

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الهياكل الاستشفائية

دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الخدمة الصحية

دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية "بلطرش العجال" - عين تادل - مستغانم

مقدمة من طرف الطالبة: عباسة الحاجة

تحت إشراف الأستاذة: بن حليمة خيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	شهرزاد برواين	أستاذة محاضرة-ب-	جامعة مستغانم
مقررا	خيرة بن حليمة	أستاذة مساعدة-أ-	جامعة مستغانم
مناقشا	نادية مقداد	أستاذة محاضرة-ب-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2018

الاهداء

أشكر الله عز و جل الذي منحني الصبر و العطاء و بقدرته أتممت هذا العمل
الذي أهدي ثمرته إلي:

الذي علمني حتى أتقنت معاني الحياة ، إلي الذي أنار لي درب الحياة و علمني
أن لا أتهاون عن طلب العلم إلي الممات "أبي العزيز" حفظه الله .

إلي رمز المحبة و الحنان و الدفء ، إلي أول كلمة نطق بها لساني ، إلي أعز
الناس "أمي الغالية" حفظها الله.

إلي إخوتي : " سليمة ، سارة ، إيمان ، يسرى " .

إلي أولاد أختي : التوأمان "يوسف، ياسين" و أميرة و ادم.

إلي أعز صديقاتي : منال ، سميرة ، أمينة ، حورية ، وفاء ، مروة ، عائشة.

إلي كل الأهل و الأحباب : "عباسة و لطروش" .

و إلي كل من غابت علي أسمائهم و لن تغيب وجوههم.

كما لا أنسى رفيقات الدرب الجامعي في السراء و الضراء : " حورية ، فوزية ،
فتيحة" .

و إلي خريجي طلبة الماستر لتسيير المياكل الاستشفائية 2018.

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل

و هدانا سبيل العلم و المعرفة و بعد:

أقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذة المشرفة :

"بن حليلة خيرة"

على كل ما قدمته لي من مساعدة و نصائح طول إنجاز المذكرة و على قبولها
بالإشراف على هذه الرسالة.

كما يجدر بنا شكر جميع الأساتذة الذين أوصلونا إلى جنبي حائل علمنا طيلة
تعلمنا.

ومن ثم الشكر و العرفان إلى "المؤسسة العمومية الاستشفائية " بعين تادلس -
ولاية مستغانم

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مجالات التكوين بالنسبة للفرد	18
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية	42

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين التكوين و التعليم	17
02	عدد أفراد الطاقم الشبه طبي	40
03	عدد الموظفين الإداريين	40
04	عدد الأطباء في المؤسسة العمومية الاستشفائية	41
05	توزيع عدد أسرة المؤسسة العمومية الاستشفائية	43

فهرس المحتويات

الإهداء

الفهرس

قائمة الأشكال و الجداول

01.....	المقدمة العامة.....
06.....	الفصل الأول:عموميات حول تسيير الموارد البشرية.....
06.....	المطلب الأول:مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية.....
06.....	1-مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
07.....	2-أهمية إدارة الموارد البشرية.....
09.....	المطلب الثاني:أهداف إدارة الموارد البشرية.....
12.....	المطلب الثالث:وظائف إدارة الموارد البشرية.....
13.....	المطلب الرابع:التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....
15.....	المبحث الثاني: عموميات حول التكوين.....
15.....	المطلب الأول:مفهوم التكوين و أنواعه.....
15.....	1-مفهوم التكوين.....
18.....	2-أنواع التكوين.....
20.....	المطلب الثاني:أهداف التكوين و أهميته.....
20.....	1-أهداف التكوين.....
21.....	2- أهمية التكوين.....
23.....	المطلب الثالث:البرنامج التكويني، أهدافه و مراحله.....

المطلب الرابع: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين.....	25
المبحث الثالث: عموميات حول الخدمة الصحية.....	26
المطلب الأول: تعريف الخدمة وخصائصها الأساسية.....	26
1-تعريف الخدمة.....	27
2-خصائص الخدمة الأساسية.....	28
المطلب الثاني: تعريف الخدمة الصحية و الخصائص المميزة لها.....	29
1-تعريف الخدمة الصحية.....	29
2-الخصائص المميزة للخدمة الصحية.....	30
المطلب الثالث: أنواع الخدمات الصحية المقدمة.....	31
المطلب الرابع: علاقة التكوين بالخدمة الصحية.....	33
خلاصة الفصل.....	35
الفصل الثاني: دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الخدمة الصحية للمؤسسة العمومية	
الاستشفائية "بلطرش العجال".....	37
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.....	38
المطلب الأول: المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.....	38
1-المؤسسة العمومية الاستشفائية.....	39
2-الهيكل التنظيمي.....	42
المبحث الثاني: التكوين و الخدمة الصحية.....	45
المطلب الأول: التكوين في المؤسسة العمومية الاستشفائية.....	45
المطلب الثاني: تحليل العلاقة بين التكوين و الخدمة الصحية.....	47

47.....	1-منهجية الدراسة
51.....	2-استنتاج العلاقة بين التكوين و الخدمة الصحية
53.....	اقتراحات و حلول
54.....	خلاصة الفصل
55.....	الخاتمة العامة
57.....	قائمة المراجع

المقدمة العامة:

تسعى المؤسسات العمومية الاستشفائية في الجزائر، و ككل مؤسسة خدماتية على تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها من أجل تحسين و تطوير خدماتها المقدمة داخل الإدارة الاستشفائية، و للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف يعود الفضل إلى العنصر البشري. و لتطوير الموارد البشرية و تقديم الأفضل، تعتمد المؤسسات الاستشفائية على عنصر التكوين الذي يعتبر موضوعا أساسيا في الإدارة نظرا لارتباطه المباشر بتنمية الموارد البشرية، و أصبح حاجة ملزمة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم و معارفهم و بالتالي تزويد المتكويين بالمعلومات الأساليب المختلفة و المتجددة للتأقلم مع الوضع السائد في الإدارة. و هذا ما يؤدي إلى تغيير سلوكهم و اتجاههم بشكل ايجابي و نافع للمؤسسة مع رفع مستوى أدائهم ، ما يضمن بتقديم أحسن الخدمات الصحية، و الحصول على رضا الزبون.

يعتبر المورد البشري أهم مورد من بين موارد المؤسسة، هذا لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفر موظفين أكفاء و متكويين و متحمسين للعمل بجدية لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء المنوط بهم، وعليه فان للتكوين دور أساسي في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين المهارات و تطوير قدرات الموظفين التي تساعد على تحسين أدائهم و مواكبة المستجدات و التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، حيث أصبح تكوين الموظفين ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها و الارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة و الاستمرار و التطور، و حتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، و ذلك بتحديد الاحتياجات التكوينية له و من ثم تخطيط و تصميم البرامج المناسبة و الملائمة حسب الأهداف المسطرة و المراد تحقيقها و هذا من أجل تطوير الموظفين، و توفير لهم فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية.

إشكالية البحث:

إن تكوين العنصر البشري مهم في المؤسسات الصحية، مما يساعد على تطوير مهارات و قدرات العنصر البشري من جهة، و تحسين الخدمة الصحية من جهة أخرى لتقديم أفضل الخدمات للمستهلك (المريض) و الوصول إلى رضا الزبون، و من نجاح المؤسسة، و الحفاظ على سمعتها و بالتالي خدمة مرضاها و تقديم الأفضل ما لديها لهم.

و من هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

-ما هو دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الخدمة الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

انطلاقا من هذا التساؤل الرئيسي يمكننا صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1-ما أهمية تكوين الموارد البشرية في تطوير الخدمة الصحية؟

2-كيف يساهم التكوين في تحسين الخدمة الصحية؟

3- ما هي العلاقة التي تربط التكوين بالخدمة الصحية؟

الفرضيات :

يساهم تكوين الموارد البشرية في تحسين وتطوير الخدمة الصحية.

أهداف الدراسة:

يتمثل هدف هذه الدراسة في :

1- معرفة دور التكوين في المؤسسة الصحية.

2- البرامج التكوينية لتحسين أداء الموظفين.

3- مدى الحاجة إلى زيادة البرامج التكوينية.

أهمية الدراسة :

أهمية البحث تتمثل في :

-دراسة التكوين في المؤسسة الاستشفائية.

-تقييم وظيفة الموارد البشرية.

-معرفة مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموظفين وتطوير الخدمة الصحية.

أسباب اختيار الموضوع:

1-محاولة معرفة أهمية التكوين ودوره في رفع أداء المورد البشري.

2-باعتبار التكوين هو أهم العناصر لتطوير قرارات ومعارف الفرد.

3-قابلية الموضوع للبحث.

4-الشعور بالرغبة في الاستفادة من المعلومات من خلال الدراسة.

تقسيمات الدراسة:

نعتمد في هذا البحث على مقدمة عامة وفصلين من أجل الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة. سنتناول في الفصل الأول على ثلاث مباحث حيث أن المبحث الأول يشمل عموميات حول تسيير الموارد البشرية مع توضيح مفهومها، أهميتها، أهدافها، وظائفها، والتحديات التي تواجهها.

أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى عموميات حول التكوين مع ذكر مفهومه وأنواعه وأهدافه وأهميته مع تبيان دور التكوين في تحسين أداء الموظفين وفي الأخير المبحث الثالث الذي تناولنا فيه عموميات حول الخدمة الصحية من خلال تعريف الخدمة وخصائصها الأساسية، كذلك تعريف الخدمة الصحية والخصائص المميزة لها وأنواع الخدمات الصحية، وعلاقة التكوين بالخدمة الصحية.

وسنتناول في الفصل الثاني على دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين تادلس مستغانم وبتسليط الضوء على دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الخدمة الصحية.

الفصل الأول

تمهيد:

تعد الموارد البشرية من اهتمامات المؤسسات العمومية باعتبارها أهم عنصر يساعد على التطور ورفع المستوى، لهذا فان المؤسسات مهما كانت طبيعتها أصبحت تبذل قصارى جهدها من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية و اختبارها و تعيينها و تكوينها و تقديم الحوافز لها لتقديم أفضل ما لديها، وتوفير فرص التأهيل و الترقية و ذلك للمحافظة عليها من أجل مواجهة التحديات الموجهة لها و بالتالي تحسين نوعية الخدمات المقدمة، فسنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى عموميات حول إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فكان حول عموميات التكوين، و تناولنا في المبحث الثالث عموميات حول الخدمة الصحية، وعلاقة التكوين بالخدمة الصحية.

المبحث الأول : عموميات حول تسيير الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات بصفة عامة، وفي المؤسسات الاستشفائية بصفة خاصة لكونها لها دور فعال في تحسين أداء الأفراد، وذلك من خلال إجماع المفكرين الإداريين على اعتبار العنصر البشري أهم مورد بالنسبة للمؤسسة، وهو مفتاح نجاحها واستمرارها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف وجهة نظر المفكرين والإداريين والمؤلفين، وفيما يلي نذكر بعض التعاريف:

*تعريف فراش "French" لإدارة الموارد البشرية

يعرفها فرانش على أنها عملية اختبار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.¹

*تعريف w.sikula:

"تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "تستخدم القوى العاملة بالمنظمة، ويشمل ذلك على عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات، وتقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين".²

*تعريف مارتين "Martin": "يعرف إدارة الأفراد بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو

مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، و هي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة و تعويض العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية، وكذلك المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين".

*فيما يرى بيغروس "BiGros" و ميرس "MyRes": يعرف إدارة الأفراد على أنها القانون أو النظام الذي

يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم، والاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.³

¹- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية الطبعة الأولى 2001، ص17

²- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الأردنية، 1996، ص27.

³- صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع، ص17

و من خلال التعاريف السابقة، يمكن استخلاص مفهوم حديث و موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث هناك أربع نقاطا جوهرية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- البحث عن الشخص المناسب (المواصفات العلمية).

2- يجب أن تكون عملية التوظيف تبعا للاحتياجات (التناسب مع الحجم العددي و العملي).

3- يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب (الاهتمام بالوقت).

4- وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة (تحديد الاختصاصات).

- و من وجهة نظر بعض المؤلفين العرب فيجدون إدارة الموارد البشرية بأنها:

* مجموعة الفعاليات التخطيطية و التنظيمية و الرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي (الدولة) واستخدامهم، ورفع كفاءتهم، و تحديد حقوقهم وواجباتهم، وفقا للنظم و التشريعات و اللوائح المعدة باقتراحات.

* هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العامة، و العمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد و الكفايات التي تتناسب مع الاحتياجات المطلوبة، و العمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق الأهداف المرجوة⁴

* كما تعرف على أنها "مجموعة من الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".⁵

من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تقوم بوضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، و تقوم باختيار الموظفين، و تعيينهم ضمن شروط هي تضعها، بالإضافة إلى تدريب من خلال الانجازات المحققة. و تقديم الحوافز المادية و المعنوية مقابل هذه الانجازات من أجل تحفيزهم على العمل و زيادة الإنتاجية، كما تقوم برسم السياسات و البرامج التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

باعتبار إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسات العصرية، فإنها تكتسب أهمية كبيرة فهي أهم و أعلى أصول المنظمة و يمكن استخلاص هذه الأهمية فيما يلي:

⁴- عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، 2008، ص 18 19
⁵- عبد العزيز بدر الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009، ص 35

أولاً: تقديم النصح والإرشادات للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، هذا ما يساعدهم على صياغة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد.

ثانياً: تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالعاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاءة الأداء، ومعدل الغيابات، والتأخرات.

ثالثاً: تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالموظفين والمؤثرة على فاعلية ونشاط المؤسسة.

رابعاً: توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل وإعداد وتهيئة البرامج التكوينية، وإدارة الأجور والمرتبات.

خامساً: ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال، والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارة التنفيذية حول هذه النشاطات.⁶

وبالاضافة إلى ذلك:

-تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.

-تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.

-تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة من جهة أخرى.

-تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وتحسين مهاراتهم.

- إن وجود خبرات متخصصة في (ا، م، ب) القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المؤسسة وبالتالي رفع مستواها وتطورها باستمرار.

-إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لاسيما في حالات الفصل، أو عدم منح العلاوات أو الترقيات.

⁶-أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن 21، جامعة بهاء كلية التجارة 2000 ص25

-إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية قد تساهم في تحضير العاملين و تدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا يزيد من إنتاجهم ثم زيادة فعالية المؤسسة ككل.⁷

-إن المعالجة الصحيحة و العادلة للمشاكل المحتملة عن ثنى المجالات من اختيار، تعيين، تقييم الأداء، التدريب و الترقيات سيوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل و تدني مستوى الأداء.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة، و تعتبر كأهداف أساسية، و من بينها ما يلي:

1-الأهداف الاجتماعية:

أي تشغيل الأفراد حسب قدراتهم مما يسمح بالتطور و النمو للتشريعات و قوانين العمل و العمال، و خلق جو مريح لهم و حمايتهم من الأخطار، و كذلك:

*ضمان توفير للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية و العملية و التنافسية.

*ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها و مسؤوليتها اتجاه الموظفين بصورة صحيحة، و توفير ظروف عمل ملائمة.⁸

2-الأهداف التنظيمية:

-وضع السياسات و اللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين و المؤسسة.

-التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:

أ-المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.

ب-المشاركة في توضيح كافة اللوائح و التعليمات و السياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين.

ج- إبداء النصيح و الإرشاد لمدرء الإدارات الأخرى، فيما يتعلق بأعمالهم و اطلاعهم على مختلف السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطهم.

د-حث مدرء الأعمال و الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين و ممتلكاتهم.

⁷-سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر 2000، ص24
⁸-محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، عمان 2003 ص23

3- الأهداف الوظيفية:

وذلك بقيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها، وكذا الوظائف المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقا لحاجاتهم.

4- الأهداف الإنسانية:

أي إشباع حاجات ورغبات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية. تتبع المؤسسة معايير وأساليب أخلاقية في العمل مما يقدم للمؤسسة سمعة طيبة من بين مختلف المؤسسات الأخرى ومن خلال ما توصلنا إليه، يمكن جمع الأهداف في العناصر التالية:

- *تدريب الموظفين والأفراد العاملين، وتطوير خبراتهم الإدارية، ورفع مستوياتهم العلمية، وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءتهم العلمية والعملية.
- *وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطويرا يلي رغبات وأهداف المنظمات والمنشآت الإدارية.⁹
- *جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي، والتكيف الأسري فيما يحقق تنمية وتطوير المنشآت الإدارية.
- *إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات، وكذلك المنشآت الإدارية.
- *العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية لهم.
- *حل مشكلات الموظفين والأفراد العاملين إداريا وماليا واجتماعيا وأسريا لضمان تطوير المنشآت وتحقيق أهداف المنظمات بصورة ايجابية وفعالة.
- *إتاحة الفرصة للموظفين والعاملين في جمع المجالات الاجتماعية والأسرية والإدارية، بما يحقق الاستجابة بشكل يواكب التطورات والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- *إبراز الأهداف التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية، وإدارة شؤون الموظفين، من خلال وضع نظام شمولي، وصياغة إستراتيجية حديثة للمستقبل تحقق الأهداف التنظيمية للمنشآت مع التركيز على تحقيق أهداف النظام العام للمنظمة مما يؤدي إلى الانسجام بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية.

⁹ - محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 23

*التركيز على الأهداف الوظيفية، والتخصصية المتعلقة بالعاملين والأفراد والموظفين في جمع الإدارات و الأقسام الإدارية في المنشآت والمنظمات الإدارية المختلفة.

*تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين وكذا الموظفين التنفيذيين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم.

*دراسة وتشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية المادية والإدارية والوظيفية المتعلقة بالأفراد وإدارة الموارد البشرية والعاملين والموظفين في المنظمات، والعمل على حل هذه الصعوبات و تخطي المشكلات.

*القيام بوضع السياسات والخطط اللازمة والمتعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية التي تخص الموظفين والإداريين والعاملين.¹⁰

¹⁰-محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2012 ص23

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة إلا أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة ، غير أن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء الموجود بها، فمثلا إدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية ، وإدارة التسويق تقوم بالمزيج التسويقي ، وغيرها من الإدارات باعتبار كلا منهما لها دور خاص بها ، ولهذا فإن إدارة الموارد البشرية يركز اهتمامها في الأنشطة الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن مايلي:¹¹

1-تخطيط الموارد البشرية: هذا النشاط يقوم على تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعة النشاط المراد انجازه.

2-تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: يرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين .

3- نظام الاختيار والتعيين : يتم في هذا النشاط تحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والمقابلة والشروط اللازمة بها .

4-تصميم نظام الأجور والحوافز: يتم تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين ، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي والجماعي للعاملين مقارنة مع الأداء المعمول به .

5- إعداد خطة التدريب : وهذا من خلال السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التكوينية والتطويرية الملائمة لهم .

6- تصميم نظام تقويم الأداء : وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد و ثوابت تنظم من خلالها المساواة في التقويم العام للأداء الفردي والجماعي للعاملين لديها .

7- وضع نظام الترقيات والنقل : أي وضع ضوابط للترقية والنقل للعاملين في المنظمة .

8- صيانة ورعاية العاملين : وضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة .

صالح عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات(المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص
¹¹الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة 9-10 مارس 2004، ص14 ص23

9- تقديم الخدمات للعاملين : وضع ضوابط تهتم بتقديم الخدمات الاجتماعية و الترفيهية و الثقافية ، و كافة التسهيلات التي تساهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة و المودة وغيرها من الضوابط المهمة في خلق الانتماء و الانسجام في المنظمة .

المطلب الرابع : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد شهد القرن الحادي و العشرين بتحديات عديدة و ممتدة بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية ، و من بين التحديات التي فرضها هذا القرن من خصائص و سمات كالعولمة و شدة المنافسة و التطور النوعي الشامل و ثورة الاتصالات و المعلومات وغيرها ، أثرت على العلاقة السائدة بين العمال في مختلف المنظمات ، كما فرضت على مديري اليوم و الغد أن يكونوا أكثر مرونة و شمولية و أكثر قابلية و القدرة على تنفيذ قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من أداء معين ، لا سيما أن هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذات قدرات إبداعية و ابتكارية و يساهمون بشكل فعال في تحقيق التكيف و الاستجابة لهذه التغيرات المسارعة ، و من هذا المنطلق يمكن القول أن التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية أسهمت بشكل فاعل على أداء الموارد البشرية بصورة أكثر وضوح مما كانت عليه و يمكننا إيجاز هذه التحديات فيما يلي :

1-إدارة الجودة الشاملة : لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات الإدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية و اليابان و غيرها بالتركيز على العنصر البشري ، و إعطائه أهمية كبيرة من خلال التركيز على الجوانب التالية :

*مساهمة العاملين

*التمكين

*تحقيق الرضا

*الوقاية بدل العلاج

*الإدارة بالحقائق

*التركيز على العمليات

*التحسين المستمر

إن التركيز على هذه الجوانب أكد على مدى الأهمية التي أعطتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل المشاركة في مختلف مجالات التحسين و التطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته وقابليته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية ، ومن هذه المنطلقات تبين لنا أن المنظمات أعطت لإدارة الموارد البشرية أدواراً شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغير ، والتكيف والاستجابة نحو تحقيق الأهداف المراد بلوغها .

2- تحديات العولمة التنافسية : لقد ساهمت العولمة في خلق توسع يشمل الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلاله التعامل مع كافة المنظمة في وقت قصير والحصول على المعلومات الكافية ، وكذا التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن طرف الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة ، وهذا ما أدى إلى سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين المحلية والدولية ، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت من أفضل طرق اختيار العاملين واللجوء للآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

3- التحديات التكنولوجية : إن التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات لعبت دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما لزم المنظمات الإنسانية من تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ظل تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية ، وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض و طلب القوى البشرية ، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة للتعامل مع المستجدات التكنولوجية و التي من بينها احترام العمل ومواعيد تنفيذه ، واعتبار الوقت كلفة ، وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة .

4- التحديات البيئية : إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بيئة غير مستقرة (ثابتة) حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة ، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ، ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي للمنظمات في القرن 21 م ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية السائدة.¹²

- د.خضير كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد/ إدارة الأعمال، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة 2007، ص25

المبحث الثاني : عموميات حول التكوين

إن عملية اكتساب المهارات والخبرات وتنميتها عملية أساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي ، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات وخبرات الموارد البشرية ، وهذا يكون عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة لتكوينهم من أجل ممارسة مهامهم على أساس سليم وزيادة مهاراتهم المتخصصة ، ومن هذا المنطلق سوف نقوم بتعريف التكوين وتحديد أنواعه وأهدافه وأهميته.

المطلب الأول : مفهوم التكوين وأنواعه

الفرع الأول : مفهوم التكوين

يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الأفراد بالمعارف والمعلومات الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل لها وتنمية المهارات والقدرات التي يتمتعون بها ، مما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها و مزج طريقها للاستخدام الفعلي ، بالإضافة إلى تعديل السلوك و تطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى الأهداف المسطرة .

وكذلك يمكن تعريف التكوين على أنه مفردة مشتقة من الفعل الثلاثي "كون" ويعني إنشاء شكل أو صنع أي إدخال تغييرات على الحالة الأولية ، ومصطلح التكوين في الكلمة اللاتينية () التي يقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرها ، وهي العملية العميقة التي تجري على الإنسان بغية تعديل آلياته ، أساليبه ، مهارته ، وأنماطه الفكرية ، وهي العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد جملة من المعارف والمهارات وآداب السلوك .

كلمة تكوين هي ترجمة لكلمة فرنسية تعني formation وكذلك الكلمة الانجليزية Traning.

لقد تعددت وتنوعت تعاريف التكوين من اتجاهات مختلفة من اقتصاديين واجتماعيين ونفسانيين¹³.

¹³ - خالد عبد الرحمان الهيبي ، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص202

- يعرف التكوين من الناحية اللغوية على أنه " التشكيل بمعنى إحداث سلسلة مستمرة من التغيرات و التعديلات وفق نهج معين من أجل تغيير الحالة الأولية القائمة إلى حالة متوقعة مسبقا ، فالتكوين يؤدي إلى اكتساب الفرد أنماطا فكرية معنوية أو أشكالا أدائية وظيفية".¹⁴

- أما من الناحية الاصطلاحية، فيعرف التكوين على أنه " إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة و المهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة".¹⁵

- يمكننا تعريف التكوين كذلك على أنه " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف- كذلك يعرف التكوين على أنه " جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري و معرفي و سلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية و المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله ، و أن يقدم أدائه العلمي و السلوكي بشكل أفضل".¹⁶

- كذلك التكوين هو "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكتسبها مهارة في أداء العمل ، أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات ، مما يزيد من كفاءته في الأداء الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل".¹⁷

يتضح من كل مفاهيم التكوين أنه على الرغم من اختلافها في ألفاظها إلا أنها تتفق غالبا في مضمونها حيث أنها تشير بصفة عامة إلى أن التكوين " نشاط مستمر و مخطط و منظم موجه للأفراد أو الجماعات يتعين تنمية معارفهم و رفع مهاراتهم و إكسابهم اتجاهات ايجابية نحو العمل ، أو بمعنى آخر يركز التكوين على إحداث تغيير في سلوك الأفراد و الجماعات ، بما يحقق تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية".¹⁸

بعد تناولنا إلى مجموعة مختلفة من التعريفات للتكوين سنحاول فيما يلي استعراض بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتكوين و هذه المصطلحات هي :

1-التعليم : و يقصد به اكتساب الشخص المعرفة و المهارة لتطوير عاداته و احتياجاته .

2- التطوير: هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ، و معرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة .

--زين الدين مصمودي، عوامل التكوين و علاقتها في اتجاهات طلبة المدرسة العليا للأساتذة نحو مهنة التدريس، رسالة دكتوراه، معهد علم النفس

¹⁴ و علم التربية، جامعة قسنطينة، 1997، 1998، ص17

¹⁵ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية 2003، ص332

¹⁶ خالد عبد الرحمن الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص202

¹⁷ جعفري بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2001، ص32

¹⁸ -بلقاسم سلاطينة و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص98

فالتكوين هو نوع من أنواع التعليم وبالتالي فإن كل أنواع برامج التكوين هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل تعليم بالضرورة تكوين .

قد يرى البعض أن التمييز بين التكوين و التعليم أمر قليل الأهمية ولكن هناك فرق بينهما، بحيث أن التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج ، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ، فمثلا القيام بتكوين عمال الآلات الكاتبة ، موظفي الاستقبال الخ ، و تعتبر هذه الوظائف من الأنواع التي يمكن التحديد الدقيق لمكوناتها وأنشطتها ، ويمكن تقسيم العمل فيها و تجزئته بسهولة ، ويمكن أيضا تحليلها ويسررو بالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها .

فالتكوين هو تطبيق المعرفة ، و هو يمكن الأفراد بالإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات المرشدة لسلوكهم .

و الجدول التالي يبين المقارنة بين التكوين و التعليم :

الجدول رقم (1) : المقارنة بين التكوين و التعليم

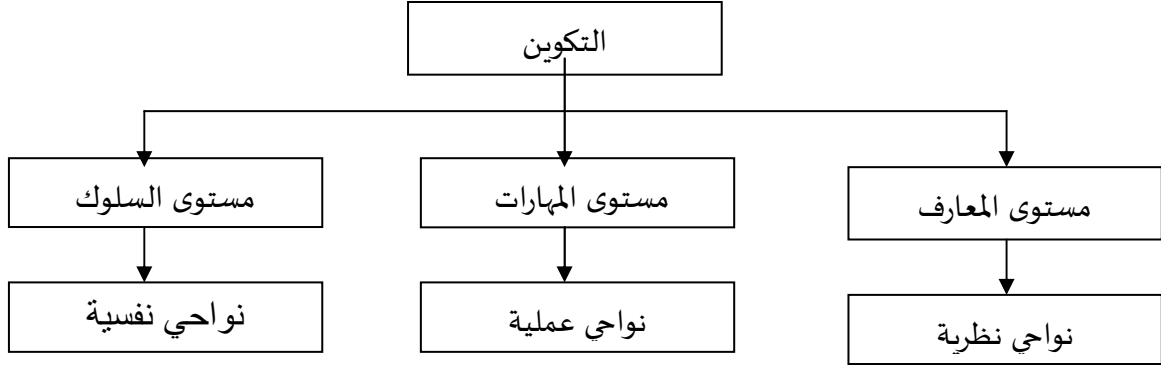
البيان	التكوين	التعليم
المعنى اللفظي	دراسة متخصصة	دراسة عامة
التعريف	عملية تزويد بالمعرفة و المهارات و تغيير السلوك و الاتجاهات .	عملية تزويد حصيلة معينة من العلم و المعرفة
الهدف	زيادة الكفاءة، تعديل السلوك ، تغيير العلاقات .	الإعداد الذهني للفرد للفرد للدخول للحياة العملية
محور الاهتمام	الفرد نفسه	موضوع التعليم
الأسلوب	تفاعل المتكون	تعليم الفرد المتفاعل مع الموضوع
الجهة المتخصصة	إدارة التكوين	إدارة المدرسة، الجامعة
النتائج	أداة أرقى، اتجاهات جديدة ، علاقات عمل أفضل	معلومات أوسع لاستعداد أكثر

المصدر: جعفري بلال ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة قسنطينة ، 2008-2009 ، ص30.

كما توضحه تلك المفاهيم أن التكوين من الناحية السلوكية يعمل على الاتصال بالفرد من خلال ثلاث مستويات هي : مستوى المعارف و المعلومات ، مستوى المهارات و القدرات ، مستوى السلوك و الاتجاهات .

الشكل التالي يوضح مجالات التكوين بالنسبة للفرد :

الشكل (1) : مجالات التكوين بالنسبة للفرد



المصدر: جفري بلال ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، رسالة ماجستير ، في العلوم الاقتصادية ، جامعة قسنطينة ، 2008-2009 ، ص 29.

الفرع الثاني : أنواع التكوين

للتكوين صورا و أنواعا مختلفة محددة حسب المواقف التكوينية، وفيما يلي سوف نقوم بشرح أنواع التكوين حسب عدة معايير مختلفة :

1- حسب مرحلة التوظيف :

1-1- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف إلى مجموعة من المعلومات التي تدله إلى عمله الجديد ، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العديد من الأهداف تتمثل فيما يلي :

* الترحيب بالموظفين القادمين الجدد .

* خلق توجه نفسي مقبول عن الوظيفة .

* تهيئة الموظفين الجدد للعمل، كاستعمال أسلوب المحاضرات أو الاعتماد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، حسب الأسلوب المتبع في المؤسسة.

2-1- التكوين أثناء العمل : ترغب المؤسسة في بعض الأحيان في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر ، حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين ، بحيث تسعى وتشجع المؤسسة على أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات ، والتكوين على مستوى فردي أو جماعي للمتكونين ، هذا النوع من التكوين له إيجابيات منها : أن التعقد الحالي للآلات يستوجب أن يتلقى العامل تكوينا مباشرا على الآلة

نفسها و من المشرف عليه ، و من سلبياته أنه لا يضمن التكوين الفعال ما لم يكون المشرف مكونا ماهرا و نموذجا يقتدي منه .

1-3- التكوين بغرض تجديد المعارف و المهارات: حينما تتقدم معارف و مهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك.¹⁹

1-4- التكوين من أجل الترقية و النقل: يقصد بالترقية و النقل هو أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها ، و هذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة أو العجز في المهارات و المعارف .

2- حسب الوظائف :

2-1- التكوين المهني و الفني: يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية كالصيانة مثلا.

2-3- التكوين الإداري: يشمل هذا التكوين على العمليات الإدارية من التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، القيادة، التنسيق، و الاتصال لإدارة الأعمال.

3- حسب المكان :

3-1- التكوين الداخلي : قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها سواء بتكوينهم داخل المؤسسة أو خارجها ، و بالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج و دعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ .

3-2- التكوين الخارجي : تفضل بعض المؤسسات أن تنقل و لو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها ، إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين المتاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة مع اعتبار عامل الزمن و التكلفة ، و لابد على المؤسسة أن تختار النوع الذي يناسبها من أنواع التكوين حسب طبيعة النشاط و التغيرات التكنولوجية و تنظيم العمل .²⁰

¹⁹- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، مديرية النشر، قالمة، 2004، ص29

²⁰- وسيلة حمداوي، نفس المرجع، ص30

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التكوين

الفرع الأول: أهداف التكوين

إن الخطوة الأولى والمهمة التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحقيق أهدافه بدقة ووضوح ، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها ، كما تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس .
وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها و تحديد تفاصيلها، ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي :

أ- الأهداف الإدارية: تتمثل في عنصرين هما:

* تخفيف العبء على المشرفين، لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع الغير متكونين.

* تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم، ويقصد بالمرونة مواجهة التغيرات والمتوقعة في المدى القصير ، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء العمل ، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف العليا بصفة مستمرة ، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية .

ب- الأهداف الفنية: وتتضمن أربعة عناصر وهي كالتالي :

* تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها : تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل يساعد على تقليل الأخطاء .

* تخفيض حوادث العمل : إن أغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد ، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل ، وسيرها .

* التقليل من نسبة العادم والتالف : يساعد التكوين على التقليل من العوادم والمواد التالفة لأن العامل المكون يكون قادر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين .

* المساهمة في معالجة مشاكل العمل : إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل المتاحة داخل المؤسسة مثل : حالات الغياب أو كثرة الشكاوي .²¹

ج- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية: وهي كالتالي:

زيادة الكفاية الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد الناتجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج

و انخفاض التكاليف و بالتالي زيادة الكفاية الإنتاجية.

* ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج و انخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها و يزداد بذلك ربح المؤسسة.

* زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة : وذلك عن طريق تحسين الإنتاج و انخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءات الأفراد .

* رفع معنويات الأفراد : إن اكتساب الفرد للقدرات المناسبة من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه و يحقق له نوع من الاستقرار النفسي .

و من أهم الأهداف أيضا التي يمكن توقعها من برنامج جيد للتكوين هي مايلي :

- تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه .

- الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل .

- فهم و تطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر .

- كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجات الفرد و المجتمع ، كما يعتبر كذلك وسيلة لإشباع حاجات الفرد و برغباته كالترقية ، و هذا ما يؤثر ايجابيا على سلوكه و تصرفاته نحو المؤسسة .²²

الفرع الثاني: أهمية التكوين

التكوين هو إنشاء و استحداث لوضع أو لمؤسسة أو لنمط الشخصية المرغوبة، أو هو إستراتيجية لتكييف الأفراد و مساعدتهم على مواكبة سرعة تغيرات الحياة ، و من هذا المنطلق أصبح التكوين قضية وجودية بالنسبة للمؤسسات و الأفراد على حد سواء ، حيث ارتبط وجود المؤسسة بمقدار ما توفره من التكوين للعاملين فيها ، و هذا ما جعل التكوين ضرورة وجودية قبل أن يكون ضرورة وظيفية للفرد و المؤسسة.

²¹-اسماعيل قيرا ص18

²²-عادل حسن، إدارة الأفراد في الصناعة، دار الطباعة المصرية، 1971، الإسكندرية ص189، 190

فإن نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة قبل خمسين سنة، وأصبحت عملية التغيير في المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جدا ، وتكمن أهمية التكوين فيما يلي:²³

أولا : النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع : فالمهارة الكبيرة تتمثل في فترة التعليم مع ازدياد لاحق في الإنتاجية .

ثانيا : تخفيض عدد الحوادث : فأغلب هذه الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد أنفسهم أو عن قصور أو عجز فهم أكثر مما هو عيبا في الأجهزة و المعدات أو ظروف العمل أو قصورهم وعجزهم على نوعين هما : قصور في المهارة ، و قصور في الفكر أو الرأي .

ثالثا : تخفيض من حدة الإشراف ، الشخص المكون من يستطيع الهيمنة على نفسه والإشراف القريب(أو المباشر) لا يستنفذ وقت و مواهب هذا الإشراف فحسب بل بإنشائه أن يضغط على مشاعر المرؤوس ، و من الأفضل أن يتوخى المسئولون السرعة والفعالية في تعداد برامج التكوين حتى يقترب الوقت الذي يدرك فيه العامل أنه تخطى مرحلة التكوين والإشراف الدقيق أو بمجرد اكتسابه المهارة المطلوبة تخفف عنه حدة الإشراف .

رابعا : زيادة المرونة والاستقرار في أعمال المشروع :الأفراد المكونين يضيفون قيمة كبيرة لهذا المشروع عن طريق العمل على زيادة الاستقرار ومرونته وذلك بالاستمرار في ممارسة نشاطه بكفاءة عامة وهذا يتطلب وجود عدد من الأفراد سبق تكوينهم حتى يتيسر إجراء عملية استبدال ، أما المرونة فهي قدرة المنشأة على التكيف مع التغييرات قصيرة الأجل التي تحدث في كمية العمل الواجب انجازه ، والمنشآت المرنة تتطلب أفراد مرنين يمكن تحويلهم إلى أعمال أخرى غير أعمالهم دون أن يؤثر ذلك على درجة رضائهم على أعمالهم ، وهذا بدوره يتطلب التكوين.

خامسا : رفع الروح المعنوية : يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع التكوين الذي أكثر للمنشأة، و بقدر ما يكون شعوره ووعيه لهذه الحقيقة بقدر ما تريد المساهمة في الشعور بالأهمية وللتكوين في هذا النطاق أهمية بالغة تنعكس على المؤسسة والعاملين والمجتمع على حد سواء .²⁴

²³-حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره ص106

²⁴-علي محمد رباحة، إدارة الموارد البشرية دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص105

المطلب الثاني : البرنامج التكويني ، أهدافه ومراحله .

يقصد بالبرنامج التكويني جميع النشاطات التكوينية التنظيم الخبرة النظرية و التطبيقية التي تهيئها المنظمة من أجل تحقيق نمو شامل للمتكونين و احدث تغييرات في سلوكهم الوظيفي .

مراحل إدارية:

1- جمع و تحليل المعلومات : إن من الضروري أن يقوم أي مسؤول أو مشرف بإعداد خطة التكوين ، وذلك بجمع مجموعة من البيانات و المعلومات التي لها تأثير على الحصة التكوينية مثل التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي ، انخفاض الروح المعنوية للعاملين ، انخفاض معدلات الأداء الفعالة ، زيادة معدل دوران العمل ، استحداث طرق جديدة للعمل.

2-دراسة و تحديد الاحتياجات التكوينية : يعني تحديد الاحتياجات التكوينية ، تحديد الأفراد المطلوب تكوينهم و عددهم لمواجهة المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة ، و تحديد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسؤول التكوين و الرؤساء المديرين بالمؤسسة ، و يمكن تلخيص هذه الاحتياجات فيما يلي : احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين و طريقة تعاملهم مع مرؤوسهم ، و في هذا الإطار لابد أن يفرق بين نوعين من الاحتياجات التكوينية .

النوع الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين و ذلك بهدف ترقية الموظفين الذين يحتاجون إلى تكوين ، و ما التكوين الذي يناسبهم و ما هو الملئم .

النوع الثاني : هو مسؤولية إدارة التكوين في المؤسسة أو معهد التكوين الذي يقوم بالتنفيذ .

3-اختيار و تصميم البرامج التكوينية : بعد تحديد الاحتياج التكويني يصبح على إدارة التكوين البحث عن التكوين الذي يتوافق مع هذا الاحتياج ، و اختيار برامج التكوين أو تصميمه يعين بالضرورة توفر عناصر أهمها : تحديد موضوعات التكوين ، و تحديد الأساليب التكوينية باستعمال وسائل الإيضاح السمعية .

-إعداد المكونين المناسبين الذي تتوافر لديهم خصائص مناسبة مع المتطلبات.²⁵

-يوسف بن محمد القبيلان، أسس التدريب الإداري مع التطبيقات، دار عالم الكتب و الجماعة للطباعة و النشر و التوزيع، السعودية، 1991، ص25

الفرع الثاني : أهداف البرنامج التكويني

أولا : أهداف البرنامج التكويني

على المكون أو المصمم للبرنامج التكويني صياغة الأهداف وتنميتها لإدارة المكونين لإقرارها ، وتنقسم إلى تعليمية مرتبطة بجانب المعرفة ، والسلوكية المرتبطة بجانب التطبيق .

-التكوين بصفة عامة يتجه نحو أهداف تتعلق بالمهارات و المعارف والسلوكيات ، ولكل برنامج تكويني أهداف محددة بعد صياغتها وفقا للخطوات التالية :

1- كتابة العمل المراد انجازه وأداؤه .

2- تحديد المعيار المطلوب و المهارة المطلوبة للانجاز .

3- بعد تحديد هذه الأهداف يتم تحديد المعارف المطلوب توافرها لدى المتكون ، لكي يتمكن بواسطتها من أداء العمل المطلوب وفقا للمعايير المحددة .

ثانيا : محتوياته

إن الخطوة السابقة تؤدي إلى تقرير محتويات التكوين وتحديد الأهداف بوضوح ، فإن هذه الخطوة تساعد على الاتفاق حول المحتويات لشروط المشاركة ، يتوقف تحديد الأهداف على عدة عوامل تتعلق بالمتكون أهمها : المستوى التعليمي بالخبرة العلمية ، كيفية الشرح للبرنامج ، حوافز التكوين ، القدرات ، المهارات المتوفرة لدى المتكونين ، وعلى المصمم الأخذ بعين الاعتبار تلك العوامل .

ثالثا: مدة البرنامج وطريقة تنفيذه

عند تحديد مدة التكوين يجب مراعاة الأهداف المتوقعة تحقيقها ، وإمكانية تفرع المتكونين وأبعادهم و عليه يتم تنفيذ التكوين داخل أو خارج المؤسسة ، وعدد الساعات المخصصة لكل يوم و حجم القاعات التكوينية ، وعدد المتكونين . كما يجب مراعاة المدة المقررة للتكوين والإمكانيات المتوفرة والأجهزة المتاحة.

رابعا : اختيار المتكونين و مكان و زمان التكوين.

أ-اختيار المتكونين : من الممكن أن يكون المشرف داخل المؤسسة خبيرا في عمله ولكنه لا يملك المقومات التي تؤهله ليكون قادرا على إيصال خبرته للمتكونين بالطرق الفعالة ، لأن نجاح التكوين يتوقف بدرجة كبيرة على المكون ، وأيضا توفير بيئة تكوين حيوية تحقق تفاعل المتكونين وتبادل المعرفة و أكثر انتقادا موجه للمتكون

اعتماده على أسلوب المحاضرات ، و نظرا لأهمية و دور المكون في عملية التكوين فقد قامت الكثير من المعاهد و المؤسسات بإعداد دورات تكوينية لتكوين و إعداد المكونين .

ب- اختيار مكان و زمان المكونين : لم يكن اختيار زمان و مكان التكوين يحظى بالأهمية المناسبة غير أن التطورات الحديثة أدت إلى توسع الاهتمام بهذين العنصرين بحيث أصبح اختيار كل منهما تحكمه عدة عوامل وهي :

* ظروف العمل ، و هل يمكن الاستغناء عن الموظف المرشح للتكوين لفترة من الزمن حسب مدة البرنامج.

* تكلفة التكوين ، و هل يكون البرنامج القصير أقل تكلفة من الطويل .

* تكلفة السفر و الانتداب إذا كان مكان التكوين خارج البلد .

* مواعيد تنفيذ التكوين و هل تتفق مع ظروف العمل .²⁶

المطلب الرابع : دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، و من خلاله يزود الفرد بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة إذ طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد مع هذه التطورات بغية تحقيق ما نلجأ إليه المؤسسات، و أصبح إلزاما إليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين و التدريب المختلفة و المؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين و تعيينهم إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد و تنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة لهم، و مساعدتهم في الحصول على العديد من المعلومات و المعارف و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء العمال و صقل مهاراتهم، و للتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين من أهمها مايلي:²⁷

-رفع مستوى الأداء و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية.

-تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم.

-تنمية شعور الموظفين بالانتماء و الولاء للمنظمة.

²⁶-يوسف بن محمد القيلان، نفس المرجع السابق، ص15

²⁷-نظمي شحادة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص115

-تخفيض معدلات كل من الغياب و دوران العمل.

- نوعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و مستجدات العمل في كافة المجالات.

-للتكوين دور في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.

-المساعدة في تجديد و إثراء معلومات الأفراد، و حل مشاكلهم في العمل، و تحسين قراراتهم بالإضافة إلى تطوير مهاراتهم.

-توثيق العلاقات بين الإدارة و الأفراد العاملين، بها.

-تطوير كفاءات العمال لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

-التطوير:هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه و معرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة فالتكوين هو نوع من أنواع التعليم و بالتالي فان كل أنواع برامج التكوين هي تعليم و ليس من الضروري أن يكون كل تعليم بالضرورة تكوين، قد يرى البعض أن التمييز بين التكوين و التعليم أمر قليل الأهمية و لكن هناك فرق بينهما.

بحيث أن التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، فمثلا القيام بتكوين عمال الآلات الكاتبة، موظفي الاستقطاب.....الخ، و تعتبر هذه الوظائف من الأنواع التي يمكن التحديد الدقيق لمكوناتها و أنشطتها، و يمكن تقسيم العمل فيها و تجزئته بسهولة، و يمكن أيضا تحليلها بيسر و بالتالي تحليل أفضل طريقة للقيام بها.

المبحث الثالث: عموميات حول الخدمة الصحية.

سنحاول في هذا المبحث تعريف كل من الخدمة و خصائصها الأساسية، و كذلك تعريف الخدمة الصحية مع ذكر خصائصها و أنواعها و غيرها .

المطلب الأول:تعريف الخدمة و خصائصها الأساسية.

من خلال هذا المطلب سوف نتعرف على بعض التعاريف التي قدمت للخدمات، و كذلك على أهم الخصائص المميزة لها.

الفرع الأول: تعريف الخدمة.

وردت عدة تعاريف للخدمة، حيث اختلفت هذه التعاريف باختلاف آراء الباحثين و الكتاب منها:

-عرفت الخدمة أنها: "كل نشاط يخلق قيمة و يعطي إضافة ايجابية للعميل في الوقت و المكان المحدد، و يحدث تغيير ايجابي مرغوب لهذا العميل".²⁸

-و تعرف أيضا على أنها: "كل نشاط أو منفعة مقدمة من طرف إلى طرف آخر، و عادة ما تتعلق مراحل إنتاج الخدمة بمنتجات مادية، لكن النتيجة النهائية للخدمة تكون غير ملموسة".²⁹

-وقد عرفت الخدمة أيضا على أنها: "تصرفات أو أنشطة أداء تقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة غير ملموسة و لا يترتب عنها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطا أو غير مرتبطا بمنتج مادي ملموس".³⁰

-كما يمكن تعريف الخدمة أنها "تمثل سلسلة من الفعاليات و الأنشطة المصممة و التي تعزز مستوى الرضا للمستفيد، و أن هذه الخدمات تقدم من قبل المجهز، و التي تعزز مستوى الرضا للمستفيد، و الذي قد يتمثل بالأفراد عن طريق الأجهزة، و التي من خلالها يحصل المستهلك على الخدمة".

-كما يمكن تحديد مفهوم الخدمة من خلال:

*مقدم الخدمة: الذي يقوم بتسليم و تجهيز الخدمة.

*حاجة الزبون للخدمة(التعليم، العلاج، السياحة، و السفر).

*المنافع التي يحصل عليها الزبون في الوقت المناسب.

*مجهز الخدمة: المسؤول عن خلق الميزة التنافسية لمؤسسة الخدمة، و يشكل جزء مهم من تجربة الزبون من خلال اشتراكه في عملية التقديم.

*يجب أن تحدد الأنشطة و العمليات بشكل جيد للعاملين و تدريبهم على ما يتوقع أن يقوموا به لتقديم الخدمة بالجودة المطلوبة و يمكن هذا أن يقلل من تباين الخدمة.

*إن الخدمة تمثل سلسلة من النشاطات التي لا تقود إلى امتلاك النتائج و هذا ما يميزها عن السلع الملموسة.

يوسف حسين عاشور و طلال عثمان ، قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا ،الجامعة الإسلامية بغزة ، مجلة جامعة الأقصى ،

28-فلسطين ، الطبعة الأولى ، 2007، ص102

عتيق عائشة، جودة الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة نيل شهادة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم

29-التسيير، 2011، 2012، ص15، ص16

-هاني حامد الضمور ،تسويق الخدمات ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن ، 2005، ص18³⁰

*الخدمة مجموعة من المنافع التي تقدم لكل فرد استنادا لطلبه.

و- في الأخير يمكن تعريف جمعية التسويق الأمريكية للخدمات التي ركزت على خصائص الخدمة، فالخدمة هي: "منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل ولا يتم نقلها أو تخزينها وهي تقريبا تفتى بسرعة، الخدمات يصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت التي يتم شراؤها أو استهلاكها فهي تتكون من عناصر غير ملموسة، متلازمة، و غالبا ما يتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة، حيث لا يتم نقل ملكيتها وليس لها لقب أو صفة.³¹

الفرع الثاني: خصائص الخدمة الأساسية.

تتمثل خصائص الخدمة الصحية فيما يلي :

1- اللاملموسة : وتعني بأنه من غير الممكن اختيارها ، مشاهدتها ، لمسها ، سماعها وغيرها قبل أن تتم عملية شرائها ، و خصوصا لذلك الشخص الذي لا يمتلك تجربة سابقة في الخدمة المقصودة وعليه فإن الرأي أو الاتجاه المتراكم لدى الفرد عما سبق له من الاستخدام والانتفاع من الخدمة نفسها يحدد مستوى ملموسيتها له من عدمه ، وبالتالي إشباع المتولد منها .

2- التلازم : ترتبط الخدمة عموما بعملية الاستهلاك المباشر لها ، إذ أن المنتج يمكن أن يمر بمراحل التصنيع و التخزين و البيع ليتم استهلاكه في مرحلة أخيرة ، بينما الخدمة تمثل حالة استهلاك مرتبطة مع وقت إنتاجها أي أنها تنتج و تباع للاستهلاك أو الانتفاع منها في الوقت ذاته ، وهو الحال في الخدمات الشخصية المقدمة أو العلاج الصحي ، و عموما يمكن القول أن الخدمات لا يمكن أن تمنح شخصا أو تخول إلى غير منتجها لأنها متلازمة معه .

3- التباين : يكون من الصعب في بعض الأحيان المحافظة على مستوى واحد من المعيارية في المخرجات لذات الخدمة المقدمة للفرد نفسه .

4- الهلاك : أي أن الخدمة لا يمكن تخزينها و الاحتفاظ بها لحقبة من الزمن و أنها لا تتجاوز زمنيا الطلب المتحقق عليها و خصوصا إذا كان الطلب متقلبا أو غير مستقر للخدمات التي يتطلبها الأفراد .

5- عدم التملك : يعني بذلك أن الخدمة يمكن الانتفاع منها و لا يمكن التمتع بحق امتلاكها عند الحصول عليها على سبيل المثال استخدام سيارة الأجرة ، الرقود في المستشفى ... الخ.³²

³¹-زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص35
³²-تامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان،أردن ص56،57،58

المبحث الثالث : تعريف الخدمة الصحية والخصائص المميزة لها

الفرع الأول : تعريف الخدمة الصحية

يعد مفهوم الخدمة الصحية نابع أساسا من المفهوم العام للخدمات وذلك أن الخدمة تتمثل في كونها تتصف بخصائص عديدة تنفرد بها عن السلعة ، فمفهوم الخدمة يكمن في أنها منتج غير ملموس يقدم منافع للمستهلك نتيجة استخدام جهد بشري أو آلي ، ولا ينتج عن تلك المنافع حياة شيء مادي ملموس ، وبناءا على ذلك أعطيت عدة تعاريف للخدمة الصحية نذكر منها مايلي :³³

*عرفت الخدمة الصحية على أنها : أوجه النشاط غير الملموسة التي تقدم للمستهلك (المريض) ، والتي تهدف أساسا إلى إشباع حاجاته ورغباته ، أي تهدف إلى تحسين الصحة وزيادة فرص الشفاء والتقليل نحو السلامة الجسدية والعقلية والاجتماعية ، وغيرها ويتم الحصول عليها من المؤسسات الصحية سواء كانت عامة أو خاصة .

* ويمكن تعريف الخدمة الصحية على أنها نشاط غير ملموس تقدم من طرف المؤسسات الصحية التي قد تكون عامة أو خاصة إلى المستهلك (المريض) لإشباع حاجاته من تحسين لصحته وشفائه من المرض ، واعتبر الخدمة الصحية وسيلة للوصول إلى رضا المريض وتقديم الأفضل لديه .

* كما تعرف الخدمة الصحية على أنها : جميع الخدمات التي يقدمها القطاع الصحي على مستوى الدولة ، سواء كانت علاجية موجهة للفرد أو وقائية موجهة للمجتمع والبيئة ، أو إنتاجية مثل : إنتاج الأدوية و الأجهزة الطبية وغيرها بهدف رفع المستوى الصحي للأفراد وعلاجهم ووقايتهم من الأمراض .³⁴

* تعريف الخدمة الصحية كذلك على أنها : الخدمات العلاجية أو الاستشفائية أو التشخيصية التي يقدمها أحد أعضاء الفريق الطبي إلى فرد واحد أو أكثر من أفراد المجتمع مثل : معالجة الطبيب لشخص مريض سواء كان ذلك في مركزه الصحي الخاص أو في مؤسسة صحية عمومية أو العناية التمريضية التي يقدمها طاقم التمريض أو التحاليل المخبرية التشخيصية التي يقدمها مختبر لشخص ما أو عدة أشخاص غير أن الرعاية الطبية (الخدمة الصحية) قد تقدم رعاية صحية وقائية ، كأن يقدم الطبيب المعالج لشخص ما معلومات حول مرض ما وطرق انتشاره وكيفية الوقاية منه لتجنب الوقاية منه مستقبلا . وبذلك يقوم الطبيب بدور الرعاية الصحية إلى جانب الرعاية الطبية .

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الخدمات الصحية تكون إما خدمات علاجية أو إستشفائية

³³-زكي خليل المساعد ، مرجع سبق ذكره ، ص294
³⁴-عدمان مريزق، واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية، دراسة حالة المؤسسات الصحية في الجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2007-2008، ص20

أو تشخيصية ، كما تشمل كافة الخدمات الصحية التي يؤديها فرد من الطاقم الطبي إلى فرد من المجتمع وتتضمن فحوص المريض وتشخيص مرضه وكذلك تقديم الدواء اللازم لعلاجيه والغذاء الملائم والجيد لحالته الصحية وحسن معاملة القوى الطبية العاملة له لمساعدته على استعادة صحته ومعالجة أي مشكلة تعترض راحته النفسية والجسمية داخل المؤسسة الصحية.

وهناك من استخدم مصطلح المنتج الصحي للتعبير عن الخدمة الصحية واعتبره مزيج متكامل من العناصر المادية الملموسة وغير الملموسة، التي تحقق إشباع وإرضاء معين للمستهلك (المريض) ومن أمثلة ذلك الخدمات الوقائية، خدمات الفحص والتشخيص، خدمات الجراحة والعلاج.

ولكن باعتبار عدم الملموسة الغالبة على الخدمات الصحية ، فإن الهدف الأساسي الذي يرغب المستهلك (المريض) في الحصول عليه كالشفاء والفحص بفضل استخدام مصطلح الخدمة الصحية³⁵.

الفرع الثاني : الخصائص المميزة للخدمة الصحية

تتجلى الخصائص المميزة للخدمة الصحية المقدمة من قبل المستشفى إلى خصوصية تلك الخدمات، وبالتالي انعكاس ذلك على الأسلوب والعمل الإداري الذي يمكن أن تقدم به إلى الجمهور، وتمثل هذه الخصائص فيما يلي :

(1)- تتميز خدمات المستشفى بكونها عامة للجمهور وتسعى من تقديمها إلى تحقيق منفعة عامة ومختلف الجهات والأطراف المستفيدة منها سواء كانوا أفراد أو منظمات أو هيئات أخرى.

(2)- تتميز الخدمة الطبية المقدمة كونها على درجة عالية من الجودة لأنها مرتبطة بحياة الإنسان وشفائه وليس بشيء مادي آخر يمكن تعويضه أو إعادة شرائه، لذلك فإن معيارية الأداء للخدمة الصحية تكون عالية وتخضع إلى رقابة إدارية وطبية واضحة.

(3)- تؤثر القوانين والأنظمة الحكومية على عمل المؤسسة الصحية العامة والمستشفيات الخاصة ، وعلى وجه التحديد إذا كانت تابعة للدولة والقطاع الخاص ، وذلك فيما يتعلق بتحديد منهج عملها والخدمات الطبية التي يقدمها والكيفية التي يتم بها ذلك .

(4)- في منظمات الأعمال عامة تكون قوة اتخاذ القرار بيد شخص واحد أو عدة أشخاص يمثلون قمة الإدارة بينما في المنظمات الصحية (المستشفيات) تكون قوة القرار موزعة بين مجموعتين إلى حد ما ، وهما الإدارة

³⁵ -عدنان مريزق، نفس المرجع، ص21

و مجموعة الأطباء لذلك برز تيارا واضح و متسرع في المناداة بأن يكون مدير المستشفى إداريا وليس طبيا.

(5)- معظم المبالغ التي تنفق من إدارة المستشفيات و خاصة ذات العلاقة بالخدمة الصحية المقدمة للمواطنين يتم تحويلها من طرف ثالث (الدولة ، شركات التأمين ، الجمعيات الخيرية) وبالتالي فإن ما يدفعه المريض لا يساوي حقيقة المنافع الطبية التي حصل عليها وإنما أكثر من ذلك ، وهذا ما جعل المرضى أقل حساسية تجاه الأسعار لما هو عليه في الخدمات الأخرى و سعيهم للحصول على نوعية عالية من الخدمة الصحية وربما أكثر مما تستدعي حاجاتهم لها ، وهذا ما ينعكس على طبيعة العمل الإداري الذي يستوجب الموازنة بين المبالغ المقدمة لهذه المؤسسة و حقيقة الخدمة الطبية المقدمة.

(6)- وجوب الاتصال المباشر بين المستشفى و المستفيد من الخدمة الصحية لأن الخدمة الصحية لا يمكن تقديمها في الغالب إلا بحضور المريض نفسه للفحص أو التشخيص ، وهذه الجوانب تنعكس على طبيعة الإجراءات الإدارية التي تستوجب اتخاذها للحصول على الخدمة الصحية.

(7)- نظرا لكون الخدمة الصحية مرتبطة بالإنسان و هو أعلى شيء فإنه يكون من الصعب في كثير من الأحيان على إدارة المستشفيات أن تعتمد على المعايير نفسها و المفاهيم الاقتصادية التي تطبق في خدمات أخرى على عملها ، لأن ذلك في بعض الأحيان يتعارض مع الرسالة التي وجدت من أجلها هذه المؤسسة الصحية أو تلك الأهداف التي تخطتها .

(8)- نظرا لتذبذب الطلب على الخدمة الصحية في ساعات اليوم أو الأسبوع أو الموسم ، و يهدف الاستجابة إلى أقصى حد من الخدمات المطلوبة. فإن الأمر الذي يستجيب مراعاته هو الاستعداد المبكر لحشد كل الطاقات الإدارية و الطبية لإنتاج الخدمة الصحية لطالبيها إذ لا يمكن التأخر أو الاستئثار عن الاستجابة للطلب.³⁶

المطلب الثالث : أنواع الخدمات الصحية

هناك عدة أنواع من الخدمات الصحية تدخل ضمن تصنيفات مختلفة نذكر منها مايلي :

حسب وظائفها :

تصنف الخدمات الصحية حسب الوظيفة التي تؤديها إلى ثلاث مجموعات أساسية هي خدمات علاجية ، وقائية ، إنتاجية نذكرها فيما يلي :

³⁶-زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص294-295

أ-خدمات علاجية : موجهة للفرد ترتبط بجميع الخدمات الصحية لمختلف التخصصات على مستوى المؤسسات الصحية بالإضافة إلى الخدمات المساعدة المتمثلة في الأشعة ، التحاليل إلى جانب خدمات التغذية والنظافة وخدمات الإدارة وغيرها.

ب- خدمات وقائية : تعمل هذه الخدمات على تسهيل أداء الخدمات العلاجية ، فهي مدعمة لها ويتمثل دورها في حماية المجتمع و البيئة من الأمراض المعدية والأوبئة.

ج- خدمات إنتاجية: وتتضمن إنتاج الأمصال ، اللقاحات ، كما تتضمن إنتاج الأدوية و العتاد والأجهزة الطبية الأخرى.

خدمات صحية مرتبطة بالفرد و المجتمع :

أ-خدمات صحية مرتبطة بالفرد : وتتعلق بتشخيص العلاج وتؤدي عبر عدة أقسام مختلفة وهي : قسم الأمراض الداخلية ، قسم الأمراض الجراحية ، قسم الأطفال ، قسم التوليد وأمراض النساء ، قسم أمراض العلاج الطبيعي(المعالجة الفيزيائية) ، قسم التخدير والإنعاش ، قسم الإسعاف والطوارئ، وأخيرا قسم الأشعة والمخبر.

ب- خدمات صحية مساعدة : تشمل كل ما يتعلق بالرعاية السريرية داخل المؤسسة الصحية(المستشفى) ويندرج ضمنها خدمات التمريض وخدمات الصيدلة.

ج- الرعاية الصحية : تهدف إلى تعزيز المستوى الصحي للأفراد و الجماعات بالجوانب الجسدية و الجسمية و النفسية و العقلية و الذهنية و الاجتماعية كافة.

د- الخدمات الصحية البيئية : وتتعلق بالحماية من الأوبئة والأمراض المعدية والتدهور الصحي الناتج عن سلوك الأفراد و نشاطات المؤسسة، وهي خدمات صحية وقائية تقي الأفراد من الأمراض كاللقاحات وخدمات الرقابة الصحية على متاجر الغذاء ، وكذا خدمات مكافحة الحشرات الضارة إضافة إلى خدمات الإعلام ونشر الوعي الصحي.

* حسب مستويات الخدمات الصحية

تصنف الخدمات الصحية حسب مستوياتها إلى :

أ-الخدمات الأساسية : وتشمل الخدمات الوقائية والعمليات الجراحية ، العلاج ، أقسام الطوارئ ، بنك الدم ، العلاج الطبيعي ، الصيدلة ، رعاية الأطفال (الأطفال المولودون قبل الوقت) ، علاج الجهاز التنفسي ، العناية المركزة ، خدمات إعادة التأهيل ، خدمات اجتماعية ، العلاج بالأشعة وقسم الجراحة للقلب والإنعاش وكذلك خدمات التدريب والتعليم الصحي.

ب- الخدمات المساعدة : وتشمل الخدمات التي تقدمها المؤسسات الصحية عند إقامة المريض كالمبيت و الغذاء و الخدمات التي تؤدها الآلات والأدوات المستخدمة في تسهيل عملية العلاج و التشخيص بالإضافة إلى الوسائل المستخدمة في الوقاية.

*حسب المستفيدين من الخدمات الصحية:

يمكن تقسيم الخدمات الصحية حسب هذا المعيار إلى خدمات فردية وخدمات جماعية.

أ-خدمات فردية: وهي تلك الخدمات التي يستفيد منها شخص واحد دون أن تكون له علاقة بأي جهة أو مؤسسة صحية معينة، كأن يتوجه أحد المرضى للمستشفى بغرض الحصول على المعالجة.

ب- خدمات جماعية أو منظمة: هي تلك الخدمات التي يستفيد منها عدد من الأفراد ينتمون إلى مؤسسة واحدة مثل: الخدمات التي تقدمها المؤسسات لعمالها سواء عن طريق تعيين طبيب أو التعاقد مع أطباء و مؤسسات صحية لمعالجة عمال تلك المؤسسة وفق اتفاق معين .³⁷

المطلب الرابع : علاقة التكوين بالخدمة الصحية

يمثل التكوين مجمل النشاطات والوسائل والمناهج والمواضيع التي من خلالها يستطيع الأشخاص تحسين معارفهم ، اتجاهاتهم وقدراتهم الذهنية وهي ضرورية من جل بلوغ أهداف المؤسسة بالإضافة إلى أهدافهم الشخصية من أجل التكيف مع محيطهم وتأدية مهامهم بصفة متوازنة في الحاضر والمستقبل.

كما يمثل التكوين اتجاه محدد للتحسين الثابت للمؤهلات المهنية للموظفين والتكيف المستمر لمعارفهم مع تغيير المهام اللازمة لمختلف الوظائف ، وذلك في إطار تطور المجتمع . ومن هذا المنطلق نعتبر التكوين جزء مهما في تسيير الموارد البشرية ، ونظرا لأهمية التكوين تلجأ المؤسسات في الغالب إليه عند الالتحاق بالوظيفة الجديدة والوصول للعمل وذلك لتوطين الفرد في محيط العمل وتأقلمه وهذا ما يؤثر على أداء المؤسسة و أداء العامل بالدرجة الأولى ، ومنه يؤدي إلى تحسين الخدمة الصحية وتقديمها على أحسن وجه وهذا ما يظهر لنا من خلال العلاقة القائمة بين التكوين وتقديم الخدمة الصحية وهي موضحة كالتالي :

³⁷-عدنان رزق، مرجع سبق ذكره، ص20

1- على مستوى المؤسسة الصحية :

- يؤدي التكوين إلى تحسين الخدمة الصحية وتطويرها وتقديمها على أكمل وجه.
- يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات الواضحة و حل المشاكل بسرعة.
- يعمل على تطوير العمال من خلال الترقية داخل الإدارة الصحية.
- يسهل تطوير مهارات القيادة ، كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة .
- يساعد على التكيف مع التغيرات الخاصة .
- يسهل تسيير النزاعات و يسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.
- ينمي معنى المسؤولية تجاه المؤسسة ، و يحسن العلاقات بين أرباب العمل و العمال .
- يحسن العلاقات بيت الإطارات و مرؤوسهم و يساعد على التطور التنظيمي.³⁸

2- على مستوى الفرد :

- التمكن أكثر من المهنة و سهولة تقديم الخدمة لإرضاء الزبون(المريض) و تحسين أداء العمل .
- إن التكوين يساعد العامل على تقديم خدمته ذات جودة عالية و بالتالي خدمة مرضاه .
- تعتبر المسؤولية و الترقية مدمجة بفضل التكوين .
- تحسين الرضا بالعمل و توليد الشعور من يكون معروفا .
- يرضي الحاجات الشخصية للمتكوين و أعوان التكوين.
- زيادة الوعي و الإدراك بالوظائف الداخلية و الخارجية للمؤسسة.
- فعملية التكوين تولد و تخلق كفاءات و بالتالي الحصول على أداء خدمة جيدة ، وهذا ما يساعد على تقييم نافع للفرد و المؤسسة وهذا ما يساعد في الحصول على خدمة صحية جيدة و إرضاء الزبون (المريض).³⁹

³⁸-عامر سامح عبد المطلب التدريب على المهارات الشخصية، معايير إدارة الأفراد بالعمل
³⁹-نفس المرجع السابق(عامر سامح عبد المطلب)

خلاصة الفصل :

لقد قمنا في هذا الفصل بتقديم عموميات حول إدارة الموارد البشرية ، و التكوين، و محاولة توضيح العلاقة القائمة بين التكوين و دوره في تحسين أداء الموظفين لتقديم أفضل الخدمات الصحية ، حيث أن تم تبين ما مدى دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الخدمة الصحية و بالتالي الارتقاء بالصحة ، فمن خلال الدراسة النظرية تبين لنا أن للتكوين دور فعال و مهم في تحسين أداء الموارد البشرية و الحصول على الخدمة المطلوبة من طرف المستهلكين ، و في الجانب التطبيقي سنحاول تسليط الضوء على التكوين و دوره في تحسين الخدمة الصحية مع توضيح ذلك .

الفصل الثاني

تمهيد:

نظرا للتطورات التكنولوجية والعلمية التي تتبناها المؤسسات، قامت هذه المؤسسات بالقيام بإجراءات تدريبية وتكوينية من أجل تطوير وتنمية كفاءات ومهارات الموارد البشرية، وكذلك مساعدة المستخدمين من اكتشاف المعارف والمعلومات والاتجاهات التي تتطلبها وتحتاجها مناصب عملهم.

من أجل دراسة هذه السياسة الخاصة بالتكوين، قمنا بتسليط الضوء على المؤسسة الاستشفائية العمومية " بلطرش العجال" لمناقشة وتحليل التكوين بها.

الفصل الثاني: دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية عين تادل.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية عين تادل.

المطلب الأول: المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.

1- المؤسسة الاستشفائية " بلطرش العجال " عين تادل مستغانم هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري خدماتي صحي، تغطي سكان دائرة عين تادل و البلديات التابعة بالإضافة إلى الدوائر المجاورة لها أحيانا.

تحدد الموارد المادية للمؤسسة الاستشفائية العمومية بعين تادل من طرف الوزير المكلف بالصحة ،

و الصحة تحتوي إجمالاً على 240 سرير.

* تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تسير طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 81-242 المؤرخ في 5-09-1981 و المتعلق بإنشاء تنظيم و تسير القطاعات.

من مصالحها ما يلي :

* مصلحة الاستعجالات.

* مصلحة تصفية الدم.

* مصلحة الإنعاش.

* مصلحة طب الأطفال.

* مصلحة طب النساء و التوليد.

* مصلحة الجراحة العامة.

* مصلحة الطب الداخلي.

* مصلحة أمراض المعدة.

* مصلحة جراحة العظام.

* مصلحة المخبر.

* مصلحة الكشف بالرنين المغناطيسي (Scanner).

*مصلحة الكشف الإشعاعي.

-المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية: وتتضمن مكتبين.

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

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

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

عدد أفراد الطاقم الشبه الطبي في المؤسسة الاستشفائية عين تادل.

الجدول 2: عدد أفراد الطاقم الشبه الطبي.

العدد	التخصص
118	ممرض الصحة العمومية
35	مساعد ممرض للصحة العمومية
25	مخبري للصحة العمومية
17	قابلات
16	عون طبي في التخدير والإنعاش
14	مشغل أجهزة طبية للصحة العمومية
01	ممرض نفسي
01	أخصائي تغذية
05	معالج فيزيائي
232 شبه طبي	المجموع

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية.

الجدول 3: عدد الموظفين الإداريين.

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

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية عين تادل.

المصالح الإدارية:

-مكتب الأمانة العامة.

-المديرية الفرعية للموارد البشرية.

-مديرية الشؤون المالية والاقتصادية.

-المديرية الفرعية للمصالح الصحية تتكون من:

1-مكتب تنسيق النشاطات شبه الطبية.

2-مكتب الاستقبال والتوجيه.

مصلحة الوقاية: يتكون من قسم التلقيحات، وقسم التنظيف.

*الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية:

تتوفر حوالي 434 عامل في المؤسسة العمومية الاستشفائية (عين تادل) موزعين على مختلف الميادين

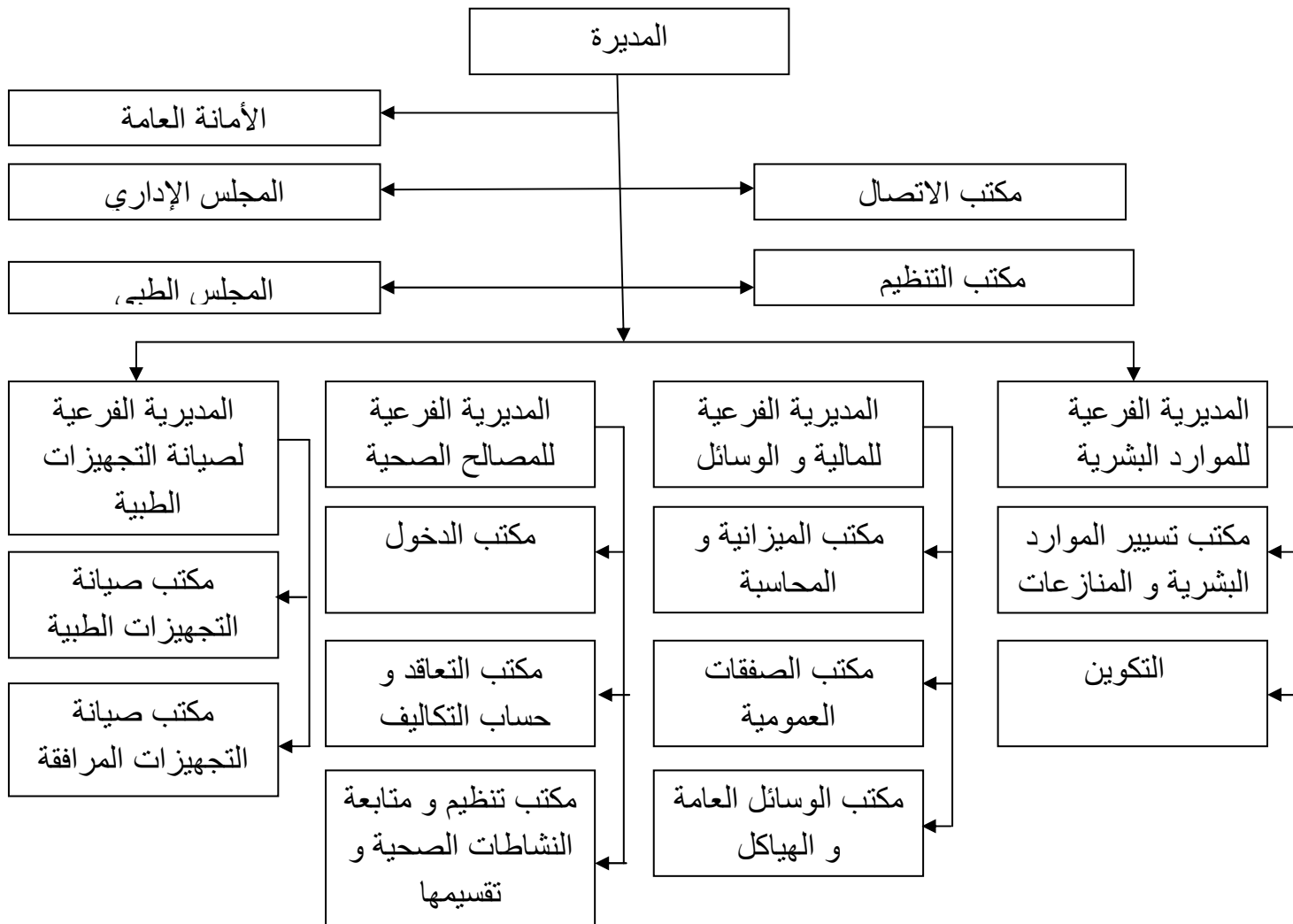
الصحية من أطباء، ممرضين، إداريين، وهو موضح في الجدول التالي:

1-الأطباء العامون والمتخصصون:

جدول رقم 4: عدد الأطباء في المؤسسة الاستشفائية عين تادلـس.

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

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية عين تادلـس.



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

2- الوظائف المكونة للمؤسسة:

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

1- مصلحة الخدمات الطبية:

تصل طاقة استيعاب المؤسسة الاستشفائية بلطرش العجال عين تادل إلى 240 سرير موزعة كالتالي في الجدول الموالي:

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

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

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بعين تادل.

2- المصلحة الإدارية: تقدم المؤسسة الاستشفائية العمومية "بلطرش العجال عين تادل" خدماتها الصحية بالتنسيق بين مختلف الوظائف لضمان منح أعلى مستوى من الخدمات الصحية، بحيث تتكون المصلحة الإدارية من:

أ-المديرة: تسهر المديرة على اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة الاستشفائية، و هي المسؤول الأول على نظام الانضباط في جميع الوحدات، كما تمارس السلطة السليمة على جميع مستخدمي المؤسسة، كما تسهر على تنفيذ مداولات مجلس الإدارة و تطبيق القوانين مع مساعدة مدراء فرعيين.

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

ج-نائب المدير: حيث نجد ثلاث مديريات فرعية وهي:

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

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

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

*المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تضم 4 مكاتب.

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

-مكتب الاستقبال و التوجيه: من بين المهام الموكلة له توجيه المرضى و الزوار و متابعة المواليد و الوفيات في المؤسسة، و تسيير الأرشفة (ملفات المرضى) من غاية دخولهم للمستشفى إلى غاية الخروج منه.

-مصلحة الوقاية: تتكون من قسم الأوبئة، قسم التلقيحات، و قسم التنظيف و التطهير.

-مصلحة الإحصائيات: من بين مهامها الجمع اليومي للمعلومات الخاصة بالحالات المقبولة في المستشفى و جمع و تحرير الإحصائيات بصفة دورية سواء كانت سنوية، فصلية أو شهرية.

المبحث الثاني: التكوين و الخدمة الصحية في المؤسسة الاستشفائية العمومية

المطلب الأول: التكوين في المؤسسة الاستشفائية (بلطرش العجال عين تادلـس).

إن الإدارة الاستشفائية و ككل منظمة، يعتمد تحسين أدائها بنسبة كبيرة على احترافية مستخدميها، و كذا تأهيلهم و قدرتهم على التكيف مع التطورات الحاصلة على مستوى مهنتهم، و التي تفرضها التغيرات الحاصلة مع محيطهم.

فمن أجل التحكم في مجالات جديدة، لا بد من اكتساب مؤهلات جديدة، و من أجل ضمان الفعالية لا بد من اكتساب مؤهلات عالية بصفة عامة، يعتبر التكوين كوسيلة ضبط و تسوية، حيث يزيد من حسن تكيف المستخدمين مع المناصب المشغولة، و يساعدهم على التحكم في وظائف أخرى، و يسمح التكوين كذلك بسد التأخر في المستوى العام للمستخدمين. كما يعمل على بلوغ أهداف المديريات مما يساعد على تطوير ثقافة المؤسسة.

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

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

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

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

أما بالنسبة لسياسة التكوين المتبعة على مستوى المؤسسة الاستشفائية بعين تادلـس و ككل سياسة متبعة في المؤسسات الأخرى فإنها تعتمد و تركز على جمع الحاجات المتعلقة بالتكوين، و هذا الإحصاء يسمح لنا ببناء مخطط التكوين للمؤسسة.

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

المطلب الثاني : تحليل العلاقة بين التكوين و الخدمة الصحية

الفرع الأول: منهجية الدراسة

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

أدوات جمع البيانات :

تعتبر أدوات جمع البيانات من أهم الوسائل للوصول للمعلومات المراد الوصول إليها و تحديد الأهداف المرجوة .

المقابلة :

تتمثل المقابلة في إجراء حوار أو مناقشة موجهة من الباحث إلى الطرف الآخر الذي يساعد على تقديم المعلومات بغرض التوصل إلى الحقائق في ضوء أهداف معينة.

إجراء المقابلة :

كانت المقابلة مع المدير الفرعي لإدارة الموارد البشرية ، و كذلك مصلحة المستخدمين.

*عرض المقابلة

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

أ-معلومات بخصوص التكوين في المؤسسة العمومية الاستشفائية

1-أسس التكوين :

حيث يتم التكوين على عدة أسس منها :

- التكوين على أساس الترقية

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

- التكوين في حالة التوظيف الجديد

2- دور المكونين في المؤسسة :

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

ويكون هؤلاء المكونين يتمتعون بخبرة ومهارة ، وذوي الشهادات العليا تؤهلهم على التكوين .

3_أهمية التكوين في المؤسسة العمومية الاستشفائية :

* تحسين الخدمة الصحية كعنصر أساسي

* التأقلم مع التطورات الحادثة مثل: التكنولوجيا والآلات الجديدة والمستحدثة

* إرضاء الزبائن

* تقديم العلاج الصحي الأمثل

* التقليل من الأخطاء الطبية

4- المراحل الأساسية المتبعة في عملية التكوين داخل المؤسسة

المرحلة الأولى : جمع وتحليل المعلومات

في هذه المرحلة يتم تحديد الهدف من التكوين ، والاحتياجات اللازمة لها.

المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات التكوينية

تتضمن هذه المرحلة ثلاث نقاط أساسية هي :

-تحديد احتياجات المؤسسة

- احتياجات الوظيفة

- احتياجات المتكون نفسه

المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التكوينية

يتم تحديد مكان التكوين و مدة التكوين ، وكذلك طرق التكوين و نوع التكوين المتبع .

المرحلة الرابعة : تنفيذ البرامج التكويني

أي تطبيق محتويات البرنامج التكويني ، و استدعاء المتكونين و تحديد المدربين الخاصة بالدورة التكوينية المخطط لها .

و يكون البرنامج التكويني مصادق عليه من طرف اللجنة الخاصة بالتكوين في المؤسسة الصحية ، و في غالب الأحيان تكون من طرف مديرية النشاطات الصحية .ذ

5- أنواع التكوين :

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

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

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

من أهم طرق التكوين :

أ-المؤتمرات : تكون في العادة بخصوص مديري الإدارات.

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

ج- دراسة الحالات : يكون أحيانا موجه للمستخدمين شبه الطبيين ، ويكون التكوين من طرف أطباء أخصائيين ذوي مؤهلات علمية معتبرة .

ب-معلومات مقدمة بخصوص الخدمة الصحية

كانت أسئلة موجهة لمدير الموارد البشرية ، والأجوبة كالتالي :

1-فيما تتمثل الخدمة الصحية ؟

تتمثل الخدمة الصحية في علاج المرضى و خدمتهم من أجل تحقيق السلامة الصحية

2- ما هي أنواع الخدمات الصحية المقدمة ؟

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

-خدمات العلاج ، وتعتبر كخدمة أساسية تتمثل في خدمة المرضى و محاولة إرضائهم و تقديم لهم العلاج المناسب على أفضل الطرق المتبعة في عناصر جودة الخدمة الصحية .

- و خدمات أخرى إضافية مثل: تديم الإطعام للمرضى ، المبيت ، حظيرة السيارات وغيرها .

3- هل يوجد قسم خاص بجودة الخدمات المقدمة ؟

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

4- هل للتكوين دور في تحسين الخدمة الصحية ؟

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

5- ماذا نعي بتحسين الخدمة الصحية ؟

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

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

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

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

- تحديد المهام الرئيسية على مستوى كل مصلحة ، ويكون في كل مصلحة رئيس من مهامه تحديد الاحتياجات الطبية الخاصة بكل مصلحة .

- مراقبة وتقييم العمال على مستوى كافة المصالح ، والقضاء على النقائص ومحاولة تفاديها .

- وضع دفتر شكاوي واقتراحات على مستوى كل مصلحة .

- تخصيص مراقب طبي عام يقوم بالتنسيق بين مختلف المصالح الاستشفائية والإدارة.

- تحديد الوجبة الغذائية للمريض في حدود الميزانية.

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

استنتاج علاقة التكوين بالخدمة الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية:

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

-عدم تخصيص ميزانية كافية للتكوين.

-غياب التكوين المتواصل متوسط و طويل المدى.

-الغياب الشبه كلي لتكوين مستخدمي الإدارة.

-الاعتماد على مكونين محليين للحلقات الدراسة.

معظم التكوين المقدم يكون من مستخدمين تابعين للمؤسسة الاستشفائية سواء (أطباء عامون أو خاصون)

-مدة التكوين جدا (من 2 إلى 3 ساعات).

-قلة التكاليف الخاصة بمصاريف التكوين.

-غياب مخطط التكوين.

اقتراحات و حلول:

1-تنظيم حلقات دراسية بصفة منتظمة بالنسبة للأسلاك الطبية و الشبه طبية بصفة دورية و متتالية.من أجل رفع مستوى معارفهم العلمية و خاصة في المجال الطبي من أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة في العلاج و التكيف مع حاجات التكوين.

2-متابعة التكوين و تقييم نتائجه بصفة دورية من أجل القضاء على النقائص في التكوينات اللاحقة.

3-العمل على إجراء لجنة خاصة بالتكوين و إعطاء أهمية أكثر له.

و تبقى المديرية الفرعية للمصالح الصحية هي التي تهتم بتكوين مستخدمين(أطباء و شبه الطبيين).

خلاصة الفصل:

إن وظيفة التكوين في المؤسسة الاستشفائية لها دور مهم وفعال في تنشيط وتحفيز العمال على أداء مهامهم بشكل منظم، وتقديم خدمات صحية لائقة من أجل ضمان صحة المريض وتحقيق النجاح، وتعزيز العلاقات بين المستخدمين والمرضى. وبتابع خطوات التكوين وإعطاء له أهمية بالغة يساعد المورد البشري للتأقلم في موقع عمله وبالتالي الحفاظ على نشاط المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي ورضا المستهلك عند تلاقيه لخدمته.

الخاتمة العامة:

أصبح التكوين في وقتنا الحاضر وظيفة أساسية وهامة لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنها و التخلي عليه مهما كانت طبيعة نشاطها نظرا للتطورات التكنولوجية الحديثة والمستمرة في تطورها.

وحسب ما تطرقنا إليه سابقا، فإن موضوع التكوين في المؤسسة الاستشفائية يتماشى مع التطورات التكنولوجية العلمية السريعة الحالية من أجل مساعدة الأفراد العاملين على تحديد اتجاهاتهم. فإن إدارة الموارد البشرية تحتاج دائما إلى مسيرين ذوي قدرات فكرية ومعارف وللحصول على هذه القدرات تسعى المؤسسة على إتباع سياسة التكوين، والقيام بدورات تكوينية خاصة بالموارد البشرية لتمكين المؤسسة من مواجهة التطورات الحاصلة.

وعلى هذا الأساس تسعى المؤسسة الاستشفائية العمومية "بلطرش العجال" على محاولة إعطاء اهتمام أكثر، وتزويد الموارد البشرية بدورات تكوينية مستمرة في مختلف مصالحها نظرا للأهمية البالغة على أداء العاملين، ومنه تحسين الخدمة الصحية المقدمة، ومن هذا المنطلق تثبت صحة الفرضية، فإن التكوين الفعال ينبثق منه المزايا التالية:

*يساعد الموظف على تطوير مهاراته ومعارفه.

*إنشاء الموظف الجديد علاقات عمل ناجحة له، وتعود بالاجاب على المؤسسة بتطوير علاقتها وتحقيق أهدافها، والوصول إلى مرادها.

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

1-اعتماد المؤسسة على نفس التكوين دون تطويره حسب التقنيات الحديثة. والاعتماد أكثر على التكوين التقليدي .

2-تجاهل التكوين للمستخدمين الإداريين نظرا لأهميته.

3-إن الهدف من هذه الدراية ساعدنا على تحديد أهمية التكوين والاحتياجات التكوينية الخاصة بها.

4-تعتمد خطة التكوين على أربع مراحل وهي:

1-جمع وتحليل المعلومات.

2-تحديد الاحتياجات التكوينية.

3-تصميم البرامج التكوينية.

أفاق الدراسة:

في أفاق بحثنا ودرسنا هذه:

الخاتمة العامة

نقترح على المؤسسة العمومية الاستشفائية أن تعطي أهمية أكثر لتكوين المستخدمين الإداريين لأن يبقى المسير الإداري هو أساس نجاح المؤسسة، وتخصيص للتكوين لجنة خاصة لتطويره أكثر من كل النواحي، لأن موضوع التكوين من المواضيع المهمة والمهتمة في عصرنا هذا.

قائمة المراجع:

*-الكتب:

- 1-صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى 2001.
- 2- عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر الطبعة الأولى، 2008
- 3-عبد العزيز بدر النداوي، عولة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، 2009
- 4-أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن 21، جامعة بهاء كلية التجارة 2000
- 5-سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر 2000
- 6-محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان 2003
- 7-محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2012
- 8-د.خضير كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد/ إدارة الأعمال، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة 2007
- 9 - خالد عبد الرحمان الهيثي ، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية 2003
- 11-جعفري بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2001
- 12-بلقاسم سلاطينة و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، الطبعة الأولى القاهرة 2007
- 13-وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، مديرية النشر، قالة، 2004.
- 14-إسماعيل قيرا
- 15-عادل حسن، إدارة الأفراد في الصناعة، دار الطباعة المصرية، 1971، الإسكندرية
- 16-علي محمد رباحة، إدارة الموارد البشرية دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

- 17-يوسف بن محمد القيلان، أسس التدريب الإداري مع التطبيقات، دارعالم الكتب و الجماعة للطباعة و النشر و التوزيع، السعودية، 1991
- 18-نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000
- 19-هاني حامد المنصور، تطوير الخدمات. داروائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن 2005
- 20-زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006
- 21-تامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2003
- 22-عامر سامح عبد المطلب التدريب على المهارات الشخصية، معايير إدارة الأفراد بالعمل
- 23-مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الأردنية، 1996.

*-رسالة:

- 1-صالح عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات(المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة 9-10 مارس 2004
- زين الدين مصمودي، عوامل التكوين و علاقتها في اتجاهات طلبة المدرسة العليا للأساتذة نحو مهنة
- 2-التدريس، رسالة دكتوراه،
- معهد علم النفس و علم التربية، جامعة قسنطينة، 1998، 1997
- جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. جامعة قسنطينة
- 3-2008-2009
- 4-يوسف حسين عاشور و طلال عثمان، قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة جامعة الأقصى، فلسطين الطبعة الأولى 2007
- 5-عتيق عائشة، جودة الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الجزائرية. مذكرة نيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية، التجارة و علوم التسيير 2011-2012
- 6-عدمان مريزق، واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية، دراسة حالة المؤسسات الصحية في الجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التي قمنا بها إلى محاولة معرفة دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الخدمة الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية ، كما أكدت الدراسة على مدى أهمية تكوين الموارد البشرية في تطوير الخدمة الصحية ، ومن هذا المنطلق تبين لنا أن للتكوين أهمية بالغة في المؤسسات الصحية لكونه يساهم في تحسين مهارات و معارف الموارد البشرية باعتباره أهم مورد في المؤسسات الخدماتية ، ولهذا نقترح بضرورة الاهتمام أكثر به و تزويده بالمعارف و المهارات الضرورية من أجل تقديم أفضل الخدمات ذات جودة عالية ، ومن خلال هذا تناولنا في دراستنا على التكوين و دوره الأساسي في تنمية العاملين في محيط المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية ، التكوين ، الخدمة الصحية.

Resumé:

cette étude visée a identifier le rôle des ressources humaines dans l'amélioration de service de santé dans l'établissement hospitalier public . elle est également souligné l'importance des ressources humaines dans le développement du service de santé .

De ce point de vue, il nous démontré que la formation est très importante dans l'établissement de santé parce qu'elle est contribuée a l'amélioration des compétences et des connaissances de la ressource humaine .En tant que ressource plus importante dans les institutions de service.

Ainsi, nous suggérons d'y faire attention et de lui apporter les connaissances et les compétences nécessaires a fin de fournir les meilleurs services de qualité.

Au cours de cette étude, nous avons essayé de comprendre le rôle de la formation dans le développement des employés de l'établissement.

Mots clé: Ressources humains, Formation, Service de santé

