الواقع العملي بيئة ديناميكية

<sup>1</sup> بوسوني محمد البر داعي، مرجع سبق ذكره، ص18.

<sup>2</sup> سنان الموسوعي، مرجع سبق ذكره، ص22.

أي بيئة غير مستقرة، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار ظاهرة التغيير فهي ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة غير طبيعية. ❖ **تعزيز المركز التنافسي:** إن طرق استخدام المؤسسة لمواردها البشرية بكفاءة وفعالية تؤثر على قدرات المؤسسة التنافسية، إذ يمكن لأي مؤسسة أن تتفوق تنافسيا على باقي المؤسسات إذا أحسنت استغلال مهارات عمالها و قدراتهم حيث يساهم مثلا نظام التعويضات على نمو المؤسسة إذا استخدمت المكافآت بشكل جيد، وذلك بربطها بأداء العاملين.<sup>1</sup>

بالإضافة هناك مجموعة من التحديات التي تواجه المؤسسات و المتمثلة كالآتي:

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور و المزايا الممنوحة لهم؛
- انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع؛
- انخفاض ولاء الأفراد للمنظمة.

### المطلب الثالث: الاستقطاب و اختيار الموارد البشرية

#### أولاً: الاستقطاب

**1- مفهوم عملية الاستقطاب:** يرى كل من **CENZO** و **ROBBINS** أن عملية الاستقطاب تعبر عن ثنائية تجمع بين الفرد و المؤسسة من جهة، و من جهة أخرى يمثل الاستقطاب حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية و عملية الاختيار.<sup>2</sup>

**2- مراحل عملية الاستقطاب:** من أهم المراحل التي تمر بها عملية الاستقطاب هي:

- ✓ **تخطيط القوى العاملة:** أين يتم تحديد كمية و نوعية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و التي تكون طبقا لخطط الإنتاج و العمل المسطرة للفترة القادمة كخطوة أولى.
- ✓ **طلبات المديرين من العمالة:** و هنا في هذه المرحلة يتم تحديد كمية و نوعية العمالة المطلوبة و مواصفاتها من حيث المتطلبات الجسمانية و الذهنية، و أيضا القدرات و المهارات التي تتلاءم مع الوظائف المتاحة.
- ✓ **تحديد الوظائف الشاغرة:** تكمل هذه المرحلة الخطوتين السابقتين لإدارة الموارد البشرية من تقديم معلومات كاملة حول عدد الوظائف الشاغرة و من جهة أخرى تحديد موقعها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة و كذلك من جهة أخرى توضح المواصفات المطلوبة لشاغلي الوظيفة.

<sup>1</sup> د. حبيش علي، أوكيل راجح، مرجع سبق ذكره، ص77-85.

<sup>2</sup> بشايرة محمد، واقع الاستقطاب الوطني لدى كفاءات الأكاديميين في الجامعات الأردنية، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، جامعة الأردن، الأردن، المجلد4، العدد2017، ص2، ص9.

✓ النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي المناصب: و في هذه المرحلة يتم التركيز بدقة على متطلبات الوظائف المتاحة من حيث المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بالمنظمة، كما يتم مراجعة الموصفات التي ينبغي توفرها في المتعاقد للشغل من حيث التأهيل الدراسي،الخبرة العلمية، الشهادات المتحصل عليها و غيرها من الموصفات.<sup>1</sup>

### ثانياً: اختيار الموارد البشرية

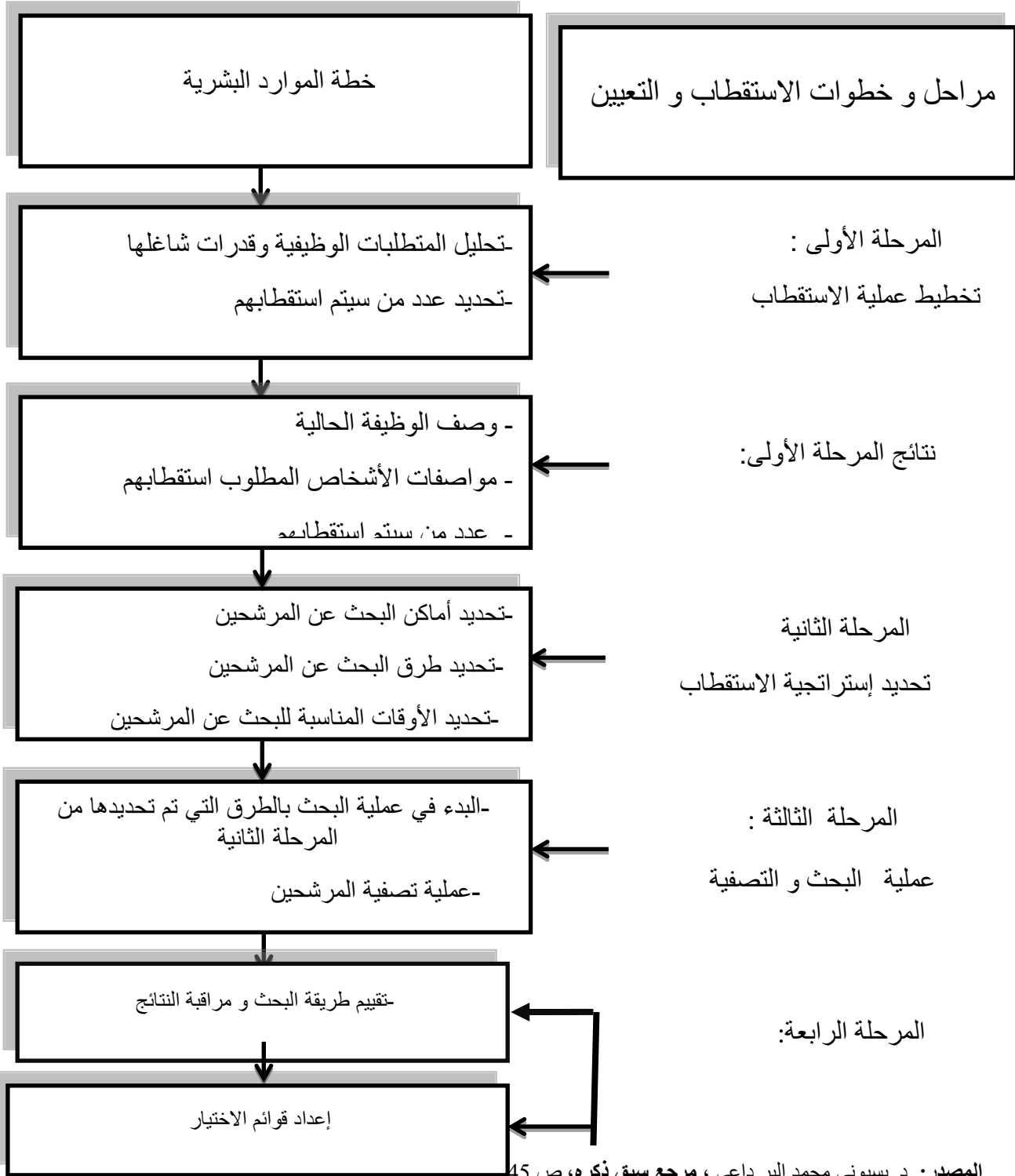
عملية الاختيار هي جملة من العمليات الإدارية التي يتم بمقتضاها تقييم قدرات المرشحين و انتقاء الأفضل من بينهم لشغل الوظيفة و تتم عملية الاختيار عبر خطوات أهمها:<sup>2</sup>

- الفحص الأولي للمرشحين؛
- استكمال نموذج الطلب؛
- اختبار العمل؛
- المقابلات؛
- التحقيق في خلفية المترشح؛
- الفحص الطبي و ذلك حسب متطلبات الوظيفة.

<sup>1</sup> دلال أحمد مصطفى عارف،مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب و الاختيار في المنشآت المالية، المجلة العربية للإدارة،جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر،المجلد 39،العدد 2019،2،ص9.

<sup>2</sup> بن حاج جلول فاطمة الزهراء،أثر الأجور و الحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير،تخصص إدارة الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة مستغانم، الجزائر ، 2023 ، ص82

الشكل رقم 02-04: يوضح مراحل الاستقطاب و التعيين



المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو ذلك الإجراء المستمر لتخطيط جميع الموارد التي تحتاجها المؤسسة و مراقبتها و تحليلها و تقييمها لتحقيق أهداف المنظمة .

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و أهم أبعادها، و متطلبات التكوين الاستراتيجي الفعال لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية و أبعادها

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية استراتيجياً على أنها: " ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة من أجل تحسين أداء الأعمال و تطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار و المرونة و بصورة نموذجية، فإدارة الموارد البشرية هي نقطة الانطلاق في تحديد الإجراءات و المسارات التي يتم استخدامها من قبل الموارد البشرية في مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية".<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها: "تلك الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة، و تسير جهودهم و توجيه طاقاتهم، و تنمية مهاراتهم و تحفيزهم و تقييم أعمالهم و البحث في مشاكلهم و تقوية علاقات التعاون بين زملائهم و رؤسائهم، و بذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة، من حيث زيادة الإنتاجية و بلوغ النمو المطلوب للأعمال و الأفراد".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موسى حمد محمد شبحان الدليمي، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2017، ص8.  
<sup>2</sup> د. ومان محمد توفيق، أ. د. دنيري لطفى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بين المفهوم و الإجراءات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 22، العدد 01، 2022، ص1181.



الجدول رقم 1-2: يوضح طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية و دورها

الدور التنفيذي	الدور الاستراتيجي
استقطاب و اختيار القوى العاملة	تخطيط استراتيجي للقوى العاملة
تنفيذ برامج التهيئة للعاملين	معالجة المسائل القانونية
الإشراف على تنفيذ برامج السلامة و متابعة الحوادث	دراسة اتجاهات و مشاكل القوى العاملة
مسك سجلات العاملين الملفات و القيود	التنمية الاقتصادية للمجتمع
إجراء المقابلات و التحريات للمتقدمين للعمل.	توفير المشورة للمسؤولين و العاملين حول كافة المسائل المتصلة بشؤون العاملين .
استخدام نظام معلومات للعاملين يبين رصيد الوظائف لكل إدارة أو الأقسام المشغولة و الشاغرة و الحياة الوظيفية لكل لموظف.	اقتراح سياسات الأجور و الحوافز
تنظيم العلاقات داخل المنظمة و حل المشاكل و التظلمات	اقتراح أنظمة تقييم العاملين و الإشراف على تنفيذها.
الإشراف على تنفيذ السياسات المتصلة بالعاملين و كذلك بالنظام التأديبي.	تصميم البرامج التكوينية على مستوى المنظمة

المصدر: د. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 11.

**ثانياً: أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**

تميزت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالأبعاد التالية: 1:

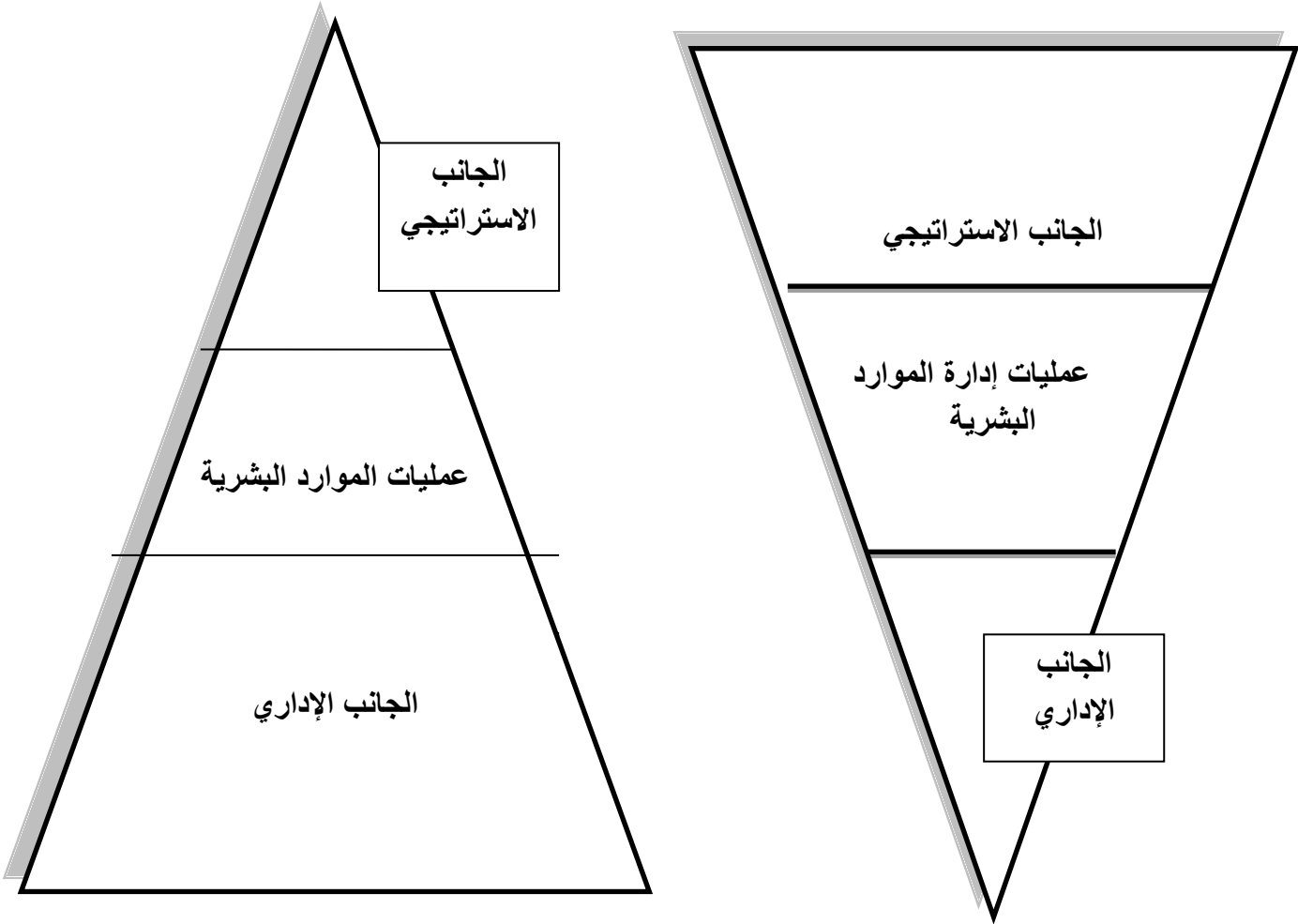
- تعترف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بممارسات العاملين على أساس مورد استراتيجي؛
- تساعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال صياغة الاستراتيجيات العامة للمنظمة؛
- تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من كفاءات الموظفين و سلوكياتهم و تزيد من قدرات المنظمة عن طريق استراتيجيات و سياسات و ممارسات الموارد البشرية المتكاملة؛
- عادة ما يكون تركيز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على المدى الطويل.

<sup>1</sup> بن عطا الله بلقاسم، متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 6، العدد 1، 2023، ص 539.

الشكل رقم 2-5: يوضح تغيير الأدوار في إدارة الموارد البشرية

الماضي

المستقبل



المصدر: رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، مرجع سبق ذكره، ص 21.

**المطلب الثاني: متطلبات التكوين الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية**

يجب على المنظمات الاقتصادية تبني اتجاه استراتيجي في تكوين الموارد البشرية على إمكانية تطوير البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> البروفسور علة مراد، إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، محاضرات تنمية و تطوير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة الجلفة، الجزائر، ص 4.

- ✓ أن تكون الموارد البشرية عنصر أساسي ضمن القرارات الإستراتيجية و التشغيلية؛
  - ✓ ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات أداء الفعلي؛
  - ✓ التكامل بين إدارة الموارد البشرية و باقي الموارد، كالموارد المالية و التكنولوجية؛
  - ✓ تكامل سياسات الموارد البشرية كالاستقطاب و التكوين و التحفيز و تدعيم بعضها البعض؛
- كما يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لتكوين الموارد البشرية على مدى إدراك المنظمة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية و هي:
- ✓ تفسير قيم و اتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، ذلك من خلال رفع درجة ولائهم للمؤسسة و أهدافها للعمل من خلال أسس التعامل العادل و تحسين أخلاقيات سلوكيات العمل مع محاولة تحسين قدرات العاملين و تطوير مهاراتهم و تنميتها و ذلك من أجل تحقيق الأمان الوظيفي، التنمية الروحية، الالتزام و الابتكار لديهم مع تنمية نظام الحوافز الذي يبعث في توقعاتهم و احتياجاتهم المشروعة؛
  - ✓ مهارات مديري الموارد البشرية و تطويره مهاراتهم التخطيطية، التسويقية، التمويلية و ذلك من أجل تحسين قدراتهم في التعامل مع اختلافات الفرضية و كذا تباين الإستراتيجيات المستهدفة؛
  - ✓ تطوير وظيفة الموارد البشرية و الاهتمام بقضايا تسيير العلاقات بين العاملين و حل مشاكلهم و المنازعات فيما بينهم و دفعهم إلى المشاركة الفعالة في صياغة الأهداف و وضع استراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

### المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية

#### أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يعرف معهد التطور و شؤون الأفراد تخطيط الموارد البشرية بأنه: "العملية المنهجية المستمرة في المنظمة، في ظل الظروف المتغيرة و سياسات شؤون الأفراد المتطورة، التي تتناسب مع فعالية المنظمة طويلة المدى".

التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية هو تلك العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن و في المستقبل وفقاً لنوع

الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر عليها و بما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة و ذات كفاءة عالية.<sup>1</sup>

**ثانياً:** أسباب و أهداف تخطيط الموارد البشرية

### 1 -أسباب تخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

من أهم أسباب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية نذكر منها:  
**أولاً:** إن السبب الأول للتخطيط يكمن في العلاقة الموجودة بين كل من التخطيط والأداء حيث أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر في غالب الأحيان سبب نجاح الموارد البشرية، و هو ما أثبتته بعض الدراسات التي اهتمت بالمقارنة بين أداء المؤسسات المخططة له و التي تركز على تخطيط الموارد البشرية. و من أهم هذه الدراسات نجد ما قام به كل من سايمون لام و زميله جون شوبرويك و التي استنتج في الأخير أن وضوح أهداف التخطيط و التركيز على ألياته يدل على نجاح إستراتيجية التخطيط و الأداء الإداري.<sup>2</sup>

**ثانياً:** الحد من حالات المخاطرة و عدم التأكد بحيث يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تقدير الاحتياجات من هذه الموارد بالمهارات و التخصصات اللازمة وذلك لتوفيرها في الوقت المناسب مما يساعد المؤسسة على تجنب التعرض لحالات العجز في العدد أو المهارات و كذلك حالات الفائض الأمر الذي يعرقل تحقيق المؤسسة لأهدافها و يزيد من تحسين أدائها.<sup>3</sup>  
**ثالثاً:** التكيف مع التغيير و مواجهته بحيث تواجه المؤسسة عدة تغيرات و في مختلف المجالات كالتكنولوجيا، الأسواق، المنافسة، التشريعات و غيرها من التغيرات التي تؤدي بدورها إلى حدوث متطلبات المهارة و محتويات الوظائف الأمر الذي يمكن الاستجابة له عن طريق التخطيط.

**رابعاً:** إن عملية التخطيط تتمثل في البحث المديرين التنفيذيين عن تحديد الأهداف وهو بذلك يفرض على الموارد البشرية الالتزام بمضامينه و مساراته و برامجه، و يظهر ذلك من خلال دور تحديد الأهداف في تحفيز الأفراد بحيث نجد أن الفرد الذي يدرك الأهداف المرجوة يعمل بجد لتحقيقها، أما الآخر الذي يعمل دون أهداف فإنه يشكو من نقص الحافز لتحقيق الأداء الجيد.<sup>4</sup>

### 2-أهداف تخطيط إدارة الموارد البشرية:

يمكن تحديد الأهداف الرئيسية التي تدعو إلى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية في ضمان مايلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمن الهيشي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع،الأردن،1999،ص62.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره،ص131.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد الرسمي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2006،ص85.

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره،ص132.

<sup>5</sup> محمد حاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة،الطبعة1،دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2014،ص53.

- 
- ❖ أن تكون المنظمة قادرة على جذب العاملين و الاحتفاظ بهم، حيث توفر أعداد كافية من الموارد البشرية و متخصصة بالمهارات المناسبة التي تمكنهم من العمل بكفاءة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المشتركة؛
  - ❖ الاستفادة من الموارد التي وظفت، أي الاستفادة الكاملة من المورد البشري؛
  - ❖ التأكيد على أن المنظمة قادرة على التوقع و التصرف بناء على التغيير في الطلب على الخدمات التي تقدمها، أو التغيير في امتدادات الموارد البشرية من الموارد الداخلية الخاصة بها؛
  - ❖ ضمان أن تحكم المنظمة السيطرة على التكاليف الخاصة بالموارد البشرية، و أن تتوقع بقدر من الكفاءة للنفقات التكاليف الخاصة بالموارد البشرية، و أن تتوقع بقدر من الكفاءة لنفقات الخاصة بهذه الموارد في أي مبادرات جديدة.

---

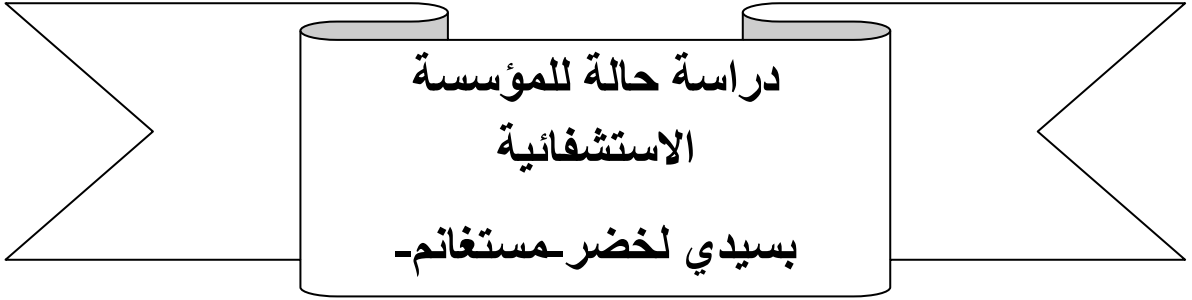
---

خلاصة الفصل:

إن إدارة الموارد البشرية تمثل العمود الفقري للمؤسسة، بحيث اتفقت جل التعاريف السابقة على أن إدارة الموارد البشرية تهتم بالعنصر البشري اهتمام كبير بحيث أن العنصر البشري هو أحد عناصر الإنتاج في المنظمة، كما تعرفنا في هذا الفصل على أهدافها لتنمية وتطوير قدرات المورد البشري في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والعلاقات الدولية التي يشهدها العالم اليوم.

فالعلاقة بين المؤسسة وإدارة الموارد البشرية علاقة طردية، لأن نجاح الإدارة ومن نجاح وازدهار المؤسسة، لذلك تحرص المؤسسة على إعداد إستراتيجية مناسبة لإدارة الموارد البشرية وكيفية التخطيط لإستمراريتها.

## الفصل الثالث :



### تمهيد

من خلال تطرقنا للفصول السابقة، أي الإطار النظري لمتغيرات الدراسة و التي تتمثل في العملية التكوينية و إدارة الموارد البشرية و العلاقة بينهما، سنحاول في هذا الفصل التطرق للجانب التطبيقي للدراسة، حيث سنبين فعالية تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر-مستغانم-

و على هذا الأساس سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى 03مباحث على النحو التالي:

- ❖ **المبحث الأول:** تقديم لمحة حول المؤسسة الاستشفائية بسيدي لخضر .
- ❖ **المبحث الثاني:** سياسة تطبيق التكوين في المؤسسة الاستشفائية و مدى فعاليتها في تحسين أداء المؤسسة.
- ❖ **المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة.



## الفصل الثالث دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر

### المبحث الأول : تقديم لمحة حول المؤسسة الاستشفائية بسيدي لخضر

في هذا الفصل سنحاول تقديم نظرة شاملة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر

#### المطلب الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية

##### أولاً: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 07-140 المؤرخ في جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية الصحية و تنظيمها.<sup>1</sup>

فإن المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و توضع تحت تصرف الوالي.

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر شمال دائرة سيدي لخضر على الطريق الوطني المؤدي للميناء الصغير بمساحة تقدر ب2600م<sup>2</sup> تحت اسم 20 أوت 1958، و هي تشرف على تغطية كثافة سكانية تقدر ب75700 نسمة، انفصلت عن القطاع الصحي بسيدي لخضر سنة 2008 بمرسوم رئاسي سنة 2007 بعدما كانت فرعا تابعا له بحوالي 120 عامل. و هي مؤسسة ذات طابع إداري منبثقة عن إعادة هيكلة المؤسسات الصحية طبقا للمرسوم التنفيذي 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الصحية و تنظيمها و تسييرها.<sup>2</sup>

المؤسسة العمومية تتكون من مجموعة من العيادات المتعددة الخدمات و قاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان ، تحدد المحتويات المادية للمؤسسة العمومية و الحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف للصحة.

#### ثانياً: مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية

المؤسسة العمومية بسيدي لخضر هي مؤسسة ذات طابع علاجي لتكفلها بالمعاينات التالية:

- المعاينة الطبية العامة ؛
- المعاينة الطبية المختصة؛
- علاجات طب الأسنان؛
- علاجات التمريض؛
- الاستجالات الطبية؛

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 07-140 المؤرخ بتاريخ 19/05/2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات الصحية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 33، بتاريخ 20/05/2007، ص 11.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي 07-140، مرجع سبق ذكره، ص 11.

- التحاليل الطبية ؛
- الأشعة ؛
- تنفيذ البرامج الحكومية للصحة و السكان؛  
و تتكلف على وجه الخصوص بما يلي:
- المساهمة في ترقية و حماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة ز  
مكافحة الأضرار؛
- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم؛
- يمكن استخدام المؤسسة العمومية ميدانا للتكوين شبه طبي و التكوين في تسيير  
الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين؛

### المطلب الثاني: الإطار الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر

تمارس المؤسسات العمومية الاستشفائية زيادة إلى العمل الطبي و العلاجي باعتبارها أعمال أنشأت لأجلها أعمال إدارية و التي لم تعرف بدورها تعريفا دقيقا فهي تدخل ضمن تنظيم و تسيير هذا المرفق، فليس من السهل إسنادها إلى موظفين بصفتهم كما هو الحال بالنسبة للأعمال الطبية و العلاجية و ذلك من حيث صدورها عن الطبيب و الجراح أو عون شبه طبي إداري أو مستعملي المرفق الصحي العام.

تضم المؤسسات العمومية الاستشفائية طاقما مكونا من مجلس الإدارة و مديرا يساعده أربعة مديرين فرعيين و كذا مجلسا طبيا، و على مستوى هذه المؤسسة وجدنا التشكيلة التالية:<sup>1</sup>

**المدير:** وهو كل شخص في المنظمة يقوم بالإشراف على نشاطات الآخرين،فهو من يشرف على توجيه الطاقم الإداري،حيث أن مهمة المدير هي تسيير المؤسسة، فهو المركز الرئيسي لاتخاذ القرارات و المركز المعدل للنص التنظيمي و يعتبر عمل المدير مزيجا من النشاطات الإدارية و غير الإدارية.كما أن له صلاحية التعيين و تتمثل مهامه في تسيير المؤسسة الاستشفائية من خلال تسيير الاستغلال الأمثل و العقلاني لكل الموارد و خاصة الموارد البشرية، وكذا ضمان تسيير العام للإدارة من خلال توجيه و مراقبة نشاطات العيادات الطبية و الوحدات القاعدية و الاتصال المباشر بالهيئات العليا و إعداد برنامج الميزانية وإعداد مشروع التنظيم و القوانين الداخلية للمؤسسة،و المدير يساعده أربعة مديريات فرعية في أداء مهامه يتم توصيف مهامها كمايلي:

#### 1-المديريات العامة الفرعية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر:

##### أولا: المديرية العامة للمالية و الوسائل:

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 07-140،مرجع سبق ذكره،ص11.

## الفصل الثالث دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر

هي مديرية فرعية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر تسهر على التطبيق الصارم لأعمال التسيير من خلال تسجيل جميع العمليات المالية بالمؤسسة وتصحيح النقائص الموجودة في الميزانية، و هي تختص بالمراقبة الشهرية المالية للمؤسسة التي يقوم بها رئيس الميزانية و كذا اقتراح تقييم ميزانية التسيير و تسجيل أجور و مرتبات العمل، و هي تضم ثلاثة مكاتب على مستوى المؤسسة و تتمثل في:

- **مكتب الصفقات:** و هو يقوم بتنظيم الاستشارات و الصفقات الخاصة بالمؤسسة والقيام بكل خطواتها ابتداء من الإعلان و تنظيم العروض إلى غاية فتح العروض وتقييمها.
- **مكتب الميزانية:** و هو عبارة عن مكتب مكلف بالعقود التي تبرم بين الإدارة و الممولين وفقا للسياسة الوطنية في إعداد الصفقات و إبرامها و تنفيذها و يكلف بمراجعة إبرام الصفقات وفقا للإجراءات القانونية .
- **مكتب الوسائل العامة و الهياكل:** و هو عبارة عن مكتب توكل له مهمة الحفاظ على الوسائل العامة الخاصة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية و صيانتها في حالة أي تلف.

### ثانيا: المديرية الفرعية للموارد البشرية<sup>1</sup>

تهتم هذه المديرية بإدارة و تسيير الموارد البشرية و الاهتمام بكل ما يخص المستخدمة مهما كانت درجته بحيث أن جميع ملفات المستخدمين توجد بهذه المديرية وتشرف على مكاتبين:

- **مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات:** بحيث يتكفل هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية للموظفين من تعيين، عزل، ترقية، إحالة على التقاعد و من خلال:
  - ✓ السهر على تطبيق النصوص القانونية و التنظيمية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين؛
  - ✓ إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و الذي يضم مختلف الدورات التكوينية لفائدة الموظفين؛
  - ✓ استلام ملفات المترشحين لدى المؤسسة و تسطير برامج التربصات و متابعتها؛
  - ✓ عقد اجتماعات و لقاءات خاصة بالمستخدمين و دراسة ملفاتهم.
- **مكتب التكوين:** يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:
  - ✓ إعداد البرامج التكوينية و تنفيذها و تقييمها و متابعتها؛
  - ✓ تنظيم ملتقيات و التظاهرات و أيام توعية في إطار تحسين الأداء و إعادة التأهيل للموظفين؛

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

## الفصل الثالث دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر

- ✓ تضبط طلبات المرشحين للتكوين خارج الوطن قصير المدى و تعرضها على المجلس الطبي في الدورة العادية و الاستثنائية لدراستها و الموافقة عليها.
- ✓ تقوم بتحليل و اقتراح برامج تكيف مع مختلف الأسلاك التابعة للصحة؛
- ✓ تنظيم ملتقيات و التظاهرات العملية في إطار إعادة تأهيل الموظفين و تحسين أدائهم؛
- ✓ إعداد ميزانية التكوين و ضبطها من خلال الاعتماد المخصصة لها. كما تقوم المديرية الفرعية للموارد البشرية بالعديد من المهام، لعل أهمها مايلي:
- ✓ إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية؛
- ✓ متابعة و ترقية الموظفين، الترقية في الدرجات أو الترقية عن طريق الامتحان المهني؛
- ✓ تحضير و إنشاء أو تمديد لجنة الخدمات الاجتماعية و اللجان المتساوية الأعضاء
- ✓ إعداد ملفات الإحالة على التقاعد؛
- ✓ متابعة التعيين في المناصب و متابعة ملفات التوظيف الخارجي؛
- ✓ إعداد مختلف المقررات مثل محاضر التنصيب و مقررات الخصم و مقررات التوجيه الداخلي بالإضافة إلى كشف الحضور الخاص بالعمال؛
- ✓ إعداد جداول الإرسال و المراسلات و التقارير المرفوعة للمدير العام و الشهادات العمل لعمال المؤسسة؛
- ✓ دراسة مختلف الوثائق المستخدمة في المؤسسة العمومية و الذين عملوا فيها لمدة معينة لاستعمالها في مختلف الملفات الإدارية التي يحتاجونها و يتم إمضائها من طرف المدير الفرعي للموارد البشرية؛
- ✓ تحضير كشوف العمال، يتم إرسال كشف الحضور الشهري للعمال التعاقدين في إطار الشبكة الاجتماعية أو الوكالة الولائية للتشغيل؛
- ✓ إعداد محاضر التنصيب عندما يتم تنصيب العاملين الجدد من خلال إعداد محاضر تنصيب رسمية تثبت مزاولتها للعمل و يتم إمضائها من طرف المدير.

### ثالثاً: المديرية الفرعية للمصالح الصحية<sup>1</sup>

تشمل هذه المديرية ثلاثة مكاتب المتمثلة في:

- **مكتب القبول و التعاقد:** يقوم هذا المكتب بمعظم الخدمات الإدارية الضرورية للمريض بحيث مهمته الأساسية هي تسجيل حركة المريض من دخوله و خروجه.

<sup>1</sup> قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20/12/2009، مرجع سبق ذكره، ص20.

## الفصل الثالث دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر

- مكتب التعاقد و حساب التكاليف: يهتم بمتابعة جميع النفقات الخاصة بالمرضى فيما يخص الأدوية و الإيواء .
- مكتب التنظيم و متابعة النشاطات الصحية ة تقييمها: يقوم بتهيئة البرامج الخاصة بأوقات العمل للسلك الطبي و الإداري، كذلك بتقسيم النشاطات الصحية أي التوجيه و التعيين للأسلاك الطبية للمناطق التابعة للمؤسسة.

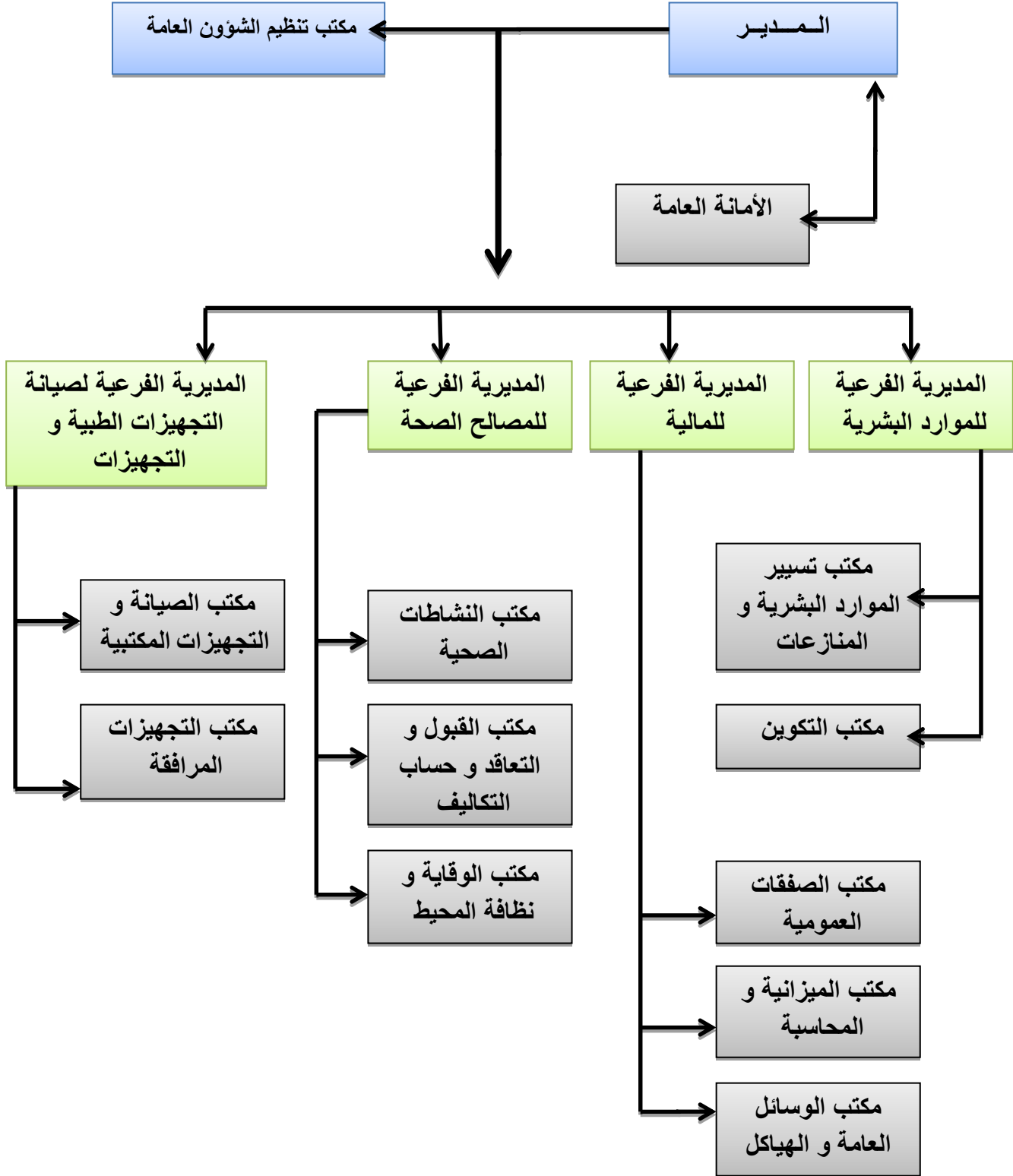
### رابعاً: المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية:

و هذه المديرية مكلفة بتجهيز كل الآلات و المواد الضرورية منها العتاد الطبي للمؤسسة و للقيام بهذه المهام وضع تحت تصرفها مكتبين :

- مكتب الصيانة و التجهيزات الطبية: و هو مكلف بوضع برنامج خاص لمراقبة و متابعة التجهيزات الطبية و إعداد تقاريرها.
- مكتب صيانة التجهيزات المرفقة: هو أيضا مكلف بوضع برنامج خاص لمراقبة و متابعة التجهيزات المرفقة و صيانتها و إعداد التقارير بهذا الخصوص هذه البرامج حتى يتسنى للمديرية اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

الفصل الثالث دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر

الشكل رقم 3-1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.

## الفصل الثالث دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر

### المطلب الثالث: تصنيفات الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية

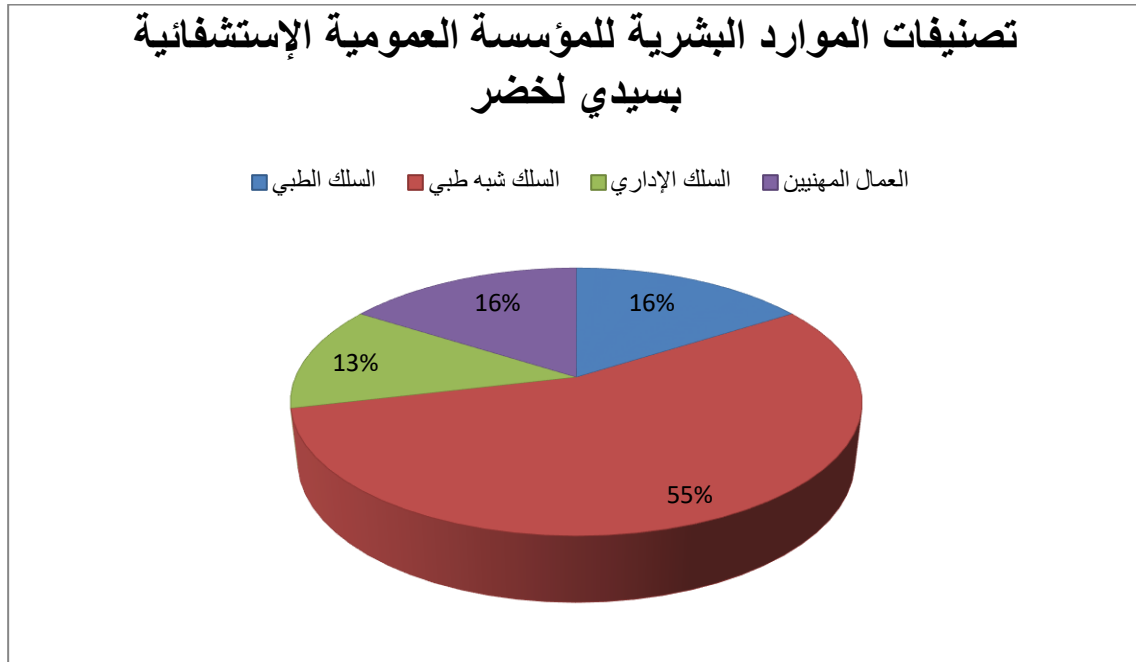
يقدر المورد البشري العام بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر ب338 موظف مقسمة على الأسلاك الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-1: يوضح تصنيفات الموارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية بسيدي لخضر

المجموع	العمال المهنيين	السلك الإداري	السلك شبه طبي	السلك الطبي	الأسلاك
338	54	43	187	54	العدد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة.

الشكل رقم 3-2: يوضح النسب المئوية لتصنيفات الموارد البشرية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر تحتوي على جميع الأسلاك للموارد البشرية بمجموع 338 موظف، بحيث تضم 54 موظف ينتمون إلى السلك الطبي، 187 موظف ينتمون لسلك شبه الطبي بحيث يقدر عددهم نصف عمال المؤسسة، 43 موظف ينتمون للسلك الإداري، أما سلك العمال المهنيين المتعاقدين يقدر عددهم 54 موظف.

## الفصل الثالث دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر

و فيمايلي تصنيفات الموارد البشرية التي تضمها المؤسسة حسب كل سلك من الأسلاك السالفة الذكر: السلك الطبي، السلك الشبه الطبي، السلك الإداري، و العمال المهنيين المتعاقدين:

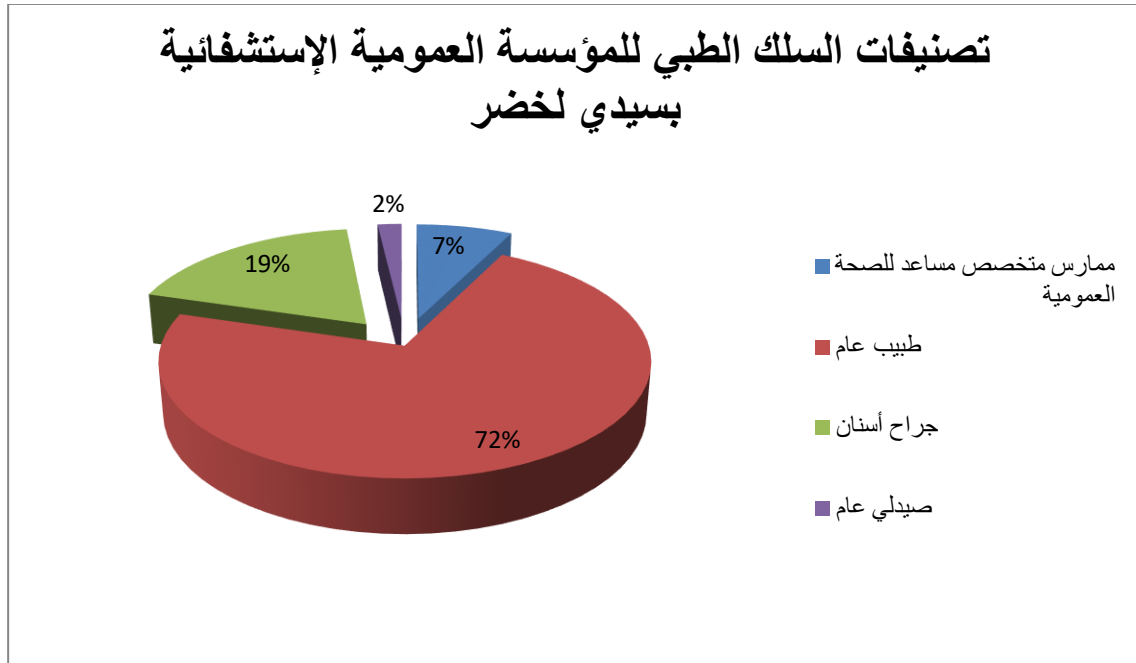
### 1-السلك الطبي:

الجدول رقم 3-2: يمثل تصنيفات السلك الطبي في المؤسسة العمومية الاستشفائية

العدد	ممارس متخصص	طبيب عام	جراح أسنان	صيدلي عام	المجموع
04	39	10	01	54	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية

الشكل رقم 3-3: يوضح النسب المئوية لتصنيفات السلك الطبي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية.

من خلال الجدول يتضح أن المؤسسة تضم كادر طبي يقدر ب: 54 موظفا مقسمين إلى: 4 ممارسين متخصصين مساعدين للصحة العمومية، 39 طبيب و هي تمثل أعلى نسبة بالمؤسسة، 1 صيدلي عام، بالإضافة إلى 10 جراحين أسنان.

### 2-السلك الشبه الطبي:





## الفصل الثالث دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر

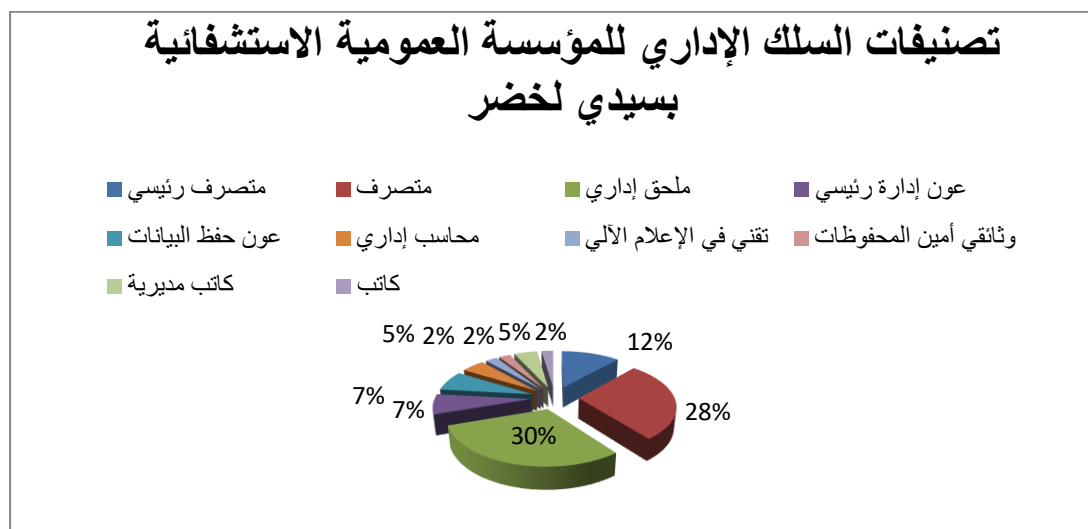
### 3-السلك الإداري:

جدول رقم 3-4: يوضح تصنيفات السلك الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية

العدد	الصف
05	متصرف رئيسي
12	متصرف
13	ملحق إداري
03	عون إدارة رئيسي
03	عون حفظ البيانات
02	محاسب إداري
01	كاتب
01	تقني في الإعلام الآلي
01	وثائقي أمين المحفوظات
02	كاتب مديرية
43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

الشكل رقم 3-5: يوضح النسب المئوية للسلك الإداري في المؤسسة العمومية الاستشفائية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

## الفصل الثالث دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر

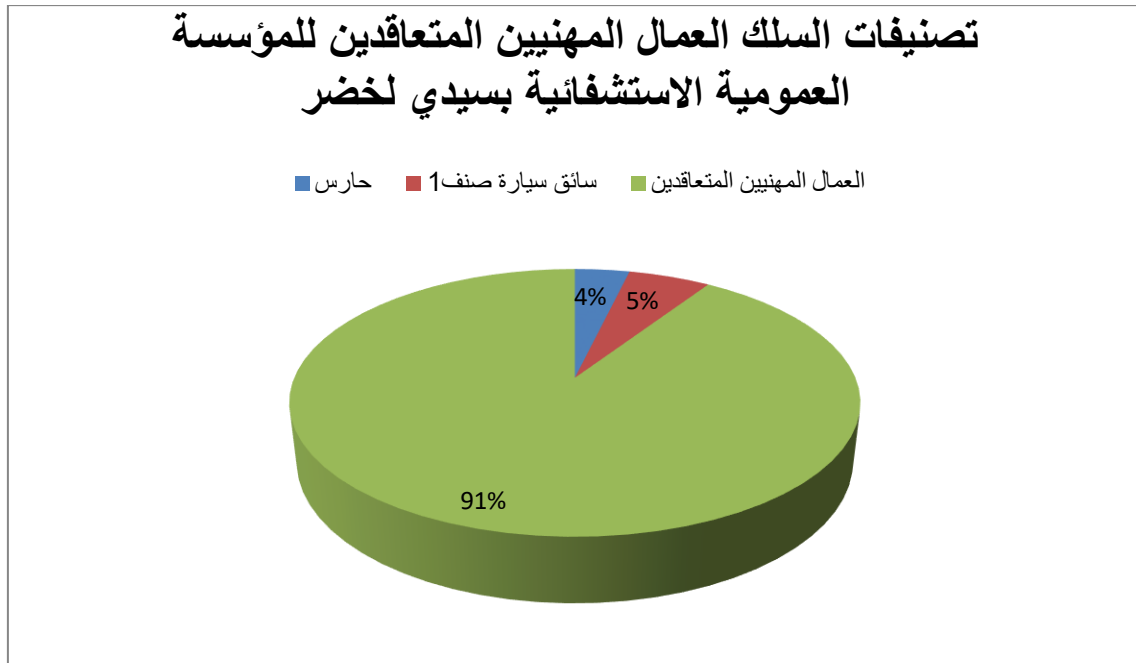
من خلال الجدول نلاحظ أن هذه المؤسسة تضم موظفين إداريين يقدرون بـ 43 موظف موزعة على مختلف المصالح الإدارية للمؤسسة، بحيث تقدر أعلى نسبة في رتبة ملحق إداري 13 موظف و تليها رتبة متصرف إداري تقدر بـ 12 موظف.

الجدول رقم 3-5: يوضح تصنيفات السلك العمال المهنيين و المتعاقدين في المؤسسة.

العدد	حارس	سائق سيارة صنف 1	العمال المهنيين المتعاقدين	المجموع
02	03	49	54	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية.

الشكل رقم 3-6: يوضح النسب المئوية لسلك العمال المهنيين المتعاقدين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر تضم 54 عاملا مهنيا و متعاقدين بالتوقيت الكلي و هي أعلى نسبة حيث قدرت بـ 49 عاملا يتضمنون مهام الحراسة و الصيانة و النظافة داخل المؤسسة العمومية الصحية.

المبحث الثاني: سياسة تطبيق التكوين في المؤسسة

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

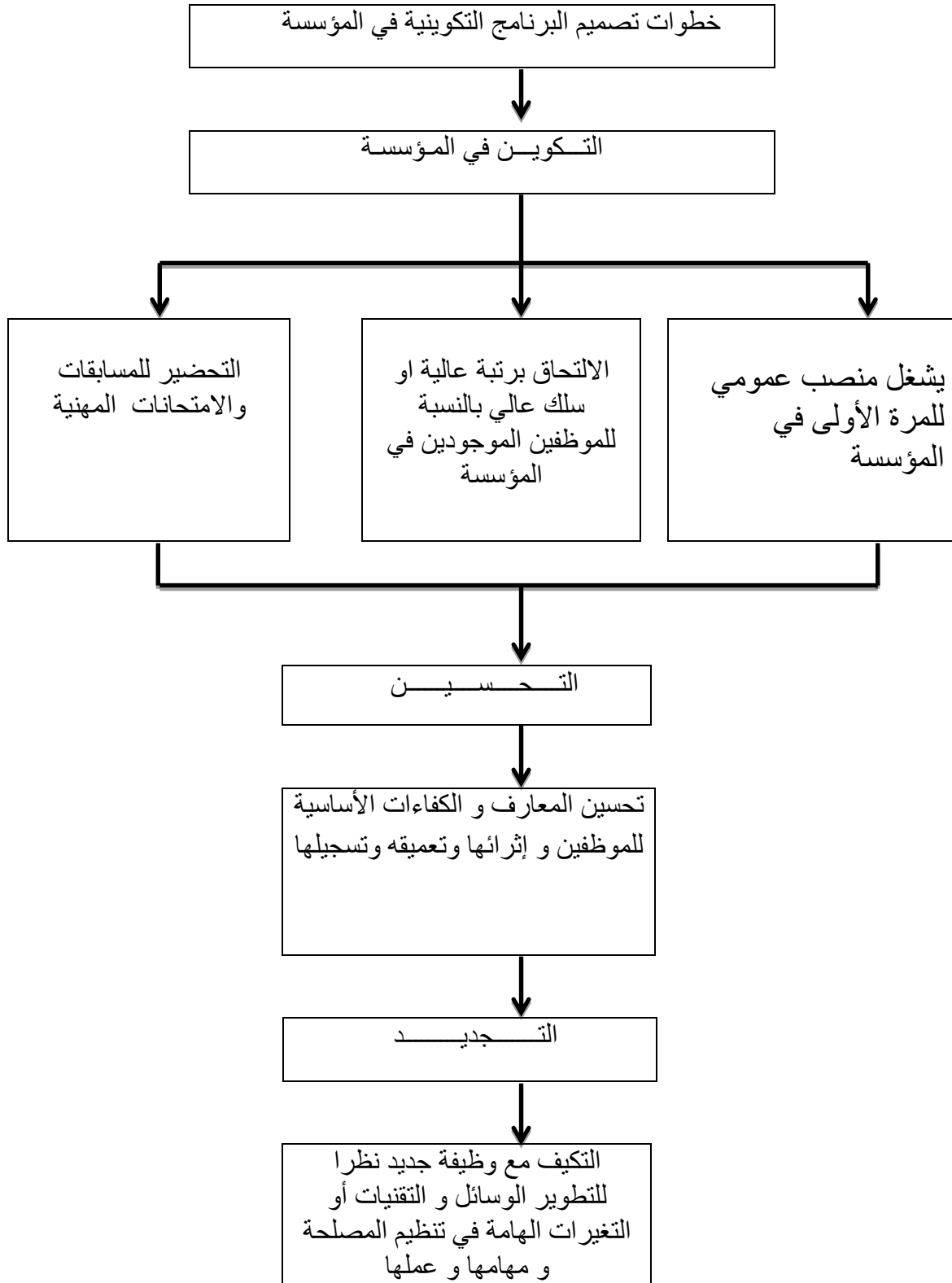
المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم البرنامج التكويني

أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية: هي مجموعة من التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين و هي تعبر عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف المتوقع حدوثها، كما أن تحديد الاحتياجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في المؤسسة لتكوينه من خلال الكشف عن جوانب الضعف لديه.

المنهج القياسي لتحديد الاحتياجات: يتبع هذا المنهج في التكوين من خلال طرح الأسئلة التالية: من سيكون؟ على ماذا يتكون؟ و مع من يتكون؟

ثانياً: تصميم البرنامج التكويني: يوضع البرنامج التكويني وفقا لاحتياجات المؤسسة ككل لإعداد العاملين و تكوينهم للقيام بمهامهم الوظيفية و المهنية بدرجة عالية من الكفاءة و القدرة على الإنتاج، و تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة يكون بعد معرفة و تحديد الحاجات الفعلية للموارد البشرية من التكوين و بالتالي تأتي مرحلة التصميم و هذه العملية تتضمن مجموعة من الخطوات أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني، تحديد محتوى البرنامج، تحديد أساليب التكوين، تحديد الوسائل المستخدمة و تحديد عدد المتكويين و مكان و زمان إجراء عملية التكوينية ثم تليها ميزانية العملية التكوينية.

الشكل رقم 3-7: يوضح خطوات تصميم البرنامج التكويني في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية

المطلب الثاني: أنواع التكوينات على مستوى المؤسسة

## الفصل الثالث دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر

يمكن أن نلخص تصميم البرنامج التكويني المخصص للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية حسب كل سلك من الأسلاك التالية: سلك الأطباء، سلك شبه الطبي، السلك الإداري، في الجداول التالية:

### 1- البرنامج التكويني للسلك الطبي:

الجدول رقم 3-6: يوضح البرنامج التكويني لسلك الأطباء

الإطارات و الأطباء المختصين	تصميم البرنامج
سلك الأطباء	العينة المستهدفة
- خارج الوطن من 3 أشهر خاص بالأطباء المختصين - مدارس تكوين الشبه الطبي: مدتها أسبوع تربية مغلق - داخل المؤسسة كل 15 يوم	مكان و مدة البرنامج التكويني
أعمال موجهة و محاضرات	المساعدات المهنية و البيداغوجية
السيبورة البيضاء، الحاسوب الإلكتروني، الأفلام و الشرائط.	المساعدات التكوينية
- تحديد المحتويات و التقنيات البشرية. - التحكم في الأدوات و الأجهزة الطبية و صيانتها. - فهم ميكاتيزمات عملية الاتصال بين الطبيب و المريض و العلاقة الإنسانية بينهم.	الأهداف الجزئية للتكوين

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مكتب التكوين.

### 2- البرنامج التكويني للسلك الشبه الطبي:

و هذا البرنامج يندرج ضمنه تحديث و تجديد المعلومات و تحسين المستوى عن طريق تحديث أدواتها و أساليب عملها و يهدف إلى الترقية لأنها تعتمد على المدى الطويل حيث يتعدى السنة ويمكن أن نلخص تصميم البرنامج التكويني في الجدول التالي:

## الفصل الثالث دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر

### الجدول رقم 3-7: يوضح البرنامج التكويني لسلك الشبه الطبي

الإطار الشبه الطبي	تصميم البرنامج
سلك الشبه الطبي: الممرضين في الصحة العمومية، الممرضين المختصين، مساعدي التمريض، البيولوجيين، مشغلي أجهزة التصوير الطبي	العينة المستهدفة
-مدارس تكوين الشبه الطبي:مدتها سنتين تربص مغلق. -داخل المؤسسة كل 15يوم.	مكان و مدة البرنامج التكويني
أعمال موجهة،محاضرات،الندوات.	المساعدات المهنية و البيداغوجية
السيبورة الإلكتروني،الأفلام و الشرائط.	المساعدات التكوينية
-تحسين المعارف و مؤهلاتهم في مجال تخصصهم و تنمية قدراتهم. -التحكم في الأدوات و الأجهزة الطبية. -التعريف بواجباتهم و حقوقهم و بدورهم في التنمية الشاملة و حسن استقبال المرضى. -التعامل مع مختلف النفايات الطبية خاصة الخطيرة منها.	الأهداف الكلية للتكوين
-فهم محتوى مهام و وظائف كل فئة. -تنمية معارفهم القاعدية. -خلق الشروط الجيدة للاتصال.	الأهداف الجزئية للتكوين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مكتب التكوين .

### 3- البرنامج التكويني للسلك الإداري:

و يمكن تلخيص البرنامج التكويني للسلك الإداري في الجدول التالي:

الفصل الثالث دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي  
لخضر

الجدول رقم 3-8: يوضح البرنامج التكويني للسلك الإداري

المستوى الثالث	المستوى الأول و الثاني	تصميم البرنامج
خاص بأعوان التنظيف	خاص بالسلك الإداري	العينة المستهدفة
-معهد تكوين الشبه الطبي مستغانم، تربص مغلق. -معهد تكوين القابلات تلمسان، داخل المؤسسة كل 15 يوم.	-المدرسة العليا لإدارة الصحة و مدتها 18 شهرا. -المدرسة العليا لإدارة الصحة و مدتها 18 شهرا.	مكان و مدة البرنامج التكويني
-تكوين عملي على مستوى مقر العمل.	دراسة حالة، أعمال موجهة، دراسة ملف، المحاضرات، الندوات، الملتقيات.	المساعدات المنهجية و البيداغوجية
-تغيير في اتجاههم و سلوكهم إزاء رؤسائهم و كذا معاملتهم مع المرضى. -تحسين معارفهم و مؤهلاتهم. -التعرف و التحكم في الوسائل و الأجهزة عند القيام بالأعمال الوقائية من الأحداث و المخاطر المحتملة.	-يعد برنامج التكوين استعجالي لأنه يهدف إلى معالجة المشاكل الظرفية التي تؤدي إلى السير الحسن للمؤسسة. -التحكم في أدوات التسيير المتعلقة بالموارد البشرية خاصة بالمستوى الأول. -تغيير في سلوكياتهم في إزاء رؤسائهم و كذا تعاملهم. -التعريف بواجباتهم و حقوقهم و دورهم في التنمية الشاملة وهو خاص بالمستويين.	الأهداف الكلية للتكوين
-فهم إمكانيات عملية الاتصال و الربط الصحيح ما بين الموظف و المريض أي توطيد العلاقة الإنسانية. -تحسين الأداء الفعلي.	-خلق الشروط الجيدة للعمل. -تحديد المهام و الوظائف. -فهم فن القيادة و معرفة أهمية إدماج الأعوان. -معرفة تقنيات التحرير الإداري. -فهم محتوى التسيير. -تحديد المخطط السنوي للموارد البشرية. -إدارة النزاعات و أهميتها.	الأهداف الجزئية للتكوين
-الصحة العمومية و	-القانون الإداري.	مضمون البرنامج



## الفصل الثالث دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر

التكويني	-مسؤول المستشفيات. -تسيير الموارد البشرية. الصحة العمومية. -تقنيات التحرير الإداري.	الوقاية.
----------	--	----------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مكتب التكوين.

حسب مسير مكتب التكوين بالمؤسسة محل الدراسة أن المؤسسة تقوم بتشجيع المبادرات الشخصية و ذلك للرفع من مستوى و كفاءة العمال و تحسين أدائهم، و يتم تكوين الأفراد من خلال تحديد الفئة المستهدفة من التكوين، و إعداد قوائم يتم توزيعها على الأفراد و الذين يقومون بتحديد احتياجاتهم التكوينية الخاصة، حيث يتم دراسة هذه القوائم على مستوى المؤسسة ثم إرسالها إلى مديرية الصحة بمستغانم و التي تقوم بدورها المصادقة عليها، إن أغلبية العمال الخاضعين للتكوين من أطباء، شبه الطبيين، الإداريين، كان تكوينهم قصير الأجل إذ تلجأ المؤسسة لهذا التكوين باعتباره أقل تكلفة من غيره من حيث المصاريف المالية المخصصة للتكوين و هذا لأن أغلب المتكويين هم أطباء داخل المؤسسة، ممرضين مختصين، متصرفون إداريون، كما تقوم الإدارة باطلاع جميع الموظفين على برامج التكوين المبرمجة و ذلك بإعداد إعلانات أو تبليغهم مباشرة، فهي ليست مقتصرة على فئة معينة، كما تضمن المؤسسة تنوع البرامج التكوينية و التي تعمل أساسا على تطوير الأفراد و تحسين أدائهم، فهي تقدم لهم المعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم و تطور مهاراتهم و قدراتهم بما يكتسبه الفرد من معلومات و أفكار جديدة تجعلهم قادرين على تقديم أفضل الخدمات بالمؤسسة.

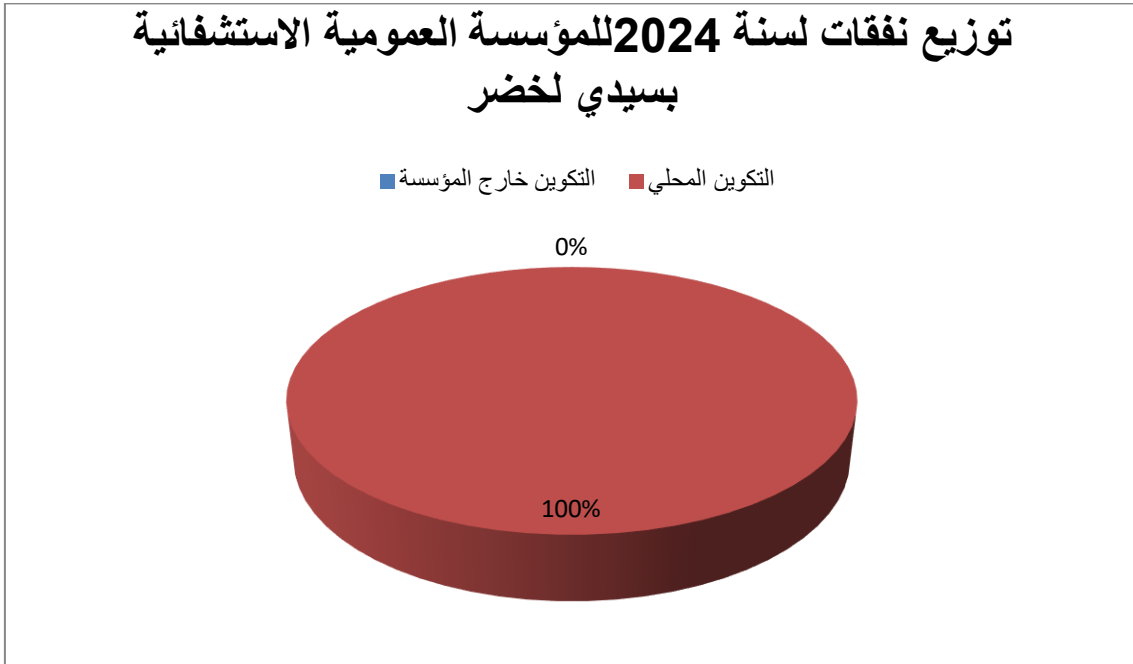
### جدول رقم 3-9: يوضح النفقات المخصصة للتكوين بالمؤسسة لسنة 2024.

سنة 2024	التكوين قصير المدى خارج الوطن	التكوين المحلي	المجموع
توزيع النفقات	0.00	300.000.00-دج	300.000.00-دج

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مكتب التكوين.

## الفصل الثالث دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر

الشكل رقم 3-8: يوضح نسب توزيع نفقات التكوين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة لم تخصص مصاريف للتكوين قصير الأجل بالخارج، بل خصصت كل المصاريف للتكوين المحلي فقط.

**المطلب الثالث: المواضيع المقترحة لمخطط التكوين على مستوى المؤسسة.**

**الجدول رقم 3-10: يوضح المواضيع المقترحة لمخطط التكوين المتواصل السنوي**

عدد الموظفين	ساعات التكوين	مكان التكوين	المواضيع المقترحة
04	02	داخل المؤسسة	عون استقبال
02	02	داخل المؤسسة	الأمانة العامة
01	02	داخل المؤسسة	صيانة العتاد الطبي
11	02	داخل المؤسسة	تقنيات التنظيف الاستشفائي
01	02	داخل المؤسسة	تخصص الطبخ و الإطعام
19	08		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

تناولنا في هذا المبحث التعريف بمجتمع الدراسة و الأداة المستعملة فيها بالإضافة إلى تحليل المعلومات المتحصل عليها.

المطلب الأول: أداة و مجتمع الدراسة

قمنا باستعمال أداة المقابلة لجمع المعلومات و ذلك من أجل إعطاء مصداقية النتائج التي سنتوصل إليها، قمنا بإجراء المقابلات مع المسؤولين المباشرين في المؤسسة و قمنا بطرح بعض الأسئلة عليهم التي تتمحور حول موضوع البحث. فالمقابلة تعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية، فهي عبارة عن محادثة بين القائم بالمقابلة و المستجوب، أي هي تفاعل لفظي يتم بين شخصين و ذلك بهدف الوصول إلى معلومات تعكس حقائق يحتاج الباحث الوصول إليها، هي كذلك عبارة عن عملية تفاعل بين القائم بالمقابلة و المبحوث من أجل استئثاره دوافعه للحصول على بعض المعلومات التي تتعلق بأرائه و معتقداته، كما يعرفها محمد داودي و محمد بوفاتح على أنها: "مواجهة مباشرة بين الباحث و المبحوث الغرض منها جمع بيانات محددة حول فرد أو مجموعة من لاستخدامها لأغراض البحث العلمي"<sup>1</sup>. و هي من أبرز أدوات البحث العلمي التي يقوم الباحثون باستخدامها في أبحاثهم العلمية، حيث يقوم الباحث من خلال هذا الحوار بطرح مجموعة من الأسئلة التي قام بإعدادها حول موضوع البحث و من ثم يستمع لأجوبة عينة من الدراسة، ثم يقوم بتدوين هذه الأجوبة.

المطلب الثاني: تحليل مضمون المقابلات

اعتمدنا على إجراء المقابلات و تم تحديد مجتمع الدراسة 12 من المسؤولين المباشرين للمؤسسة شاغلي المناصب العليا سواء الهيكلية أو الوظيفية الذين هم على

<sup>1</sup> محمد بوفاتح ، محمد داودي، منهجية كتابة البحوث العلمية و الرسائل الجامعية، الطبعة 1، دار ومكتبة الأوراسية، الجلفة، الجزائر، 2007، ص122.

## الفصل الثالث دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر

اطلاع و متابعة مباشرة لسلوك الموظفين لوظائفهم و ذلك من أجل إعداد وثيقة المقابلة الملحق رقم 01تضم 20سؤالا تتمحور كلها حول موضوع البحث و رؤية مجتمع الدراسة و تقييمه لدور التكوين في تنمية و تطوير المورد البشري ،كانت أغلب الإجابات متقاربة و تتمحور أغلب أجوبتها كمايلي:

1-هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لموظفيها؟

• تقوم المؤسسة بوضع مخطط سنوي للتكوين المتواصل لأغلب لموظفيها،وذلك حسب تخصص كل موظف.

2-هل هذه الدورات التي تقوم بها المؤسسة تكون دورية أم غير دورية؟

• تكون هذه الدورات في المؤسسة بشكل دوري أو غير دوري حسب الفئة المعنية بالتكوين،بحيث يستفيد السلك الطبي و الشبه الطبي بدورات تكوينية على عكس الفئات الأخرى.

3-ماهو رأيك بالنسبة لتوقيت هذه الدورات التكوينية كان مناسباً أم لا؟

• نعم كان توقيت هذه الدورات التكوينية مناسباً لأغلب الموظفين.

4-هل تساهم الدورات التكوينية في تطوير قدرات و مهارات المتكويين؟

• نعم الدورات التكوينية تؤدي إلى تطوير مهارات و قدرات المتكويين و هو ما يلاحظ من خلال تطور مستوى عملهم و تقديم الأفضل للمؤسسة.

5-كيف تؤثر الدورات التكوينية على الموظفين في تأدية مهامهم؟

• الدورات التكوينية تؤثر بصورة إيجابية على تأدية الموظفين لأعمالهم و زيادة الرضا لديهم.

6-ماهي أنواع الدورات التكوينية التي تقدمها المؤسسة و إلى ماذا تهدف؟

• الدورات المقدمة من طرف المؤسسة هي دورات تحسين المستوى، و هي تهدف إلى اكتساب مهارات جديدة لها علاقة بالتطوير التكنولوجي .

7- كيف كان التواصل بين المشرفين على الدورات التكوينية و الفئة المعنية بالتكوين؟

• كان المشرفون يحرصون على التعاون و الاتصال الجيد مع الفئة المعنية بالتكوين ومساعدتهم، و هذا ما يدل على فعالية برامج التكوين في المؤسسة.

8-على أي أساس تقوم المؤسسة باختيار الفئات المعنية بالتكوين؟

## الفصل الثالث دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر

• يتم اختيار المتكويين على أساس احتياجات المؤسسة و الخبرة المهنية التي يتمتع بها الموظف مع أولوية توزيع الاستفادة على كل الهياكل لتبليغ مضمون البرنامج التكويني المسطر من طرف الوزارة.

9-كيف يتم تصميم البرنامج التكويني و كيف يتم انتقاء المشرفين؟

• يتم تحديد البرنامج التكويني وفق برنامج مسطر من طرف الوزارة و محاور أخرى تشرف على إعدادها خلية المؤسسة، أما اختيار المشرفين يكون وفق الاختصاص و الخبرة المهنية.

10- هل تتسم المؤسسة التنظيم الجيد للدورات التكوينية و الإشراف الجيد عليها؟

• نعم اتسمت المؤسسة التنظيم و الإشراف الجيد لدوراتها.

11- ما هي القيمة الإضافية التي تحصل عليها المتكويين من العملية التكوينية؟

• يشعر المتكويون أنهم تحصلوا على قيمة إضافية تتمثل في معلومات و أفكار جديدة تساعدهم في أعمالهم.

12- هل استطاع المتكويون نقل ما تعلمه إلى الواقع العملي الوظيفي؟

• يحاول المتكويون نقل ما تعلمه خلال الدورة التكوينية و تطبيقه في الميدان خاصة إذا توفرت الأدوات اللازمة أو إذا تم تعيينه في وظيفة جديدة.

13- هل يترك التكوين أثر في الفرد اتجاه وظيفته في المؤسسة و هل يؤثر على الأداء الجماعي داخل المؤسسة؟

• التكوين يترك أثر إيجابي اتجاه الوظيفة و المؤسسة و ذلك من خلال زيادة الثقة في النفس و الإدارة، كذلك يترك أثر معنوي إيجابي و نتائج فيما يخص العمل الجماعي و ذلك من خلال فهم مهامهم و دور كل موظف داخل المؤسسة.

14- هل كان التكوين فعال و خلف أثر على المؤسسة ككل؟

• أجمع الكل على أن التكوين كان فعالا و ترك أثر إيجابي على أداء المؤسسة ككل باعتبار أن كل دورة تكوينية يكون لها نتائج على تطوير أداء المؤسسات ككل.

15- هل يترك التكوين أثر معنوي و نتائج على الجانب الاجتماعي و العلاقات بين الموظفين والجمهور؟

• نعم بالفعل يترك التكوين أثر إيجابي و نتائج فيما يخص العلاقات بين الموظفين أو المتعاملين داخل المؤسسة.

16- ما مدى رضا المتكويين عن الدورة التكوينية التي تلقوها؟

## الفصل الثالث دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر

- يكون المتكون راض عن الدورة التكوينية حسب مستوى و قيمة المعارف التي تحصل عليها من العملية التكوينية.
- 17- هل للتكوين دور فيما يخص التزود بالمعلومات و صقل المهارات و هل له أثر على المسار المهني للموظف؟
- التكوين له دور كبير في تحديد المعلومات و المعارف و صقل المهارات،بالإضافة،أما بالنسبة للمسار المهني للموظف كالزيادة في الرواتب ليس لها علاقة مباشرة مع التكوين باستثناء الترقية التي تتطلب اجتياز التكوين بنجاح و عند التعيين في مناصب عليا و هو ما ينجر عنه الزيادة في الرواتب.
- 18- هل تساهم الدورات التكوينية في تغيير سلوك المتكون ؟
- يرى البعض من الموظفين أن الدورات التكوينية أدت إلى تغيير إيجابي في سلوك المتكون مما يحفزهم في زيادة الأداء و الفعالية.
- 19- هل يعد التكوين وسيلة لتجنب الأخطاء المهنية للموظف؟
- للتكوين دور كبير في تجنب الوقوع بالأخطاء المهنية و خاصة في مجال الصحة.
- 20- هل التكوين يؤثر في سلامة و أمن استعمال الأدوات و الأجهزة؟
- كل الأجوبة أكدت أن التكوين يلعب دورا كبيرا في كيفية استعمال الأجهزة و الأدوات و المواد الصحية خاصة الخطيرة

### المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة المتوصل إليها

#### 1-فعالية برنامج التكوين:

حتى يكون برنامج التكوين فعالا لا بد من اختيار التوقيت المناسب لمباشرة الدورات التكوينية بحيث لا يؤثر التوقيت بصورة سلبية على السير العادي للمؤسسة و على الأفراد نتيجة تركهم أماكن عملهم، كما أن اختيار المشرفين الأكفاء و الذين لهم قدرات على التواصل و إيصال المعلومات يعد عاملا أساسيا حيث يكون برنامج التكوين الفعال.

#### 2-التكوين عامل محفز:

يشعر الفرد بأهميته في المنظمة و أنه ينتمي إليها وهي تعطيه جانبا من الأهمية باعتباره عنصر فعال بها، و هو ما نتج عنه زيادة الولاء للمنظمة و الشعور بالارتباط بها هذا ما يحفزه على زيادة مرد ودية العامل و بذل جهد أكبر مادام مضمون هذا التكوين يلبي رغبات و تطلعات المورد البشري.

#### 3- التكوين يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي:

و هو يعني الإحساس الإيجابي للفرد اتجاه وظيفته بحيث يكون الفرد في حالة رضا عن دوره في المنظمة و عن ما يقوم به من عمل و بالتالي يزداد تكيفه و تأقلمهم مع عمله و هو ما يزيد في قدرته عل تقديم المزيد للمؤسسة.

#### 4- التكوين يؤثر على الترقية و الأجور:

باعتبار أن التكوين أثر غير مباشر على الأجور و لكن الرغبة في التكوين يكون الهدف منها زيادة المعارف و الحصول على شهادات تقدم له أفضلية في جانب الترقية بالنسبة للأفراد و هو ما يبعث روح التنافس و الرغبة في تطوير شخصية العامل لتولي مناصب قيادية.

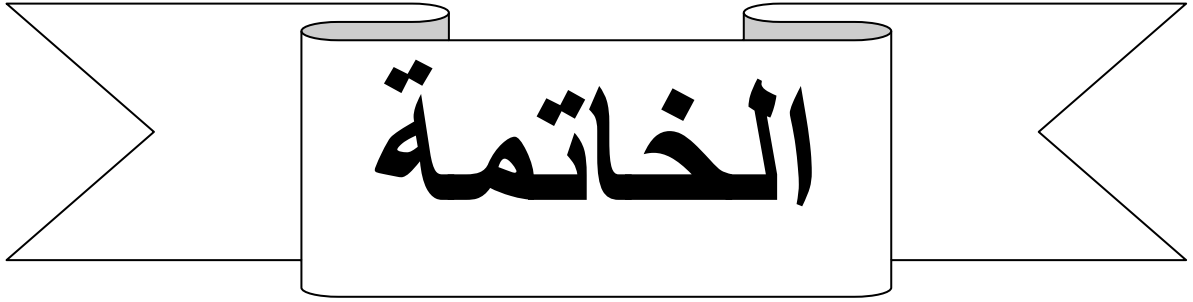
#### 5- أثر التكوين على الصحة و السلامة:

يعمل التكوين بصفة فعالة و مباشرة للحفاظ على صحة و سلامة العاملين و أمنهم وسلامتهم و التقليل من الأخطاء المهنية للأفراد، كما يعمل على إكسابهم خبرات و مهارات حول كيفية القيام بالعمل بالشكل الصحيح و الدقيق و تعليم الأفراد و مهارات و عادات حول ممارسة المهام مما يزيد من احتياجات الأمان و الاستعمال الجيد للأجهزة و الأدوات و المواد الصحية.

### خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل معرفة فعالية العملية التكوينية في المؤسسة و تصنيفات الموارد البشرية العاملة بها، و كذلك التعرف على البرامج التكوينية المتاحة على مستوى المؤسسة، حيث وجب على المؤسسة تبني إستراتيجية فعالة وواضحة و دقيقة للتكوين من حيث تحديد الاحتياجات التكوينية لجميع تصنيفات الموارد البشرية بها، و التقييم الجيد لهذه البرامج كون التكوين يلعب دورا مهما في تحسين أداء العاملين و ضمان الجودة العالية لها. و عليه يمكن القول أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر تبذل مجهودات جبارة من أجل تحسين موردها البشري و تنمية قدراته من خلال العملية التكوينية التي تقوم المؤسسة بتنظيمها .





تدور إشكالية البحث حول معرفة فعالية إستراتيجية تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات ، كونها أصبحت من بين الاختيارات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة و ذلك من أجل تطوير و تنمية قدرات و كفاءة هيكلها البشري.

و يعتبر التطور العلمي الحاصل في مختلف المجالات هو الذي فرض على المؤسسات أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة، و هذا من أجل تحقيق الأهداف المرغوب الوصول إليها بكفاءة و فعالية و مواجهة مختلف التحديات و المشاكل التي تواجهها، إن العملية التكوينية تلعب دورا مهما في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية و بالتالي التأثير على أدائها بشكل عام و من جهة في مجال تحسين الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية بشكل خاص بحيث يجب على التكوين أن يشمل إطار أكبر بحيث يشمل كل البرامج التكوينية على مستوى المؤسسة الاستشفائية ككل، و رسم سياستها و تحديد غايتها على المدى الطويل و بيان نقاط القوة و الضعف و ذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة التي تخدم المؤسسة.

### I. ملخص البحث:

جاءت هذه الدراسة في ثلاثة فصول مستعرضين في الفصل الأول العملية التكوينية وأهميتها في المؤسسة، أما بالنسبة للفصل الثاني تطرقنا إلى مدخل مفاهيمي عام لإدارة الموارد البشرية و الدور الذي تلعبه في المؤسسة، أما فيما يخص الفصل الثالث قمنا بتسليط الضوء على دور التكوين في تنمية و تطوير قدرات المورد البشري و كيفية تصميم البرنامج التكويني في المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي لخضر

### II. نتائج اختبار صحة الفرضيات:

و لغرض إثبات صحة الفرضيات اتبعنا المنهج الوصفي في الفصول النظرية، أما الفصل التطبيقي فإننا استعملنا المنهج التحليلي من خلال جمع المعلومات و الحقائق باستخدام تقنيات البحث عن طريق أداة المقابلة. انطلاقا من المنهجية التي اتبعناها و من خلال اختبارنا و تحليلنا للفرضيات توصلنا إلى مايلي:

❖ **صحة الفرضية الأولى:** النشاط التكويني الذي يتلقاه المورد البشري في المؤسسة الاستشفائية يساهم في تنمية و تطوير قدراتهم و مؤهلاتهم المهنية، و يؤدي إلى تطوير مهارات المتكويين و هو ما يلاحظ في الميدان من خلال تطور مستوى عمل المتكويين إلى الأفضل.

❖ **صحة الفرضية الثانية:** فعالية العملية التكوينية في المؤسسة تظهر من خلال البرامج للمخطط السنوي للتكوين لكل أسلاك المؤسسة الاستشفائية، أما غياب هذه البرامج يعود بالسلب على أداء المؤسسة.

- ❖ **صحة الفرضية الثالثة:** نجاح المؤسسة يعتمد على نجاح العامل في تأدية مهامهم في المؤسسة و ذلك من خلال توفير له الجو الملائم للعمل و توفير الاحتياجات التكوينية له.
- ❖ **صحة الفرضية الرابعة:** البرامج التكوينية تساهم في تؤدي إلى رفع من أداء المورد البشري و ذلك من خلال ما يقدمه المتكون نتيجة نقل ما تعلمه خلال الدورة التكوينية و تطبيقه في ميدان العمل خاصة إذا توفرت لديه الاحتياجات المهنية اللازمة للعمل.

### .III

#### النتائج العامة:

- لقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض النتائج منها:
- الدورات التكوينية تؤثر بصورة إيجابية على تأدية الموظفين لمهامهم، بالإضافة إلى زيادة مستوى الرضا عن عملهم في المؤسسة.
  - يتوقف نجاح المؤسسة في نشاطاتها على ترقية معارف موظفيها و تنمية قدراتهم و هذا من خلال إتباع إستراتيجية التكوين المستمر.
  - حتمية المؤسسة العمومية الاستشفائية على مواكبة التطورات التكنولوجية من جهة، و مواجهة التغيرات المتسارعة في شتى المجالات من جهة أخرى.
  - للتكوين دور كبير في تجنب الأخطاء المهنية و كيفية مواجهتها.
  - لا توجد علاقة مباشرة بين التكوين و الترقية و رفع الأجور.
  - انتقاء الأفراد المشاركين في الدورات التكوينية من بين الموظفين الذين لديهم تأهيل مناسب و القدرة على الاستفادة من البرنامج التكويني فهو عامل هام لتقييم نتائج الدورة التكوينية.
  - اختيار الوقت المناسب عامل أساسي لنجاح الدورات التكوينية في المؤسسة.
  - التكوين هو مصدر التزود بالمعارف الجديدة و تحديد المعلومات و صقل المهارات.
  - التكوين يترك أثر فيما يخص تطوير العمل الجماعي و ذلك نتيجة فهم مهام كل موظف من موظفي المؤسسة.
  - التكوين يترك أثر إيجابي في نفسية العامل اتجاه الوظيفة و ذلك من خلال زيادة الثقة في النفس و الثقة في الإدارة.

### .IV

#### الاقتراحات:

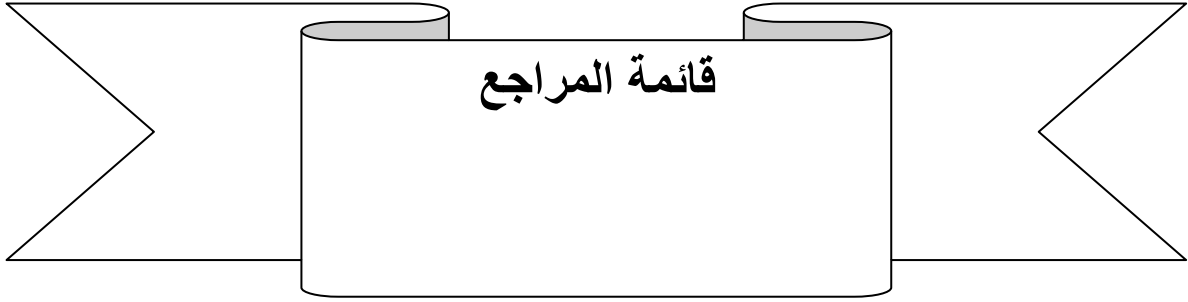
- من خلال النتائج المتوصل إليها قمنا باقتراح مايلي:
- ✓ تقييم البرامج التكوينية بشكل مستمر و الاستفادة من الخبرات المحلية و الأجنبية في وضع هذه البرامج، و عملية تقييم هذه البرامج يجب أن تتضمن أهداف التكوين و طرقه و آلياته و ذلك من خلال توفير مكان للتكوين و الزمان و الوسائل المستخدمة لتنفيذ البرامج التكوينية.

- ✓ إعطاء الوقت الكافي للمشرفين على التكوين من أجل التحضير الجيد للمادة العلمية.
- ✓ برمجة الدورات التكوينية في أوقات مناسبة للمتكونين و المشرفين على التكوين.
- ✓ إعداد الخطط السنوية للتكوين وفقا للاحتياجات التكوينية بمشاركة مختلف أسلاك المؤسسة العمومية الاستشفائية، كما نقترح بتنويع البرامج التكوينية حتى تشمل جميع الاختصاصات في المؤسسة.
- ✓ شرح أهداف العملية التكوينية بدقة للمتكونين و ذلك من أجل استيعاب محتواها و الاستفادة منها في الواقع العملي.
- ✓ الاستمرارية في الدورات التكوينية و ذلك لدورها الفعال في تنمية العاملين و رفع من أداء المؤسسة لتقديم خدمات ذات جودة عالية.

#### .V. أفاق البحث:

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة و حسب المعلومات و المعطيات المتوفرة و التي تمكنا من الحصول عليها، و منه هذه الدراسة لا تخلو من النقائص و نظرا لاتساع الموضوع لا يمكن اعتبار أن هذه الدراسة أحاطت بكل جوانب الموضوع و بكل أبعاده، لأنه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح أبواب جديدة و أفاق علمية جديدة على غرار المواضيع التالية :

- تقييم البرامج التكوينية و مدى ملائمتها للموارد البشرية في المؤسسة.
- أثر التكوين على الأداء الوظيفي للمورد البشري داخل المنظمة.
- الإدارة الحديثة للموارد البشرية و مدى أهمية التكوين بها.



### قائمة المراجع:

#### ❖ الكتب:

1. أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الاتجاهات الحديثة في التدريب، الطبعة 1، دار مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية "الأصول و المهارات المعاصرة"، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 2002.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، الإسكندرية، مصر، 2004.
4. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية: التدريب من النظري إلى التطبيقي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998.
5. بسيوني محمد البردعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية "ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي"، الطبعة 1، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2005.
6. بلال حلف السكارنه، اتجاهات حديثة في التدريب، الطبعة 1، دار مكتبة المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
7. بلال خلف السكارنه، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2011.
8. بوتلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
9. جمال الدين محمد الرسمي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
10. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
11. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، الطبعة 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.
12. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قالمة، 2004.
13. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
14. خالد عبد الرحمان الهيشي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 1999.
15. دنيا عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
16. رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.
17. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون موزعون، عمان، الأردن، 2011.

18. سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
19. سنان المسوري، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، الطبعة 1، دار مجد لاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
20. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
21. السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التكوينية، إيتراك للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
22. صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
23. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
24. عبد الرحمان توفيق، مهارات أخصائي التدريب، الطبعة 1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 2005.
25. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.
26. عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
27. عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
28. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1991.
29. فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، الطبعة 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
30. فريد فهمي، زيادة وظائف منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار البلجوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
31. قسول سفيان، حمول طارق، النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2022.
32. مجاني باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، الطبعة 1، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017.
33. محفوظ أحمد، جودة إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
34. محمد بوفاتح، محمد داودي، منهجية كتابة البحوث العلمية و الرسائل الجامعية، الطبعة 1، دار و مكتبة الاوراسية، الجلفة، الجزائر، 2007.
35. محمد حاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الطبعة 1، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.

36. محمد رمضان لقذافي، العلوم السلوكية في مجال إدارة الإنتاج، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1999.
37. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العلمية التدريبية: النظرية و التطبيق، الطبعة 1، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008.
38. نبيل الحسن، مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1992.
39. نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفة الدولية 10015، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2013.
- ❖ الرسائل و الأطروحات الجامعية:
1. إدريس التواتي، رؤية في إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
  2. بشير بن شويحة، أثر مقومات القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018.
  3. بن الحاج جلول فاطمة الزهراء، أثر الأجور و الحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2023.
  4. بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، بسكرة، الجزائر، 2012.
  5. حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2007.
  6. صاري محمد فايزة، البرامج التكوينية بين الاحتياجات التنظيمية و تحسين الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم السياسية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2021.
  7. عبد الوهاب برحال، دور و أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي و تسيير المنظمات، جامعة خنشلة، الجزائر، 2011.
  8. محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2005.



9. موسى حمد محمد شيحان الدليمي، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2017.
  10. نجاه بزاید، التكوين الاستراتيجي و تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم نفس العمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر 2010.
- ❖ المجالات:
1. بشايرة محمد، واقع الاستقطاب الوطني لدى كفاءات الأكاديميين في الجامعات الأردنية، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، جامعة الأردن، الأردن، المجلد 4، العدد 2017، 2.
  2. بن عطا الله بلقاسم، متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 6، العدد 2023، 1.
  3. حبيش علي، أوكيل رابح، الإدارة الحديثة للموارد البشرية و أهمية التكوين فيها، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 2019، 21.
  4. دلال أحمد مصطفى عارف، مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب و الاختيار في المنشآت المالية، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد 39، العدد 2019، 2.
  5. زغدود سهيل، إستراتيجية التكوين و دورها في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 5، العدد 2015، 8.
  6. سالم راضية، بوزبدة نعيمة، أثر التدريب على الأداء الوظيفي، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، جامعة الطارف، الجزائر، المجلد 2، العدد 2021، 1.
  7. فوزية قديد، نعيمة العربي، تقييم البرامج التكوينية وفق نموذج كيرك بانزيك، مجلة المقرزي الاقتصادية و المالية، جامعة الجزائر، الجزائر، المجلد 5، العدد 2021، 1.
  8. كروجة الشارف، التكوين أثناء الخدمة: الآليات و الأهداف، مجلة الحوار الثقافي، جامعة مستغانم، الجزائر، المجلد 6، العدد 2017، 2.
  9. محمد الصالح جدي، دور التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية، دائرة البحوث والدراسات القانونية و السياسية، جامعة الجزائر، الجزائر، المجلد 6، العدد 2022، 1.
  10. مريم زعبيط، مبادئ إعداد و تقييم عملية التكوين المهني في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، المجلد ب، العدد 2014، 42.
  11. ومان محمد توفيق، دنبري لطفي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بين المفهوم والإجراءات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 22، العدد 2021، 1.
  12. ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية و تحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر، المجلد 3، العدد 2019، 5.
- ❖ المحاضرات الجامعية:

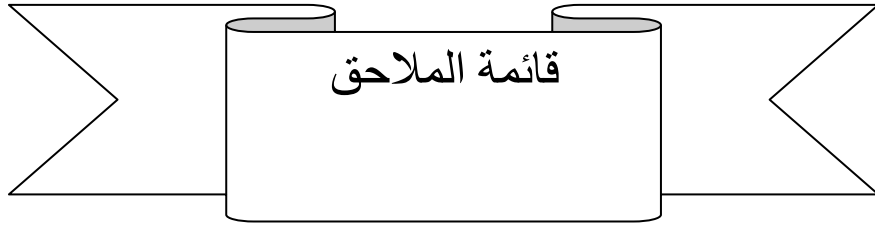
1. علة مراد، إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، محاضرات تنمية و تطوير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر.

### ❖ المراسيم القانونية:

1. المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ بتاريخ 2007/05/19 إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 33، بتاريخ 2007/05/20.

2. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2009/12/20 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية

للصحة الجوارية، الجريدة الرسمية الجمهورية الديمقراطية، العدد 15، بتاريخ 2009/03/15.



## الملحق رقم 01

### وثيقة المقابلة

1- هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لموظفيها؟

.....  
.....

2- هل هذه الدورات التي تقوم بها المؤسسة تكون بصفة دورية أم غير دورية؟

.....  
.....

3- ما هو رأيك بالنسبة لتوقيت هذه الدورات التكوينية هل كان مناسباً أم لا؟

.....  
.....

4- هل تساهم الدورات التكوينية في تطوير قدرات و مهارات المتكويين؟

.....  
.....

5- كيف تؤثر الدورات التكوينية على الموظفين في تأدية مهامهم؟

.....  
.....

6- ماهي أنواع الدورات التكوينية التي تقدمها المؤسسة و إلى ماذا تهدف؟

.....  
.....

7- كيف كان التواصل بين المشرفين على الدورات التكوينية و الفئة المعنية بالتكوين؟

.....  
.....

8- على أي أساس تقوم المؤسسة باختيار الفئات المعنية بالتكوين؟

.....  
.....

9- كيف يتم تصميم البرنامج التكويني و كيف يتم انتقاء المشرفين؟

.....  
.....  
10- هل تتسم المؤسسة بالتنظيم الجيد للدورات التكوينية و الإشراف الجيد عليها؟

.....  
.....  
11- ماهي القيمة الإضافية التي يتحصل عليها المتكونين من العملية التكوينية؟

.....  
.....  
12- هل استطاع المتكون نقل ما تعلمه إلى الواقع العملي و الوظيفي؟

.....  
.....  
13- هل يترك التكوين أثر في الفرد اتجاه وظيفته في المؤسسة و هل يؤثر على الأداء الجماعي في المؤسسة؟

.....  
.....  
14- هل كان التكوين فعال و خلف أثر على مستوى المؤسسة ككل؟

.....  
.....  
15- هل التكوين يترك أثر معنوي و نتائج على الجانب الجماعي و العلاقات بين الموظفين و الجمهور؟

.....  
.....  
16- ما مدى رضا المتكونين عن الدورة التكوينية التي تلقوها؟

.....  
.....  
17- هل للتكوين دور في ما يخص التزود بالمعلومات و صقل المهارات و هل له أثر على المسار المهني للموظف؟

18- هل تساهم الدورات التكوينية في تغيير سلوك المتكون؟

.....  
.....

19- هل يعد التكوين وسيلة لتجنب الأخطاء المهنية للموظف؟

.....  
.....

20- هل التكوين يؤثر على سلامة و أمن استعمال الأدوات و الأجهزة للمؤسسة؟

.....  
.....

## ملخص الدراسة:

تم في هذه الدراسة إبراز فعالية عملية تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات، حيث تعود فعاليتها إلى نوعية البرامج المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية ومدى ملائمتها للمورد البشري التي تعود إليه بالإيجاب على أدائه بصفة خاصة وأداء المؤسسة بصفة عامة، وهذا من خلال تحسين مستوياتهم العملية و المهنية لأجل تأهيلهم للترقيات المهنية والوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية.

و على هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية، حيث اعتمدنا إجراءات منهجية وأساليب إحصائية، بعد تجسيد أداة البحث المتمثلة في المقابلة و المتكونة من 20 سؤال تم تحليل المعطيات والوصول إلى النتائج التي تؤكد على أن التكوين يساهم في تحسين كل من أداء المورد البشري و المؤسسة ككل وزيادة فعاليتهم فيها.

الكلمات المفتاحية: التكوين، إدارة الموارد البشرية، المورد البشري، أداء المؤسسات.

### Study summary:

In This study, the effectiveness of the human resources training process in improving the performance of institutions was highlighted, as its effectiveness is due to the quality of the programs provided by the human resources, which gives him positive feedback on his performance of the organization in general. this is through improving their practical and professional levels in order to qualify them for professional promotions and reach the desired level if stability and effectiveness.

On this basis, we conducted a field study at level of the public hospital institution, where we adopted methodological procedures and statistical methods, after embodying the research tool represented by the interview, which consisted of 20 questions these data analyzed and results were reached that confirm that training contributes in improving the performance of both the human resources and increasing their effectiveness therein.

**Key words:** training, human resources management, human resource, institutional performance.