

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
التخصص: إدارة الهياكل الإستشفائية

آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية
دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية "أحمد مدغري" بولاية سعيدة

تحت إشراف الأستاذة :
قصاص زكية

مقدمة من طرف الطالبة :
عياشي خولة

أعضاء لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الإسم و اللقب	الصفة
جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة ب	مقداد نادية	رئيسيا
جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة ب	دباحي يمينة	مناقشا
جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة ب	قصاص زكية	مقرر

السنة الجامعية 2017_2018

إهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن تسعة أشهر وغمرتني بحنانها وكانت سندا لي في دربي وعانت الحلو
والمر حتى أوصلتني إلى ما أبغي إلى أعلى ما أملك في الوجود....أمي
إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي ولم يبخل علي بشيء إلى الذي رباني وأرادني أن أبلغ
المعالي إلى الذي كان مثلي الأعلى في الصبر والطاعة لله إلى أعز ما عندي.....أبي
إلى كل من قاسموني مرارة العيش وحلاوتها وحب الوالدين وطاعتهما إلى إخوتي و أخواتي . إلى كل
أهلي وأقاربي , أحبائي و أصدقائي .
وإلى كل من نساهم قلبي وإلى كل من عرفني من بعيد أو من قريب
أهدي ثمرة جهدي هذا العمل المتواضع

كلمة شكر

الحمد والشكر الجزيل لله عز وجل الذي وهب لي من الصبر والتوفيق ما ساعدني وشجعني على إنجاز هذا العمل العلمي فالحمد لله والشكر له.

كما أتقدم بالشكر الخاص والخالص للدكتورة الفاضلة "قصاص زكية" على كل الجهود المبذولة لإنجاز هذا البحث، فهذا العمل ما هو إلا ثمرة جهد علمي لحسن إشراف وتوجيه لأستاذتنا الفاضلة حفظها الله، كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها وإثرائها بأرائهم السديدة.

وأخيرا أشكر كل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد ولو بابتسامة صادقة راجيتا من الله تعالى أن يكون هذا العمل مكسب علمي.

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	الفهرس
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
أ ج	مقدمة عامة

21_01	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية
01	المبحث الأول: الكفاءات البشرية
13	المبحث الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية
48_22	الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية
22	المبحث الأول: المؤسسات الإستشفائية
35	المبحث الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسة الإستشفائية.
68_49	الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة
49	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية العمومية محل الدراسة
51	المبحث الثاني: خطوات إجراء الدراسة التجريبية
71_69	الخاتمة العامة
75_72	قائمة المراجع
79_76	الملاحق
81_80	قائمة المحتويات
82	الملخص



قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
06	يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة	الشكل I-1
11	متطلبات الكفاءات البشرية	الشكل I-2
16	الكفاءات محور تمرکز أنشطة الموارد البشرية	الشكل I-3
24	مكونات المستشفى كنظام مفتوح	الشكل II-1
39	الأسباب الداعمة للتميز	الشكل II-2
42	المخرجات التنظيمية لكفاءات المورد البشري.	الشكل II-3
51	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية "أحمد مدغري" بسعيدة	الشكل III-1
52	النموذج النظري للدراسة	الشكل III-2
54	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل III-3
55	توزيع أفراد العينة حسب السن	الشكل III-4
55	توزيع أفراد العينة حسب الوظيف	الشكل III-5
55	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	الشكل III-6

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول III 01	تعداد المستخدمين بمستشفى أحمد مدغري	50
الجدول III 02	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	54
الجدول III 03	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	54
الجدول III 04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	55
الجدول III 05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	55
الجدول III 06	نتائج الاستبيان للفقرة الأولى	56
الجدول III 07	نتائج الاستبيان للفقرة الثانية	56
الجدول III 08	نتائج الاستبيان للفقرة الثالثة	56
الجدول III 09	نتائج الاستبيان للفقرة الرابعة	57
الجدول III 10	نتائج الاستبيان للفقرة الخامسة	57
الجدول III 11	نتائج الاستبيان للفقرة السادسة	57
الجدول III 12	نتائج الاستبيان للفقرة السابعة	58
الجدول III 13	نتائج الاستبيان للفقرة الثامنة	58
الجدول III 14	نتائج الاستبيان للفقرة التاسعة	59
الجدول III 15	نتائج الاستبيان للفقرة العاشرة	59
الجدول III 16	نتائج الاستبيان للفقرة الحادية عشر	59
الجدول III 17	نتائج الاستبيان للفقرة الثانية عشر	60
الجدول III 18	نتائج الاستبيان للفقرة الثالثة عشر	60
الجدول III 19	نتائج الاستبيان للفقرة الرابعة عشر	60
الجدول III 20	نتائج الاستبيان للفقرة الخامسة عشر	61
الجدول III 21	نتائج الاستبيان للفقرة السادسة عشر	61
الجدول III 22	نتائج الاستبيان للفقرة السابعة عشر	61
الجدول III 23	نتائج الاستبيان للفقرة الثامنة عشر	62
الجدول III 24	نتائج الاستبيان للفقرة التاسعة عشر	62
الجدول III 25	نتائج الاستبيان للفقرة العشرون	62
الجدول III 26	نتائج الاستبيان للفقرة الواحد والعشرون	63
الجدول III 27	نتائج الاستبيان للفقرة الثانية والعشرون	63
الجدول III 28	نتائج الاستبيان للفقرة الثالثة والعشرون	63
الجدول III 29	نتائج الاستبيان للفقرة الرابعة والعشرون	64

64	نتائج الإمتحان للفقرة الخامسة والعشرون	الجدول III 30
64	نتائج الإمتحان للفقرة السادسة والعشرون	الجدول III 31
65	نتائج الإمتحان للفقرة السابعة والعشرون	الجدول III 32
65	نتائج الإمتحان للفقرة الثامنة والعشرون	الجدول III 33
65	نتائج الإمتحان للفقرة التاسعة والعشرون	الجدول III 34
66	نتائج الإمتحان للفقرة الثلاثون	الجدول III 35

قائمة الاختصارات و الرموز

الرمز	المعنى الرمز
AFNOR	Association Française de normalisation
ISO	Organisation internationale de normalisation
ASQC	American Society for Quality Control

المقدمة العامة

المقدمة العامة

يعتبر المورد البشري المحور الأساسي الذي يدور حول التنمية في كل المستويات و الوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها فالمورد البشري هو من أهم العناصر في منظمات الأعمال ويتميز هذا المورد بمهاراته ومعرفته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها . وفي ظل التطورات الراهنة أصبحت التوجهات تنصب حول الموارد البشرية و لا تكتفي بأي مورد بشري كان بل هي تسعى الآن إلى اختيار أصحاب القدرات و المهارات و الخبرات أي الموارد البشرية ذات الكفاءات اللازمة و التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة أي ما يطلق عليها بالكفاءات البشرية. وبالتالي فإن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة كفاءاتها البشرية و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز . و لا يتم ذلك إلا من خلال تسييرها تسييرا فعالا . فتسيير الكفاءات يعد محددًا أساسيا لأداء و نجاعة المؤسسة , الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الإستغلال الأمثل للكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات و المعارف , كما يساهم في تفجير قدراتها و استغلال مواهبها ومهاراتها لتحقيق التميز. هذا فيما يخص تسيير الكفاءات البشرية بصفة عامة في أي مؤسسة كانت وسيختلف الأمر و ستزيد أهمية الموضوع إذا كانت المؤسسات صحية نظرا لأن الزبون الذي سيتعامل معه هو المريض .

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نطرح الإشكالية الرئيسية التالية :

إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الإستشفائية ؟

ويقودنا هذا الإشكال إلى طرح بعض الأسئلة الفرعية التالية :

_ ما المقصود بالكفاءات البشرية ؟

_ ما هي آليات تسيير الكفاءات البشرية ؟

_ ما تأثير تسيير الكفاءات البشرية على تميز المؤسسات الإستشفائية؟

و سعيا للإجابة على هذه التساؤلات اقترحنا الفرضيات التالية :

الفرضية الاولى: الكفاءات البشرية تعتبر أهم موارد المؤسسة

الفرضية الثانية: تكمن آليات تسيير الكفاءات في مجموعة من المراحل والمجالات التي يجب إتباعها

ومجموعة العراقيل التي ينبغي تخطيها.

الفرضية الثالثة: يرتبط نجاح المؤسسات الإستشفائية وتميزها بحسن تسييرها لكفاءاتها البشرية .

الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى: سلامي فتيحة (2014/2013) ، مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ,جامعة أوكلي محند أولحاج ولاية البويرة . و قد كان الهدف من الدراسة هو ابراز دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر بالبويرة وقد خلصت نتائج الدراسة الى أن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت أهمية الكفاءة البشرية وأصبح نجاح المؤسسات في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة مرهون بمدى امتلاكها لكفاءات المتميزة والتي تتوفر على المعارف والمهارات والقدرات التي تساعدها على الإبداع والتحسين المستمرين.

الدراسة الثانية: كروادي سلطانة : (2016 / 2017) ، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص : تسيير الهياكل الإستشفائية . و قد ارتكزت الدراسة على تبيان أثر تسيير الكفاءات البشرية على جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين تادلس ولاية مستغانم . و قد توصلت الى أن المؤسسة تطبق مبادئ الجودة في خدماتها مع وجود بعض الثغرات و النقائص .كما تم إستنتاج أن هناك تناقض بين ما صرح به الموظفين من سوء في التسيير بالمقابل تصريح المرضى بجودة الخدمات الصحية في المؤسسة علما أن المجتمع الجزائري تجده بصفة عامة غير راضي عن أوضاع المستشفيات الجزائرية.

أسباب إختيار الموضوع :

فد تم إختيار الموضوع لعدت أسباب نوجزها كما يلي :

_ الرغبة في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع و التعرف على المفاهيم المتعلقة به .

_ ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بالكفاءات البشرية ،مع تقديم أولوية الموارد المالية و التكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري.

أهمية الدراسة :

__ محاولة البحث في واقع تسيير الكفاءات في المؤسسات الإستشفائية وما يعترضها من مشاكل و عقبات ومحاولة حلها.

__ إبراز دور آليات تسيير الكفاءات البشرية و مساهمتها في تميز المؤسسات الإستشفائية

__ يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية تسيير الكفاءات كأداة جوهرية لتحقيق التفوق و التميز.

__ يعتبر تسيير الكفاءات من أكثر المواضيع التي لقيت و تلاقي اهتماما كبيرا في ميدان التسيير و الإدارة ، و بالرغم من التطور الذي طرأ على أسس و نظريات تسيير الموارد البشرية إلا انه مازال هناك مجال للبحث و التجديد .

أهداف الدراسة : تمثلت أهداف الدراسة في النقاط التالية

__ التعرف على خصائص الكفاءات البشرية التي تسمح بتميز المؤسسات الإستشفائية .

__ التعرف على أهم الإجراءات و السبل و الآليات التي تساعد المؤسسة على التسيير الجيد لكفاءاتها .

__ محاولة توضيح الأسباب الداعمة للتميز و إعطاء نموذج تسيير الكفاءات البشرية داخل المؤسسات الإستشفائية .

__ تقديم دليل علمي عن أهمية تسيير الكفاءات البشرية و دوره في تميز المؤسسات الإستشفائية .

__ توعية الإدارة الجزائرية بالمستشفيات بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات البشرية.

منهج الدراسة :

من أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث ، وتحليل أبعادها، جوانبها، ونتائجها ، و الإجابة على التساؤلات، وإثبات صحة الفرضيات، تم الاعتماد في معالجة الموضوع على منهجين، المنهج الأول وصفي والثاني تحليلي، وهذا تناسبا مع العمل المتبع، حيث طغى المنهج الأول (الوصفي) على الفصلين النظريين والذي اهتم بدراسة بعض المفاهيم النظرية المهمة في الدراسة، وظهر المنهج الثاني (التحليلي) خاصة في الفصل الثالث التطبيقي عن طريق الدراسة الميدانية التي تمكن من التعمق في مختلف جوانب الموضوع و كشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة إضافة إلى إستخدام الإستبيان و دراسة مختلف الوثائق و المعطيات و تحليل نتائج الإستبيان .

هيكل الدراسة :

قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول إثنان مخصصان للجانب النظري و الثالث خاص بالجانب التطبيقي: بداية تم عرض مدخل عام للموضوع متبوعا بالاشكالية العامة و الفرضيات المقترحة لاثبات صحتها و كذا تم تقديم اهداف و أهمية الدراسة.

الفصل الأول : تناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية و تم تقسيمه إلى مبحثين بحيث المبحث الأول تحت عنوان الكفاءات البشرية مقسم إلى خمسة مطالب ، مطلب النشأة التاريخية للكفاءة المطلب الثاني ماهية الكفاءة أما المطلب الثالث لخصائص و أنواع الكفاءات البشرية و المطلب الرابع لمتطلبات و مميزات الكفاءات البشرية وفي المطلب الأخير تطرقنا إلى عوامل و موارد تنمية الكفاءات البشرية.

أما المبحث الثاني تحت عنوان آليات تسيير الكفاءات البشرية مقسم هو كذلك إلى خمسة مطالب الأول لتوضيح المقصود بتسيير الكفاءات البشرية و الثاني يحدد الهدف من تسييرها و الثالث يبين المراحل المتبعة و الرابع مخصص لأهم مجالات تسيير الكفاءات أما الخامس و الأخير لعراقيل التي تواجه تسيير الكفاءات البشرية.

في حين أن الفصل الثاني إحتوى هذا الفصل آليات تسيير الكفاءات البشرية و دوره في تميز المؤسسات الإستشفائية و تم تقسيمه إلى مبحثين بحيث المبحث الأول تحت عنوان المؤسسات الإستشفائية تطرقنا من خلاله إلى مفهوم المستشفى ثم أنواعه و التنظيم الداخلي به ثم وظائفه .

أما المبحث الثاني تطرقنا من خلاله إلى آليات تسيير الكفاءات البشرية و دوره في تميز المؤسسات الإستشفائية مقسم إلى أربعة مطالب المطلب الأول تضمن خصائص الكفاءات البشرية التي تسمح بالتميز و الثاني نموذج تسيير الكفاءات بالمؤسسة و المطلب الثالث تضمن الأسباب الداعمة للتميز أما المطلب الأخير تضمن جوهر الموضوع و المتمثل في بعض النماذج النظرية التي ابرزت العلاقة بين تسيير الكفاءات و تميز المؤسسات بصفة عامة .

أما الفصل الثالث فقد تطرقنا إلى الجانب التطبيقي للبحث حيث قسمنا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول تضمن نشأة و تعريف المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة مهام المؤسسة و مصالح و تعداد الموظفين بها و الهيكل التنظيمي و أهم العوامل التي تتحكم في إختياره .

أما المبحث الثاني يعرض خطوات إجراء الدراسة الميدانية بما فيها مجتمع الدراسة متغيرات الدراسة و أدوات جمع البيانات و في المطلب الثاني قمنا بعرض و تحليل نتائج الإستبيان و المطلب الثالث يعرض نتائج الدراسة .

و قد خلصت الدراسة بخاتمة عامة للموضوع تبرز النتائج العامة المتوصل اليها و كذا التوصيات الواجب أخذها بالحسبان كما تم اقتراح مواضيع للبحث مستقبلا.

حدود الدراسة :

_ الحدود المكانية : تمس الدراسة الميدانية المؤسسة العمومية الإستشفائية " أحمد مدغري " بولاية سعيدة .

_ الحدود الزمانية : أجريت الدراسة الميدانية في الفترة مابين شهر مارس و أبريل .

_ الحدود الموضوعية : إقتصرت دراستنا على المتغير التابع المتمثل في تميز المؤسسات الإستشفائية و الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغير المستقل المتمثل في آليات تسيير الكفاءات البشرية.

صعوبات الدراسة :

_ صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات الإستشفائية.

_ أغلبية المراجع التي عالجت الموضوع تعتبر قديمة نسبيا.

_ كما واجهتنا بعض الصعوبات على مستوى المؤسسة محل الدراسة التطبيقية، خاصة في الحصول على المعلومات الكافية حول الموضوع المعالج .

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

تمهيد:

يمثل المورد البشري أهم أصل تمتلكه المؤسسة , حيث ينظر إليه على أنه رأس مال فكري الذي يتفوق في قيمته وأهميته على رأس مال المادي , كما يعد العنصر البشري العمود الفقري لأي منظمة إضافة إلى مجموعة موارد أخرى مالية مادية فهذه الموارد لا يمكن تسييرها و التحكم فيها دون وجود العنصر البشري الماهر و الكفاء المعد خصيصا لأداء هذه المهام وهنا تكمن أهمية الكفاءات البشرية.

إذ يرتبط نجاح المؤسسة وتميزها بكفاءاتها وحسن تسيير هذه الأخيرة بشكل محكم وسليم بانتهاج مجموعة من المبادئ و الآليات والأسس العلمية السوية التي تمكن من الإستغلال الأمثل للطاقات المتاحة لديها.

وقصد الإلمام بمختلف جوانب الكفاءات سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى خصائص الكفاءات وأهدافها من خلال نشأتها وعوامل تنميتها ومتطلبات تسييرها , وكذا المراحل و المجالات الكبرى لتسييرها وأهم العراقيل التي تحول دون تسيير

الكفاءات بحيث قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : الكفاءات البشرية .

المبحث الثاني : آليات تسيير الكفاءات البشرية .

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض بعض المفاهيم التي من شأنها أن تمدنا ببعض المعلومات التي تزيل لنا الغموض حول تعريف الكفاءات البشرية

المطلب الأول : النشأة التاريخية للكفاءة البشرية:

لقد عرف مصطلح *الكفاءة* البشرية تطورا ملحوظا من حيث استعماله، وقد فسح القانون القضائي المجال لإستعمال هذا المصطلح ككناية للشخص الذي يتمتع بالخبرة والمعرفة ويعتبر هذا المصدر التشريعي كمنشأ لمفهوم الكفاءة التي تحتوي في مضمونها على بعد قانوني، كون سلطة الكفاءة هي التي تستطيع أن نقول ما هو صحيح وما هو خاطئ، بصفة حازمة وبقوة واستنادا إلى النصوص القانونية، كما تتمتع بصلاحيات قانونية لتنفيذ فعل معين ومن هذا المفهوم القانوني للكفاءة ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة فهو " الشخص القادر من خلال معارفه وخبرته" وهو المفهوم الذي ظهر في نهاية القرن 17م وبقي مستعملا في القواميس إلى يومنا هذا ¹.

وقد استعمل مفهوم الكفاءة خلال السبعينات من القرن الثاني و العشرين ميلادي في أمريكا وبعدها أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة التي تترتب على العولمة، فبعد أن كان التنظيم العلمي للعمل يمثل المبدأ الأساسي لإنتاج الثروة ونجاح المؤسسات بشكل خاص والاقتصاد بشكل عام هذا خلال السنوات الأولى من التصنيع، اتجهت بعدها المؤسسات الأمريكية والأوروبية إلى الاستثمار في الموارد البشرية، لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق الدولية من خلال خلق وظائف أكثر مرونة، اعتمادا على كفاءة الأفراد والمجموعات، بدلا من المؤهلات التي كانت تحدد المناصب، واستوجب ذلك جعل معايير خاصة بالكفاءة لتشغل المناصب، وهو ما تجلى في الوم.م التي أنشأت سنة 1994م لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير

القدرات والكفاءات الضرورية لشغل الوظائف في المؤسسات ².

المطلب الثاني: ماهية الكفاءة البشرية :

قبل التطرق لمفهوم الكفاءة نشير إلى انه يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل و مجمع عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعا، وتتمثل هذه الصعوبات في عدة عوامل نوجز أهمها فيما يلي:

- الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحمل معان كثيرة، الأمر الذي يترتب عنه غالبا التباسا دلاليا أو تباين في المحتوى
- تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، التسويق) مما يؤدي حتما إلى اختلاف مضامينها وبالتالي إلى درجة عالية من التغير
- تعدد المستويات التركيبية للكفاءة (الفردية، الجماعية، التنظيمية) وهذا التباين يعقد إلى حد كبير مسألة التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة ³.
- تعدد المقاربات الفكرية والمقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا تسيير الكفاءات، فقد أحصى daniel HELD ست مقاربات مختلفة:

GILLES AYMER Moberet le management des compétences la lettre du CEDT Pen lignes, Paris : casas 1999 ¹page 144

JEAN PIERRE Bachez les nouveaux travailleurs du savoir, Paris, édition d'organisation 2004.(page 163-164) ².

³الحبيب ثابتي، جيلالي بن عبوا، تطوير الكفاءات البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، معسكر، 2009 ص 112

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

1. مقاربات تركز على المعارف النظرية أو العملية *savoir*
2. مقاربات تركز على المعارف العملية *savoir-faire*
3. مقاربات تركز على السلوكيات *savoir-être*
4. مقاربات تدمج المعارف و الممارسات و السلوكيات
5. مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية *compétences cognitives*
6. مقاربات تركز على النشاطات¹

لتوضيح مفهوم الكفاءة أكثر فإننا نورد مجموعة من التعاريف المعجمية المتعلقة بهذا المفهوم ثم نتطرق الى تعريفها اصطلاحا وذلك بذكر أهم التعاريف التي وردت في دراسات التسيير.

أ_ التعاريف المعجمية للكفاءة:

لغويا أهم تعريف للكفاءة هو الذي يورده ابن منصور في لسان العرب فالكفاءة هو "النظير وكذلك الكفاء هو مصدر الكفاءة التي تعني التنظير والمساوي".

الكفاءة هي "استعداد على قوة القيام ببعض الأفعال مثل كفاءة إدارة ما والتي تمارس في حدود القانون"². كما تعرف على أنها "الحالة التي يكون فيها الشيء مساوي لشيء آخر"³. أما قانونيا فالكفاءة هي "استعداد معروف قانونيا لسلطة اجتماعية تقوم بموجبه بهذا الفعل أو ضمن شروط معينة، وبهذا المعنى يمكن القول كفاءة الممرض وكفاءة القاضي وكفاءة الشرطي"⁴.

ب- التعاريف الإصطلاحية للكفاءة:

وبالنسبة للمنظمة العالمية **ISO** فإنها تحكم على كفاءة الفرد من خلال القدرة التي يظهرها في وضع معارفه حيز التنفيذ⁵ أما الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية **AFNOR** فعرفت بها بأنها "استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط". في حين عرفها الباحثان **Daniel HELD** و **jean MARC RISS** بأنها "القدرة على انجاز النشاطات المهنية من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة إزاء المجتمع كما يمكن إعتبارها مجموع المعارف النظرية، المعارف العلمية، المعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين". كذلك حركة المؤسسات الفرنسية **MEDEF** بحثت في مفهوم الكفاءة وأوردت التعريف التالي "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها". إن حركة المؤسسات الفرنسية ترى أن الفرد الكفاء يمتلك مجموعة من المهارات و الخبرات و المعارف يمارسها وتظهر أثناء العمل، لكن نرى أنه كفاءة الشخص ليست مرتبطة دائما بالمعارف و المهارات حيث أن هناك من هو كفاء دون أن تكون لديه مؤهلات علمية عالية (الشهادات).

¹ Daniel HELD –*la gestion des compétence ,revue économique et social* ,septembre 1995 ,page 02

² عبد القادر هاملي، "وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة"، - ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص 50

³ فاطمة زهراء بوقالة، "تقييم كفاءات أداء المؤسسات المصرفية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة الجزائر، 2010، ص 41.

⁴ عبد القادر هاملي، (2011)، مرجع سابق، ص 50.

⁵ عبد الفتاح بوخمم، كريمة شابونية، "تسيير الكفاءات و دوره في بناء الميزة التنافسية"، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات للمعرفة، الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2005، ص 11.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

كما يرى الباحثان **Amit و shoemakek** أن الكفاءات هي " قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها, في شكل مركب اعتياديا باستعمال مسارات تنظيمية, لتحقيق هدف معين"¹. نلاحظ أن هذان الباحثان يعتبران أن الكفاءة تتحقق إذا ما تم استغلال الموارد البشرية بشكل جيد لتحقيق أهداف المؤسسة.

تعرف الكفاءة أيضا على أنها " اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه"². حسب **G Leboterf** الكفاءة هي "القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة, بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم, كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية, ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية"³. كما أضاف **لوك بايور** أن الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة, وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي الاستعداد لتجنيب وتجميع ووضع الموارد في العمل, و الكفاءة تظهر أثناء العمل. حسب نظرة **لويس دينوا** الكفاءة هي مجموع سلوكيات اجتماعية وجدانية وكذا مهارات نفسية حسية وحركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال"⁴.

حسب **A .DATRIBARNE** حتى يكون العامل كفاء يجب أن تتوفر لديه:

- ✓ **كفاءة التقليد:** بمعنى القدرة على التقليد وإنتاج السلع و الخدمات انطلاقا من تقليد طرق ووسائل الإنتاج الموجودة حاليا.
 - ✓ **كفاءة التغيير:** بمعنى إمكانية التحول من وضعية أو حالة معينة إلى وضعية أو حالة أخرى والقدرة على مواجهة الوضعيات والحالات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة بسهولة عن طريق التكيف مع هذه الوضعيات و الاندماج معها.
 - ✓ **كفاءة الاختراع:** بمعنى القدرة على التجديد و الاختراع المستمر لمواجهة السلع البديلة, بحيث أن العامل الكفاء يمكنه تقديم سلعة منتجات وخدمات جديدة وصعبة التقليد, وذلك من خلال عمليات البحث و التطوير.⁵
- يقترح **Alian Rièunier و Françoise raynal** في كتابهما *البيداغوجية معجم المفاهيم المتاحة* تعريفا شاملا أين تتموضع فيه أهم التيارات لتعريف الكفاءة . الكفاءة هي " مجموع السلوكيات الموجودة وفعالية إدراكية التي تسمح لفرد ما بتطبيق وبطريقة فعالة نشاط ما و الذي يعتبر عموما كعمل معقد... ترتبط الكفاءة ارتباطا وثيقا بعمل ما, بحرفة ما, أو وضعية إجتماعية مرجعية وهنا تجمع الكفاءة "المعارف", "الإتقان", "وحسن التصرف", المرتبطة ببعضها البعض ضمن المقاربة الإدراكية تقتضي الكفاءة في الوقت نفسه معارف معلنة, معارف إجرائية وسلوكيات"⁶. فمصطلح الكفاءة يشير إلى إنجاز الأعمال بطريقة لا تؤدي إلى إهدار و ضياع المورد دون جدوى⁷

¹- الحبيب ثابتي، جيلالي بن عبوا، (2009) مرجع سابق، ص 112-114

christine RIEN, " gestion des compétences", université de savoir, 2008, p 13²

³نذيرة بوزيد, "دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة", مذكرة ماستر في علوم التسيير, جامعة ورقلة, الجزائر 2011-2012, ص 46.

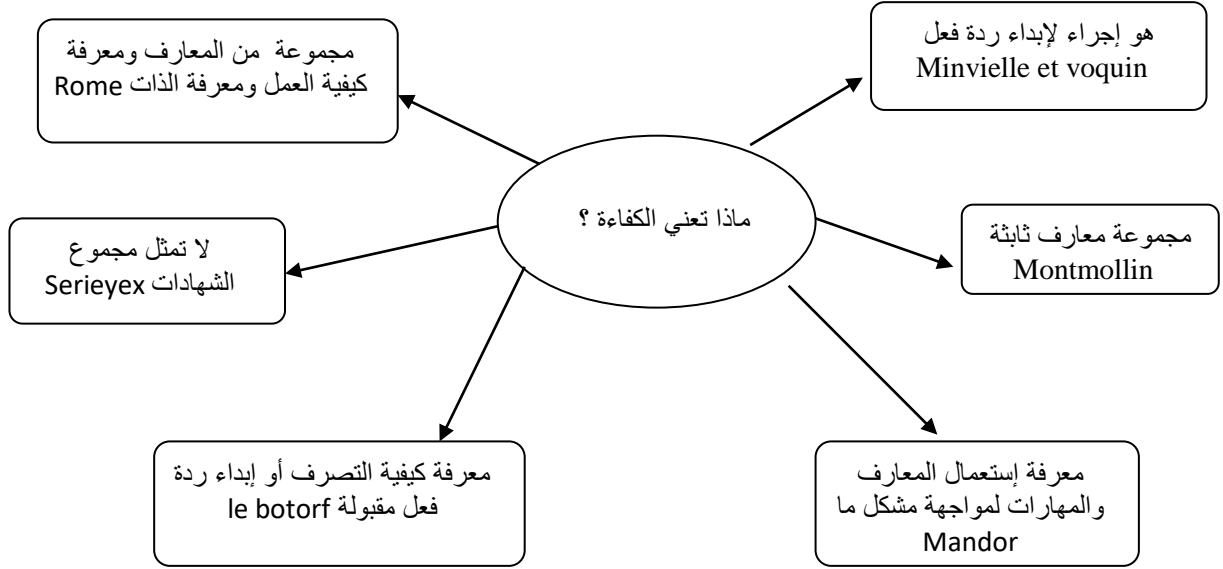
⁴- أحمد مصنوعة, "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج", الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي و آفاق التطوير, جامعة الشلف 2012/10/04, ص 10

⁵ منى مسغوني,سمية قداش, "دور وأثر الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية", مذكرة لسانس علوم التسيير, جامعة ورقلة, الجزائر, 2003 ص 72.

⁶ عبد القادر هاملي, (2010) مرجع سابق ص 57

⁷جلال إبراهيم العبد, *إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات*, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية 2005, ص 20

الشكل رقم 01 : بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة:



المصدر: عبد القادر هاملي، "وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة"، - ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان،

الجزائر، السنة الجامعية 2010 _ 2011، ص 5

من خلال هذا المخطط نشير إلى مجموعة من التعاريف التي أوردتها المهتمين بالتسيير، حيث تلاحظ كل من Montmollin و Rome و Mandor يتفقون في أن الكفاءة عبارة عن مجموعة من المهارات و المعارف أما Minvielle و voquin و Le botorf يعتبرون أنها عبارة عن سلوكيات. في حين يرى serieyex أنها لا تمثل مجموعة شهادات، أي كفاءة الفرد لا تقاس بما يملك من شهادات بل بما يملك من معارف و مهارات و سلوكيات تساهم في رفع أدائه.

إن أغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة هي المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية فالكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، التوجهات كما في الأداء الكفاءة مقدرتها إجتماعية تأتي من الفرد، هي معرفة معمقة، معرفة علمية معترف بها و التي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال أي مجال الكفاءات . فهي القدرة على تنفيذ مجموعة من مهام محددة، وهي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) في العمل و الكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل¹.

¹ - كمال منصوري، سماح صولح، "تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى"، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد 07، جامعة بسكرة، جوان 2012، ص 52

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

المطلب الثالث: خصائص الكفاءات وأنواعها:

أ- خصائص الكفاءات:

تتميز الكفاءات بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تتمثل في مايلي:

✓ -الكفاءة عبارة عن عملية: الكفاءة ليست مجرد ميل تأهب أو استعداد لمتصرف إنما هي عبارة عن عملية، ذلك لأنها تنطوي على مجموعة من الوسائل والأدوات الخاصة بمعالجة المشكلات والحوادث العرضية غير المتوقعة، المستجبات التي لا يمكن أبدا استبعادها، وهذا يتماشى مع المفهوم العام للكفاءة والذي يشير إلى القدرة على استعمال المهارات، المعارف في وضعيات جديدة ملائمة ضمن حقل مهني فهي إذن تشمل التنظيم، التخطيط، التجديد، القدرة على التكيف، التنسيق الإبداع

والابتكار... إلخ¹

✓ -الكفاءة عبارة عن نظام: بالرغم من تعدد تعاريف الكفاءة إلا أنها تشترك في عنصرين أساسيين هما مدخلات: كل الموارد التي تساهم في بناء وممارسة الكفاءة سواء كانت هذه الموارد ملموسة و التي تتوفر في المحيط المهني أو التعليمي، أو غير ملموسة و التي تكون موجودة لدى الأفراد كالمعارف، المهارات والتصرفات... إلخ.

✓ ارتباطها بالنشاط: صحيح أن من خصائص الكفاءة تعددية الموارد لكن هذه الكثرة والوفرة في الموارد لا تعني شيئا إذ لم تستغل وتستثمر فكثيرين من يملكون معارف علمية أو مهارات مهنية أو علاقات اجتماعية قوية ولكنهم لا يعرفون كيف يستخدمونها في أوضاع مهنية فالشخص العارف بخبايا المهنة ليس بالضرورة كفؤ بها فمن الهفوات الكثيرة التي يمكن أن تقع فيها هي ربط الكفاءة بالموارد (المعارف، المهارات، السلوكيات) في حين أنه لا يكون هناك كفاءة إلا إذا استخدمت في نشاط، فالكفاءة إذن ترتبط بمهمة أو عمل محدد ولكنها بالمقابل يمكن أيضا أن تغطي سلسلة أو مجموعة من النشاطات والأعمال فامتلاك كفاءة في مجال ما لا يعني أنه لا يمكن للشخص أن تكون له كفاءات في مجالات أخرى.²

✓ التناسق والترابط: لقد توصلنا إلى أنه من خصائص الكفاءة تعددية الموارد غير أن وجود هذه الموارد وتوفرها لا يكفي وحده لبناء الكفاءة خاصة ونحن نعلم أن البناء المتين يحتاج لدعائم وروابط لتثبيت هذه الدعائم وعلى هذا الأساس يمكننا أن نقول بأن الكفاءة تحتاج إلى تجنيد عدد معين من الموارد الشخصية (المعارف، المهارات والتصرفات) وربطها بطريقة خاصة وتندعم هذه الموارد بتجنيد موارد المحيط.³

ب- أنواع الكفاءات:

تعد الكفاءات من المواضيع التي إهتم بها كثير من الباحثين، فنجد أبحاث--cl lknd الذي وجد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن الأداء أثناء العمل وإعتبارها تتوزع على خمسة فئات، حيث توصف بالكفاءات الأساسية وأخرى تفاضلية، الفكرية الإنسانية، التقنية.

✓ -الكفاءات الأساسية: إن كل الأفراد بحاجة إليها حتى يكونوا فعالين في أعمالهم ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب

عن طريق التكوين والتطوير وهي:

*المعارف: هي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين.

*المؤهلات: أي التثبيت السلوكي عن خبرة ما.

¹ AUBERT Jacques, Gilbert Frédérique, .paris(page 31)

² LEBOTREF Ony, **construire des compétences individuelle et colle tires**,. paris(page 36)

³GILLES AYMER Mober **le management des compétences la lettre du CEDT Pen lignes**, Paris (1999):. casas.(page 01)

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

✓ **الكفاءات التفاضلية:** حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والمتوسط وتشمل:

* إدراك الذات: تتعمق بالمواقف والقيم وصورة الذات مثل إدراك الشخص لذاته.

* صفات العبقرية: أي الخصائص العامة التي تؤدي إلى السلوك كمتابرة.

* الدوافع: هي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات مثل الإنجاز وقد حددت هذه التصنيفات باختلاف الاستعمالات والمعايير الفكرية أو المهنية... إلخ.

✓ **-الكفاءات الفكرية أو التصورية:** تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلفة الوظائف،

والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره، هذه التطورات تمنح المسير أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص.

✓ **الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية:** تتمثل في قدرة المسئول على العمل بفعالية بإعتباره عضوا في المجموعة،

فهي تتعلق بالجانب السلوكي لفرد وبالعلاقة بمسؤوليه ومعاونيه.

✓ **الكفاءات التقنية:** وهي تدرج ضمن نطاق التخصص، وتتضمن القدرة على الفهم والإستعمال الأمثل لمسار

معين، أو الإجراءات أو استعمال تقنية معينة، وثم تترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة¹.

المطلب الرابع: عوامل وموارد تنمية الكفاءات:

أ-عوامل تنمية الكفاءات:

هناك نوعين من العوامل التي تتحكم في إمكانية التعلم لدى العمال وهي: عوامل شخصية و العوامل المحيطة .

✓ **العوامل الشخصية:**

تعني بها الخصائص الشخصية للعامل والتي تميزه عن غيره من الأشخاص، وهي تؤثر على إمكانية توجيه سلوكياته وتنمية كفاءاته وتعتبر هذه الخصائص مستمرة نسبيا مثل: الشخصية والقدرات العقلية، ومنها ما هو متغير بحسب الوضعية مثل الدوافع والمبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **القدرة على التعلم**، ليتمكن العامل من تنمية كفاءاته يجب أن تكون لديه قدرات إدراكية كافية لأنها تؤثر مباشرة على سرعة التعلم لدى الشخص ومدى إمكانية تكوينه، فالبناء الفكري للعامل مرتبط بمدى قابلية لتعلم السلوكيات اعتمادا على قدراته الخاصة.

- **الإرادة والرغبة في التعلم**: تعتبر الرغبة من بين المحفزات على التعلم ونجاح عملية التكوين مرتبط بمدى رغبة العامل في الوصول إلى مستويات وظيفية معينة وعليه يجب معرفة هذه الرغبات وأخذها في الحسبان عند وضع البرامج التكوينية وفتح المجال للتغذية العكسية لمعرفة إحتياجات العمال وتطلعاتهم.

- **القيم والمبادئ**: تعتبر القيم والمبادئ والمعتقدات كبرامج نستعملها في حياتنا اليومية وهي المفسر لتصرفاتنا وحركاتنا ومنه فمعرفة ضرورية عند الإقبال على تنمية الكفاءات فهي تؤثر في السلوكيات وهي أيضا قابلة للتأثر.

- **الشخصية**: تعتبر المميزات الشخصية كخصائص مستقرة نسبيا فهي تؤثر في سلوكيات الأشخاص لكنها لا تظهر في هذه السلوكيات مثل: العصبية والقلق، فقد يكون الشخص عصيبا لكنه يتصرف بطريقة تجعل الآخرين لا يلاحظون ذلك.

✓ **العوامل المحيطة:**

¹ براق محمد، راجح بن الشايب، "تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة-الجزائر، 10_09 مارس 2004، ص 243-244.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

إن سلوكيات العمال تتأثر بعوامل أخرى خاصة بالمحيط الذي يعملون فيه مثل: ثقافة المؤسسة، نموذج القيادة ومدى الحرية في العمل بالمؤسسة، وبرامج التنمية يجب أن تضمن الحركية الدائمة للعمال في محيطهم وفق سلوكيات معينة، وتنمية كفاءة العمال تستوجب التوفيق بين مختلف هذه العوامل سواء الشخصية منها أو الخاصة بالمحيط .

ب- موارد تنمية الكفاءات:

لقد توصلنا فيما سبق إلى أن الكفاءة عبارة عن عملية تنسيق للموارد المختلفة من أجل إنجاز الأعمال بالشكل الملائم، وإنشاؤها يتطلب توفر جملة من الموارد والتي هي عبارة عن كل ما نستعمله لممارسة الكفاءة والتي اختلف العلماء في تحديدها مثلما اختلفوا في ضبط وتحديد مفهوم الكفاءة ذاتيا.

○ موارد الكفاءة حسب مجال الدراسة:

مجال التعليم وأبحاث ميدان الشغل من أكثر المجالات التي اهتمت بدراسة الكفاءة وتحديد عناصرها ومكوناتها وأبعادها. -بالنسبة لعلوم التربية والتعليم: تعتبر موارد الكفاءة كل المعارف والمهارات والسلوكيات والكفاءات الموازية التي يمكن تجنيدها عندما نمارس كفاءة ما، بالتالي فهي التي ينبغي أن نتحكم فيها إذا أردنا إكتساب الكفاءة المستهدفة فموارد الكفاءة في مجال التعليم وحسب هذا التعريف نوعان :

موارد غير مادية أو غير ملموسة : تتمثل في مجموع المعارف والمهارات والسلوكيات

. و موارد غير مادية : تتمثل في مجموع الوسائل البيداغوجية التي تستخدم في عملية بناء الكفاءة التي تحتاج

طبعا إلى النوعين معا، موارد ملموسة، وغير ملموسة.¹

-في ميدان الشغل :فقد عرف توجهات أخرى سواء في تعريف الكفاءة أو في تحديد عناصرها فبالنسبة لمبحث تنظيم الشغل l'ergonome فالكفاءة هي معارف، مهارات طرق التفكير التصرفات التي تستخدم من أجل إنجاز مهام محددة وعلى هذا الأساس تتكون الكفاءة بالنسبة لهذا المجال من:

- المعارف : التي تسهم بفهم كيفية العمل ويمكن أن تتحصل عليها عن طريق التكوين الابتدائي .
- محركات المعرفة: والتي تسمح بتسيير المعارف ومكتسباتها من خلال الخبرة².

○ موارد الكفاءة حسب الاتجاه الإيديولوجي:

هناك من يرى بأن الاختلاف في مكونات الكفاءة لا يرجع فقط في مجالات الدراسة والاهتمام، إنما تبعا كذلك للاختلاف الإيديولوجي بين المشرق والغرب حيث يرى **bernard Sire** بأن مكونات الكفاءة تختلف على أساس اختلاف الفكر التسييري بين أوروبا وأمريكا .فالكفاءة في فرنسا تتكون من المعرفة(الكفاءة النظرية)،المهارة(الكفاءة التطبيقية).السلوكيات (الكينونة، معرفة الذات،الكفاءة الاجتماعية والتصرفات).

أما الكفاءة في الأدب الأنغلو سكسوني فهي تتكون من :

_ الاستعدادات *abilites*: والطاقات التي تسمح بممارسة النشاط

_ التصرفات *behaviors*: هو مفهوم ذاتي يشير إلى المظهر أو هيئة الشخص والقيم صورة .

_ الذات: مثل الإدراك الحسي بأن شخص ما هو نفسه سواء كان مسئولاً أو عنصر في فريق العمل.

_ المعرفة *knowledge* : هي المعارف التي يملكها شخص في ميدان خاص وهي عبارة عن عرض للتصرفات الناتجة عن الخبرة.

¹ روجيرس إكزافي ، ترجمة يحي ناصر موسى، المقارنة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية ، الجزائر :2006،ص30.

²MONTMOLLIN Maurice, *vocabulaire de l'ergonomie* Toulouse Octares (1997). (page 36).

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

_ المواصفات الشخصية *personality variables* أي التصرف بشكل أو بآخر مثل: المثابرة المبادرة، التألق. و أخيرا *motive* الدافعية والتي تعني الدفع أو التحفيز والتي تتعلق بالقوى الداخلية المتكررة التي تبرر سلوكيات وتصرفات الأفراد في العمل.

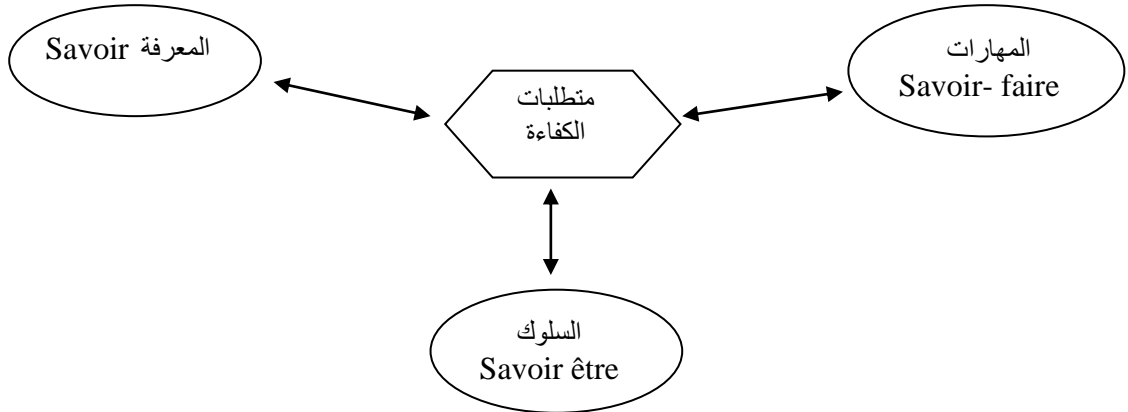
ونلاحظ بأن الباحثين الأنغلو سكسونيين قد توسعوا أكثر من الفرنسيين في تحديد عناصر الكفاءة فهي لا تختصر على الخصائص السلوكية أو المعارف الوظيفية إذ تتعداها إلى مجموعة القيم، الدوافع المحفزات وهذه الأخيرة وإن كان لا يمكن ملاحظتها أو قياسها لكنها تحظى بنفس الأهمية مقارنة بالخصائص الفردية، وبهذا فهم يؤكدون على أن الدافع هو القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر وينابع القيام بهذا النشاط¹.

المطلب الخامس: متطلبات ومميزات الكفاءات البشرية

أ : متطلبات الكفاءات البشرية :

هناك ثلاثة عناصر أساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة، وهي تعد متطلبات ضرورية لوجود كفاءات وهي ممثلة في الشكل التالي:

شكل رقم 02: متطلبات الكفاءات البشرية



المصدر: عائشة لشلاش، عمار درويش، "تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية"، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهماتها في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22/ 23 فيفري 2012، ص05.

ومن هنا نستخلص أن الكفاءة واجب لا يمكن فصله عن تغيير التنظيم للمؤسسة، وبالتالي الكفاءة تركيب من المعرفة، السلوكيات والمهارات التي قد تظهر من خلال تمارين عمل واقعية في نشاط محدد، فهي تعد متطلبات للكفاءات البشرية، وتعرف هذه العناصر الثلاثة كما يلي:

✓ المعرفة (Savoir):

و التي تعني حسب بوتر دروكرب بأنها المورد الاقتصادي الأساسي، والمورد المسيطر والوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية. من ناحية أخرى المعرفة تعني الفهم، الإدراك والتعلم، والمعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة

¹SIRE Bernard, "classification des compétences", journée d'étude sur la gestion des compétences, Grenoble : ESA, 2000., P

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

واستنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة.¹

✓ المهارات (Savoir faire) :

المهارات هي مجموعة القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو الجماعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه. فهي مزيج لمعارف وممارسات وسلوكيات وخبرات، تمارس في إطار معين، لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها²

✓ السلوك (Savoir être) :

السلوك هو ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثة والمتعلقة أو العوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وما إلى ذلك³.

ب: مميزات الكفاءات :

- **مساهمة الموارد في خلق القيمة:** إن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال إختلاف مستوياتها وقدراتهم اتجاه مساهمتهما في خلق القيمة المتباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء ومجندين بقدر ما كان أداءهم جيد وبالتالي يزيدون من قيمة المنتج أو الخدمة، أو بقدر ما تمتلك مؤسسة ما من مستخدمين جيدين ذوي قدرات و مهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيما ومميزا .
- **أن تكون موارد نادرة :** ليكون المورد مصدر للميزة التنافسية وجب أن يكون نادر، والأخذ بعين الإعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية في الموارد البشرية فإن الموارد التي تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة.
- **يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد :** إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد المورد و الكفاءات البشرية مايلي :
 - ✓ طبيعة ثقافة المؤسسة و أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة .
 - ✓ صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة .
 - ✓ صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات .
- **عدم قابلية الموارد للتبديل:** حتى يكون المورد البشري مصدر للميزة التنافسية المستدامة فإنه يجب أن لا يكون قابل للتبديل بمورد مماثل على مستوى الاستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة .⁴

¹ الطيب النودي، الأمين حلموس، "إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية"، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومهمته في تنافسية المؤسسة، جامعة بسكرة، 23 22 فيفري 2012 .

² عاشور زيان، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاتجاهات المهنية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2010-2011 ص03

³ نذيرة بوزيد، "دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر ،، 2011-2012 ص 62.

⁴ يحضية سملالي بلال أحمد، "الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإنعماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004، ص ص 158-159

المبحث الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية

إن نجاح المنظمات في ظل المستجدات والتغيرات المستحدثة باستمرار لا يرتبط فقط بتوفر وجود الكفاءات لوحدها ، ولكي تؤدي دورها بصفة فعالة لا بد من تسييرها بما يضمن لها نجاحها وديمومتها وبقائها ، لتحقيق مكانتها التنافسية المنوطة بها.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات :

يعرف تسيير الكفاءات على أنه عبارة عن "مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات من أجل تنمية أداء العاملين، فهي نمط أو أسلوب لتطوير وتحسين قدراتها المهنية تكريسا لمبدأ الاحترافية"¹.

كما يعرف أيضا على أنه "مجموعة الأنشطة المتخصصة وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وبهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن ، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار الوظيفي، التكوين، التوظيف، الإختيار وغيرها وسيلة لتحقيق أداء المؤسسة وليست أهداف في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقى"².

أما حسب **Porter** فتسيير الكفاءات هي "القدرة على التنسيق بين عنصري التوفيق (التدابير، التنظيم) وهي عملية التأليف بين معرفة التنسيق ومعرفة التوظيف للموارد البشرية"³.

في حين عرفه **Martin le Boulaire** بأنه عبارة عن "مجموعة من الإجراءات و الخطوات والأدوات اللازمة لاكتساب المؤسسة الكفاءات التي تحتاجها اليوم وغدا وذلك لما يتوافق مع أهدافها وإستراتيجيتها"⁴.

أما **Lichtenberger** فيعرف تسيير الكفاءات على أنه " تعبئة وتوظيف وتجديد الموارد البشرية في إطار حالات ووضعيات خاصة، التي يقتضي الأمر فيها من العامل القيام بنشاط محدد ونتائج محددة وحتمية"⁵.

ويمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي ، حيث نبحت في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة ، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة و منظمة ومطورة بطريقة معينة ، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها و الكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف ، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة و هو ما يوضحه الشكل

رقم 03 :⁶

¹ بوسعد زكية، " أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية " مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة باتنة، الجزائر ، 2007_2008 ، ص 64.

² كمال منصورى سماح صولح ، 07 جوان 2012 مرجع سابق ص 55.

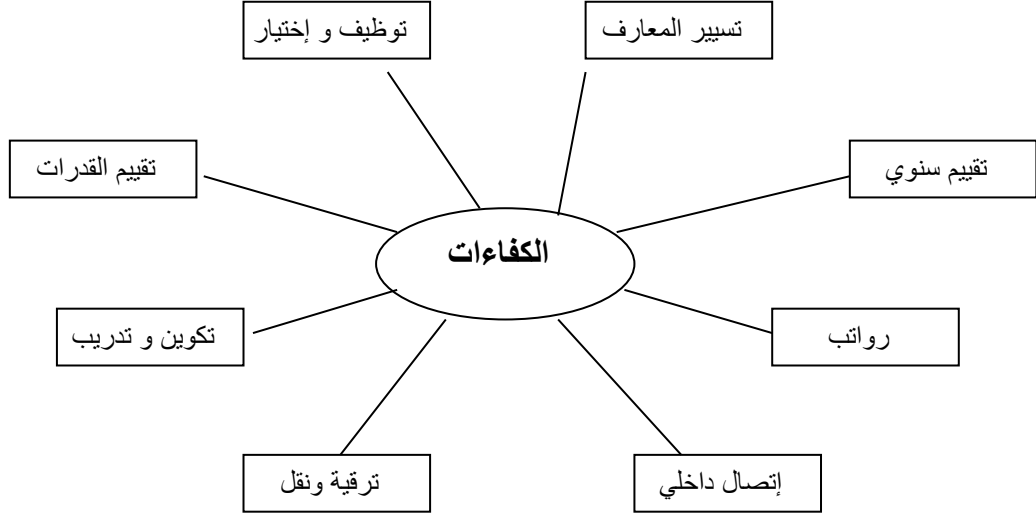
³ محمد صالح الحناوي ، محمد فريد الصحن ، مقدمة في الأعمال و المال ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 233 .

⁴ MARTIN le boulaire ، "gestion des compétences stratégie et performance de l'entreprise , quel et le rôle de la fonction R H" . université pierre mendés de France , p12 .

⁵ منى مسغوني سمية قداش (2003) مرجع سابق ص 78.

⁶ كمال منصورى سماح صولح ، 07 جوان 2012 مرجع سابق ص 55.

الشكل 03: الكفاءات محور تركز أنشطة الموارد البشرية



المصدر : كمال منصور، سماح صولح , "تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى", مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية , العدد 07 ،جامعة بسكرة , جوان 2012 ،ص 55

المطلب الثاني: أهداف تسيير الكفاءات:

بما أن الكفاءات هي من بين العوامل الرئيسية التي تصنع الفرق والتميز بين المؤسسات، فيهدف تسييرها إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ✓ زيادة تحسين تنافسية المؤسسة: تسيير الكفاءات هو أداة لتسيير الموارد البشرية التي تطمح إلى تحسين تنافسية مؤسسة ما، بحثا عن أفضل تلاؤم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمؤسسة وكفاءات الموارد البشرية المتوفرة.
- ✓ توليد القيم: يتجاوز تسيير الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة إستراتيجية رابحة للمؤسسة فهي مولدة للقيم وتسمح للمؤسسة من التكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها.
- ✓ تحديد وتقويم الكفاءات: تسيير الكفاءات يحدد ويقيم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد التي تضم مختلف الكفاءات المهنية والتنظيمية الضرورية.¹
- ✓ المساهمة في إبراز نموذج تسيير جديد: تساهم الكفاءة في إبراز نموذج تنظيم جديد إنها تسمح بتسيير مجموعة من المعايير، القيم والأفكار (الجودة، خدمة الزبائن) لهذا يجلب تسييرها مفهوم جديد للتنظيم يساهم في بناء مفهوم القيم.
- ✓ التعريف بالمؤسسات الكفوة: يعتبر تسيير الكفاءات في المؤسسات الكفوة نتيجة مباشرة للتعريف بهذا النوع من المؤسسات فمن المزايا الأساسية لها هو تسيير الكفاءات إذ أنها تمنح للعمال مساحة حرة للعمل.

¹ بركاني بثينة , حفيظي حنان، " دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الإقتصادية " ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، ، 2016 ،ص 56.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

يهدف تسيير الكفاءات في المؤسسات إلى البحث، إستقطاب، الحصول على الكفاءات الفردية أو الجماعية والتي هي في حاجة إليها، ولكن أيضا إلى فرزها وتنقيتها. وبصورة عامة يمكننا أن نقول بان تسيير الكفاءات يهدف إلى تحسين أداء المنظمة وتأمين الموارد البشرية وخلق القيم والمعارف التي عندما تثرى تدعم التعلم التنظيمي.¹

المطلب الثالث : المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية

تتمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية في الخطوات التالية :

- 1- **معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمؤسسة** : من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمال، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور و مقارنة ذلك مع المنافسين و كذا المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم و موازنات الكفاءات، من أجل وضع وتسجيل لكفاءات المؤسسة.
- 2- **توقع الأعمال المستقبلية** : وهو عنصر أساسي، ويفترض أن النظرة الإستراتيجية واضحة بما يمكن من ترجمة هذه التوجهات إلى احتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف).
- 3- **وضع المخططات** : انطلاقا من ذلك يمكن وضع مخططات التوظيف و التكوين و الحركية بين الوظائف، وتعتبر هذه المخططات الثلاث أهم أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات، وليس من السهل وضع هذه المخططات لاعتبارات التالية:

- فيما يتعلق بسياسة التوظيف ، فإنما ألا تقوم بعملية التوظيف حتى لا يتم تحمل أعباء إضافية و انتظار النشاطات الجديدة أو أن المسؤولين يقومون بتوظيف الكفاءات حتى يقوموا بحماية مستقبلهم.
- أما فيما يخص مخطط التكوين ، فيجب أن يوجد التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير و الذي يفترض التكوين الجماعي و الفردي للتقنيات المستعملة و من جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يفيد المؤسسة في الوظائف الجديدة مستقبلا.
- أخيرا فمخططات الحركية بين المناصب في كثير من الأحيان يصعب تنظيمها خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث معدل الدورات ضعيف ، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك تساهم في إيجاد روح الإبداع و الابتكار و تقلل الجانب الروتيني للمهام و الوظائف . و في المرحلة الأخيرة تشمل تسيير المعلومات الأساسية و الضمنية و المرسل و تطور المعلومات من أجل تقسيم الكفاءات و إدراجها ضمن رأس مال داخل كل المنظمات ، وذلك لتسهيل اتخاذ القرارات وحل المشاكل كذلك تحسين جذري في التوظيف بالمؤسسة . والهدف من المراحل المكملة لبعضها هو لضمان أحسن الكفاءات التي تود المؤسسة اكتسابها في أحسن الظروف العملية(المهنية) التي يجب استخدامها في المؤسسة ، رغم التغييرات التي تدخل ضروريا في المؤسسة أو المشروع².

¹ بركاني بثينة ، 2016 مرجع سابق ص 57.

² براق محمد ، رابع بن الشايب، فهو مرجع سابق ، جامعة ورقلة-الجزائر ، 10_09 مارس 2004 ، ص 243-244.

المطلب الرابع : مجالات تسيير الكفاءات البشرية

إن الكفاءات البشرية بحاجة إلى تسيير محكم و متابعة من خلال تقييمها كما هي بحاجة إلى عمليات تطوير بالاعتماد على الدورات التكوينية والتدريبية و الجلسات العلمية و غيرها من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات و التي تنطرق إليها من خلال العناصر التالية:

1- إعداد مواصفات الكفاءات البشرية:

يمثل إعداد المواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداء الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات .

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات،... الخ، ومهما تكن الطريقة المستعملة، فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية: نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة. وكذا وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

2- تقييم الكفاءات :يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وأحد مجالات تسيير الكفاءات لأنه

يوضح جوانب الضعف والقوة في الكفاءات و يكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمراكز التقييم وجداول الكفاءات الجماعية. وهناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكرها:

- **مقابلة النشاط السنوية :** حيث يجري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو السادسة للعمال وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية لذلك فإنه على المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات المستعملة الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين و تطوير الكفاءات.
- **المرافقة الميدانية :** وتسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق و تقدم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير ، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين . وهناك بعض السلبيات للمرافقة تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم ، إذا لم يكن مكونا من قبل.
- **مرجعية الكفاءات :** إن مرجعية الكفاءات تأخذ مكانة مهمة في التقدم الإيجابي وتعد منبع يوضح مجموع الكفاءات المفيدة للمنظمات في الحاضر و المستقبل لاستكمال وتنمية المستوى ، وبمعنى آخر مرجعية الكفاءات هي الوسيلة المطلوبة من أجل أخذ في الاعتبار الكفاءات الضرورية و المنح و القدرات من أجل معرفة و تحليل الكفاءات النهائية للمؤسسة وتسييرها ، بصفة أخرى هو ملجأ يشمل الكفاءات المطلوبة لأجل إدارة الأعمال و الكفاءات الضرورية الحقيقية بوضوح¹. تعرف كذلك أنها أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نموذج عمل في الفرع المهني و تنجز من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن تم تحديد نماذج العمل الأساسية وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية بمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد .
- **طريقة مركز التقييم :** وتعتبر عن المنهجية المستعملة في التقييم حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات مثل المحاكاة أو ملاحظة

¹ سنوسي أمين " تسيير إدارة الموارد البشرية كأداة لتحسين الكفاءة المهنية" ، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، 2016 ص 61.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

السلوكيات كقاعدة للتقييم ، وصيانة جزء مهم من التقنيات المستعملة . و يحسب تقييم متباعدات الكفاءات من خلال

تقييم التباعد = الكفاءات المكتسبة + الكفاءات الحقيقية

العلاقة التالية:

3- تطوير الكفاءات :

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في أحداث تغيراته ودون شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها ، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة، وبما أن حاملوا المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم عمالها .فإن هذا يستدعي ضرورة صياغة وتطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب، ومن بين هذه الأساليب نذكر:

• **التكوين المرتكز على الكفاءات:** هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكيات خاصة وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة علي الفرد.

• **التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات:** قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في التعلم، أما مدربوا الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم .

4- **رواتب الكفاءات:** تمثل رواتب الكفاءات ملجأ المؤسسات لشرح وتطوير الأفراد الخاصة بتسيير الكفاءات وهذا ما يصنعه المسيرين لجمع الكفاءات وتطويرها لأجل سد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية .إن الرواتب كانت مبنية على فكرة أن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن صيغ العمل بالمؤسسات صارت أكثر مرونة وبذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في الفريق والعمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات، وأعمالهم تخضع للقياس بشكل يوضح كفاءاتهم وقدراتهم في العمل.¹

¹ - سنوسي أمين 2016 مرجع سابق ص62

المطلب الخامس :عراقيل تسيير الكفاءات في المؤسسة

يتوجب على كل مؤسسة ضبط ومعرفة أي وضعية هي موجودة فيها، و ما هي العراقيل و المشاكل التي تعيق عملية تسيير الكفاءات، كون الوضعيات تختلف من مؤسسة إلى أخرى على حسب عدد الأفراد المراد توظيفهم، على حسب نوع الكفاءات اللازم نقلها، و كذا عدد الأفراد المتميزين بهذه الكفاءات و وضعياتهم الحالية في المؤسسة ونقصد هنا بالوضعية، هل سيحالون إلى التقاعد أو لا.

تعتمد هنا المؤسسة على التسيير التنبؤي للمناصب و الكفاءات لضبط و تحديد الأفراد كما ونوعا، و المهارات التي يجب أن تتوفر فيهم لشغل المناصب، و كذا عدد الأفراد الحاملين للكفاءات سواء تعلقت بالمناصب ذات المهمة أو الكفاءات الثانوية و وضعيتهم الراهنة، من هذا المبدأ تجد المؤسسة نفسها أمام وضعيات مختلفة لعل أهمها:

1- وضعية *Ballon de Rugby*

تعتبر هذه الوضعية مثالية بالنسبة للمؤسسة، حتى تصل إليها المؤسسة عليها ضبط و جرد الأفراد المراد توظيفهم من جهة ومعرفة الأفراد القدامى (المالكين) للكفاءات، و نوه هنا أن الكفاءات المقصودة كفاءات تخص المناصب ذات المهنة، من مزايا هذه الوضعية إحداث التوازن بين كم ونوع الأفراد الجدد و الأفراد القدامى أي عدم حدوث خلل في المناصب ذات المهنة التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، كما تساعدها في تسهيل عملية نقل الكفاءات الإستراتيجية¹.

2- وضعية الهرم الفطري *Pyramide de champignon* :

تختلف هذه الوضعية عن سابقتها كون وضعية الهرم الفطري تتميز بتواجد عدد كبير من الأفراد ذوي الكفاءات (خاصة ما يتعلق بالكفاءات الإستراتيجية) مقارنة مع عدد الأفراد الجدد. من مميزات هذه الوضعية المحافظة على ذاكرة المؤسسة (الكفاءات الإستراتيجية) عند الأفراد ذوي الخبرة مما يسهل و يبسط عملية نقل الكفاءات، لكن ما يجب مراعاته في هذه الحالة، على المؤسسة أن تكون في مركز مالي يسمح لها بمواجهة ميزانية الأجور الضخمة التي تنفقها على عدد الأفراد الكبير. بسبب تمركز عدد كبير من الأفراد ذوي الخبرة، فالمؤسسة هنا مجبرة على تكوينهم وإعادة تكوينهم كلما استدعى الأمر ذلك (تغيرات المحيط الخارجي) مما يضطرها إلى تخصيص ميزانيات كبيرة لهذا الغرض و كذا محاولة تحفيزهم لضمان بقائهم بالمؤسسة و عدم مغادرتهم.²

3- وضعية الهرم الإجاصي *Pyramide de poire* :

تعتبر وضعية الهرم الإجاصي أخطر و أصعب و أثقل وضعية تواجهها المؤسسة الراحية في المحافظة، ترسيخ و تنمية كفاءاتها. إذ تتميز هذه الوضعية بتمركز القلة الحاملة لكفاءات المؤسسة في حين تواجد عدد كبير من الأفراد الجدد المحتاجين في غالب الأحيان إلى هذه الكفاءات، يمكن الإشارة في هذه الحالة إلى الخطر الذي يلم و يهدد ذاكرة المؤسسة أي وجود مشاكل عويصة في عملية نقل الكفاءات. و ضمانا من المؤسسة الحفاظ على كفاءاتها الإستراتيجية للإبقاء على ميزتها التنافسية صار لزاما عليها تحفيز الأفراد القدامى و تهيئة جو العمل المساعد و المواتي لعملية نقل الكفاءات و هذا عادة ما يكلف المؤسسات مبالغاً لا يستهان بها و يلزمها بضرورة استمرارية عملية تنمية الكفاءات³.

¹ مخلوف أم كلثوم " إشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة " مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، 2015 ص 60.

² نفس المرجع أعلاه ص 62.

³ نفس المرجع أعلاه، ص 62 .

4- وضعية هرم لفييف الصوف *Pyramide Pelote de laine*:

المعروف على هذه الوضعية كونها تشكل خطرا كبيرا ونزاعا و تصادما بين الجيلين (*Deux générations*) (الحاملين للكفاءات و الذين عادة ما يمتلكون كفاءات خاصة بمهنة المؤسسة و الجدد الذين عادة يتميزون بالشهادات العليا و المعلومات والخبرات النظرية. في حالة عدم موافقة أو إبداء الإرادة والنية في نقل الكفاءات من القدامى إلى الجدد و هذا عادة لإحساسهم بانحياز المؤسسة نحو الأفراد الجدد أو لإدراكهم أن هذه الأخيرة تعتمد على التحفيز والتشجيع اللاعادل بينهما، في مثل هذه الحالات ما على المؤسسة إلا تدارك هذه الأخطاء بانتهاجها لأساليب التشجيع و المكافآت العادلة (التساوي) وحتى في نطاق المعاملات، من جهة خلق جو عمل جماعي يجمع الجيلين مما يسمح لهما بالتقرب أكثر، التعاون وتبادل الكفاءات والخبرات و حتى المناهج النظرية. لكن في حالة عدم مقدرة المؤسسة على التوفيق بين الجيلين لفض هذه النزاعات أو عدم استطاعتها تغطية تكلفة التحفيز المتساوي التي غالبا ما تكون باهضة، وقتها قد تواجه المؤسسة تسربا أو هجرة لكفاءاتها نحو مؤسسات أخرى استجابة للإغراءات التي باتت تستعملها هذه المؤسسات كإستراتيجية لجلب الأفراد ذوي الكفاءات العالية.¹

¹ مخلوف أم كلثوم 2015 مرجع سابق ص 63 .

الخلاصة:

كخلاصة لهذا الفصل نقول أن تسيير الكفاءات عملية مهمة في أي مؤسسة باعتبار أن المورد البشري رأس مال حقيقي يساهم في تعزيز مكانة المؤسسة, حيث أن الفرد الكفاء يملك مهارات ومعارف وخبرات تجعله يقوم بعمله بكل مهارة واحترافية وهذا ما يميزه عن غيره من العاملين ويجعله مصدر اهتمام سواء على مستوى المؤسسة التي يعمل بها أو غيرها من المؤسسات.

إضافة إلى ذلك نقول أن للكفاءات عدة تصنيفات تتداخل فيما بينها وتساهم في تحسين الأداء في المؤسسة, كما أنها تشترك في عدة خصائص و مميزات فهي غير قابلة للتقليد كما أنها مكتسبة بالفرد لا يولد كفاء , إضافة إلى أنها غير مرئية و ما يتم ملاحظته هي الأنشطة المستعملة و نتائجها.

إذن تسيير الكفاءات عملية مترابطة يقوم بها المسيرين في المؤسسة و تمر بعدة مراحل ولها عدة مجالات فالموارد البشرية خاصة ذوي الكفاءات العالية هي أساس بقاء كل مؤسسة كما أنها مصادر مهمة لتحسين أدائها و تحقيق أهدافها وكلما تم تسيير الكفاءات بطريقة جيدة كلما زاد تمسكها بالمؤسسة.

الفصل الثاني آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز
المؤسسات الإستشفائية

الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية

تمهيد :

تعتبر المؤسسة الخدمية من أهم المؤسسات في وقتنا الحالي فقد أصبحت تحتل مكانة كبيرة في حياتنا اليومية ، وتعتبر المؤسسات الصحية أهمها وذلك لأنها تقدم أنواع عديدة من الخدمات الصحية الضرورية والمتعلقة بسلامة صحة الأفراد، فالمؤسسات الصحية والتي تأتي في مقدمتها المستشفيات، لها وقعها في عصرنا ، وتأثيرها بارز والحاجة إليها ماسة، كونها تهتم بأهم عنصر من عناصر الإنتاج والتمثل في العنصر البشري. لذلك لابد من الإرتقاء بمستوى الخدمات الصحية المقدمة من طرف المستشفيات لتصل إلى درجة التميز، و لا يخفى أن تميز هذه الأخيرة يتوقف على التسيير الفعال و الإستراتيجي لرأس مالها الفكري " الكفاءات البشرية " و على الإستثمار الأمثل لمختلف القدرات و المهارات و المعارف و الإمكانيات المحتملة لدى الأفراد وضمن هذا المجال نتطرق من خلال هذا الفصل إلى دور تسيير الكفاءات البشرية في تميز المؤسسة الإستشفائية .

الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية

المبحث الاول: الاطار العام للمؤسسات الإستشفائية

يعتبر المستشفى العمود الفقري لأي نظام صحي، وذلك بسبب توفيره لكافة أنواع الرعاية الصحية، كخدمات الرعاية الصحية الأولية وخدمات الرعاية الصحية الثانوية وخدمات الرعاية الصحية التخصصية في وقت واحد، وهو ما تعجز عن توفيره أي مؤسسة صحية أخرى.

المطلب الأول: مفهوم المستشفى :

سوف نستعرض جملة من التعاريف التي وردت عن المستشفى كما يلي:

عرفت جمعية المستشفيات الأمريكية المستشفى بأنه " مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل على أسرة للمرضى الداخليين، وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة، وذلك لإعطاء المرضى التشخيص والعلاج اللازمين¹.

كما عرفته منظمة الصحة العالمية على أنه " جزء لا يتجزأ من نظام اجتماعي وصحي متكامل من مهامه تأمين خدمات صحية شاملة للمجتمع، من الناحيتين العلاجية والوقائية، ويشمل عيادات خارجية تستطيع إيصال خدماتها للعائلة في موقعها الطبيعي كما أنه أيضا مركز لتدريب الكوادر الصحية ولإجراء البحوث الطبية والاجتماعية"².

ومن التعاريف الشائعة أيضا، أن المستشفى " جزء من النظام الاجتماعي يرتبط في أداء وظائفه ببرنامج صحي متكامل مع النظام الصحي العام³ "

حسب التعاريف السابقة، يتغير مفهوم المستشفى تبعاً لما يستجد له من خدمات، ففي البداية كان ينظر إلى المستشفى على أنه المكان المختص بتقديم نوعية واحدة فقط من الخدمات، وهي الخدمات العلاجية، ثم اتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل إلى جانب الخدمات العلاجية كلا من الخدمات الوقائية، التعليمية، التدريبية والبحثية، وما يترتب عليها من نتائج يمكن الاستفادة منها في رفع مستوى الخدمات الصحية التي يتلقاها المرضى فيما بعد، وذلك إلى جانب الخدمات الاجتماعية مثل: تزويد المعوقين بالأجهزة التعويضية، والخدمات الترفيهية، والإرشاد والتثقيف الصحي وغيرها. ويختلف مفهوم المستشفى حسب الأطراف التي يتعامل معها، فكل طرف له مفهومه الخاص عن المستشفى تبعاً لتلك العلاقة القائمة بينهما، ويتضح ذلك فيما يلي⁴ :

-**المرضى**: ينظرون إلى المستشفى على أنه الجهة المسؤولة عن تقديم العلاج والرعاية الصحية لهم واستشفائهم.

-**الكادر الصحي**: هو الموقع الذي يمارس فيه أعماله ومهامه الإنسانية، وبما يملكه من خبرة ومهارة في القيام بالرعاية الصحية.

-**إدارة المستشفى**: منظمة مفتوحة على البيئة المحيطة بها ومتفاعلة مع متغيراتها المختلفة في ضوء ما حدد لها من أهداف وواجبات مسؤولة عن تنفيذها بشكل كفاء وفعال.

-**الدولة**: إحدى مؤسساتها الخدمية والمسؤولة عن تقديم كل ما يحتاجه المجتمع، للنهوض بالواقع الصحي في البلد نحو الأحسن.

¹غازي فرحان أبو زيتون، خدمات الإيواء في المستشفيات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 8

² محمود خليل الشاذلي وآخرون، طب المجتمع، أكاديمية إنترناشيونال للنشر والطباعة، بيروت، 1999، ص 62

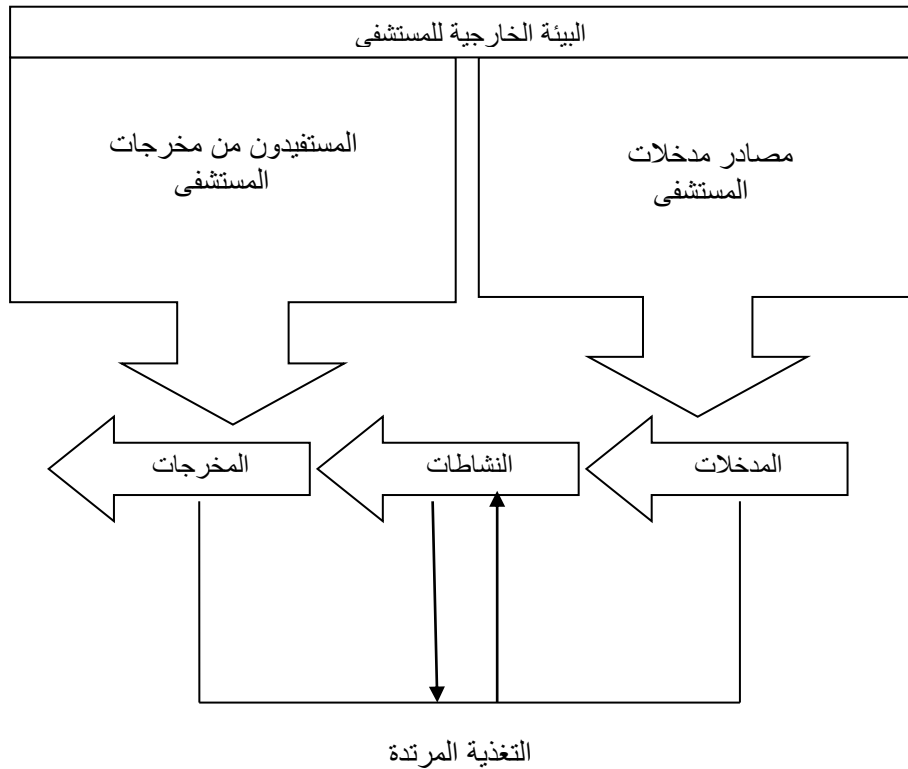
³ سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، مطبعة العشري، بدون مكان نشر، 2008 ص 40

⁴ ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 22

الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية

-مصانع الأدوية: سوق واسع يستوجب إمداده بما يحتاجه من أدوية ومستلزمات طبية وفق اتفاقات مسبقة.
-الطلبة والجامعة: موقع تدريبي وعملي لإكسابهم المهارة والمعرفة الميدانية عن أسرار المهنة لإجراء التجارب والبحوث المستقبلية في مجال الطب.
بالإضافة إلى ذلك، هناك جهات نظر لأطراف أخرى تمتد إلى زوايا وتصورات مختلفة عن فهمها للمستشفى.
وفي ضوء كل ذلك يمكن أن ينظر إلى المستشفى على أنه نظام مفتوح، لأنه يتفاعل مع المجتمع ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها وبكل ظروفها، ويتكون المستشفى كنظام مفتوح من عدة مكونات، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل 01: مكونات المستشفى كنظام مفتوح



المصدر: حسان محمد نذير حرساني، إدارة المستشفيات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 53 .

حسب الشكل يتكون المستشفى كنظام مفتوح من 1 :

أولاً: المدخلات: تمثل المدخلات الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية اللازمة لقيام المستشفى بنشاطاته المتعددة، هذه المدخلات تتكون من:

-العنصر البشري: يشمل جميع المستفيدين من الخدمات الصحية المقدمة، بالإضافة إلى مختلف العاملين في المستشفى (سلك طبي، إداريين، عمال نظافة)..

-العنصر المادي: يشمل مختلف الإمكانيات المادية اللازمة لإقامة المستشفى وأداء مهمته مثل: الأراضي، المباني، المعدات والأجهزة، الأدوية، الأغذية...بالإضافة إلى مصادر التمويل المختلفة.

¹ محمود محمود السجاعي، محاسبة التكاليف في المنظمات الصحية:مدخل نظم المعلومات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009، ص ص 37-45.

الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية

-عنصر المعلومات: هناك نوعان من المعلومات:

-معلومات داخلية: وهي لازمة للتعرف على نتائج النشاطات المقدمة للمرضى من حيث الاستفادة من خدمات المستشفى وتقويم جودة الخدمات المقدمة لهم.

-معلومات خارجية: تفيد في التعرف على كمية ونوعية الاحتياجات الصحية لسكان المنطقة التي يتواجد بها المستشفى.

ثانيا: النشاطات:

تتمثل في المرحلة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى المخرجات، ويمكن تصنيفها إلى نوعين:

-النشاطات الأساسية للمستشفى: هي النشاطات المرتبطة بتقديم الخدمات الطبية والعلاجية للمستفيدين (المرضى)

مباشرة، ونذكر منها:

-نشاط التشخيص (الفحص): وينقسم بدوره إلى تشخيص سريري، مخبري، شعاعي تخطيطي، ونفسي.

-نشاط العلاج: وينقسم إلى علاج بالأدوية، شعاعي، جراحي، طبيعي، تأهيلي، وبالتنفس الاصطناعي.

-النشاطات المساعدة للمستشفى: هي النشاطات التي تتعلق بتسهيل النشاطات الأساسية في صورة مستمرة وفعالة،

ويمكن تصنيفها فيما يلي:

-نشاطات ذات طبيعة خدمية: وهي النشاطات التي تخدم المرضى والعاملين في المستشفى مثل: نشاطات الإدارة،

خدمات التمريض، الخدمات العامة، خدمات شؤون المرضى الخدمات الطبية المساعدة.

-نشاطات ذات طبيعة استشارية: وهي النشاطات التي تخدم الإدارة العليا للمستشفى والأقسام الطبية، والطبية المساعدة،

ومن أمثلة هذه النشاطات: نشاطات وحدات التخطيط والميزانية والمتابعة والتنظيم ومركز المعلومات والعلاقات العامة،

ونشاطات اللجان الطبية وشبه الطبية مثل لجنة جودة الرعاية الطبية و عدوى المستشفيات.

ثالثا: المخرجات:

المخرجات عبارة عن نتيجة نشاطات المستشفى، ويمكن إيضاح ذلك فيما يلي:

-مخرجات تتعلق بحالة المرضى عند الخروج: عموما ما ينتظر المريض عند دخوله المستشفى تحسن حالته الصحية

أو الشفاء بعد الفحص والعلاج المقدم له، لكن حالة تحسن المريض هي احتمال من بين مجموعة من الاحتمالات الخاصة

بحالته عند خروجه من المستشفى، وعادة ما تكون إما تحسن، شفاء، وفاة، أو إحالة إلى مراكز طبية أكثر تخصصا.

-مخرجات تتعلق بجودة الخدمة المقدمة: كلما كان الجهاز الطبي مساهرا للتطورات التقنية والاكتشافات الجديدة، كلما أدى

ذلك إلى فعالية العلاج والتقليل من حالات الوفاة.

-مخرجات تتعلق بكفاءة إدارة المستشفى: إن المستشفيات ذات الهدف الربحي تسعى وبصفة مستمرة إلى جعل الإمكانيات

مسايرة للاحتياجات من جهة، ومن جهة أخرى تبحث عن مردودية تلك الإمكانيات، وهذا الهدف يحتاج إلى جهاز إداري

ملم بتقنيات الإدارة الفعالة، ويعمل على تنظيم الجهود من أجل تحقيق أعلى مردودية ممكنة.

الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية

رابعاً: البيئة:

يعمل المستشفى في بيئة يأخذ منها مدخلاته وي طرح فيها مخرجاته، فالمستشفى يؤثر في البيئة ويتأثر بها. ويمكن تصنيف البيئة إلى صنفين:

-**البيئة الداخلية للمستشفى:** وتصور الجوانب التي تساعد المستشفى على تحقيق أهدافه الأساسية وتشمل:

➤ **الجانب الإنساني:** يمثل التفاعل في العلاقات الإنسانية بين العاملين بعضهم مع بعض وبينهم وبين الإدارة والمستفيدين من خدمات المستشفى، وبقدر ما تكون هذه العلاقات جيدة بقدر ما تكون المساهمة في تحسين جودة خدمات الرعاية الصحية المقدمة للمرضى.

➤ **الجانب التقني:** يمثل مجموع التقنيات المعتمدة في التسيير، العلاج، والتشخيص، والتي تتطافر فيما بينها لإنتاج خدمة صحية فعالة.

➤ **الجانب التنظيمي:** يشمل اللوائح والأنظمة التي تقرها إدارة المستشفى لتنظيم عملية تقديم الرعاية الصحية.

➤ **ظروف العمل:** تشمل ملائمة الأثاث والمساحة المخصصة لمكاتب العاملين، النظافة الإضاءة، التهوية، نوعية الغذاء... إلخ.

-**البيئة الخارجية للمستشفى:** تشمل مجموع المؤثرات المحيطة بالمستشفى، التي تؤثر عليه ويؤثر فيها، ومن هذه المؤثرات¹

➤ **المؤثرات الخاصة بمصادر مدخلات المستشفى:** تشمل القوى العاملة، الموارد المالية الموردين، المؤسسات العامة، المستفيدين وغيرها.

➤ **المؤثرات المتعلقة بخصائص المجتمع:** وتشمل احتياجات المجتمع الصحية، وخصائصه السكانية.

➤ **المؤثرات المتعلقة بالرقابة الاجتماعية على المستشفيات:** وتتضمن المؤسسات الحكومية، والمؤسسات الخاصة التي تمتلك المستشفيات وتشرف عليها، هيئات اعتماد المستشفيات وجهات نظر أفراد المجتمع حول جودة الخدمات التي يقدمها المستشفى... إلخ.

خامساً: الأهداف العامة والأهداف المحددة والبرامج:

تمثل الأهداف العامة بالنسبة للمستشفى الخطوط العريضة التي تعبر عن الاحتياجات الصحية للسكان، أما البرامج فهي الخطة التي توضع من أجل تنظيم العمل داخل المستشفى، أما الأهداف المحددة فهي نتيجة الخطة أو البرامج التي تمثل أهداف محددة يسعى البرنامج للوصول إليها من أجل تحقيق الأهداف العامة²

سادساً: التغذية المرتدة (العكسية) :

تقوم التغذية المرتدة على مقارنة نتائج النشاطات الفعلية (المخرجات) بالأهداف و المعايير المحددة، إذا كانت نتائج المقارنة مطابقة للأهداف المحددة فهذا يعني أن مستوى الأداء كان جيداً وإذا كان هناك انحراف عما خطط له، يجب العمل على إيجاد أسبابه من أجل معالجته. وفي كلتا الحالتين يتطلب الأمر توفر معلومات.

وللعلم فإن كفاءة القرارات التي تتخذ في المستشفى تعتمد على دقة البيانات والمعلومات وعلى حسن توقيتها ومستوى جودتها ومناسبتها للقرار المطلوب اتخاذه.

¹ حسان محمد نذير حرسثاني، إدارة المستشفيات، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1990، ص 63-64.

² نفس المرجع، أعلاه ص: 54.

الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية

وانطلاقاً مما سبق، يمكن تعريف المستشفى على أنه نظام كلي يضم مجموعة من النظم الفرعية المتكاملة والمتمثلة في نظام الخدمات الصحية ونظام الخدمات الصحية المساعدة، ونظام الخدمات الاجتماعية، ونظام الخدمات الإدارية، وتتفاعل هذه النظم معاً، بهدف تحقيق أقصى رعاية ممكنة للمريض، وتدعيم الأنشطة التعليمية والتدريبية والبحثية للدارسين والعاملين في المجال الطبي.

ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن أهم وظائف المستشفى هي كالاتي 1 :

-تحقيق الرعاية الطبية والصحية المتكاملة.

-تعليم وتدريب العاملين في ميادين الطب والتمريض والعلوم الطبية المساعدة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

-تشجيع البحوث في مجالات العلوم الطبية والعلوم وثيقة الصلة بالصحة.

-توفير خدمات الرعاية الصحية الأولية اللازمة للنهوض بالمجتمع من الناحية الصحية، وذلك عن طريق العيادات

الخارجية التي تعمل على توفير عنصر الوقاية.

-التأكد من أن الخدمات التي يقدمها المستشفى على درجة عالية من الجودة، ويتحقق ذلك باستحداث برنامج

لضمان الجودة²

المطلب الثاني: تصنيفات المستشفيات :

¹محمود محمود السجاعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 25- 27

² محمود خليل الشاذلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 73 .

الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية

إن وظائف المستشفيات هي التي تحدد طبيعتها وخصائصها، وهناك مجموعة من الأسس تستخدم غالباً لتصنيف ووصف أنواع المستشفيات، ومن أهمها: نمط الملكية والإشراف الربحية، مدة الإقامة، نوع الخدمة، حجم المستشفى، جودة خدمات الرعاية الصحية المقدمة.

أولاً: نمط الملكية والإشراف:

يمكن تقسيم المستشفيات على أساس الملكية والإشراف إلى نوعين رئيسيين: مستشفيات حكومية ومستشفيات خاصة.

➤ **المستشفيات الحكومية:** وتعتبر إحدى أهم المؤسسات الصحية، وهي مملوكة للدولة وتديرها أجهزة حكومية من

وزارات وهيئات ومؤسسات عامة، وفق تنظيمات ولوائح حكومية تحكم سير إجراءات العمل في القطاع العام¹

ويمكن تصنيف المستشفيات الحكومية كما يلي²:

- **مستشفيات حكومية عامة وخاصة وتخصّصية:** بالنسبة للمستشفيات الحكومية العامة فهي تابعة لوزارة الصحة والسكان غالباً، وأما المستشفيات الخاصة فهي تابعة لجهة معينة مثل: المستشفيات العسكرية والشرطة، بالإضافة إلى المستشفيات التابعة لمنشآت وهيئات معينة، وغالباً ما تقدم خدماتها للعاملين وأبنائهم بتلك الجهات.

أما المستشفيات التخصصية، فتشمل مستشفيات الولادة، العيون، الأنف والأذن والحنجرة، التأهيل والعظام، الأمراض المزمنة، مرضى الاحتياجات الخاصة، القلب، ومستشفيات الأطفال وغيرها وهناك مستشفيات تشمل أكثر من تخصص واحد³

- **المستشفيات الجامعية والتعليمية:** هي مستشفيات مملوكة للدولة، وإن كانت تابعة للجامعات، وتقدم خدماتها مجاناً أو مقابل رسوم زهيدة تغطي تكاليفها ومصاريفها الإدارية، ويقوم بإدارتها مجلس إدارة من أطباء كليات الطب المختلفة، وتحتوي على بعض الأقسام التعليمية التي تتيح فرصة التدريب العملي لطلاب الطب.

➤ **المستشفيات الخاصة:** وهي تشمل جميع المستشفيات باستثناء تلك التابعة للحكومة المركزية أو المحلية، وهذه

المستشفيات تقدم الخدمات مقابل رسوم، وذلك عكس المستشفيات الحكومية التي تقدم الخدمات الصحية مجاناً.

ويمكن تقسيم المستشفيات الخاصة إلى قسمين أساسيين وهما⁴:

- **مستشفيات ذات طابع ربحي:** هي المستشفيات التي قد يملكها شخص أو شركة أو هيئة... وذلك بهدف تحقيق مكاسب ربحية من خلال الخدمات المقدمة.

- **مستشفيات ذات طابع غير ربحي:** هي المستشفيات التي تتوفر فيها نفس خصائص ومميزات المستشفيات ذات الطابع الربحي، إلا أن الهدف من إنشائها يكون غالباً بهدف المساهمة في تقديم خدمة اجتماعية عامة لأفراد المجتمع. والعلاج في هذا النوع من المستشفيات ليس مجاناً، حيث أن الأموال المتحصلة من المرضى تصرف عادة على النفقات المتعلقة بتطوير خدمات المستشفى.

ثانياً: الربحية:

بالرغم من أن الهدف العام من إنشاء المستشفيات هو تقديم الخدمات الصحية للأفراد، إلا أن هناك أهداف أخرى قد تكون أساسية، ومن بينها سعي المستشفيات لتحقيق الأرباح، وفي هذا السياق يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من المستشفيات وهي كما يلي⁵:

¹ مكرم باسيل، المحاسبة في المنشآت الفندقية: رؤية إدارية الفنادق - المستشفيات، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006، ص 161.

² مكرم باسيل، 2006 مرجع سابق، ص 162.

³ غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁴ سليم بطرس جلد، إدارة المستشفيات والمرکز الصحية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 36.

⁵ سليم بطرس جلد، مرجع سابق، ص 37.

الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية

➤ **مستشفيات تهدف للربح:** وهي المستشفيات التي تعود ملكيتها عادة إلى أفراد هم في الغالب من الأطباء، والتي تكون عادة لغرض الربح، حيث تقوم بتقسيم أرباحها التي تكسبها من المرضى مقابل ما تقدم إليهم من خدمات على مؤسسيها ومالكها وعلى المشاركين فيها، ويكثر هذا النوع من المستشفيات في الدول الرأسمالية.

➤ **مستشفيات خيرية:** وهي مستشفيات أنشئت من قبل إحدى الجهات الخيرية إما على هيئة جمعية خيرية أو دينية، فهي مملوكة لجمعيات أهلية غير حكومية، وتقدم خدمات صحية مقابل رسوم ضئيلة نسبياً، تستخدم في تطوير المستشفى، وتحسين مستوى أداؤها، وهي وإن كانت تهدف إلى الربح نسبياً، إلا أنه يفضل أن تدرج ضمن النوع الثالث من المستشفيات¹

➤ **مستشفيات لا تهدف إلى الربح:** وهي مستشفيات حكومية تقوم الدولة بتأسيسها بهدف تقديم الخدمات الصحية للأفراد من دون مقابل، أو مقابل رسوم رمزية زهيدة، ومثل هذا النوع من المستشفيات يكثر في الدول الاشتراكية.

ثالثاً: مدة الإقامة :

تعد إقامة المريض في المستشفى أساساً في تصنيف المستشفيات إلى مدة إقامة قصيرة أو طويلة، وغالباً ما تعتمد مدة ثلاثين يوماً وأقل كمدد لإقامة المريض في المستشفى ضمن المستشفيات قصيرة الإقامة، وإذا ما تجاوزت ذلك فيعد من المستشفيات طويلة الإقامة².

ومنه يمكن تقسيم المستشفيات على هذا الأساس إلى قسمين هما:

➤ **مستشفيات قصيرة الإقامة:** ويصل متوسط فترة إقامة المريض فيها من يوم إلى ثلاثين يوماً، مثل: مستشفيات الأطفال ومستشفيات أمراض النساء والتوليد.

➤ **مستشفيات طويلة الإقامة:** ويصل متوسط إقامة المريض فيها إلى أكثر من ثلاثين يوماً مثل: مستشفيات الحروق، مستشفيات الأمراض النفسية.

رابعاً: نوع الخدمة :

تكون المستشفيات على نوعين³ :

➤ **مستشفيات عامة:** تضم اختصاصات متعددة، وتعالج أمراض مختلفة من خلال استقبال المرضى والمصابين بهذه الأمراض.

➤ **مستشفيات متخصصة:** تختص في علاج جزء معين من أجزاء الجسم (العين، الأعصاب، الأنف والأذن والحنجرة، الأمراض المزمنة... الخ)

خامساً: حجم المستشفى:

يتحدد حجم المستشفى بناء على عدد أسرة الرجال والنساء والأطفال، ويستثنى من ذلك أسرة الأطفال حديثي الولادة. وضمن هذا التصنيف نستطيع أن نميز بين الأنواع التالية⁴:

➤ **المستشفيات الصغيرة الحجم:** وهي التي تحتوي على 100 سرير أو أقل.

➤ **المستشفيات المتوسطة الحجم:** وهي المستشفيات التي تحتوي بين 101 و 500 سرير.

➤ **المستشفيات الكبيرة الحجم:** وهي التي يزيد عدد أسرتها عن 500 سرير.

سادساً: جودة خدمات الرعاية الصحية المقدمة :

¹ مكرم باسيلي، مرجع سبق ذكره، ص 161 :، 160.

² ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ حسين ذنون علي البياتي، المعايير المعتمدة في إقامة وإدارة المستشفيات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص20.

⁴ غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص10.

الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية

:حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المستشفيات كما يلي: 1

➤ **المستشفيات المعتمدة:** هي المستشفيات المعترف بجودة خدماتها المقدمة، حيث تشرف على مراقبة الخدمات هيئات رسمية متخصصة مثل: الهيئة الأمريكية المشتركة لاعتماد التنظيمات.

➤ **المستشفيات غير المعتمدة:** هي المستشفيات التي لم تتحصل بعد على اعتماد من طرف الهيئة المختصة بذلك، والتي مازالت لم تصل بعد إلى حد معين معترف به من جودة الرعاية الصحية المقدمة. بالإضافة إلى الأسس السابقة المعتمدة في تصنيف المستشفيات، يمكن أن نذكر: الجنس، عمر المريض، نوع التعليم وغيرها، كما يمكن للأسس السابقة أن تتداخل بتعدد الأغراض التي يهدف المستشفى إلى تحقيقها.

المطلب الثالث: التنظيم الداخلي للمستشفى :

لا شك أن المستشفى هو من أكثر المؤسسات الصحية تعقيدا، ويرجع ذلك أساسا إلى تنوع طبيعة العمل بالمستشفى، وما يتبع ذلك من تعدد وظائفه، كما أن المستشفى يقوم بتقديم خدماته للجمهور مباشرة وذلك يستدعي درجة كبيرة من التنظيم. ولفهم التنظيم الداخلي لأي مستشفى لابد من التطرق إلى العناصر التالية:

-مجلس الإدارة.

-مدير المستشفى.

-الهيئة الطبية.

-الهيكل التنظيمي للمستشفى.

-أقسام المستشفى.

أولاً: مجلس الإدارة :

مجلس الإدارة هو السلطة العليا في المستشفى والمسؤول عن حسن إدارته ونوعية الخدمة المقدمة. ويمثل مجلس الإدارة من الناحية القانونية " مالكي المستشفى " وبالتالي تقع عليه مسؤولية المراقبة الطبية والإدارية والمالية، وحماية المكونات الرئيسية للمستشفى من مباني وأجهزة ومعدات، مع التأكد من استمرارية الصيانة والتحديث² ، ومن واجباته

-إقرار جميع القواعد واللوائح التي تنظم سير العمل في المستشفى.

-تحضير الميزانية السنوية وجميع الشؤون المالية الأخرى.

-وضع المعايير التي يتم على أساسها اختيار الأطباء العامين بالمستشفى، وتحديد واجباتهم ومسؤولياتهم.

-الخدمة الطبية وطرق مراقبة جودة العمل الطبي بالمستشفى.

-تعيين مدير المستشفى، وتحديد سلطاته ومسؤولياته.

ثانياً: مدير المستشفى :

إن مدير المستشفى هو الرئيس التنفيذي الأول للمستشفى وهو الذي يتطلع الجميع إلى توجيهاته، لذا فإن مدير المستشفى هو الذي سيكون مسؤولاً في النهاية عن نجاح المستشفى أو فشله.

¹ حسان محمد نذير حريستاني، مرجع سبق ذكره، ص 47 .

²محمود خليل الشاذلي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص65.

الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية

في الماضي كان يدير المستشفى طبيب ترقى في منزلته يتم تعيينه مديرا للمستشفى، ولكنه لا يكون مدربا على الإدارة وقوانين الأفراد وعلاقات العمل والمالية والتخطيط وإدارة المواد... الخ، وعليه فإن المستشفى يخسر طبيبا جيدا ويحصل على إداري ضعيف. وقد أصبح الآن ممكنا أن يكون هناك أشخاص طبيون أو ممرضون أو غير طبيون حصلوا على تدريب في إدارة المستشفيات وأصبحوا مديرين بصورة فاعلة¹.

وتختلف واجبات ومسؤوليات مدير المستشفى استنادا إلى الوصف الوظيفي، وتوفر مديرين آخرين طبيين وغير طبيين وكذلك الواجبات المحددة المخصصة له من قبل الحكومة أو مجلس الإدارة مثلا، وتتمثل أهم واجبات مدير المستشفى فيما يلي 2 :

-نقل وتفسير وتطبيق قرارات وقوانين المستشفى.

-صياغة القوانين والأنظمة والإجراءات اللازمة ومراقبة تطبيقها.

-تنسيق الخطط السنوية والخطط طويلة المدى للمستشفى وتوجيه تنفيذها بموافقة الإدارة.

-تقديم تقارير الميزانية والاقتراحات والأداء وكشف الميزانية مدققة سنويا إلى مجلس الإدارة.

ثالثا: الهيئة الطبية :

يعتبر الأطباء أهم عناصر التنظيم في المستشفى وأكثرها تأثيرا على كم ونوع الخدمات الطبية التي يقدمها المستشفى لمرضاه.

وجدير بالذكر أن مجلس الإدارة هو المسؤول قانونيا وأخلاقيا عن سلوك الأطباء وعن العمل الطبي في المستشفى، وللوفاء بهذه المسؤولية لابد للمجلس من المصادقة على القوانين الداخلية والتعليمات المنظمة للهيئة الطبية، ونظرا لعدم إمكانية المجلس أداء العمل الطبي في المستشفى يقوم عادة بتفويض مسؤولية هذه الرعاية إلى الهيئة الطبية، والتي بدورها تحمل كل طبيب الالتزام والمسؤولية عن جودة وكم الخدمات المقدمة للمرضى³ وبشكل عام فان الهيئة الطبية مسؤولة عن القيام بالوظائف التالية⁴ :

-رعاية المرضى وهي المسؤولية الأساسية للهيئة الطبية والتي تتركز عليها كافة الجهود والنشاطات في المستشفى.

-تنظيم أفراد الهيئة الطبية وربطهم بالتنظيم الكلي للمستشفى.

-التعليم والتدريب ويتضمن ذلك إعطاء المحاضرات النظرية والتطبيقات العملية لأعضاء الهيئة الطبية وللمرضين.

-تقويم أداء الخدمة الطبية ونتائجها من خلال وضع مقاييس مهنية تحكم الأداء لضمان جودة الخدمة.

-مراجعة استخدام أجهزة ومعدات وتسهيلات المستشفى للتأكد من سلامة استخدامها.

-تقديم المشورة للإدارة ومساعدتها في إدارة وتنظيم شؤون المستشفى.

وأخيرا، يتم التنسيق بين مجلس الإدارة ومدير المستشفى ورئيس الهيئة الطبية عن طريق لجنة عليا تمثل فيها الجهات الثلاثة، وفي الغالب تتألف اللجنة من ممثل مجلس الإدارة ومدير المستشفى ورئيس الأطباء، وفي بعض الأحيان رئيس هيئة التمريض. ومهمة هذه اللجنة دراسة الموضوعات الهامة وإبداء الرأي فيها من الناحية الإدارية والطبية والتمريضية، وترفع اللجنة توصياتها في هذه الموضوعات إلى مجلس الإدارة لإقرارها⁵.

¹ مضر زهران، إدارة المستشفيات والرعاية الصحية، بدون ناشر، بدون مكان نشر، 2007، ص ص 15-16.

² نفس المرجع اعلاه، ص 16-17.

³ فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008 ص ص 89-93.

⁴ نفس المرجع اعلاه، ص 94-95.

⁵ محمود خليل الشاذلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 67 .

رابعاً: الهيكل التنظيمي للمستشفى :

لا يمكن تنظيم نشاط المستشفى بدون بناء هيكل تنظيمي يحدد المهام والمسؤوليات الخاصة بكل فرد داخل هذا المستشفى ومجال ممارستها.

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه " الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من؟ ومن في التنظيم مسؤول أمام من؟ وهو على ذلك يتركب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات التنظيمية المحددة، مع إيضاح خطوط الاتصال واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز "

وبتعبير آخر، الهيكل التنظيمي هو "الإطار النظامي الذي من خلاله يتحدد من يعمل ماذا ومتى وكيف ومع من؟¹ "

ويتم بناء الهيكل التنظيمي للمستشفى بالأخذ في الحسبان العناصر التالية² :

-حجم المستشفى :عدد الأسرة، عدد العاملين، حجم الإمكانيات المادية...إلخ.

-درجة تعقيد المستشفى :النشاطات الممارسة، حجم التقنية المتوفرة (مادية وبشرية)

-عدد الإداريين داخل المستشفى ونطاق مسؤولياتهم.

هذا بالإضافة إلى عناصر أخرى فرعية تتعلق بخصوصيات المستشفى ذاته.

أما أنواع الهياكل التنظيمية فهي تأخذ في المستشفى أشكالاً مختلفة، ومن أهمها مايلي :

➤ الهيكل التنظيمي الرسمي:

وهو أكثر الأنواع شيوعاً وبساطة، إذ يتمثل المدير برأس الهيكل التنظيمي الذي تنحصر في يده السلطة والصلاحيات دون بقية المستويات الأدنى، ويبرز هذا النمط في المستشفيات الصغيرة أكثر مما هو عليه في المستشفيات الكبيرة³.

ويتميز الهيكل التنظيمي الرسمي بمايلي :

-تقسيم العمل لضمان تحقيق كفاءة التشغيل.

-تفويض السلطة.

-محدودية نطاق الإشراف.

-سيادة مبدأ وحدة الأمر أي أن لكل مرؤوس رئيس واحد.

➤ الهيكل التنظيمي الوظيفي:

ويقوم على مبدأ التخصص وتقسيم العمل في مختلف الوحدات الإدارية العاملة في المستشفى، على أن يتوافق مع اعتماده سيادة التعاون والانتماء للمستشفى، لإنجاز الأعمال الموزعة على كافة الاختصاصات الوظيفية فيها. حيث يجري تجميع الأنشطة المتشابهة تحت دائرة واحدة وتحت مدير واحد، فعلى سبيل المثال يتبع لدائرة خدمات التمريض كافة أنشطة التمريض في المستشفى، ويتحمل مدير خدمات التمريض المسؤولية الكاملة عن هذه الدائرة.

➤ الهيكل التنظيمي الرأسي الاستشاري:

يمثل هذا الهيكل مزيجاً متداخلاً من النوعين السابقين على أساس إيجاد هيئة استشارية ضمن الهيكل التنظيمي تقدم المشورة والرأي للمدير وخاصة في المستشفيات الكبيرة التي تعتمد الهيكل الرأسي في تنظيمها، وبالتالي لا يكون

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة (شركات استثمار عقارى -مكاتب استشارية فنادق -منشآت سياحية-مستشفيات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص122 .

² حسان محمد نذير حريستاني، مرجع سبق ذكره، ص99-100.

³ ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص119.

الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية

المدير لوحده مسؤولاً ومحتكراً لسلطة الإدارة العليا.

➤ الهيكل التنظيمي المصنوفي:

وهو مزيج من التنظيم الرأسي والأفقي يقوم على أساس تجميع الأنشطة المختلفة في المستشفى بوحدات عمل مستقلة (مشروع) توكل إليه مهمة إنجاز عمل معين، أو واجبات محددة في مجال تخصصه، فلو أخذ مثلاً ممرضة في قسم التمريض تربطها علاقة برئيس قسم التمريض (علاقة رأسية)، وعلاقة بالطبيب المختص المشرف على مشروع العلاج أو الفحص، فإن هذا يولد علاقة متقاطعة في مجملها تسمى بالمصنوفة.

➤ الهيكل التنظيمي غير الرسمي:

وهو هيكل تنظيمي يعكس طبيعة العلاقات غير الرسمية في المستشفى، تعززها حقيقة التفاعلات الإنسانية الحاصلة داخل المستشفى، وبالتالي فإن وجودها قد يعكس حالة السلب أو الإيجاب مع مسار عمل المستشفى، مما يستوجب من إدارة المستشفى التفاعل مع هذه العلاقات باتجاه تسخيرها لخدمة أهداف المستشفى بدلاً من جعلها متعارضة معها¹.

خامساً: أقسام المستشفى :

يتألف المستشفى من مجموعة من الأقسام تعمل مع بعضها بتعاون وتنسيق من أجل تحقيق أهداف المستشفى والتي تتمثل في تقديم الخدمات الصحية على مستوى عالٍ من الجودة وبأقل تكلفة، ويتكون المستشفى من الأقسام التالية :

➤ القسم الطبي:

يعتبر هذا القسم بشقيه التشخيصي والعلاجي العمود الفقري للمستشفى، ويعتمد حجم المستشفى ودرجة تعقد تنظيمه على حجم هذا القسم وعدد التخصصات التي يوفرها، ويعتبر هذا القسم مسؤولاً عن جودة ومستوى الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، ويتكون من الأقسام التالية:

-قسم الأمراض الداخلية:

يهتم هذا القسم بتشخيص وعلاج المرضى من غير الأطفال الذين يشكون من أمراض في الجهاز الداخلي أو الجلد بدون استخدام أجهزة أو أدوات لإحداث تغيير في جسم المريض.

-قسم الجراحة:

يعتمد هذا القسم في علاج المرضى على استخدام أجهزة وأدوات جراحية مختلفة لإحداث تغيير دائم أو مؤقت في جسم المريض.

-قسم الأطفال:

يتولى هذا القسم تشخيص وعلاج الأطفال الذين يشكون من أمراض مختلفة، قد تتطلب في بعض الأحيان استخدام معدات وأدوات جراحية.

-قسم النسائية والولادة:

يهتم بتشخيص وعلاج الحالات المرضية التي لها علاقة بنظام التناسل والولادة لدى السيدات من خلال استخدام أدوات جراحية أو غير جراحية.

-قسم الأمراض النفسية:

¹ فريد توفيق نصيرات، مرجع سبق ذكره، ص 186-187.

الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية

يوفر هذا القسم خدمات التشخيص والعلاج للمرضى من مختلف الأعمار والذين يعانون من مشاكل عقلية أو عاطفية، مستخدماً أدوات وأجهزة غير جراحية في أغلب الأحيان.

قسم الأسنان:

يوفر هذا القسم خدمات مختلفة تشمل: صناعة الأسنان، المعالجة التحفظية، طب أسنان الأطفال، التقويم وغيرها من الخدمات المتعلقة بطب وجراحة الأسنان واللثة.

-قسم الأشعة:

يتولى هذا القسم مسؤولية تشخيص الحالات المرضية معتمداً على أجهزة وتقنيات طبية حديثة مثل: أجهزة التصوير العادية وأجهزة التصوير الطبقي والمحوري وغيرها. فضلاً عن ذلك هناك أقسام أخرى في المستشفى لا تختلف من حيث الجوهر عن مهام وواجبات الأقسام التي تم تناولها، ومن أبرزها:

-قسم الطوارئ.

-قسم العيون.

-قسم الأنف والأذن والحنجرة.

-قسم التخدير .

-قسم المختبرات الطبية.

-قسم المسالك البولية.

-قسم العلاج الطبي والتأهيل.

➤ قسم خدمات التمريض:

يعتبر هذا القسم من أكبر الأقسام من حيث عدد العاملين حيث يشكل الممرضون ما يقارب 50% من مجموع العاملين داخل المستشفى، ويعتبر هذا القسم المكمل الطبي للقسم الطبي، حيث يقوم الممرضون بتنفيذ الأوامر التي يعطيها الطبيب.

➤ قسم المواد:

يهتم هذا القسم بإدارة وتخزين المواد والأجهزة والمعدات والأدوية، وتوزيعها على الأقسام داخل المستشفى. ويتكون هذا القسم من فرعين رئيسيين هما: المشتريات والتخزين والصيدلية.

➤ قسم الخدمات الإدارية والمالية:

يتولى هذا القسم مسؤولية تنفيذ السياسات واللوائح الداخلية في المستشفى والمتعلقة بتأمين القوى العاملة اللازمة، وتأمين الإعتمادات المالية، وتحديد مصادر التمويل ومراكز التكلفة وتحضير موازنات الأقسام الداخلية وموازنة المستشفى، ومحاسبة المرضى وغيرها من الأمور المالية.

كما يتبع قسم الخدمات الإدارية قسم شؤون المرضى الذي يتولى مسؤولية الإشراف على الإجراءات المتعلقة باستقبال وتسجيل وإدخال وإخراج المرضى، كما يعتبر مسؤولاً عن إنجاز كافة الإجراءات المتعلقة بالمرضى مثل: استخراج وحفظ الملفات وإعداد التقارير الإحصائية، فهرسة المرضى وغيرها.

➤ قسم الخدمات الطبية المساندة:

يهتم هذا القسم بتقديم خدمات مختلفة تساند وتعزز جهود الأطباء في تقديم أفضل الخدمات الطبية للمرضى.

الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية

ويتكون هذا القسم من كل أو بعض التخصصات التالية:

-الخدمة الاجتماعية الطبية.

-علم النفس الطبي.

-التربية الخاصة.

-معالجة النطق.

➤ قسم الخدمات الفندقية:

يتولى هذا القسم تقديم خدمات مباشرة للمرضى تساهم بدرجة فاعلة في تعزيز باقي الخدمات الأخرى التي يوفرها المستشفى للمرضى الداخليين، ويتم تقديم هذه الخدمات من خلال أقسام التغذية والتدبير المنزلي.

➤ قسم الخدمات العامة غير الطبية:

يوفر هذا القسم خدمات غير مباشرة للمرضى داخل المستشفى من خلال مجموعة من الأقسام الفرعية، وتشمل قسم الصيانة الذي يعتبر مسؤولاً عن إدامة كافة الأجهزة الطبية وغير الطبية والبنية التحتية في المستشفى بحالة جيدة، مما يساعد على تقديم خدمات طبية على مستوى عالٍ من الجودة. كما يضم أقسام الأمن والحراسة، الاتصالات ومساعد النقل والحركة، والتي تساهم بمجموعها في تسهيل تقديم الخدمات للمريض¹.

المطلب الرابع: وظائف المستشفى

لكل مؤسسة وظائفها الخاصة بها التي أسست من أجلها وفي هذا العنصر سنتطرق إلى مختلف وظائف المؤسسة الاستشفائية:

تختلف وظائف المستشفيات فيما بينها بحسب حجم المستشفى والهدف الذي أنشأت من أجله، لكن هناك وظائف أساسية مشتركة عموماً في مختلف المستشفيات يمكن إدراجها كالتالي:

- تحقيق مستوى عالي من جودة الرعاية الطبية للمريض و المصاب، من أجل تحقيق هذا الهدف يجب توفير الشروط التالية:2:
 1. يجب توفير رصيد تقني للجهاز الطبي المكلف بتقديم الخدمات الطبية، هذا يعني توفير الأطباء بالعدد اللازم وبمختلف اختصاصاتهم لتقديم الرعاية الطبية على مستوى المستشفى وفي الوقت اللازم.
 2. توفير الإمكانيات المادية و المالية (وسائل العلاج، الأجهزة والمعدات الطبية...) اللازمة لإحتياجات النشاطات الإستشفائية لتلبية الطلبات المحتملة للسكان.
 3. توفير الخدمات المساعدة للخدمات الطبية من: أكل جيد، ووسائل الراحة للمريض وبالنوعية الجيدة من أجل مساعدة المريض على الشفاء النفسي بالموازاة مع الشفاء الصحي هذا من جهة ومن جهة أخرى العمل على تحسين خدمات الإستقبال في غرف الإنتظار ونقاط التزويد بالمعلومات.
 4. التأكيد على الحوار بين الطبيب والمريض من أجل التفاعل الاجتماعي ونفسي يسهل نجاح التشخيص بمختلف جوانبه.
 - تعليم وتدريب الممارسين الطبيين.
 - البحث العلمي في مختلف مجالات الصحة.
 - توفير خدمات الرعاية الصحية الأولية للمجتمع.
- تتبع المستشفيات وبشكل تقليدي المدخل الوظيفي لتنظيم أنشطتها حيث يتم إنشاء ثلاثة إدارات وظيفية كما يلي:3

¹ غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص 12-17.

² مليكة غواري، جودة خدمات الرعاية الصحية في المؤسسات الإستشفائية، دار البارودي العلمية، عمان، الأردن 2016 ص 87.

³ فريد توفيق نصيرات، مرجع سبق ذكره، ص 88.

الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية

- الإدارة الطبية وتعتبر مسؤولة عن كافة الأنشطة الطبية المتعلقة بإنتاج وتقديم وتقييم جودة الخدمات الطبية .
 - إدارة التمريض وتعتبر مسؤولة عن إدارة كافة الأنشطة الطبية المتعلقة بإنتاج وتقديم وتقييم جودة خدمات التمريض .
 - الإدارة العامة وتعتبر مسؤولة عن إدارة كافة الأنشطة غير الطبية وغير التمريضية في المستشفى كالأشؤون الإدارية و المالية والخدمية الأخرى.
- بالرغم من أن وظيفة رعاية المرضى ومصابي الحوادث هي الوظيفة الأولى و الأساسية للمستشفى والتي تتركز حولها كافة الأنشطة والمهام التي يقوم بها المستشفى لأداء هذه الوظيفة على أفضل وجه فهناك وظائف أخرى وعديدة وعلى درجة كبيرة من الأهمية يفترض بالمستشفى القيام بها، وتجمع الكتب والمراجع والمهنيين بموضوع الرعاية الطبية أن المستشفى وعلى إعتباره المؤسسة الصحية الرئيسة والمسؤولة عن صحة المجتمع المحلي الذي يعمل فيه لابد له من القيام بالعديد من المهام والأنشطة الأخرى والتي من شأنها تحسين عملية رعاية المرضى ورفع مستواها وزيادة مساهمة المستشفى بمجهودات حفظ صحة الأفراد والمجتمع .

يحدد فريدمان خمسة وظائف أساسية للمستشفى الحديث نستخلص منها ما يلي:¹

- تقديم خدمات التشخيص والعلاج للمرضى الداخليين .
 - تقديم خدمات التشخيص والعلاج للمرضى الخارجيين.
 - القيام بأنشطة التدريب و التعليم للمهنيين الصحيين العاملين في القطاع الصحي.
 - رقد المعرفة الطبية والصحية من خلال ما يقوم به من أنشطة بحثية في هذا المجال .
 - الوقاية من الأمراض ويشمل ذلك وقاية المرضى في المستشفى و وقاية أفراد المجتمع.
- كما توصي لجنة خبراء منظمة الصحة العالمية بضرورة قيام المستشفى بخمسة وظائف أساسية هي:
- الوظيفة العلاجية .
 - الوظيفة الوقائية .
 - التدريب و التعليم .
 - الأبحاث الطبية و الإجتماعية.
 - الخدمات الممتدة و الإجتماعية .

المبحث الثاني : آليات تسيير الكفاءات و دوره في تميز المؤسسة الاستشفائية

إن في ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط , وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء و الإستمرار و يمثل الأداء قدرة المنظمات على بلوغ الأهداف بالإستخدام الأمثل للموارد ويعبر عن مدى قيام المسيرين بمهامهم وفق معايير محددة , من خلال القيام بعملية تسيير الكفاءات حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل و المتميز.

المطلب الأول : خصائص الكفاءات البشرية التي تسمح بتميز المؤسسة .

¹فريد توفيق نصيرات, مرجع سبق ذكره, ص ص 108- 109 -بتصرف-

الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية موردا إستراتيجيا مسؤولا عن تميز المؤسسة إذ يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي :

أولا: خاصية القيمة: تخلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز الخدمات المقدمة ، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الكفاءات البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفق في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا، وتخفيض الفقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية:

- رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى المؤسسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي.

ثانيا: خاصية الندرة: إن خاصية قيمة الكفاءات البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق التميز خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية مميزة لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للوصول إلى درجة التميز.

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من إستراتيجية.

ثالثا: خاصية عدم القابلية للتقليد: يمكن للكفاءات البشرية ذات القيمة والندرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك بمضي الوقت سوف تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص ، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص كفاءاتها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة.

رابعا: خاصية التنظيم: حتى تصبح أية خاصية من خصائص الكفاءات البشرية للمؤسسة مصدر للتميز المتواصل فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار كفاءاتها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الكفاءات البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.

خامسا: خاصية عدم قابلية الكفاءات البشرية للتبديل: يجب على المورد البشري الكفاء الذي يعتبر مصدر للتميز ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير¹.

المطلب الثاني : نموذج تسيير الكفاءات بالمؤسسة.

إن التخطيط للموارد البشرية ومسار التوظيف و التنمية و التكوين و تقييم الأداء تعد نماذج لتسيير فعال للموارد البشرية و الذي يختص بكفاءات المؤسسة، كما تمثل المساهمة التنظيمية في استقطاب وتنمية الكفاءات البشرية، فمؤدج الكفاءات الفردية يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة تساهم في خلق الموارد بالمؤسسة فالكفاءات تعتبر رأس مال فكري يسهم بشكل فردي و جماعي في تحقيق التميز و الإبداع... فقد أصبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجي المرتكز على العلم و المعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية، فيجب تحقيق اندماج كفاءات الموارد

¹ مصنوعة أحمد ،"تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني" ، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ،جامعة شلف 2012.

الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية

البشرية في المؤسسة بما يسمح بظهور معارف جديدة وبتقييم قدرات و مهارات متاحة و متراكمة من خلال الخبرات و التدريبات الفردية و الجماعية، و عليه فمؤدج تسيير الكفاءات البشرية يوضع في محور القدرات و المهارات، و مدخلا لبناء الكفاءات الضرورية¹

ومنه على المؤسسات أن تقوم بإنشاء مؤدج لتسيير الكفاءات، بما يتناسب مع أهدافها و استراتيجياتها و طبيعة نشاطها، و تسيير الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية و تطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية.

تتمثل مراحل مؤدج تسيير الكفاءة فيما يلي²:

المرحلة الأولى: تخطيط الكفاءة.

وذلك عن طريق تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية كما و نوعا و التي تمكنها من تحقيق

أهدافها و منه تستطيع تحديد الكفاءات التي تحتاج لجلبها و التي تحتاج للتطوير و هذا من خلال:

التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية.

التنبؤ باحتياج الكفاءات و مدى توفرها في سوق الشغل.

تحديد الانحراف في الكميات و النوعية للكفاءات.

المرحلة الثانية: إنشاء مرجعية الكفاءة.

وذلك بإنشاء قائمة للكفاءات المتطلبة لممارسة لوظائف، بحيث تسمح بدراسة الوظائف و القدرات البشرية

للمؤسسة و تمثل قاعدة لضبط الكفاءات مع متطلبات سياسة التوظيف، التدريب...

المرحلة الثالثة: استقبال ودمج الكفاءات الجديدة.

ليكون الاستقبال فعالا يجب على المؤسسة إتباع الآتي:

تسهيل و تعزيز الدمج الاجتماعي و المهني للموظف في محيط عمله الجديد.

السماح للموظف بالحصول على إجابات لتساؤلاته و حصول على المعلومات المتعلقة بعمله.

العمل على إفهام الموظف بشكل جيد المتطلبات المتعلقة بمهامه و الأدوار و المسؤوليات المرتبطة به.

السعي لجعل الموظف يتعلق بالمؤسسة و يساهم في تطوير سمعتها و صورتها.

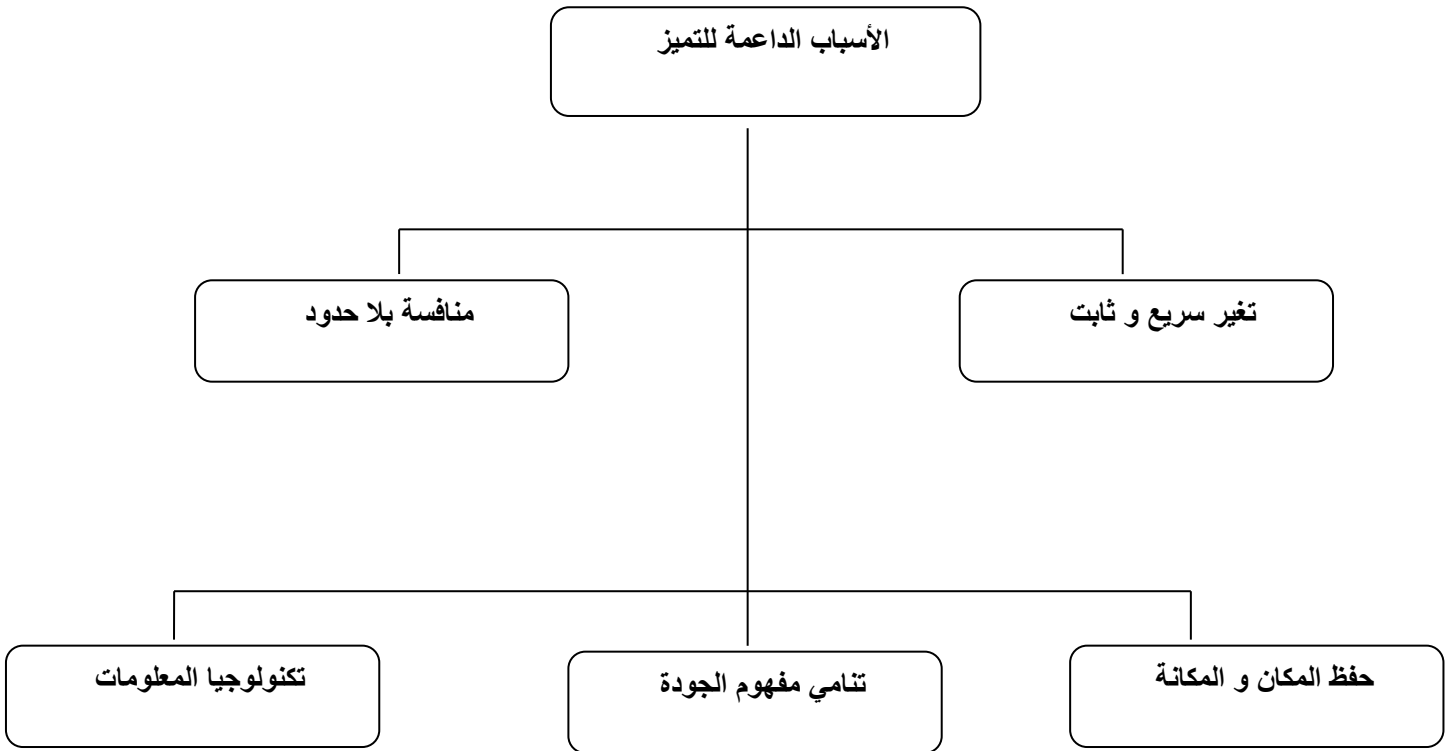
المطلب الثالث : الأسباب الداعمة لتمييز الأداء

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية , ولجأت معظم المنظمات إلى تبني فكر إداري جديد من أجل التميز , لأن المنظمات التي تعتنق فكرا إداريا جامدا لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا , ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتمييز , ويمكن بصفة عامة تحديد أهم تلك القوى الداعمة في الشكل التالي :

¹ سملاي يحضيه، بلال أحمد، "الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، من منظور المراقبة المرتكزة على الموارد"، ملتقى الدول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004 ص 107.

² إبراهيم عاشور، حمزة غربي، "نمو الرقع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات"، مداخلة الملتقى الوطني الأول حول ماهية تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012 ص 11.

الشكل رقم 02: الأسباب الداعمة للتميز



المصدر: عادل زايد , الأداء التنظيمي المتميز, الطريق إلى منظمة المستقبل, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة مصر, 2006, ص 07.

اولا: التغير السريع والثابت :

التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث, فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغيير " فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة , والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغيير هو تغير ظروف البيئة الخارجية " 1

1 عادل زايد الأداء التنظيمي المتميز, الطريق إلى منظمة المستقبل, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة مصر 2006, ص 06.

الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية

كما شهدت الظروف البيئية التي تعيشها المنظمات منذ النصف الثاني من القرن العشرين العديد من التغيرات التي أثرت بشكل مباشر على فكر و أداء منظمات الأعمال , مما يشجعها على ابتكار الأساليب و السبل التي من شأنها أن تحقق التميز للمنظمة.

ثانيا: المنافسة بلا حدود :

أدى تغير موازين القوى العالمية العظمى عقب إنهيار الكتلة الشرقية إلى نمو فكر الإقتصاد المفتوح و آليات السوق , وظهر خلال تلك الفترة العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة و الإقتصاد الحر , ومن ثم ظهرت فكرة المنافسة المفتوحة التي أجبرت المؤسسات على تحسين مستوى أدائها و جودة خدماتها للحفاظ على مكانتها في ظل هذه الظروف الجديدة وهذا لكون هذه المنافسة لا حدود لها , وتلك الظروف الجديدة تفرض على المنظمات ضرورة أن تواجه نوعا جديدا من المنافسة , وهذه المنافسة علاجها الوحيد هو التميز في الأداء.

ثالثا: حفظ المكان و المكانة :

نقطة الإنطلاق الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي لا بد أن تبدأ داخل المنظمة , ومن هذا المنطلق فإن عملية إدارة التميز تتضمن مكونا مهما هو " المراجعة الداخلية" باعتبارها شفا أساسيا من عمليات التحليل الإستراتيجي للمنظمة , وهنا نأكد أن التميز ليس هو تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة , ولكنه مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية , و من أهم أركان البيت الداخلي التي يجب الحفاظ عليها لكونها المصادر الأساسية للتمييز و الممتثلة في القوى البشرية والثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي و القيادات التنظيمية .

وبغض النظر عن نوع المنظمة و نشاطها , فإن المنظمة يمكن أن تتميز بصفة دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق التميز.

رابعا: تنامي الشعور بالجودة:

تفاعلت كل التغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات الأخرى المنافسة, على أن التميز يحقق للمنظمة الإستقرار و يضاعف من فرص بقائها و استمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المنظمات التي وضعت التميز في آخر سلم أولوياتها .

خامسا: تكنولوجيا المعلومات :

تعتمد جل المنظمات على التكنولوجيا بغض النظر على كونها إنتاجية أو خدمية . غير أن المنظمات الحديثة لم تشهد تطورا تكنولوجيا مؤثرا أكبر من التطور الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات, إذ أن مقدار التأثير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في الوقت الحالي نظرا لإستمرار تدفقه بمعدلات يصعب معها حساب تأثيره الحالي أو المتوقع , فمن منا لا ينكر أن النظم الإلكترونية و الرقمية غيرت العديد من المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل .

فالمنظمة التي لا تستطيع أن تعظم الإستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات سوف تصبح في خطر دائم.

لقد طالت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي بلا إستثناء فممارسات إدارات التسويق و الأفراد و التمويل و غيرها من الإدارات أصبحت مرتبطة ارتباطا مباشرا بالتقدم الحادث في تكنولوجيا المعلومات , وأصبحت المنظمات منظمات إلكترونية في عالم إلكتروني , وبصفة عامة فإن لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا مباشرا على تكوين فرق العمل و حجمها و أنماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل و طرق الرقابة و تقييم الأداء .

الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية

و بالرغم من الأسباب التي سبق الإشارة إليها , إلا أن البعض قد يراها غير كافية لظهور الأداء المتميز , وهذا نتيجة لتكاليف التميز التي تعتبر عالية جدا , أو أنها نوع من الطرف الإداري الذي لا يمكن أن تحققه كل المنظمات, ولكن مهما كانت هذه التكاليف عالية فإن تكلفة عدم التميز تكون أعلى .

ويمكن تقسيم تكاليف التميز إلى :

➤ **تكاليف مباشرة :** وهي التكاليف التي تظهر في سجلات المؤسسة , وتنقسم بدورها إلى :

- تكاليف الوقاية : تتضمن تكاليف التخطيط و الرقابة و التحقق و المراجعة.
 - تكاليف التقييم: تتضمن تكاليف الفحص و التقييم و كتابة تقارير الأداء.
 - تكاليف الشكل : تتضمن تكاليف التالف و إعادة التصنيع , و تكاليف علاج شكاوي العملاء.
- **تكاليف غير مباشرة :** وهي التكاليف التي ترتبط بالموقف التنافسي للمؤسسة, وتنقسم هذه التكاليف إلى:
- تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم الرضا عن المنتجات أو الخدمات .
 - تكاليف عدم القدرة على تعظيم الاستفادة من قدرات و مهارات العاملين و إستغلال الطاقات الإبداعية لهم .¹

المطلب الرابع : نماذج نظرية حول تسيير الكفاءات و دوره في تميز المؤسسات

بينت الكثير من الدراسات مدى الترابط الموجود بين رأس المال الفكري "الكفاءات البشرية" والأداء المتميز , ففي دراسة ل "ستيوارت" (Stewart) وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المنظمة و أن استثمار المقدررة العقلية و العمل على تعزيزها و تسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي .

¹ عادل زايد , مرجع سابق , ص 16-20 .

الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية

كما أوضح (Pfeffer) أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير و المتسمة بعولمة الأسواق و شدة المنافسة وتغير أنواق الزبائن وتعدد حاجاتهم , وبدورها تدفع بالمنظمات إلى تحسين أدائها , و بالتالي تحسين إنتاجيتها و جودة خدماتها عن طريق الإبتكار و تطوير الوظائف و العمليات , من خلال توظيف رأس مالها الفكري , وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المنظمة و تميزها¹ .

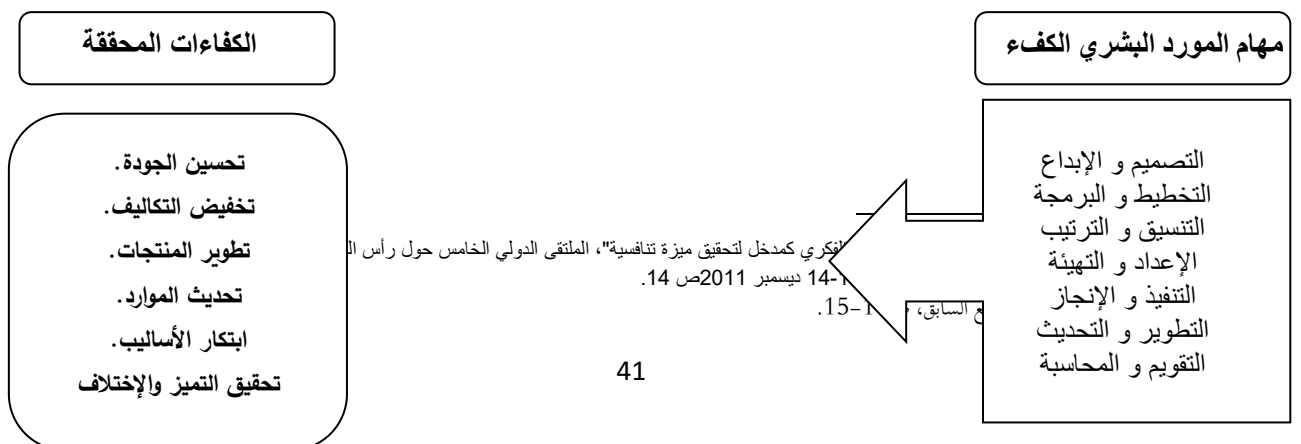
إذ ينظر الى الموجودات الفكرية كمصدر مهم لخلق القيمة , وقد بين (Gwan) أن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في كفاءاتها البشرية , وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها, وتحويلها الى تطبيقات تحقيق الأداء العالي , وبالتالي تحسين قدراتها ودفعها نحو التميز , بينما أشار (Youndt) إلى أن التسيير الفعال للكفاءات البشرية , يعد محددًا أساسيًا لنجاح المنظمة ويتطلب الأمر من المنظمات الرغبة في التميز أن تحسن الإستثمار في الموجودات الفكرية و القدرة على جذب الكفاءات ذات القدرات و المهارات التي تفوق ما هو موجود لدى المؤسسات الأخرى , وبالتالي فإن المطلوب من العمال هو الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي حيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع و أعمق من النشاطات .

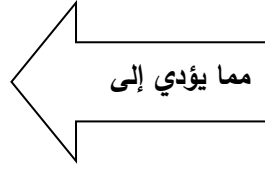
وحسب (Miller) فإن المعرفة و الذكاء هما الموجودات الأساسية لدى المنظمة , وهما اللذان يؤثران على الأداء الكلي لها , وكما يرى أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى إستثمارها لقدرات العقلية , فالذكاء هو المادة الخام الرئيسية لما يتم إنتاجه أو تقديمه من خدمات , بإعتبار القيمة الحقيقية للمنظمة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة , ووضعها حيز التطبيق وهذا ما يؤدي إلى تعزيز الكفاءات البشرية و بالتالي ضمان الأداء المتفوق و المتميز .

كما أكد (Malon), أن حسن إستثمار الكفاءات البشرية ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات الأداء العالي و المتميز. وحسب (Brown) فإن الإستثمار وحسن تسيير الكفاءات البشرية يرفع من مستوى نجاعة المنظمة , بسبب إستبعاده للعمال غير الجيدين و قدرة إستقطابه للعمال الأذكياء الذين تقع عليهم مسؤولية الإبتكار و التجديد للخدمات المقدمة للزبائن².

كما إنصب اهتمام المنظمات الحديثة والمجتمعات الصناعية المتطورة على تفعيل دور الإنسان والتركيز على أهميته في العملية التنموية والحضارية واعتباره أصلاً استثمارياً ورأس مال بشري وفكري و معرفي وليس مجرد عبء أو تكلفة تكبد المنظمة خسائر ونفقات مهدورة، فالموارد المختلفة المتاحة للمنظمة (أموال، تجهيزات، مواد خام، موارد معنوية: سياسات، قوانين، نظم، معارف....) مهما بلغت من ناحية الكثرة والنوعية لا يمكنها أن تحقق التميز والأهداف بمفردها إن لم يوجد العنصر البشري المؤهل لحسن استثمارها وتحويلها لمخرجات في صالح سياسة المنظمة وإستراتيجيتها، كما يبرزه الشكل التالي:

الشكل رقم 03 : المخرجات التنظيمية لكفاءات المورد البشري.





المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة 2011، ص 34.

إن تلك العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه منظمة الأعمال من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات متميزة (طاقات مستغلة فعلا). وثمة حقيقة واضحة أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تلك النتائج الباهرة إلا إذا تمت إدارته بمفهوم حديث ونظام متطور لإدارة الموارد البشرية¹. وبناء عليه تعتبر الكفاءة بمثابة المفتاح الذي يجب أن تمتلكه المنظمة لتحقيق أهدافها بامتياز، فإدارة الكفاءة وتسييرها بشكل فعال يعتبر أحد مصادر الإبداع والتجديد ضمن نموذج تسيير الكفاءات البشرية، فحسب **Zarifian** "تعد إدارة الكفاءات نمودجا جديدا لتنظيم وتسيير الموارد البشرية وفق بعد استراتيجي"² وبما أن الكفاءة تشمل مجموعة المعارف والمهارات المتاحة في مختلف مستويات التنظيم، فلا يخفى أن الكفاءات اليوم أضحت تشكل مصدر التميز الأكثر حسما ما بين المؤسسات (المنظمات) فالكفاءة هي التي تصنع التفوق، لذا يقال في المثل الأجنبي:

«C'est la compétence qui fait la différence»

وهو ما جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المنظمات. وعموما فإن التغييرات التي أحدثت في منظومة التعامل مع الموارد البشرية تهدف أساسا إلى تثمين الكفاءات وتنميتها لتساهم في خلق التميز.³

الخلاصة

تعتبر المؤسسات الصحية من أكثر المؤسسات حساسية للتميز، لأنها تهتم بتقديم خدمات لأعلى ما تمتلكه المجتمعات، وهو الإنسان، وهي تؤمن أن هذا الأخير (الإنسان) هو الوسيلة الأولى لعمليات التنمية، وهو الذي يعتمد عليه في نجاح هذه العمليات واستقرارها، حيث أن الإنسان المريض لا يمكنه أن يعمل أو يخطط أو حتى يفكر في خدمة مجتمعه حتى يشفى وتحل مشاكله الصحية لذلك ترفع المؤسسات الإستشفائية الأداء المتميز كشعار لها وتتخذ رسالة لها فهو يمثل المستوى

¹ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2011، ص 34.

² PIERRE-Xavier Meshi **Le concept De Compétence En Stratégie Perspectives Et limites Paris**: Edition Dunord, Paris, P, 2009 p02.

³ رحيم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، فيفري 2005، ص 11.

الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية

المرتفع من الإلتقان و الانضباط بوجود إدارة تتميز بالتفوق و الريادة و أفراد ذوي مهارات و كفاءات قادرة على إنجاز نتائج لا تعرف الخطأ أو الإنحراف و لن يتحقق هذا التميز إلا بتوفر مجموعة من المقومات التي تشكل متطلبات للأداء المتميز و لا يتحقق إلا بعد التسيير الفعال للكفاءات البشرية.

الفصل الثالث دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية
سعيدة

تمهيد

بعدها تطرقنا من خلال الفصلين النظريين إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالكفاءات البشرية و آليات تسييرها وكيف تساهم هذه الأخيرة في تحقيق التميز للمؤسسات الإستشفائية .

سنحاول من خلال هذا الفصل على إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا داخل المؤسسة الإستشفائية العمومية "أحمد مدغري "بولاية سعيدة وهذا من خلال الإستعانة باستمارة إستبيان تحتوي على مجموعة من المعلومات والبيانات التي تخدمنا في

موضوعنا و تساعدنا في دراسة الحالة ،لذا قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين :

_ المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الإستشفائية " أحمد مدغري " .

_ المبحث الثاني : خطوات إجراء الدراسة التجريبية .

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الإستشفائية أحمد مدغري

سننظر في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة الإستشفائية محل التبرص نشأة المؤسسة، تعريفها، ومهامها نظرا للدور الفعال للمؤسسات الإستشفائية في تحسين الظروف المعيشية للأفراد وذلك بضمن تقديم جل الخدمات الصحية العلاجية منها و الوقائية و الرعاية الطبية .

المطلب الأول : نشأة المؤسسة، تعريفها، ومهامها

1_ نشأة و تعريف المؤسسة :

تعتبر المؤسسة العمومية الإستشفائية "أحمد مدغري" لولاية سعيدة من أهم المرافق الحيوية في الولاية وسميت بهذا الاسم سنة 1976 نسبة إلى المجاهد " أحمد مدغري" ولد هذا البطل في 23 جويلية 1934 وتوفي في 10 ديسمبر 1974. يعد مستشفى أحمد مدغري الوحيد في الولاية ولقد شهدت نشأتها عدة مراحل أهمها كانت في ماي 1976 تاريخ تدشين الهيكل ، ثم في 13 جوان 1977 تم الشروع في العمل . وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي مع بقائها عمليا تخضع للرقابة الوصائية الممارسة من طرف وزارة الصحة .

يترقب مستشفى "أحمد مدغري" على مساحة تقدر ب 5 هكتارات تقريبا ، تم إنشاءها بموجب مرسوم تنفيذي بناء على إقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة و السكان و إصلاح المستشفيات و الوزير المكلف بالتعليم العالي و البحث العلمي .

يمارس الوزير المكلف بالصحة الوصاية الإدارية على المؤسسة العمومية الإستشفائية ، ويمارس الوزير المكلف بالتعليم العالي الوصاية البيداغوجية ، وذلك من أجل بناء هدفين وزاريين رئيسيين يكمن الأول في إنشاء أقسام متخصصة و الثاني في تكوين أطباء مختصين في ميدان العلاجات الإستشفائية .

تستقطب المؤسسة مختلف الحالات المرضية من أنحاء متفرقة من الولاية، بحكم تواجد 17 تخصصا في المجال الطبي ، إلا أن المؤسسة تعاني من مشاكل عديدة .

تتمتع المؤسسة بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي وفق المرسوم التنفيذي رقم 07/173 المؤرخ في 04 جوان 2007 ، و الذي بموجبه يتم ضمان الحاجات الصحية للسكان عن طريق برمجة توزيع العلاج وتشخيص الأمراض و إعادة التأهيل الطبي إلى جانب تطبيق البرامج الوطنية للصحة و غيرها من المهام التي أنيطت بالمؤسسات العمومية الإستشفائية عبر التراب الوطني ، غير أن مستشفى ولاية سعيدة من الضروري تكييفه وفق الإمكانيات المادية و التجهيزات الموجودة به.

ويمكن لنا أن نستخلص تعريف المؤسسة ومهامها الرئيسية في العناصر التالية:

__ المؤسسة العمومية الاستشفائية مؤسسة ذات طابع إداري لديها الشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

__ توضع تحت وصاية السيد الوالي بمجلس الإدارة.

__ تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هياكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي ولها المهمة الصحية

أن تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات.

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

-مهام المؤسسة الاستشفائية " أحمد مدغري " بولاية سعيدة :

للمؤسسة العمومية الاستشفائية مهام محددة، مندمجة ومتدرجة وفق الإحتياجات الصحية للمواطنين، وفي هذا السياق تحدد لها المهام الرسمية التالية:

- تطبيق البرامج الوطنية الصحية.
- ضمان النظافة وإجراءات ضد الأضرار والانحرافات الاجتماعية .
- ضمان تحسين التكوين ورسكلة أفراد المصالح الصحية .
- المؤسسة العمومية الاستشفائية تعمل على إتاحة كل الفرص للتكوين الشبه الطبي والتسيير الاستشفائي على أساس تعاقد مع مؤسسات التكوين.

المطلب الثاني: مصالحو تعداد الموظفين بالمؤسسة

أهم ما يميز المؤسسة الإستشفائية "أحمد مدغري" هي الخدمة الصحية الدائمة 24/24 ساعة و 7/7 أيام وهي حالياً تحتوي على 14 مصلحة إستشفائية و10 مصالحو تقنية موزعة كما يلي :

1 مصالحو المؤسسة

أولاً: المصالحو الإستشفائية

_ الجراحة العامة

_ جراحة الأطفال

_ جراحة المجاري البولية

_ جراحة العظام و الرضوض.

_ طب العيون

_ الإستعجالات الطبية و الجراحية .

_ الإنعاش الطبي

_ الأمراض المعدية

_ الأمراض العقلية

_ أمراض الدم و السرطان

_ الطب الداخلي :

I. وحدة الطب الداخلي

II. وحدة أمراض الكبد

_ مصلحة تصفية الدم

_ مصلحة جراحة الأسنان

_ مصلحة الطب الشرعي .

ثانيا المصالحو التقنية :

_ مصلحة الأشعة المركزية

_ مصلحة المخبر المركزي

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

_ مصلحة الصيدلية المركزية

فيما يخص المصالح التقنية الإدارية :

_ مصلحة المحاسبة

_ مصلحة الجرد

_ مصلحة الدراسات

_ مصلحة المناهج

_ مصلحة التوثيق و الأرشفة

_ الدائرة التقنية

_ مصلحة التنظيم و الإعلام الآلي

2 تعداد الموظفين في المستشفى

أما من ناحية تعداد المستخدمين داخل المستشفى يقدر بـ 585 عامل سنة 2018 ندرجه في الجدول الآتي حسب التخصص

الجدول رقم 01: تعداد المستخدمين بمستشفى أحمد مدغري

عدد الموظفين	الصنف
67	الأطباء الأخصائيون
77	الأطباء العامون
16	الأخصائيون في علم النفس العيادي
02	جراحو الأسنان
08	صيادلة
317	الشبه طبيون
52	الموظفون الإداريون
46	العمال المهنيون
585	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مدير الموارد البشرية.

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1 العوامل التي تتحكم في إختيار الهيكل التنظيمي :

هناك مجموع من العوامل تتحكم في بناء الهيكل التنظيمي للمستشفى و يجب أن تأخذ جميعها بعين الإعتبار كوحدة واحدة من طرف متخذي القرار وهذه العوامل هي :

_ عدد الأسرة المتاحة

_ عدد العاملين في المستشفى بالنسبة لعدد الأسرة.

_ موجودات المستشفى الثابتة وتشمل الأراضي و الأبنية و التجهيزات الأساسية و التكنولوجيا المستخدمة

_ عدد أيام العلاج و عدد حالات الدخول في فترة زمنية محددة بالإضافة إلى نوعية التخصصات الطبية المتوفرة

_ الإيرادات الكلية و المصروفات التشغيلية الكلية خلال فترة زمنية .

_ حجم المستشفى بشكل عام من حيث البناء ودرجة التعقيد المستخدمة فيه

_ عمر المستشفى كلما زاد عمر المستشفى كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر رسوخا و ثباتا .

_ القدرات الإنسانية و المؤهلات العلمية المتوفرة.

بناء على جميع العوامل المذكورة سابقا و التي تتحكم في إختيار الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى عوامل أخرى تم تحديد

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد مدغري" بسعيدة

المبحث الثاني :خطوات إجراء الدراسة التجريبية

من خلال هذا المبحث سنحاول أن نعرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وذلك بالتطرق إلى عينة الدراسة و أدوات جمع البيانات للدراسة بالإضافة إلى تحليل بيانات الإستبيان الموجه إلى أفراد العينة .

المطلب الأول :منهجية الدراسة

أولاً: عينة الدراسة

من بين مجتمع الدراسة المتمثل في كافة عمال المؤسسة محل الدراسة و البالغ عددهم 585 عامل تم إختيار عينة عشوائية تتكون من 45 موظف بالمستشفى منهم 25 موظف في المجال الطبي و 20 موظف في المجال الإداري حيث وزعت 45 إستمارة إستبيان ولكن استرجعت منها 40 إستمارة من مجموع 45 إستمارة الموزعة صالحة للتحليل و الباقية تم إلغاؤها نظرا لعدم إكمال البيانات .

ثانيا : متغيرات الدراسة

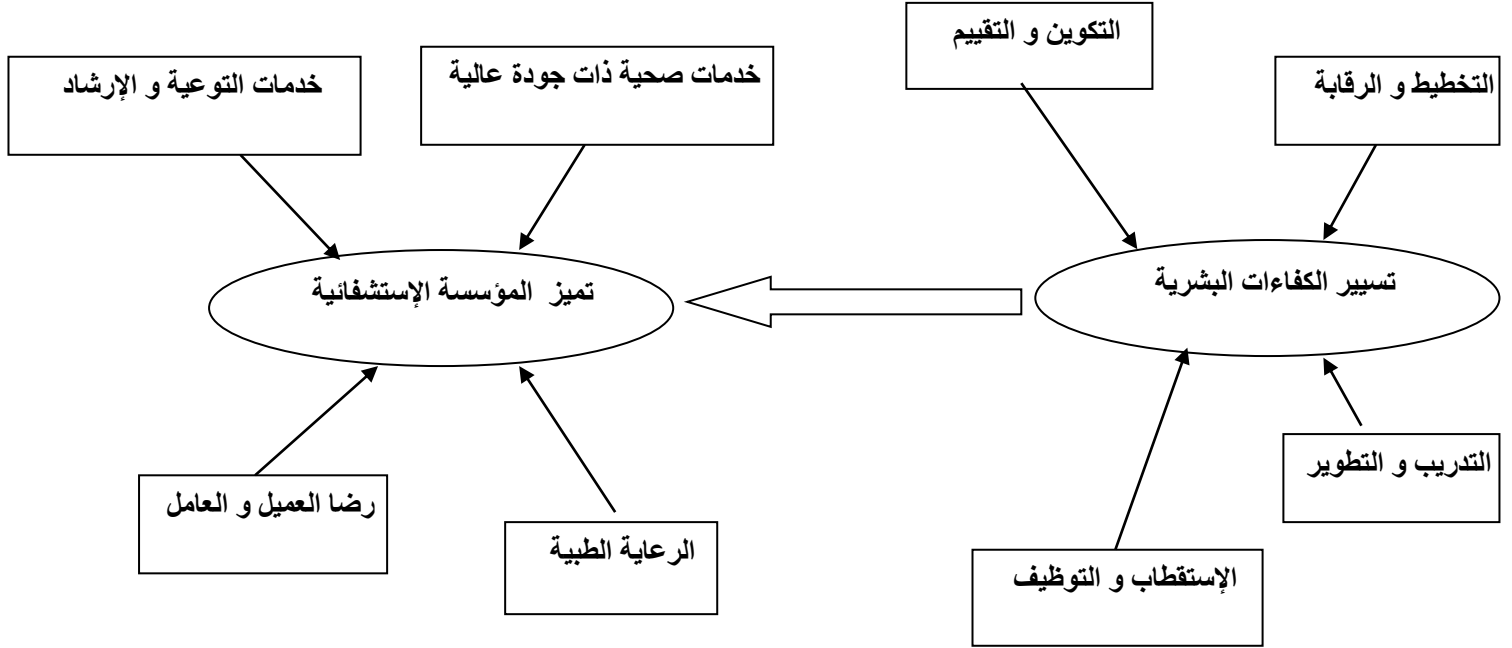
المتغير المستقل: يعرف على أنه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة و المتغير المستقل في بحثنا هذا هو آليات تسيير الكفاءات البشرية

المتغير التابع: متغير يتأثر بالمتغير المستقل وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى ، حيث كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع ، و المتغير التابع يتمثل في تميز المؤسسات الإستشفائية .

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

ثالثا : النموذج النظري للدراسة

الشكل رقم 2: النموذج النظري للدراسة



المصدر من اعداد الطالبة

رابعا : أدوات جمع البيانات

لتسهيل عملية جمع المعطيات استعنا ببعض الأدوات المنهجية المتمثلة في :

1 الملاحظة : تستعمل الملاحظة في حالات معينة وخاصة بالنسبة للمواضيع السلوكية أو المواضيع التي تحتاج إلى المعاينة والحصول على المعلومات اللازمة في المواقف الطبيعية ، و التي تكون الملاحظة وسيلة فعالة لجمع المعلومات ، لا بد أن تتوفر الشروط التالية :

- _ الحصول على معلومات واضحة مسبقا قبل القيام بالملاحظة .
 - _ أهداف القائم بالملاحظة محددة .
 - _ وسائل تسجيل الملاحظة جاهزة مقدما .
 - _ اليقظة و الإستعداد الكامل لإستكمال المعلومات الناقصة .
 - _ الأسئلة مصنفة و مرتبة ترتيبا جيدا .
 - _ إظهار اللياقة واللباقة والمهارة الفائقة عند طرح الأسئلة .
- و أسلوب الملاحظة يمتاز بالجوانب الملموسة في معايشة الموضوع و مشاهدته عن قرب و الإستعانة بالصور والعلاقات الموجودة بين الأفراد والجماعات الإنسانية المؤثرة في الموضوع.

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

2 الإستبيان :

تم استخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك لكون الاستبيان وسيلة فعالة لجمع المعلومات عندما تتوفر معرفة دقيقة بالمطلوب وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها . يتمثل الإستبيان في مجموعة من الأسئلة المتتالية تؤدي الإجابة عليها إلى الحصول على المعلومات المطلوبة و المرغوب في الحصول عليها والتي تتعلق بموضوع البحث و يسمح الإستبيان للمستجوبين للإجابة بشكل أكثر راحة وحرية كما أنه يمدهم بالوقت الكافي للإجابة كل وفق رأيه و نظره ، إضافة إلى أنه يعكس الواقع الحقيقي للمؤسسة . تضمنت إستمارة الإستبيان مقدمة توضح موضوع الدراسة الأهداف وسرية المعلومات بحيث الإجابة ستكون لأغراض البحث العلمي فقط وذلك لكسب ثقة المستجوبين ، كما تم طرح أسئلة عامة حول خصائص العينة متعلقة بالجنس السن ، المؤهل العلمي، الوظيفة و الخبرة . بعد ذلك قسمنا الإستمارة إلى محورين رئيسيين تماشيا مع إشكالية البحث بحيث يندرج تحت كل محور مجموعة من الأسئلة .

المحور الأول : يضم مجموعة من الأسئلة تخص آليات تسيير الكفاءات البشرية .

المحور الثاني : يحمل جملة الأسئلة المتبقية حول تميز المؤسسات الإستشفائية .

ولقد إعتدنا في الدراسة على مقياس ليكرت " Likert Scale " حيث يطلب فيه المبحوث أن يحدد درجة موافقه على خيارات محددة , و هو مكون من خمسة خيارات متدرجة على النحو التالي :

سلم القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الإستبيان

أولا :المعلومات الشخصية

1 توزيع العمال حسب متغير الجنس :

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

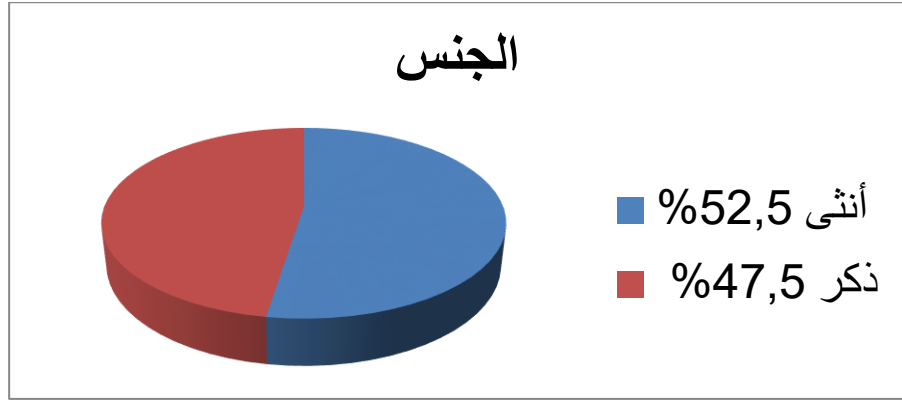
الجدول 02: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	21	52,5%
ذكر	19	47,5%

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات الإستبيان

الشكل رقم 3 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة



المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الشكل نلاحظ ان نسبة كل من الفئتين الإناث و الذكور متقاربة حيث بلغت نسبة الذكور %47,5 و الإناث بنسبة %52,5 ولكن تبقى الإناث تتصدر النسبة وذلك بفعل طبيعة العمل و ميول الإناث إلى المجال الطبي.

2 توزيع العمال حسب السن :

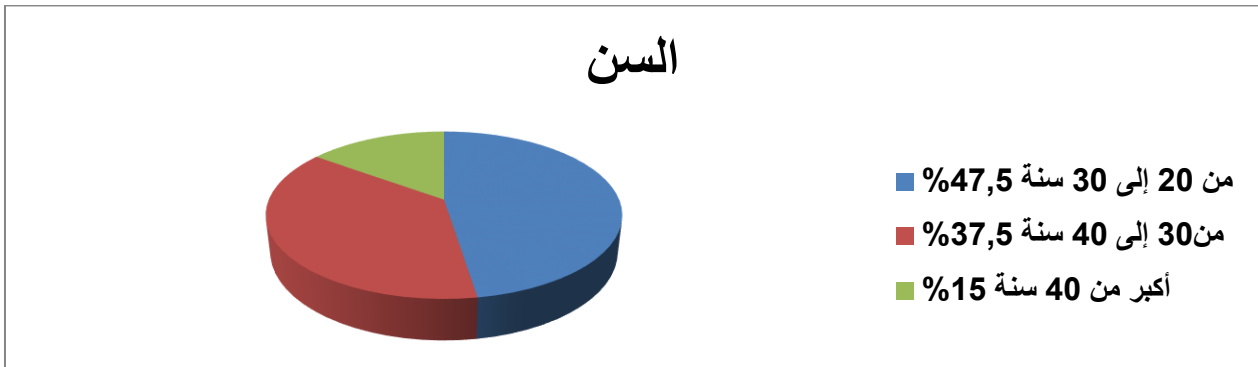
يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

الجدول 03: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

النسبة المئوية	التكرار	السن
47,5%	19	من 20 إلى 30 سنة
37,5%	15	من 30 إلى 40 سنة
15%	6	أكبر من 40 سنة

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات الإستبيان

الشكل رقم 4 توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

من خلال الشكل نلاحظ أن الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة تمثل أعلى نسبة ب 47,5% تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة % 37,5 ثم في الأخير فئة أكبر من 40 سنة بنسبة % 15 وهذا يدل على أن أغلب عمال المؤسسة من فئة الشباب القادرة على البذل و العطاء بما يتناسب مع طبيعة المهام الموكلة إليهم في المستشفى .

3 توزيع العمال حسب متغير الوظيفة :

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة :

الجدول 03: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة :

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
طاقم إداري	12	30%
طاقم شبه طبي	20	50%
طاقم طبي	8	20%

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات الإستبيان

الشكل رقم 5 توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الشكل نلاحظ أننا خصصنا % 50 من استمارة الإستبيان الطاقم الشبه الطبي وذلك حسب تعداد المؤسسة و بطبيعة الحال تعد فئة شبه الطبي أكثر فئة مقدمة للخدمات .

4 توزيع العمال حسب متغير سنوات الخبرة :

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة :

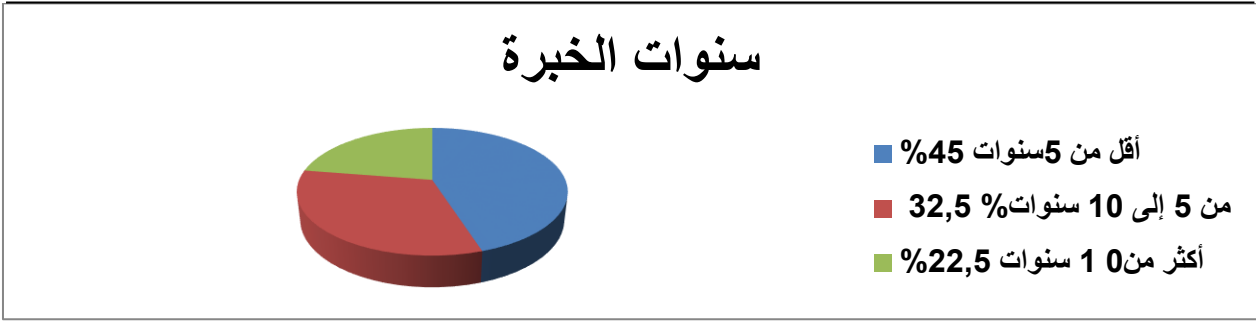
الجدول 03: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	45%
من 5 إلى 10 سنوات	13	32,5%
أكثر من 10 سنوات	9	22,5%

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات الإستبيان

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

الشكل رقم 6 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة 45 % من العينة المستجوبة أجابوا أن عدد سنوات عملهم في المؤسسة أقل من 5 سنوات و 32,5% أجابوا أن عدد سنوات عملهم في المؤسسة من 5 إلى 10 سنوات أما النسبة المتبقية 22,5% أجابوا أن عدد سنوات عملهم أكثر من 10 سنوات وبالتالي نستنتج ان المؤسسة لديها خبرة قليلة و ذلك راجع إلى أنها تمتلك فئة الشباب بكثرة .

ثانيا : تحليل البيانات الخاصة بالدراسة

المحور الأول: المتعلق بتسيير الكفاءات البشرية.

الفقرة 01: الكفاءة تركيبة من المعارف و المهارات و السلوكات التي يتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني .

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	12	22	1	5	0
النسبة	30%	55%	2.5%	12.5%	0%

الجدول 02: نتائج الإستبيان للفقرة الأولى

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أن نسبة 85% (موافق , موافق بشدة) من المستجوبين ترى بأن الكفاءة هي تركيبة من المعارف و المهارات و السلوكات التي يتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني أما النسب المتبقية فهي بين المحايد و الغير موافق .

الفقرة 02 : كفاءة الفرد ليست مرتبطة دائما بالمعارف و المهارات حيث أن هناك من هو كفاء دون أن تكون لديه مؤهلات علمية عالية .

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	5	18	0	10	7
النسبة	12.5%	45%	0%	25%	17.5%

الجدول 03: نتائج الإستبيان للفقرة الثالثة

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

من خلال الجدول رقم 3 نلاحظ أن %57,5 (موافق , موافق بشدة) وافق على أن كفاءة الفرد ليست مرتبطة دائما بالمعارف و المهارات حيث أن هناك من هو كفاء دون أن تكون لديه مؤهلات علمية عالية .
فميدان العمل و الخبرة تولد الكفاءة . أما %42,5 (غير موافق , غير موافق بشدة) لم توافق بإعتبار أنه كيف يكون الفرد كفاء إن لم تكن لديه مؤهلات علمية عالية؟ وبحكم طبيعة العمل الطبي التي تقتضي الكفاءة و المعرفة المكتسبة من خلال سنوات التكوين في الجامعات و المعاهد المتخصصة .

الفقرة 03: تعتبر القدرة على التعلم و الإرادة و الرغبة فيه من أهم العوامل الشخصية من بين عوامل تنمية الكفاءات البشرية

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	15	12	1	8	4
النسبة	37.5%	30%	2.5%	20%	10%

الجدول 04: نتائج الإستبيان للفقرة الرابعة

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن %67,5 (موافق , موافق بشدة) تعتبر القدرة على التعلم و الإرادة و الرغبة فيه من أهم العوامل الشخصية من بين عوامل تنمية الكفاءات البشرية أما النسبة المتبقية ترى أن تنمية الكفاءات البشرية تتعدى ذلك وتتطلب عوامل اخرى .

الفقرة 04: تتميز الكفاءات بالندرة و عدم القابلية للتقليد أو التبديل

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	4	11	13	10	2
النسبة	10%	27.5%	32.5%	25%	5%

الجدول 05: نتائج الإستبيان للفقرة الرابعة

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة %37,5 (موافق , موافق بشدة) من العمال يوافقون على أن من أهم مميزات الكفاءات المساهمة في خلق القيمة و أن تكون نادرة و غير قابلة للتقليد ولا للتبديل و %32,5 من العمال محايد للفكرة أما %30 المتبقية لا توافق وبما أن النسب متقاربة نستنتج أن لكل من العمال فكرته حول مميزات الكفاءات .
فالفرء الكفاء هو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير ولكن بمضي الوقت سوف تستطيع مؤسسة أخرى تقليد خصائصه .

الفقرة 05: إمتلاك المستشفى كفاءات بشرية متميزة و ذات خبرة .

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	0	2	9	11	18
النسبة	0%	5%	22,5%	27.5%	45%

الجدول 06: نتائج الإستبيان للفقرة الخامسة

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة % 72,5 (غير موافق , غير موافق بشدة) من العمال لا يوافقون على فكرة إمتلاك المستشفى للكفاءات البشرية متميزة و ذات خبرة و % 22,5 من العمال محايدة لفكرة نظرا لعدم معرفتهم الجيدة بقدرات كل العاملين بالمؤسسة وبالتالي نستنتج أن أغلبية العمال ترى أن المؤسسة لا تمتلك الكفاءات البشرية اللازمة وذلك لأن اغلب العمال من فئة الشباب و بالتالي هم من قليلي الخبرة و يحتاجون إلى المزيد من الوقت ليصبحوا أكفاء.

الفقرة 06 : تشكل الكفاءات البشرية القيمة الحقيقية للمنظمة.

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	9	20	4	5	2
النسبة	22.5%	50%	10%	12.5%	5%

الجدول رقم 07: نتائج الإستبيان للفقرة السادسة

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن % 72.5 (موافق , موافق بشدة) من العمال يوافقون على أن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في كفاءاتها البشرية أما % 17,5 (غير موافق , غير موافق بشدة) لم توافق باعتبار أن الكفاءات البشرية لوحدها غير كافية للمنظمة إذ لا بد من الموارد المادية التي تدعم عمل المنظمة, وهذا ما تركز عليه حاليا الحكومة الجزائرية وكذا الوزارة الوصية من خلال إنشاء وتجهيز المؤسسات الإستشفائية بأحدث المعدات و التجهيزات اللازمة إلى جانب الكادر البشري المؤهل للقيام بالمهام على أكمل وجه .

الفقرة 07: مساهمة الكفاءات البشرية في حسن إستثمار الموارد المادية

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	4	16	8	7	5
النسبة	10%	40%	20%	17,5%	12,5%

الجدول 08: نتائج الإستبيان للفقرة السابعة

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 50 % (موافق , موافق بشدة) من العمال يؤكد على أن العنصر البشري الكفاء و المؤهل هو المحقق للتميز إذ أن الموارد المادية بمفردها و مهما بلغت من ناحية الكثرة و النوعية لا يمكنها أن تحقق التميز ولكن لا بد أن تتوفر لدى العنصر البشري المعرفة الكافية لإستثمار وإستغلال الموارد المالية المتاحة بشكل فعال , أما % 30 من العمال لا يوافقون إذ يعتبرون الموارد المادية هي الأخرى المرتكز الأول لتحقيق التميز .

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

الفقرة 08: يتم المحافظة على كفاءات المؤسسة عن طريق التكوين و التحفيزات المعنوية .

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	2	6	10	17	5
النسبة	%5	%15	%25	%42,5	%12,5

الجدول 09: نتائج الإستبيان للفقرة الثامنة

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول رقم 08 يبين أن نسبة % 55,5 (غير موافق , غير موافق بشدة) من العمال لا يوافقون على أن المؤسسة تقوم بالمحافظة على الكفاءات عن طريق التكوين و التحفيزات بنوعها و أن نسبة 20 % (موافق , موافق بشدة) ونسبة 25% من العمال محايدة ومنه النسبتين الأخيرتين متقاربتين و بالتالي نستنتج أن أغلبية العمال غير راضين على الآلية المتبعة من طرف المؤسسة للمحافظة على كفاءاتها مما يشكل خطر انتقال هذه الكفاءات إلى مؤسسات إستشفائية أخرى وبالتالي يمكن للمستشفى أن يفقد أهم أصوله.

الفقرة 9: كفاية الأدوات المستعملة من قبل المستشفى لتطوير الكفاءات.

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	0	4	8	11	17
النسبة	%0	%10	%20	%27,5	%42,5

الجدول 10: نتائج الإستبيان للفقرة التاسعة

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن نسبة % 70 (غير موافق , غير موافق بشدة) من العمال لا يروى على الأدوات المستعملة لتطوير الكفاءات كافية لذلك و% 20 من العمال محايد أما %10 المتبقية فهي موافقة وبالتالي حسب النتائج نقول أن الأدوات المستعملة من طرف المؤسسة لتطوير الكفاءات غير كافية لذلك و عليه المؤسسة مطالبة بإيجاد طرق بديلة و حديثة للسعي إلى تطوير كفاءاتها.

الفقرة 10: نقص الكفاءات يرجع لعدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	8	14	11	5	2
النسبة	%20	%35	%27,5	%12,5	%5

الجدول 11: نتائج الإستبيان للفقرة العاشرة

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة % 55 (موافق , موافق بشدة) من العمال يوافقون على أن نقص الكفاءات يرجع لعدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب و %27,5 منهم محايد أما %17,5 غير موافق و بالتالي نستنتج أن التوزيع غير عادل (عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب) للكفاءات يؤدي إلى النقص في تعدادها وكذا إنخفاض أدائها .

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

الفقرة 11: تتناسب قدراتك الفكرية و المعرفية مع الأعمال الموكلة إليك في المؤسسة .

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	5	18	1	14	2
النسبة	%12,5	%45	%2,5	%35	%5

الجدول 12: نتائج الإستبيان للفقرة الحادية عشر

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة % 62,5 (موافق , موافق بشدة) من العمال يرون أن قدراتهم الفكرية و المعرفية تتناسب مع الأعمال الموكلة إليهم في المؤسسة أما %40 لا يوافقون ذلك و يرون ان الأعمال الموكلة إليهم تفوق قدراتهم .

الفقرة 12: منصب عملك يلائم مؤهلاتك العلمية و العملية .

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	2	3	6	26	3
النسبة	%5	%7,5	%15	%40	%7,5

الجدول 13: نتائج الإستبيان للفقرة الثانية عشر

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة % 47,5 (غير موافق , غير موافق بشدة) من العمال يرون أن مؤهلاتهم العلمية و العملية لا تلائم منصب عملهم . أما الفئتين المحايدة و الموافقة نسبتهما متقاربتين فهما على الترتيب كالتالي %15 و %12,5 و بالتالي نستنتج أن أغلبية العمال غير راضين بمناصب عملهم و هذه بطبيعة الإنسان فهو دوما يطمح للأعلى .

الفقرة 13: التقييم يعد الوسيلة المتبعة من طرف المستشفى لإكتشاف كفاءات الأفراد الجدد

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	2	4	10	16	8
النسبة	%5	%10	%25	%40	%20

الجدول 014: نتائج الإستبيان للفقرة الثالثة عشر

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة % 60 (غير موافق , غير موافق بشدة) من العمال لا يوافقون على أن إكتشاف كفاءات الأفراد الجدد يتم عن طريق تقييمهم و %15 يوافقون أما %25 المتبقية محايدة و منه يمكن القول أن طريقة التقييم غير كافية لإكتشاف كفاءات الأفراد الجدد .

الفقرة 14: يتم تبادل المعارف والخبرات مع زملائك خدمة لنقل الكفاءات و المحافظة عليها

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	11	21	3	5	0
النسبة	%27,5	%52,5	%7,5	%12,5	%0

الجدول 15: نتائج الإستبيان للفقرة الرابعة عشر

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة % 80 (موافق , موافق بشدة) من العمال موافقون أما % 12,5 منهم غير موافقين وتبقى الفئة المحايدة بنسبة % 7,5 و بالتالي نستنتج أنه يتم تبادل المعارف والخبرات مع الزملاء خدمة لنقل الكفاءات و المحافظة عليها وهي أنجع طريقة لذلك .

ثالثا:

المحور الثاني : المتعلق بتأثير تسيير الكفاءات على تحقيق تميز المؤسسة الإستشفائية

الفقرة 15: تسيير الكفاءات البشرية يتم بمجموعة من الأنشطة المتخصصة لتطوير وتحسين قدراتها المهنية .

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	2	17	12	3	6
النسبة	%5	%42,5	%30	%7,5	%15

الجدول 16: نتائج الإستبيان للفقرة الخامسة عشر

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ أن نسبة % 47,5 (موافق , موافق بشدة) من العمال يرون أن تسيير الكفاءات البشرية يتم بمجموعة من الأنشطة المتخصصة لتطوير وتحسين قدراتها المهنية و%30 منهم محايدون أما النسبة المتبقية فهي غير موافقة و منه يمكن الإستنتاج أن جل العمال يتفقون على أن تسيير الكفاءات البشرية يتم بآليات تحسن و تطور من قدراتهم .

الفقرة 16: الكفاءات البشرية من بين أهم العوامل الرئيسية التي تصنع الفرق و التميز بين المؤسسات .

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	11	16	10	3	0
النسبة	%27,5	%40	%25	%7,5	%0

الجدول 17: نتائج الإستبيان للفقرة السادسة عشر

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ أن نسبة % 67,5 (موافق , موافق بشدة) من العمال يرون أن الكفاءات البشرية من بين أهم العوامل الرئيسية التي تصنع الفرق و التميز بين المؤسسات أما النسبة المتبقية أغلبهم محايدون و بالتالي نستنتج أنه حقيقتا تعد الكفاءات البشرية سببا رئيسيا في خلق التميز .

الفقرة 17: تسيير الكفاءات يهدف إلى تحسين أداء المنظمة و تثمين الموارد البشرية .

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	5	21	5	5	4
النسبة	%12,5	%52,5	%12,5	%12,5	%10

الجدول 18: نتائج الإستبيان للفقرة السابعة عشر

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

نلاحظ أن نسبة % 64,5 من العمال يوافقون يرون أن تسيير الكفاءات يهدف إلى تحسين أداء المنظمة و تأمين الموارد البشرية وخلق القيم و المعارف التي عندما تثرى تدعم التعلم التنظيمي أما الفئة غير موافقة بلغت نسبتهم 22,5% أما الفئة المحايدة بلغت نسبتها 12,5% وهذا يدل على أن العمال مدركون لأهمية تسيير الكفاءات البشرية و دورها في تحسين أداء المنظمة.

الفقرة 18: الإعتماد على المعرفة الجيدة للكفاءات و التخطيط لتوظيف و تكوين الكفاءات البشرية

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	2	19	11	7	1
النسبة	%5	%47,5	%27,5	%17,5	%2,5

الجدول 19: نتائج الإستبيان للفقرة الثامنة عشر

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن نسبة % 27,5 من العمال محايدون للفكرة و %20 غير موافقين (غير موافق , غير موافق بشدة) أما أغلبية العمال بنسبة 52,5% موافقين و يرون أن أهم المراحل الأساسية للتسيير الكفاءات البشرية تكمن في معرفة جيدة لكفاءات المؤسسة و توقع الأعمال المستقبلية و وضع المخططات للتوظيف و للتكوين للحركية بين الوظائف

الفقرة 19: تكمن مجالات تسيير الكفاءات في إعداد مواصفات الكفاءات البشرية و تقييمهم ثم تطويرهم .

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	14	12	6	7	3
النسبة	%35	%30	%15	%17,5	%7,5

الجدول 20: نتائج الإستبيان للفقرة التاسعة عشر

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول رقم 20 نلاحظ أن نسبة % 65 (موافق , موافق بشدة) من العمال يرون أن إعداد مواصفات الكفاءات البشرية و تقييمهم ثم تطويرهم أهم مجالات تسيير الكفاءات أما %25 من العمال غير موافقين على ذلك أما %15 المتبقية فهي محايدة و بدوره يمكن القول أن العمال يوافقون على نتائج الدراسات النظرية .

الفقرة 20: تحديد العراقيل والمشاكل التي تعيق عملية تسيير الكفاءات البشرية.

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	8	14	7	9	2
النسبة	%20	%35	%17,5	%22,5	%5

الجدول 21: نتائج الإستبيان للفقرة العشرون

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

نلاحظ من خلال الجدول أن نصف تعداد العينة بنسبة % 55 (موافق , موافق بشدة) موافقة على أنه يجب على المؤسسة معرفة أي وضعية موجودة فيها وماهي العراقيل والمشاكل التي تعيق عملية تسيير الكفاءات البشرية أما الفئة غير موافقة تمثل نسبة %27,5 و الفئة المحايدة تمثل نسبة %17,5 ومنه نستنتج أنه رغم قلة خبرة العمال إلا أنهم على وعي بضرورة معرفة أهم العراقيل التي تحول دون تسيير الكفاءات البشرية .

الفقرة 21: التخطيط للموارد البشرية و مسار التوظيف و التنمية و التكوين و تقييم الأداء تعد نماذج التسيير الفعال للكفاءات البشرية .

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	10	13	8	5	4
النسبة	%25	%32,5	%20	%12,5	%10

الجدول 22: نتائج الإستبيان للفقرة الحادية و العشرون

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول نسبة % 57,5 (موافق , موافق بشدة) موافقة على أن التخطيط للموارد البشرية و مسار التوظيف و التنمية و التكوين و تقييم الأداء تعد نماذج التسيير الفعال للكفاءات البشرية و الفئة غير موافقة لذلك بلغت نسبتها %22,5 و نسبة الفئة المحايدة بلغت %20 و بالتالي نستنتج أن اغلب العمال يؤكدون على ضرورة التخطيط و التكوين و التقييم للتسيير الفعال للكفاءات البشرية.

الفقرة 22: نموذج تسيير الكفاءات يكمن في إستقبال ودمج الكفاءات الجديدة.

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	2	21	8	3	6
النسبة	%5	%52,5	%20	%7.5	%15

الجدول 23: نتائج الإستبيان للفقرة الثانية و العشرون

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نصف تعداد العينة بنسبة % 55,5 (موافق , موافق بشدة) موافقة على أن نموذج تسيير الكفاءات يكمن في تخطيط الكفاءة ثم إنشاء مرجعيتها وبعدها إستقبال ودمج الكفاءات الجديدة أما الفئة غير موافقة تمثل نسبة %22,5 و الفئة المحايدة تمثل نسبة %20 ومنه نستنتج أن أغلب العمال يدعون إلى إستقبال ودمج كفاءات جديدة التي تحمل معها الإبتكار و الإبداع والأفكار الجديدة و التي تقود إلى الطرق الجديدة لأداء الأعمال وبالتالي تحسين مكانة المستشفى بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى و التي من شأنها أن تكسبه ميزة تنافسية.

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

الفقرة 23: تحديد الأسباب الداعمة للتمييز.

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	2	8	18	7	5
النسبة	5%	20%	45%	17,5%	12,5%

الجدول 24: نتائج الاستبيان للفقرة الثالثة والعشرون

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 45% محايدة من العمال و 30% منهم غير موافق أما 25% (موافق , موافق بشدة) موافقة على أن التغيير السريع و الثابت و المنافسة بلا حدود و حفظ المكان و المكانة و تنامي مفهوم الجودة و تكنولوجيا المعلومات من الأسباب الداعمة للتمييز. و بالتالي نستنتج أن جل العمال لا يدرك الأسباب الحقيقية التي تدعم التميز أو لديهم وجهات نظر مغايرة.

الفقرة 24: حسن استثمار الكفاءات البشرية ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات الأداء العالي و المتميز للمستشفى

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	7	15	9	6	3
النسبة	17,5%	37,5%	22,5%	15%	7,5%

الجدول 25: نتائج الاستبيان للفقرة الرابعة والعشرين

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن نسبة 55% (موافق , موافق بشدة) من العمال يرون أن حسن استثمار الكفاءات البشرية ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات الأداء العالي و المتميز للمؤسسة و 22,5% منهم محايدون أما النسبة المتبقية فهي غير موافقة و منه يمكن الاستنتاج أن نصف عدد العينة المدروسة يدعون إلى ضرورة الإستثمار في الكفاءات البشرية لتحقيق مستوى عالي من الأداء .

الفقرة 25: توفر المستشفى على بيئة محفزة للتعلم .

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	3	8	19	7	3
النسبة	7,5%	20%	47,5%	17,5%	7,5%

الجدول 25: نتائج الاستبيان للفقرة الرابعة والعشرين

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 47,5% من العمال محايدة و 25% منهم غير موافق أما الفئة الموافقة (موافق , موافق بشدة) بلغت نسبة 27,5% ترى أن المؤسسة تتوفر على بيئة محفزة للتعلم و بالتالي نستنتج أن العمال غير متيقنين حقا أن المؤسسة تملك بيئة محفزة أم الخلل يكمن في عملها .

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

الفقرة 26: تحفيز العاملين بالمستشفى يعمل على تحسين أدائهم .

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	11	15	9	3	2
النسبة	27,5%	37,5%	22,5%	7,5%	5%

الجدول 27: نتائج الإستبيان للفقرة السادسة والعشرين

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة % 22,5 من العمال محايدة و %12,5 منهم غير موافق أما الأغلبية بنسبة 60 % (موافق , موافق بشدة) موافقة على أن تحفيز العاملين بالمستشفى يعمل على تحسين أدائهم. و بالتالي نستنتج أن العمال لو أتاحت لهم الفرصة لكان من بين مطالبهم الدعوة إلى التحفيزات و خاصة منها المادية .

الفقرة 27: سوء تسيير الكفاءات يؤدي إلى إهدار الكفاءات التخصصية .

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	17	12	10	1	0
النسبة	42,5%	30%	25%	2,5%	0%

الجدول 28: نتائج الإستبيان للفقرة السابعة والعشرين

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول نسبة % 72,5 (موافق , موافق بشدة) موافقة على سوء تسيير الكفاءات يؤدي إلى إهدار الكفاءات التخصصية و الفئة غير موافقة لذلك بلغت نسبتها % 2,5 و هي نسبة ضئيلة ونسبة الفئة المحايدة بلغت % 25 و بالتالي نستنتج أن اغلب العمال يؤكدون على ضرورة التسيير العلمي الحسن بطرق العلمية السوية لتفادي إهدار الكفاءات البشرية المتخصصة.

الفقرة 28: تعمل المؤسسة على وضع برامج التدريب و التكوين لتنمية معارف الكفاءات و تحسين أدائهم .

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	3	9	14	12	2
النسبة	7,5%	22,5%	35%	30%	5%

الجدول 29: نتائج الإستبيان للفقرة الثامنة والعشرين

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن مختلف النسب متقاربة بحيث بلغت نسبة العمال المحايدة % 35 أما نسبة العمال غير موافقين % 30 و % 35 نسبة العمال الموافقين (موافق , موافق بشدة) و بالتالي نستنتج أن العمال هم بين الموافق و المحايد وغير الموافق حول وضع برامج التدريب و التكوين .

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الإستشفائية لولاية سعيدة

الفقرة 29: التسيير الجيد للكفاءات له دور في تحسين أداء المؤسسة الإستشفائية .

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	11	17	7	5	0
النسبة	27,5%	42,5%	17,5%	12,5%	0%

الجدول 30: نتائج الإستبيان للفقرة التاسعة و العشرين

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ أن نسبة 70 % (موافق , موافق بشدة) من العمال يرون أن التسيير الجيد للكفاءات له دور في تحسين أداء المؤسسة الإستشفائية و17,5% منهم محايدون أما النسبة المتبقية فهي غير موافقة و منه يمكن الإستنتاج أن جل العمال يتفقون على أن تحسين أداء المؤسسة الإستشفائية يتم عن طريق التسيير الجيد للكفاءات البشرية .

الفقرة 30: تقوم المؤسسة بتسيير كفاءاتها بغرض زيادة معارفهم و التطوير من أدائهم لتأدية وظائفهم بالشكل الأفضل

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	12	15	10	3	0
النسبة	30%	37,5%	25%	7,5%	0%

الجدول 31: نتائج الإستبيان للفقرة الثلاثين

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول نسبة 67,5 % (موافق , موافق بشدة) موافقة على أن يجب على المؤسسة بأن تقوم بتسيير كفاءاتها بغرض زيادة معارفهم و التطوير من أدائهم لتأدية وظائفهم بالشكل الأفضل و الفئة غير موافقة لذلك بلغت نسبتها 7,5% ونسبة الفئة المحايدة بلغت 25% و بالتالي نستنتج أن لتطوير كفاءات العمال و التحسين من أدائهم لابد من تسييرهم وذلك للحصول على النتائج المطلوبة وهي رضا المريض .

المطلب الثالث : نتائج الدراسة التجريبية

أولا : إختبار صحة الفرضيات :

نحاول فيما يلي إختبار صحة الفرضيات التي تطرقنا إليها في المقدمة العامة ويتضح ذلك على النحو التالي :

الفرضية الأولى : التي تفترض أن الكفاءات البشرية تعتبر أهم موارد المؤسسة فقد ثبتت صحتها و سلامتها وذلك من نتائج التي توصلنا إليها في الدراسة التجريبية و التي تبين أن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في كفاءاتها البشرية و أن الموارد المادية مهما بلغت من ناحية الكثرة و النوعية لا يمكنها أن تحقق التميز بمفردها إن لم يوجد العنصر البشري الكفاء المؤهل لحسن استثمارها. وبالتالي الفرضية الأولى صحيحة .

الفرضية الثانية : التي تفترض أن آليات تسيير الكفاءات تكمن في مجموعة من المراحل والمجالات التي يجب إتباعها ومجموعة العراقيل التي ينبغي تخطيها فقد ثبتت صحتها في الجانب النظري من الدراسة أما الجانب التطبيقي فقد كانت جل إجابات محايدة نظرا لعدم المعرفة التامة للعمال بآليات تسيير الكفاءات , وبالتالي فإن الفرضية الثانية صحيحة.

الفرضية الثالثة :

إن إعطاء المؤسسة الإستشفائية أهمية كبرى لكفاءاتها البشرية من خلال تسييرها بشكل فعال، وتثمين مهاراتها ومعارفها وتحفيزها ماديا ومعنويا، وتشجيعها على الإبداع مما يكسبها المرونة والتأقلم مع متغيرات المحيط، يعمل على تحقيق التميز للمؤسسات الإستشفائية ومنه الفرضية الثالثة صحيحة .

ثانيا : نتائج الدراسة التجريبية

من خلال الدراسة التي قمنا بها وبعد تحليل و مناقشة البيانات المتحصل عليها من خلال الإستبيان توصلنا إلى النتائج التالية :

_ أغلب المستجوبين يرون بأن الكفاءة هي تركيبة من المعارف و المهارات و السلوكات التي يتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني.

_ كفاءة الفرد ليست مرتبطة دائما بالمعارف و المهارات حيث أن هناك من هو كفاء دون أن تكون لديه مؤهلات علمية عالية .

_ العمال لا يوافقون على الأدوات المستعملة لتطوير الكفاءات ويعتبرونها غير كافية لتحقيق المبتغى وهم غير راضين على الآلية المتبعة من طرف المؤسسة للمحافظة على كفاءاتها.

_ تسيير الكفاءات البشرية يتم بمجموعة من الأنشطة المتخصصة و يهدف إلى تحسين أداء المنظمة و تثمين الموارد البشرية وتطوير وتحسين قدراتها المهنية وخلق القيم و المعارف التي عندما تثرى تدعم التعلم التنظيمي .

_ أهم المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية تكمن في معرفة جيدة لكفاءات المؤسسة و توقع الأعمال المستقبلية و وضع مخططات التوظيف و التكوين والحركية بين الوظائف .

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

- _ على المؤسسة معرفة أي وضعية موجودة فيها وماهي العراقيل والمشاكل التي تعيق عملية تسيير الكفاءات البشرية.
- _ إن التخطيط للموارد البشرية ثم إنشاء مرجعيتها وبعدها إستقبالها ودمجها وتتبع مسار التوظيف و التنمية و التكوين و تقييم الأداء تعد نماذج التسيير الفعال للكفاءات البشرية .
- _ تعمل المؤسسة على وضع برامج التدريب و التكوين لتنمية معارف الكفاءات و تحسين أدائهم .
- _ وضمان التسيير الجيد للكفاءات البشرية .
- _ تقوم المؤسسة بتسيير كفاءاتها بغرض زيادة معارفهم و التطوير من أدائهم لتأدية وظائفهم بالشكل الأفضل وذلك للحصول على النتائج المطلوبة وهي رضا المريض وبالتالي تحقيقها للتميز .

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة

الخلاصة :

إن أي دراسة كانت وحول أي موضوع كان فهي تحتاج إلى بذل مجهود يفي بالغرض و يحقق الهدف المرجو منها ومهما إتمدت الدراسة على الكتب أو شبكة الأنترنت أو الدراسات السابقة وهو ما يسمى بالجانب النظري فهي تبقى ناقصة نوعا ما حيث تحتاج إلى دراسة تطبيقية ميدانية لإثراء محتواها وهذا ما تم في هذا الفصل وذلك من أجل إلقاء نظرة حول المؤسسات الإستشفائية الجزائرية . بحيث وزعنا مجموعة من إستمارات الإستبيان على عمال المؤسسة محل الدراسة ثم قمنا بعرض وتحليل ومناقشة إجاباتهم و في الأخير عرضنا أهم إستنتاجات الدراسة التجريبية .

الخاتمة العامة

لقد تبين من خلال دراسة موضوع دور آليات تسيير الكفاءات البشرية على تميز المؤسسات الإستشفائية أن بين هاتين الأخيرتين علاقة طردية أي كلما كان التسيير أمثل لهاته الكفاءات ويعتمد على أسس و معايير علمية ينعكس بالإيجاب على الخدمات الصحية. كما توصلنا في هذا البحث إلى حقيقة أن الكفاءات البشرية تعد أم الموارد بالنسبة للمنظمة ، كما اتضح لنا بأن التسيير الفعال والجيد للكفاءات البشرية وقدرة المؤسسة على انتقاء أفضل النظم التسييرية الحديثة والمرنة تمكنها من تجميع ما تملك من موارد وكفاءات ذات قدرات ومعارف ومهارات تمكنها من تحقيق التميز .

و من خلال ما سبق يمكن استخلاص بأن الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأنها الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحفقة للتميز . ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها :

_ الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالإستجابة مع مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم و درجة تعقدها وعدم استقرارها _ إن التسيير الجيد للكفاءات البشرية والعمل على تنمية قدراتها ومعارفها يجعل المؤسسة قادرة على إمتلاك موارد بشرية تتمتع بخبرات وقدرات عالية تقود المنظمة إلى التمييز .

_ إن المؤسسات الإستشفائية هي منظمات ذات أهمية بالغة في المجتمع، لما تقدمه من خدمات تساهم في رعاية الأفراد و صون حياتهم، فهي تتميز من حيث تركيبها و تنظيمها عن غيرها من المنظمات جميعا، فهي تحتوي على موارد بشرية ذات كفاءة عالية، من أطباء بمختلف اختصاصاتهم و مهاراتهم، إداريين ،ممرضين...، يختلف حجمها باختلاف عدد السكان المنطقة المتواجدة فيها المؤسسة، صغيرة الحجم، متوسطة و كبيرة.

_ تعتبر المؤسسات الصحية وخصوصا المستشفيات من المؤسسات ذات التركيبة غير البسيطة والتي تعتمد في تقديم خدماتها الصحية للمرضى على إجراءات تنظيمية و إدارية متعددة .

_ إستنتاج أن المؤسسة الإستشفائية " أحمد مدغري " تهمل الأسس العلمية السوية في تسيير الكفاءات البشرية بحيث تركز فقط على إتمام الخدمات الصحية بأكمل وجه .

_ إن تسيير الكفاءات البشرية تضم في طياتها العديد من الخطوات، فهي تمثل تصميم، تنفيذ و متابعة خطط عمل متجانسة، توظيف الموارد البشرية و استخدامها بطريقة مثلى بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

التوصيات و الإقتراحات :

_ المؤسسات الصحية الجزائرية تحتاج إلى تركيز إهتماماتها حول تسيير كفاءاتها البشرية والمحافظة عليها كونها أهم مقومات نجاحها .

_ الإبقاء على مسابرة التطور التكنولوجي .

_ إعتبار الكفاءات البشرية مورد رئيسي استراتيجي للمنظمة وضرورة الإهتمام به .

_ تطوير مستوى التعليم و تطوير مهارات الكفاءات ذوي المعرفة المتخصصة.

_ عمل و عقد دورات تدريبية للعمال الإداريين و توفير بعثات إلى الخارج من أجل الرفع من كفاءاتهم .

الخاتمة العامة

_ ضرورة إهتمام المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الإستشفائية بصفة خاصة برأسمالها الفكري الممثل في نخبة الكفاءات , ذات القدرات المعرفية و المهارات التي تمكن المؤسسة من إنتاج أفكار جديدة و التي تسمح بإغتنام نقط القوة الداخلية و إقتناص الفرص المتاحة , مع التعامل مع الأفراد كعينات غير متماثلة بسبب تباين قدراتهم على خلق القيمة و التميز .

الأفاق المستقبلية :

و في ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء و التجديد، و نذكر على سبيل المثال:

_ دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية داخل المؤسسات الإستشفائية .

_ تسيير و تأطير المتربصين داخل المؤسسات الإستشفائية .

المراجع

المراجع باللغة العربية :

الكتب :

- _ عادل زايد الأداء التنظيمي المتميز, الطريق إلى منظمة المستقبل , المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة ,مصر 2006.
- _ محمود محمود السجاعي ، محاسبة التكاليف في المنظمات الصحية:مدخل نظم المعلومات، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، القاهرة،2009 .
- _ حسان محمد نذير حرساني، إدارة المستشفيات، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1990.
- _ مكرم باسيلي، المحاسبة في المنشآت الفندقية :رؤية إدارية الفنادق -المستشفيات، المكتبة العصرية، المنصورة،2006 .
- _ سليم بطرس جلدة، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
- _ حسين ذنون علي البياتي، المعايير المعتمدة في إقامة وإدارة المستشفيات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،2005.
- _ مضر زهران، إدارة المستشفيات والرعاية الصحية، بدون ناشر، بدون مكان نشر،2007 .
- _ فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
- _ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة :مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة (شركات استثمار عقاري -مكاتب استشارية -فنادق -منشآت سياحية-مستشفيات)، الدار الجامعية، الإسكندرية،2003 .
- _ غازي فرحان أبو زيتون، خدمات الإيواء في المستشفيات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999 .
- _ محمود خليل الشاذلي وآخرون، طب المجتمع ، أكاديمية إنترناشيونال للنشر والطباعة ، بيروت، 1999 .
- _ سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، مطبعة العشري، بدون مكان نشر، 2008 .
- _ ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
- _ مليكة غواري ,جودة خدمات الرعاية الصحية في المؤسسات الإستشفائية عمان الأردن دار البارودي العلمية 2016
- _ محمد صالح الحناوي , محمد فريد الصحن , مقدمة في الأعمال و المال , دار الجامعة الجديدة , الإسكندرية 1999
- _ جلال إبراهيم العبد , إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية , الإسكندرية , دار الجامعة الجديدة 2005.
- روجيرس إكزافي (2006)، المقارنة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية، ترجمة يحي ناصر موسى، الجزائر :الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية.

المذكرات

- بركاني بثينة , حفيظي حنان " دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع 2016.
- سنوسي أمين " تسيير إدارة الموارد البشرية كأداة لتحسين الكفاءة المهنية" , مذكرة مقدمة ضمن المتطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير 2016.
- مخلوف أم كلثوم " إشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة " مذكرة مقدمة ضمن المتطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير 2015.
- يحيوية سملاي ,بلال أحمد " الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية , الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية , جامعة ورقلة 10/09 مارس 2004.
- بوسعد زكية " أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية " مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة باتنة 2008.
- عاشور زيان، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاتجاهات المهنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2010-2011 .
- نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة 2011-2012.
- عبد القادر هاملي وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة-مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة تلمسان 2011.
- فاطمة زهراء بوفالة،تقييم كفاءات أداء المؤسسات المصرفية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات –مذكرة ماستر علوم التسيير ,جامعة ورقلة 2010 .
- _ منى مسغوني سمية قداش ,دور وأثر الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية , مذكرة ليسانس علوم التسيير , جامعة ورقلة. 2003.

الأوراق البحثية و المداخلات

- براق محمد و رابح بن الشايب (2004) "تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة"، مداخلتة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة -الجزائر 09-10 مارس 2004.

_رحيم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، العدد 07، فيفري 2005.

_محمد زبير وشوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011.

_إبراهيم عاشور، حمزة غربي، نمو الرقع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة الملتقى الوطني الأول حول ماهية تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012.

- الحبيب ثابتي جيلالي بن عبوا - تطوير الكفاءات البشرية، معسكر مؤسسة الثقافة الجامعية 2009 .

- عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شابونية "تسيير الكفاءات و دوره في بناء الميزة التنافسية " الملتقى الدولي حول المعرفة , جامعة بسكرة , 2005.

-مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة شلف 2012.

- كمال منصوري سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى , مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية , جامعة بسكرة , العدد 07 جوان 2012 .

- الطيب الدودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، - تسيير المهارات ومهمته في تنافسية المؤسسة، جامعة بسكرة، 23 فيفري 2012

المراجع باللغة الأجنبية :

-Pierre-Xavier Meshi **Le concept De Compétence En Stratégie Perspectives Et limites**
Paris: Ed Dunord 2009.

- Martin le boulaire , "gestion des compétences stratégie et performance de l'entreprise , quel et le rôle de la fonction R H" . université pierre mendés de France .

- Montmollin Maurice de **vocabulaire de l'ergonomie** Toulouse
Octares 1997.

- Sire Bernard."classification des compétences journée d'étude sur la gestion des compétences " , Grenoble : ESA2000.

- christine rien " gestion des compétences " université de savoir, 2008
- Daniel HELD, **la gestion des compétence ,revue économique et social** , 1995
- Gilles Aymer Mober, **le management des compétences la lettre du CEDT Pen lignes**, Paris : casas 1999 .
- Jean Pierre Bachez **les nouveaux travailleurs du savoir, Paris**, édition d'organisation 2004.



الملاحق

أولاً : استمارة الاستبيان

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
سنة ثانية ماستر تخصص إدارة الهياكل الإستشفائية

السادة و السيدات الموظفين بالمؤسسة

تحية طيبة

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في تسيير الهياكل الإستشفائية بعنوان " آليات تسيير الكفاءات البشرية و دوره في تميز المؤسسة الإستشفائية " تم إنجاز هذا الإستبيان بهدف فهم و توضيح أثر تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق تميز المؤسسات الإستشفائية , لذا نرجوا من سيادتكم المحترمة ملاً هذه الإستمارة بدقة و موضوعية علماً أن إجابتكم ستعامل بسرية تامة و المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

فلكم جزيل الشكر مسبقاً على مساهمتكم القيمة و على مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع .

عند الإجابة على أسئلة الإستبيان الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة .

أولاً : معلومات شخصية :

الجنس:

أنثى ذكر

السن :

من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكبر من 40 سنة

الوظيفة :

طاقم إداري طاقم شبه طبي طاقم طبي

الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانيا : محاور الدراسة :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	الكفاءة تركيبية من المعارف و المهارات و السلوكات التي يتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني .					
02	كفاءة الفرد ليست مرتبطة دائما بالمعارف و مؤهلات علمية عالية					
03	تعتبر القدرة على التعلم و الإرادة و الرغبة فيه من بين عوامل تنمية الكفاءات البشرية					
04	لا بد أن تتميز الكفاءات بالندرة و عدم القابلية للتقليد أو التبديل					
05	المستشفى يمتلك كفاءات بشرية متميزة و ذات خبرة					
06	القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في كفاءاتها البشرية .					
07	تساهم الكفاءات البشرية في حسن استثمار الموارد المادية للمستشفى					
08	يقوم المستشفى بالمحافظة على كفاءات المؤسسة عن طريق التكوين و التحفيز المادية و المعنوية .					
09	الأدوات المستعملة من قبل المستشفى لتطوير الكفاءات كافية لذلك .					
10	يؤدي عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب إلى نقص الكفاءات					
11	تناسب قدراتك الفكرية و المعرفية مع الأعمال الموكلة إليك في المؤسسة .					
12	منصب عملك يلائم مؤهلاتك العلمية و العملية					
13	يقوم المستشفى باكتشاف كفاءات الأفراد الجدد عن طريق تقييمه					
14	يتم تبادل المعارف والخبرات مع زملائك خدمة لنقل الكفاءات و المحافظة عليها .					
15	يعتمد المستشفى على مجموعة من الأنشطة المتخصصة لتطوير و تحسين قدراتها المهنية					
16	الكفاءات البشرية من بين أهم العوامل الرئيسية التي تصنع					

					الفرق و التميز بين المؤسسات الإستشفائية .
					17 تسيير الكفاءات يهدف إلى تحسين أداء المنظمة و تتمين الموارد البشرية.
					18 يركز المستشفى على المعرفة الجيدة لكفاءاته و التخطيط لتوظيف و تكوين الكفاءات البشرية .
					19 تكمن مجالات تسيير الكفاءات في إعداد مواصفات الكفاءات البشرية و تقييمهم ثم تطويرهم .
					20 على المؤسسة معرفة تحديد العراقيل والمشاكل التي تعيق عملية تسيير الكفاءات البشرية.
					21 إن التخطيط للموارد البشرية و مسار التوظيف و التنمية و التكوين و تقييم الأداء تعد نماذج التسيير الفعال للكفاءات البشرية .
					22 نموذج تسيير الكفاءات يكمن في تخطيط الكفاءة ثم إنشاء مرجعيتها وبعدها إستقبال ودمج الكفاءات الجديدة .
					23 التغيير السريع و الثابت منافسة بلا حدود و حفظ المكان و المكانة و تنامي مفهوم الجودة و تكنولوجيا المعلومات من الأسباب الداعمة للتميز.
					24 حسن استثمار الكفاءات البشرية ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات الأداء العالي و المتميز للمستشفى
					25 تتوفر المؤسسة على بيئة محفزة للتعلم
					26 تحفيز العاملين بالمستشفى يعمل على تحسين أدائهم .
					27 سوء تسيير الكفاءات يؤدي إلى إهدار الكفاءات التخصصية .
					28 تعمل المؤسسة على وضع برامج التدريب و التكوين لتنمية معارف الكفاءات و تحسين أدائهم
					29 التسيير الجيد للكفاءات له دور في تحسين أداء المؤسسة الإستشفائية .
					30 تقوم المؤسسة بتسيير كفاءاتها بغرض زيادة معارفهم و التطوير من أدائهم لتأدية وظائفهم بالشكل الأفضل .

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	الفهرس
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
أ_ج	مقدمة عامة
21_01	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية
	المبحث الأول: الكفاءات البشرية
1	أولا: النشأة التاريخية للكفاءة
1	ثانيا: ماهية الكفاءة
7	ثالثا: خصائص وأنواع الكفاءة
8	رابعا: عوامل و موارد تنمية الكفاءات
11	خامسا: متطلبات و مميزات الكفاءات
12	المبحث الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية
13	أولا: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية
14	ثانيا: أهداف تسيير الكفاءات البشرية
15	ثالثا: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية
16	رابعا: مجالات تسيير الكفاءات البشرية
18	خامسا: عراقيل تسيير الكفاءات البشرية
38_22	الفصل الثاني: آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسات الإستشفائية
	المبحث الأول: المؤسسات الإستشفائية
23	أولا: مفهوم المستشفى
26	ثانيا: أنواع المستشفى
29	ثالثا: التنظيم الداخلي للمستشفى

33	رابعاً : وظائف المستشفى
	المبحث الثاني : آليات تسيير الكفاءات البشرية ودوره في تميز المؤسسة الإستشفائية.
35	أولاً: خصائص الكفاءات التي تسمح بالتميز
36	ثانياً : نموذج تسيير الكفاءات بالمؤسسة
37	ثالثاً : الأسباب الداعمة للتميز
38	رابعاً : تسيير الكفاءات و دوره في تميز المؤسسات الإستشفائية
68_49	الفصل الثالث : دراسة تجريبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة
	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية العمومية محل الدراسة
47	أولاً: نشأة وتعريف ومهام المؤسسة
48	ثانياً : مصالح وتعداد الموظفين
50	ثالثاً : الهيكل التنظيمي
	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
51	أولاً: خطوات إجراء الدراسة التجريبية
55	ثانياً : عرض وتحليل نتائج الاستبيان
67	ثالثاً : نتائج الدراسة التجريبية
71_69	الخاتمة العامة
75_72	قائمة المراجع
79_76	الملاحق
81_80	قائمة المحتويات
82	الملخص

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تسيير الكفاءات البشرية على أداء المؤسسة الإستشفائية وذلك من خلال معرفة أهم مجالات تسيير الكفاءات البشرية و المراحل الأساسية لتسييرها و الأهداف المحققة جراء التسيير الحسن لها و التعرف كذلك على أهم العراقيل التي تحول دون تسيير الكفاءات داخل المؤسسات العمومية , و المؤسسات الإستشفائية كأى مؤسسة تعمل جاهدة من أجل الحصول على الكفاءات البشرية ذات الخبرة العالية و تعمل على تسييرها بأفضل و أحسن الآليات و ذلك لتحقيق التميز في الأداء .

و من أجل ذلك قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية " أحمد مدغري " بولاية سعيدة فلاحظنا و استنتجنا أنه كلما كان هناك تسيير جيد للكفاءات كلما كان هناك التقديم الأفضل للخدمات الصحية ذات الجودة العالية مما يؤدي بدورها إلى الرفع من أداء المؤسسة و تحقيقها للتميز و الحصول على رضا المريض و هو أهم أهداف المؤسسة الإستشفائية .

الكلمات المفتاحية : الكفاءات البشرية , تسيير الكفاءات البشرية , تميز المؤسسة الإستشفائية .

Cette étude vise à identifier l'impact de la gestion des ressources humaine sur la performance de l'hôpital grâce à la connaissance des magazines les plus importants qui gèrent les compétences humains et aux étapes de base du processus et aux objectifs atteints identifier les principaux obstacles à la gestion des compétences au sein des institutions publiques hospitalière .

Comme toute institution qui travaille dur pour obtenir des compétences humaines avec une grande expérience et travaille pour les gérer au mieux et au mieux

Afin d'atteindre l'excellence dans la performance et pour cela nous avons effectué une étude appliquée au niveau de l'hôpital hospitalier public AHMED MEDEGRRI , SAIDA Nous avons noté et conclu que chaque fois qu'il existe une bonne gestion des compétences , de meilleurs progrès ont été réalisés en matière de services de santé de qualité , ce que conduit à l'amélioration des performances de l'institution et à l'excellence et à la satisfaction du patient sont les objectifs de l'hôpital.

Mots clés: les compétences humaines , la gestion des compétences humaines ,distinguer les institutions hospitalières .

