



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: إدارة الهياكل الإستشفائية

الشعبة: علوم التسيير

دور تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإستشفائية
دراسة حالة: تكوين الأطباء بالمؤسسة الإستشفائية العمومية مغنية

تحت إشراف الأستاذ:

د. ابراهيمي عمر

مقدمة من طرف الطالب:

دحمان نصر الدين

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	د. بوزيان العجال	أستاذ محاضر (أ)	مستغانم
مقررا	د. ابراهيمي عمر	أستاذ مساعد (أ)	مستغانم
مناقشا	د. بوظراف الجيلالي	أستاذ مساعد (أ)	مستغانم

السنة الجامعية 2017/2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: إدارة الهياكل الإستشفائية

الشعبة: علوم التسيير

دور تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإستشفائية
دراسة حالة: تكوين الأطباء بالمؤسسة الإستشفائية العمومية مغنية

تحت إشراف الأستاذ:

د. ابراهيمي عمر

مقدمة من طرف الطالب:

دحمان نصر الدين

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	د. بوزيان العجال	أستاذ محاضر (أ)	مستغانم
مقررا	د. ابراهيمي عمر	أستاذ مساعد (أ)	مستغانم
مناقشا	د. بوظراف الجيلالي	أستاذ مساعد (أ)	مستغانم

السنة الجامعية 2017/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من شرفهم الله في قوله تعالى:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا"

والذي الذي أنار لي الدرب وسهل لي سبل العلم والمعرفة وحرص علي منذ
صغري واجتهد في تربيتي وتوجيهي

والدتي سهرت الليالي من أجلي وحثتني على الصبر والمثابرة أمي الحنون

إلى إخوتي وجميع زملائي في العمل وخارجه

إلى زملائي في تخصص إدارة الهياكل الإستشفائية

كما لا أنسى كل معلم قدير و كل أستاذ كريم كان له الفضل في نجاحي.

كلمة شكر

اللهم لك الحمد و الشكر و إليك المشتكى و أنت المستعان و عليك التوكل و أفضل

الصلاة و السلام على نبيك سيدنا محمد و على اله و صحبه أجمعين؛

بمناسبة هذا العمل أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف و المؤطر

الدكتور "ابراهيمى عمر" و ذلك لقيامه بمتابعة هذه المذكرة إرشادا و توجيها؛

و لا يسعني إلا أن اشكر كل من ساعد من قريب أو من بعيد في إكمال هذا البحث

كما أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة لقبولها الإشراف على مناقشة هذه

المذكرة.

الفهرس

إهداء

كلمة شكر

I	فهرس الموضوعات
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
1	المقدمة العامة

الفصل الأول: أهمية العنصر البشري في المؤسسة الصحية

5	تمهيد
6	المبحث الأول: المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية
6	المطلب الأول: الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث
6	المطلب الثاني: الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية
8	المبحث الثاني: مكونات نظام تنمية الموارد البشرية
8	المطلب الأول: مكونات التنمية المرتكزة عن تحليل وتطوير المورد البشري
9	المطلب الثاني: مكونات التنمية المرتكزة إلى العمل
9	المطلب الثالث: مكونات التنمية المرتكزة إلى التنظيم
10	المبحث الثالث: إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية
11	المطلب الأول: إستراتيجية تكوين الموارد البشرية
13	المطلب الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
18	المبحث الرابع: دور المنظمات المعاصرة في تكوين وتنمية الموارد البشرية
19	المطلب الأول: التكوين من منظور إدارة الأداء
19	المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء وعلاقته بالتكوين
22	المبحث الخامس: الرؤية الإسلامية لدور الإنسان ومسؤولياته في مواقف العمل
22	المطلب الأول: التفكير وأعمال العقل
24	المطلب الثاني: إعداد النفس والسعي لاكتساب المعرفة والمهارة
26	خلاصة

الفصل الثاني: مفهوم التكوين ودوره على مستوى المؤسسة

27	تمهيد
28	المبحث الأول: محاولة تحديد طبيعة التكوين
28	المطلب الأول: محاولة تحديد مفهوم التكوين
32	المطلب الثاني: مبادئ التكوين
35	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التكوين
38	المطلب الرابع: مسؤولية التكوين

40	المبحث الثاني: نظام التكوين
40	المطلب الأول: منهاج النظم في دراسة التكوين.....
41	المطلب الثاني: مكونات نظام التكوين.....
45	المطلب الثالث: شروط فعالية نظام التكوين.....
46	المبحث الثالث: تحديد الاحتياجات التكوينية
47	المطلب الأول: تخطيط التكوين
47	المطلب الثاني: ماهية تحديد الاحتياجات التكوينية.....
49	المطلب الثالث: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية.....
51	المطلب الرابع: خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية.....
52	المبحث الرابع: تصميم البرنامج التكويني.....
52	المطلب الأول: تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التكوينية.....
54	المطلب الثاني: تحديد الزمان و المكان
55	المطلب الثالث: اختيار المتكويين و المكونين.....
56	المطلب الرابع: تحديد ميزانية التكوين.....
56	المطلب الخامس: اختيار أساليب التكوين.....
59	المبحث الخامس: تقنيات وإجراءات التكوين في المؤسسة.....
59	المطلب الأول: تقنيات التكوين في المؤسسة.....
59	المطلب الثاني: إجراءات التكوين في المؤسسة.....
61	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية بمغنية
62	تمهيد
63	المبحث الأول: تقديم عام للمنظومة الصحية في الجزائر
63	المطلب الأول: مفاهيم، تاريخ و مراحل تطور النظام الصحي في الجزائر
66	المطلب الثاني: إصلاح و هيكلية النظام الصحي في الجزائر
68	المطلب الثالث: بطاقة فنية للمؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية
76	المبحث الثاني: تقييم واقع التكوين في المؤسسة
76	المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتكوين في المؤسسة
78	المطلب الثاني: أنواع التكوين في المؤسسة
78	المطلب الثالث: الوسائل التكوينية المتاحة
79	المبحث الثالث: تقديم منهج البحث
79	المطلب الأول: مجالات الدراسة
80	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
83	المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

88 خلاصة
89 الخاتمة العامة
91 قائمة المصادر والمراجع
95 الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
66	أهم الهيئات و هياكل المنظمة الصحية	(01-III)
68	الأقسام الطبية بالمؤسسات الإستشفائية	(02-III)
75	توزيع الموارد البشرية لسنة 2016	(03-III)
80	يوضح عدد الذكور مقابل عدد الإناث	(04-III)
81	يوضح عدد الأطباء العامين مقابل عدد الأطباء الأخصائيين	(05-III)
81	يوضح عدد العينة حسب الخبرة المهنية	(06-III)
81	يوضح طريقة المشاركة في التكوين	(07-III)
82	يوضح الأسباب التي تدفع الأطباء إلى المشاركة في التكوين	(08-III)
82	يوضح مكان إجراء التكوين	(09-III)
83	يوضح مدة التكوين	(10-III)
83	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستقصاء	(11-III)
84	توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل (التكوين)	(12-III)
84	يوضح تقييم برامج الأطباء من حيث فعالية الخدمات الصحية	(13-III)
85	يوضح مدى مساهمة البرامج التكوينية في اكتساب المعارف والمهارات من طرف الأطباء	(14-III)
87	يوضح دور البرامج التكوينية لتحسين أداء الأطباء اتجاه المرضى	(15-III)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	يوضح منحنى التعلم	(01-II)
34	يوضح منحنى التعلم ذو البداية البطيئة	(02-II)
34	يوضح منحنى التعلم ذو البداية السريعة	(03-II)
43	يوضح مدخلات نظام التكوين	(04-II)
45	يبين مخرجات نظام التكوين	(05-II)
70	يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإستشفائية العمومية	(01-III)
80	يوضح العينة المدروسة	(02-III)

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

إن المستشفى مؤسسة خدماتية اجتماعية إنسانية تتميز بنظام معقد فرضه تعدد الاختصاصات المهنية وتنوع الأقسام وتوفره على تجهيزات تكنولوجية متطورة حيث أن طبيعة عمل المؤسسة الإستشفائية تفرض على مختلف الفاعلين بها نمط تواصل عقلاني يتسم بالمرونة والانسيابية لتحقيق مستوى عال من الانسجام والتعاون لضمان خدمة تتوافق مع الأهداف التي أنشئت من أجلها:

إن فعالية وفاعلية المؤسسات الصحية بمختلف أنواعها وأشكالها هي رهينة وجود إدارة رشيدة تعمل من خلال وظائفها الإدارية المختلفة والمتجددة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتحقيق الأهداف العامة بطريقة عقلانية وبذلك، يمكن الحديث عن التحسين المستمر لأداء الأفراد داخل المؤسسات الصحية والرفع من جودة الخدمات.

لقد تطورت علوم الإدارة (علوم تسيير) وذلك إثر ظهور الحاجة إلى إدارة شؤون المؤسسة المتنامية الحجم من حيث النشاط والهيكلية، فازدهارها باتت مهمة ومن مهام وظيفة الموارد البشرية نتاجا حتميا للاهتمام المتزايد بتنمية الفرد والإيمان بدوره في تحسين أداء المؤسسة وخلق القيمة المضافة والرفع من جودة الخدمات المقدمة، ويتجلى ذلك من خلال ما دعت إليه نظرية رأس المال البشري (Becker 1964)، حيث أكدت هذه الأخيرة على ضرورة الاستثمار في الإنسان المورد البشري وشددت على كونه استثمارا حقيقيا تقدر مردوديته من خلال طريقة العائد على الاستثمار.

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بدور استراتيجي تدعم به الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبالمقابل تأخذ الإدارة العامة للموارد البشرية على عاتقها أمرين: تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتشجيع التطور، وتقوم بعدة مهام من خلال وظائفها الفرعية وأنشطتها المختلفة التوظيف، تحليل الوظائف، التسيير التنبؤي للعمل والكفاءات، التكوين والتنمية، إدارة الأجور، الخ).

و مع التطور وعدم استقرار البيئة التكنولوجية والتشريعية والاجتماعية كل هذه العوامل ترفع من حجم التحديات التي تواجهها المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن أجل ذلك، يتخذ مسير الموارد البشرية بالتعاون مع مدير المؤسسة وإطاراتها القرارات اللازمة من أجل مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية، وحتى تلك التي تحدث في الوسط الداخلي، ومن دون شك يجعل التجديد المستمر في التكنولوجيا، والتغير في طبيعة العمل وإجراءاته، الموارد البشرية غير قادرة على أداء الوظائف والمهام الموكلة لها بالفعالية اللازمة ما يؤثر على أداء المؤسسة عموما ، ما لم يستمر تكييفها وتنميتها بالنظر إلى المعطيات الجديدة، ولا شك أن التكوين يمثل أهم الأنشطة إن لم نقل النشاط الرئيسي لأداء هذه المهمة، وذلك من خلال تنمية المعارف والمهارات وتعديل اتجاهات الموارد البشرية بما يخدم الأداء الوظيفي والتنظيمي بالمؤسسة ومن ثم تحقيق أهدافها.

ومن هذا المنظور، تتبادر إلى الذهن أسئلة عديدة حول مدى تركيز التكوين على مختلف الأهداف الواجب تحقيقها، وكذلك مدى اهتمام المؤسسات الصحية بالتكوين وأخذ بعين الاعتبار للرفع من فعالية وجودة خدماتها الصحية المقدمة أو تحسين أداؤها بصفة عامة، ولذلك طرحنا الإشكالية الآتية:

الإشكالية: كيف بالإمكان تحسين أداء المؤسسات الصحية من خلال نشاط التكوين؟

ينح ذرعن إشكالية البحث أسئلة فرعية تأتي لتوضيح أهم محاور هذه الدراسة بالنسبة للقسم النظري والقسم التطبيقي على حد سواء وهي:

- ما هي أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؟
- ماهي مكانة النشاط التكويني في خريطة الموارد البشرية - ما هو التكوين وما دوره بالمؤسسة؟
- كيف يمكن لإدارة العملية التكوينية أن تحقق أهدافها من خلال البرامج التكوينية؟
- ما هي المنظومة الصحية في الجزائر وما هي أهم خصائصها؟

فرضيات الدراسة :

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة ولإبراز الدور الفعلي لنشاط تكوين الموارد البشرية في تحقيق أهداف وغايات المؤسسات الصحية من خلال العملية التكوينية تم صياغة عدة فرضيات، التي سنعالج من خلالها مختلف جوانب الموضوع وهي كالآتي :

الفرضية الأولى: يساهم نشاط التكوين في تحسين مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة الصحية وصولاً إلى الرفع من مستوى الخدمات المقدمة.

الفرضية الثانية: إن الضعف في فعالية أداء الأفراد يعود إلى غياب تقييم برامج النشاط التكويني بالمؤسسة.

الفرضية الثالثة: إن فعالية العملية التكوينية تعود إلى وجود برامج تكوينية متنوعة ومتخصصة.

أهداف الدراسة:

- لا يخلو أي عمل علمي وأكاديمي من أهداف علمية وغايات عملية، وتكمن أهداف هذا العمل في الآتي:
- دراسة موضوع التكوين وتبيان ماهيته و دوره وأهميته، وذلك في إطار وظيفة الموارد البشرية .
- توضيح وإبراز مراحل العملية التكوينية وكذا الأساليب المستخدمة في إدارتها.
- محاولة لتقييم دور تكوين الموارد البشرية داخل المؤسسة بالنظر إلى هدف النوعية على وجه الخصوص، وذلك في إطار محاولة القيام بربط نشاط التكوين بإحدى الميادين والقطاعات الهامة، ألا وهو: قطاع أو نظام الصحة بالجزائر، وقد اعتمدنا في ذلك على محاولة إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية ولاية تلمسان.

أهمية الدراسة:

- 1- تكمن الأهمية من هذه الدراسة، في النتائج و التوصيات التي ستخرج بها و الإضافات العلمية قد تساهم في تطوير العملية التكوينية في المؤسسات الصحية.
- 2- موضوع التكوين هو عملية مستمرة، لكسب المعارف و تطوير المهارات إذ تتغير باستمرار ووفقا لاحتياجات المؤسسة الصحية و احتياجات الفرد نفسه، ولذا فإن التكوين يحقق التطوير المستمر للموارد البشرية.
- 3- تكمن أهمية الدراسة كونها تتناول المؤسسات الصحية و هي مؤسسات على قدر كبير من الأهمية في المجتمع لما تقدمه من خدمات يجب الرفع من مستواها بالاعتماد على تصميم برامج تكوينية تخص السلك الطبي.

حدود الدراسة:

سنتناول في هذه الدراسة عملية التكوين كوظيفة من وظائف الإدارة باتجاه تنمية الموارد البشرية من حيث تحديد الإحتياجات التكوينية- تخطيط التكوين - تنفيذ التكوين - تقييم التكوين - تقييم أثر التكوين - أهمية التكوين ، وسيجري تطبيق الدراسة لتشمل الفترة ما بين 2010 إلى 2016 بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية ولاية تلمسان.

الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى الدراسات العلمية المعمقة في موضوع التكوين التي تمت على يد مجموعة من الأساتذة والباحثين في الجامعات الجزائرية و الجامعات الأجنبية، نشير إلى أن هذا البحث جاء منا ليكمل محاولات سابقة في هذا الموضوع و التي تتعلق بكيفية و طريقة تكوين الموارد البشرية من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم، و رفع فعالية أداء المؤسسات الصحية و تطرقنا إلى هذه الدراسات لمعرفة القصور الوارد فيها و تفادي الوقوع في نفس الأخطاء.

منهجية البحث:

بالنسبة للمنهجية المتبعة في إنجاز هذا البحث، فهي تتمثل في استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي في إطار مقارنة معيارية، من أجل الخروج بنتائج تتوافق أو على الأقل تقترب من الأهداف المعلنة، و سيتم اعتماد دراسة ميدانية بإحدى المؤسسات الصحية بهدف إسناد الجانب النظري و تمتين هذا العمل، و لهذا الغرض، تم الاستعانة بأدوات لجمع المعلومات و أهمها الإستبيان ، و الاعتماد على بعض المستندات و التقارير الإدارية الرسمية .

تقسيم البحث:

و فيما يخص محتوى هذه المذكرة، فينقسم إلى ثلاثة فصول: الفصل الأول و الثاني، يمثلان القسم النظري حيث يضم كل فصل خمس مباحث، و بالنسبة للقسم التطبيقي فيتكون من فصل يتكون من ثلاث مباحث.

يأتي الجانب النظري في الفصل ين، يخصص الأول منها إلى الوقوف على أهمية العنصر البشري داخل المنظمة الصحية وهذا من خلال استعراض التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية و مكانتها في المنظمة في هذا المجال، كما يتعرض إلى وظيفة الموارد البشرية و التغيرات التي طرأت عليها عبر مراحل مختلفة، وإسهاماتها في منظمة اليوم ومختلف التحديات التي أصبحت تواجهها.

أما الفصل الثاني فقد تضمن ماهية التكوين بالإضافة إلى الوقوف على الجهة المخول لها القيام بمهام تكوين الموارد البشرية، وأيضاً كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم البرنامج التكويني، الخطوات التي تسمح بمعرفة مدى الحاجة للتكوين من عدمه.

يأتي الجانب التطبيقي بالتطرق إلى المنظومة الصحية في الجزائر، و في المبحث الثاني تم تناول تقييم واقع التكوين في المؤسسة الصحية قيد الدراسة، وهي مرحلتي تصميم برامج التكوين وكذا تقييم فعاليتها، و في المبحث الثالث تحليل نتائج الاستبيان و عرضها، و تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى دعم القسم النظري من خلال محاولة إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية مغنية ولاية تلمسان، والمراد من خلالها التأكد من مدى أو درجة ارتباط برامج تكوين الموارد البشرية الطبية (سلك الأطباء) بنوعية الخدمات الطبية و الصحية التي تقوم بتقديمها هذه المؤسسة و أدائها بشكل عام.

الفصل الأول

تمهيد :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري ، فهي بذلك ذات أهمية كبيرة بالنسبة لجميع العاملين، لاهتمامها بإدارة شؤونهم وحياتهم المهنية بما فيها الترقيات و التحويلات و متابعة مساراتهم .

حيث شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية، ولا يزال عددا من المتغيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، و مست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية

و في خضم هذه التغيرات بدا الاهتمام بالموارد البشرية بتزايد في المنظمات المعاصرة، حيث تبينت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات، من جانب آخر فقد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال ، غيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة باستخدام الموارد البشرية و المادية و التقنية ، و من ثم بدا التزاوج وهو أمر منطقي بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة الإستراتيجية .

وترجع استجابة الحكومات في الدول عامة للتدخل في حماية العامل ومدى أهمية هذا العنصر في المؤسسات الصحية وضرورة العمل على حمايته ورعايته هو وأفراد أسرته، إذ أنه مما لا شك فيه أن الآلة مهما بلغت تطورا في إمكانياتها وقدراتها إلا أنها لا يمكن أن تحل محل العنصر البشري الذي يعود له الفضل في تصنيعها واختراعها (ابتكارها)، وسيظل هذا العنصر عاملا هاما وأساسيا في عوامل تقديم الخدمات الصحية ما بقيت الحياة، وهذا ما يؤكد الواقع وتزكيه النتائج ويدعمه العلماء والكتاب في الدول عامة.

ومن خلال كل هذا يمكننا أن نستخلص مدى أهمية هذا العنصر في المؤسسات الصحية إذا لا يمكن لأي كان أن يستغني عن وجود هذا العنصر الحساس في المؤسسة.

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية المتمثلة في تقديم خدمات ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد أن إدارة الناس ليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى (بالميزة التنافسية للمؤسسات).

لذلك يمكن القول أن توسع نشاط المؤسسات الصحية لا يكون بالتوسع الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات بل أن التوسع الراسي هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى جودة الخدمات الصحية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التأهيل والتكوين.

المبحث الأول: المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة.

ونظرا للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة ايجابيا في تحقيق أهداف المنظمة، تولي الإدارة الحديثة اهتماما متناسبا بقضايا الموارد البشرية وهذا من زاويتين ، الأولى منها الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث ، والثانية الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول: الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة لإيجاد التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد.

وتنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرتها ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به.

فعلا في مواقع العمل المختلفة ، وإن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية¹ ولذلك نجد أن المحور الأساسية في فكر الإدارة الجديدة هو إعطاء الفرصة لموارد البشرية والاهتمام بها حتى تتمكن من تحويل مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من جعل هذه الموارد تمتاز بـاستراتيجية فعالة على مستوى المنظمات .

إن الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر ، بل لابد من التخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المنظمة.

المطلب الثاني : الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

لعل ابرز ما أحدثه المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة ، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها . وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:

- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقترحات والابتكارات ، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي .

¹ علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، 2001 ص 42.

والفريد مارشال في هذا الصدد وقال إن (ائمن ضروب راس المال هو ما يستثمر في البشر¹)
إن الإنسان في منطقة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ، ولا يقتنع بمجرد أداء
السليبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة ، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز .

- إن الإنسان إذا أحسن اختيار وإعداد وتكوينه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكفي بعد
ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التكميلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة
لضمان أداءه لعمله .

- إن الإنسان يزيد عطاءه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل
مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة .

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من
متطور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الايجابية تيارات فكرية متجددة مستمدة من
النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية .

و يتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته
وطاقاته بتوظيفه في مجالات العمل الأنسب له ، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير ، وفي ذلك فان
مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية
التقليدية على النحو التالي :

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الجديدة
* اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضوية وقدراته الجسمانية ، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات .	* تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكاناته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
* ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البنية المادية للعمل.	* تهتم لمحتوى العمل والبحث كما يشحن القدرات الذهنية للفرد ولذاتهم بالحوافز المعنوية وتمكن الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات .
* اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التكوين المهي الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.	* التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق.

¹ مصدق الحبيب : الأهمية الاقتصادية للعنصر البشري مجلة الدراسات العربية دار الطليعة بيروت عدد 04 مارس 1980 ص 65-66

المبحث الثاني : مكونات نظام تنمية الموارد البشرية

يشمل نظام تنمية الموارد البشرية كافة الأنشطة والعمليات الهادفة إلى مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية والقدرة في المورد البشري تتناسب مع متطلبات العمل المستند إليه وتوقعات الأعمال والمهام التي تمكن أن يعهد إليه بها في المستقبل سواء في نفس مجال التخصص أو في مجالات أخرى .

ولا تقتصر عملية تنمية الموارد البشرية ، كما هو شائع في كثير من المنظمات على التعامل مع الفرد بل تمتد لتشمل عنصرين آخرين مهمين لهما تأثير في ناتج عمل الإنسان ، ومن ثم يتأثران بما يحدث له من تنمية ، وهما " العمل الذي يقوم به الفرد أو جماعية الأفراد والتنظيم الذي يعمل الفرد أو الجماعة الأفراد في نطاقه . لذا فإن الاقتصار على التعامل مع الفرد كما هو الحال في معظم فعاليات التكوين يؤدي إلى عدم الواقعية والانعزال كما يجري في ساحة العمل الفعلية ، ومن ثم انحصار نتائج التكوين في الإنسان نفسه وعدم إنتاجه الفرص لينقلها إلى مجال العمل الفعلي ، وهذا ما يطلق عليه " انحصار التكوين في الإنسان "

المطلب الأول : مكونات التنمية المرتكزة على تحليل وتطوير المورد البشري

- الاستقطاب .
- الاختيار .
- الإعداد والتهيئة .
- الإشراف والتوجيه .
- التعويض .
- تقييم الأداء .
- المساءلة .
- الترقية .
- تدوير العمل .
- تخطيط الحركة الوظيفية .
- التكوين .
- التنمية الذاتية .
- التعويض .
- التمكين .

و غاية هذه المكونات تكوين استراتيجية شاملة تتعامل مع كل إبعاد الأداء الإنساني و ضمان الإجراءات المناسبة كتوفير المورد البشري المناسب لطبيعة ومتطلبات العمل ، وتحقيق التوافق المستمر بين مواصفات الإنسان ومتطلبات العمل ، وبذلك تصبح تنمية المورد البشري بهذا المعنى عملية مستمرة لا تتوقف وتغذي

كل مرحلة منها باقي المراحل وتتأثر بها ، هذا يؤكد أن التكوين إنما هو حلقة سلسلة متكاملة من العمليات لا يجوز التعامل معه منعزلاً عنها .

المطلب الثاني : مكونات التنمية المرتكزة إلى العمل .

تضم تلك المكونات عمليات تحليل العمل ، تصميم العمل ، توصيف العمل ، وتحسين العمل .

و غاية هذه المكونات تصميم العمل الذي سيقوم به الفرد، فدور الفرد هو تحويل المعرفة إلى شيء منتج ، إذ زج تايلور بالمعرفة إلى العمل ليجعل من العامل اليدوي شخصاً منتجاً¹.

ومن هنا تقوم بتحديد الإجراءات والأنشطة اللازمة المباشرة تلك المهام ، ثم توضيح النتائج التي ينتهي إليها العمل ، و نتيجة لكل ذلك أن يصبح في الامكان تحديد مواصفات ومهارات وقدرات الفرد المناسب للقيام بالعمل لتكون أساساً في عمليات تنمية الموارد البشرية .

المطلب الثالث : مكونات التنمية المتركزة إلى التنظيم

1- تحليل الهيكل التنظيمي :

تم في هذا الإطار تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الخاص بتنمية و تطوير قدرات الأفراد، و هذا يوضع هيكل تنظيمي يناسب التطور الفكري للإفراد، تماشياً و التطورات التقنية الحديثة و عليه يتم في هذا السياق وضع هيكل تنظيمي فعال يسمح بتنمية قدرات الإفراد حتى تكون لديهم الفعالية و عنه رفع إنتاجهم.

2 -إعادة الهيكلة : أن تنمية و تطوير الموارد البشرية و تحسين أساليب استثمار قدراتها هو السبيل الأهم في تفصيل استراتيجيات التطور و إعادة الهيكلة من أجل تنمية القدرة على مواجهة تحديات التقنيات الحديثة و غيرها من التغيرات².

3 - تحليل العمليات : يتم فيه تحليل مختلف العمليات الخاصة بالهيكل التنظيمي و أهم التنظيمات الخاصة بالمؤسسة .

5- تحليل التعلم التنظيمي:

6- تحليل الجودة :

¹ محمد عبد الكريم : ادارة و مهام و مسؤوليات ، دار النشر الدولية القاهرة ، 1995 ، ص 50
² علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مرجع سابق ص 205.

باعتبار التدريب نظام مفتوح فانه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحديد سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وتضم تلك العمليات ما يلي:

- دراسة وتحليل المناخ الخارجي وتبين الفرص المهددات للنشاط التدريبي.

- دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمنظمة.

- تحديد الاستراتيجية العامة للتدريب في ضوء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

7- تحليل التدفق المعلوماتي :

تواجه المنظمات العربية في مختلف قطاعات النشاط الحاصلة على المستوى العالمي، فضلا عن أساليبها الذاتية التي تعيق من حدة المشكلات وتقلل من قدرتها على مواجهة التحديات الخارجية.

وبناء على هذه التأثيرات التقنية الحديثة تغيير هيكل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وأصبح يتكون أساسا من فئتين.

و غاية هذه الأنشطة التوصل إلى انطباق صياغة للتنظيم الذي يمثل الوعاء الأكبر وتتم فيه مختلف الأعمال التي يباشرها المورد البشري في المنظمة.

يتضح من رصد مكونات عملية تنمية الموارد البشرية حقيقة أساسية تكررنا لأنها محور حديثنا كله وهذه الحقيقة أن التكوين لا يمكن أن يتم بمعزل عن باقي المكونات تنمية الموارد البشرية¹ ، بل انه يستند مدخلاته وتحقق فعاليته بالترابط الوثيق والتناسق التام مع مختلف المكونات المرتكزة إلى الفرد والعمل ، إلى الفرد والعمل ، والتنظيم ومن ثم فان غاية التكوين في رأينا أن ساهم في تحقيق أعلى درجة من التوافق بين أطراف علاقة العمل الثلاثة ، إذا أشار " الشقاوي " في كتبه " التدريب الإداري للتنمية " إلى أن التكوين عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر² .

المبحث الثالث : إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية

تهتم هذه الإستراتيجية بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المنظمة ، ويتم تصميم هذه الاستراتيجية في ضوء الاستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهدافها الاستراتيجية وكذلك في ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل .

¹ علي السليبي : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، مرجع سابق ص 234 .

² عبد الرحمان الشقاوي : التدريب الإداري للتنمية معهد الإدارة العامة القاهرة 1985 ص 09

المطلب الأول : إستراتيجية تكوين الموارد البشرية

يرى ¹ keep أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف ، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف .

- وتركز هذه الاستراتيجية على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمنظمة، ومن ثم يؤكد على ضرورة إتباع مفاهيم وتقنيات مضبوطة عن اجل تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملائمة لاحتياجات المنظمة . لذا تهدف استراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية :

- وضع الأسس السلمية لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية .

- رسم طرق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالا سواء من داخل المنظمة أو من خارجها في السوق العمل المحلية أو الإقليمية أو العالمية .

- تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة تسهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل المادية والاجتماعية.

- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإنشاء المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية ورعايتهم وتوجهاتهم الشخصية .

- ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلبات وعوائده متناسبة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة.

- تخطيط الموارد البشرية وذلك بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث النوعيات والأعداد وذلك بناء على مراجعة استراتيجيات المنظمة وخططها الإستراتيجية في مجالات نشاطها المختلفة ، وتقدير مستويات الإنتاج وحجم الطلب على منتجاتها وخدماتها في فترة عادة هي الخطة التي تغطيها خطة الموارد البشرية .

- تخطيط البحث والاستقطاب وذلك لتحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية المطلوبة ، واختيار أساليب البحث ، ومغريات حفز الأفراد على التقدم بطلبات شغل ، ووظائف المنظمة الشاغرة كما تتضمن هذه العملية تحديد أساليب والمعايير المقارنة والمفاضلة بين المتقدمين وأسس اختيار العناصر الأفضل من بينهم .

¹ Keep .E. corporate . Training strategies in Ed story new perspective on Human resource Management Mark well OXFORD 1989

- تخطيط استبقاء الموارد البشرية والمحافظة عليهم ، و تقصد هذه الخطة إلى بيان الظروف والشروط الواجب تسميتها في المنظمة بحيث تحافظ على الموارد البشرية المتاحة لها واستثمار تراكم الخبرة والمعرفة لديهم لفترات أطول . وتعالج هذه الخطة مسائل تتصل بنظم ومستويات الرواتب والتعويض المالي والمادي والمعنوي لجهود العاملين ، إشكال الرعاية والعناية الاجتماعية والثقافية والصحية لهم ، وتنمية مناخ وثقافة المنظمة لما يجعلها المكان المفضل للعمل فيه من وجهة نظر العاملين .

كما يتضمن بناء إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تطوير الآليات اللازمة لتنفيذها وتحقيق أهدافها ومنها:

- الربط بين عملية تكوين الموارد البشرية وبين استراتيجيات وخطط وبرامج عمل المنظمة .
- تجميع أنشطة تكوين الموارد البشرية لتحقيق التكامل والتنافس بينهما جميعا لرفع مستوى كفاءة التنفيذ .
- إن استراتيجية تكوين الموارد البشرية لها موضوعات هامة لها علاقة و صلة بكفاءة تكوين الموارد البشرية منها ما يلي :
- تسطير برنامج خاص بتكوين العمال على المديين المتوسط والبعيد.
- وضع برامج للمتابعة الميدانية الخاصة بعمال الذين تلقوا دراستهم النظرية .
- المفاضلة بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية لاحتياجات المنظمة .
- المفاضلة بين إجراء عمليات البحث والاستقطاب ذاتيا بإمكانيات المنظمة وأساليبها الخاصة أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.
- تصميم وتطوير أساليب وبرامج اختيار المتقدمين للعمل بالمنظمة وتحديد أسس ومعايير الاختيار .
- مراجعة تصميم الأعمال والتأكد من ملائمة التصميم وإمكانية تحقيقه.
- مراجعة واقتراح تطوير هياكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين وأجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.
- مراجعة واقتراح تطوير نظم وفرض التكوين وتنمية الموارد البشرية ، ومسارات التقدم الوظيفي التي تتيحها المنظمة للعاملين منها .
- مراجعة واقتراح تطوير نظم وأساليب القيادة والإشراف في ضوء معرفة نوعيات ومستويات الموارد البشرية اللازمة للمنظمة .

المطلب الثاني : استراتيجية تنمية الموارد البشرية

تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تكوين وتنمية الموارد البشرية بمعنى اشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة فقد كانت اهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية في قضية التكوين منحصرة في توفير فرص التكوين لأفراد المنظمة الذين يبدو قصور في مستويات أدائهم وذلك بإتاحة التكوين بالموارد الذاتية داخل المنظمة ، أو بالتعاون مع وجهات تكوينية متخصصة خارج المنظمة ، وقد دلت الممارسة العملية لأنشطة التكوين بهذا المعنى على انحصار أثاره في المتكون وعدم وصولها إلى موقع العمل بمعنى أن تأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه .

وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إن تفصيل التكوين و جرعات تنمية المورد البشري لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل ، وإنما لابد أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها . ذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهئ الفرص للعاملين فيها للتعلم وتميز معارفهم في تطوير الأداء¹ .

إن ضمان الاستفادة من نتائج التكوين وتنمية الأفراد يتطلب تطوير ثقافة المنظمة وأنماط وأساليب القيادة فيها ، بحيث تسمح يتدفق المهارات والمعارف المتكونة أثناء التكوين على مواقع العمل الفعلية دون معوقات .

ويلاحظ أن منطق المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تحول من الانحصار إلى مفهوم التكوين إلى مفهوم التعلم ، حيث تفيد التعلم معنى اكتساب الفرد لمعارف ومهارات وتوجهات سلوكية جديدة واستيعاب لها ثم انعكاسها في شكل سلوك جديد يمارس في موافق العمل ، فالتعلم يعني التغيير السلوكي الذي يؤدي إلى أداء أفضل وفق ما اكتسبه الفرد من اتجاهات ، دوافع ، أو قدرات معرفية ومهارات جديدة يراها قادر على تحقيق أهدافه .

لذلك فإن استراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تخاطب عادة الموضوعات التالية :

- تطوير خطط وفرص التعلم الأفراد
- تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي
- تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة
- تنمية وتطوير راس المال الفكري للمنظمة

¹ على السلي : غدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص 369

- تنمية وتطوير القيادات الإدارية

- تنمية الذكاء الوجداني للعاملين

- تنمية القدرات الاستراتيجية للمنظمة .

وبناء على كل هذا هنا الاستراتيجيات التعلم الفردي ، التي تهتم بالتعرف مع احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره ، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل ، وبذلك تضم هذه الاستراتيجيات أمرين متكاملين ، الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنقل إلى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل ، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتكون

على التطبيق في موقع لتكوين ، والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل ، والأمر الثاني هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التكوين والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التكوين والتطبيق الفعلي ، و باحتمال الأمرين يتحقق التعلم بمعنى تغيير سلوك العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق أغراض المنظمة ، وفي ذات الوقت يوفر له فرص أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته .

وهناك استراتيجيات أخرى منها استراتيجية التعلم التنظيمي ، ويقصد بالتعلم التنظيمي أن يتم تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات الحية السابقة . كما قد يتم التعلم التنظيمي بالتعرف على النماذج السائدة خارج المنظمة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطئتها داخل المنظمة .

أن التعلم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المنظمة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف ، من خلال التغيير المخطط للنظم المعمول بها وإعادة صياغة قواعد المعلومات والهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة لتفعيل الاستفادة من الخبرات والمعارف الجديدة في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة على المدى البعيد ، فهي تغييرات تدوم فترة مناسبة ، وليست مجرد فورات طارئة لا تستمر طويلا ويتحقق التعلم التنظيمي من خلال زيادة معارف وخبرات ومهارات أعضاء المنظمة ، لذا فان تيسر تعلم الأفراد واكتسابهم أنماط معرفية جديدة هو الأساس في تعلم المنظمة ذاتها ، ومن ثم فان تنمية راس المال البشري بالاستثمار في تكوين وتنمية الموارد البشرية المتاحة للمنظمة هو السبيل الرئيسي للتعلم التنظيمي .

وتسترشد إدارة الموارد البشرية في بناء استراتيجية التعلم التنظيمي بالمبادئ التالية :

1- صياغة رؤية المنظمة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الاستراتيجي ويتبنى منهج الإدارة الاستراتيجية ، وتأكيد وضوح هذه الرؤية والاقتران بها من جانب جميع العاملين بالمنظمة .

- 2- تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في شراء القاعدة المعرفية للمنظمة .
- 3- تنمية فرص الحوار والاتصالات المفتوحة عبر المنظمة فيما بين الأفراد ومجموعات العمل والقادة بما يثري فرص التوصل إلى المعارف والخبرات المخترنة لدى أعضاء المنظمة ، وكذا الانفتاح على الرصيد المعرفي المتراكم خارج المنظمة ، ومن تم تتكامل فرص حدوث التعلم التنظيمي .
- 5- تشجيع الأفراد على التفكير والابتكار والتجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة.

الفرع الأول : استراتيجية إدارة المعرفة

- المعرفة هي ناتج التعلم، و من تم تصبح جدوى التعلم أفضل إذا توفرت استراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق .
- وتهتم استراتيجية إدارة المعرفة بالتعامل مع المعرفة باعتبارها من أهم الموارد والثروات التي تتاح للمنظمة ، ولذا تعمل الاستراتيجية على تيسير تدفق المعرفة بدون أعضاء وقطاعات المنظمة ، والعمل على نشرها وتبادلها حتى يتعاضم تأثيرها في تحويل وتطوير أنماط الأداء ، وتحدد مصادر المعرفة في ثلاثة هي :
- 1- المعرفة الكامنة المخترنة داخل أفراد المنظمة .
 - 2- المعرفة المعلنة للمنظمة والمتمثلة في قواعد معلومات ، إحصائيات ، تقارير ، خبرات سابقة ، تكنولوجيا .
 - 3- معرفة مستمدة من عناصر خارج المنظمة .
- والمهم التأكيد أن مجرد توفر مصادر المعرفة لا يكفي ، وإنما يجب أن تتم عمليات مختلفة داخل المنظمة لتشغيل تلك المدخلات المعرفية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام ، حيث تحاكي تلك العمليات ما يحدث في المخ الإنساني من تشغيل للمعلومات والمتغيرات المختلفة التي إدراكها وصولاً منها إلى مفاهيم ومدركات ومعان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهر والباطن .
- وتتبلور تلك العمليات التشغيلية في :
- جمع المعلومات ورصدها وتحويلها إلى معرفة ، حيث أن المعلومات تولد المعرفة.
 - تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرص للتفاعل فيما بينها وبين عناصر السلطة ولتغيير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المنظمة .
 - فتح قنوات الاتصال لتيسير تدفق وتبادل المعرفة بين أجزاء ومستويات المنظمة المختلفة .

- تنظيم عملية اختزان المعرفة الناشئة والمجتمعة من عمليات التحويل والتبادل المعرفي ، و تكوين رصيد معرفي يمكن استرجاعه واستخدامه فضلا عن تحديثه .

- تنظيم عمليات النشر والتوزيع للمعرفة الناشئة ، بحيث يتم إدماجها في صلب عمليات المنظمة وبذلك تحدث تأثيرها .

- تشجيع الاستخدام الفعلي التنظيمي باتخاذها معايير في التوجيه والتقييم والحكم على كفاءة الإنجاز ، والنتيجة الأساسية لتلك العمليات أن تنشأ معرفة تنظيمية جديدة تكون الأساس في تكوين قدرات المنظمة التنافسية .

الفرع الثاني : إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري :

يمثل رأس المال الفكري الأصول غير الملموسة التي تملكها المنظمة ، وتضم هذه الأصول العلاقات التجارية المميزة لمنتجات المنظمة والتي يدركها العملاء ويقبلون على الشراء بحافز منها، السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المنظمة في خدمة عملاءها وتفوقها في إشباع احتياطاتهم ، الخبرات المتراكمة والتقنيات التي نجح أعضاء المنظمة في تطويرها ، براءات الاختراع ، دراسات الجدوى، وقواعد المعلومات وغير ذلك من منتجات العقل الإنساني ، وتتجمع منتجات فكر العاملين في المنظمة لتشكيل رأس المال البشري ، والذي تسعى استراتيجية تنمية رأس المال الفكري لاستثمار طاقاته للحصول على المزيد من الإبداعات التي تضاف إلى رأس المال الفكري للمنظمة.

و على نمط ميزانية الأموال التي تحصر أصول و خصوم المنظمة معبرا عنها يقيم مالية ، تطور أيضا مفهوم " ميزانية رأس المال الفكري" التي قدمها « MAYO »¹ على النحو التالي :

الأصول	الخصوم
- التعليم المستمر	- التكوين غير المخطط والمتقطع
- الخبرة المتجددة	- الخبرات المتقدمة
- استمرارية فرق العمل المتعاونة	- عدم الاستقرار وتفكك الفرق
- المعرفة المشتركة والقابلية للتداول	- انحباس المعرفة داخل الفرد
- التنظيم المرن	- الهيكل التنظيمي الجامد
- تشكيلة متكاملة من التخصصات	- خبرات منعزلة ومتباعدة
- أخطاء وتجارب كانت مصدر للتعلم	- ثقافة إلقاء اللوم على الآخرين عند الخطأ
إجمالي الأصول	إجمالي الخصوم

¹ Mayo.A. "The learning organisation and management" presentation at the IPD annual conference Octobre 1998 P 227

و على نحو ما يحدث في المحاسبة المالية، فان استثمار فكرة الميزانية تعني أن تعظيم الأصول و تخفيض الخصوم يترتب عليه زيادة الأرباح، الفرق بين الأصول و الخصوم ، و بنفس المنطق فان تنمية الأصول الفكرية و تخفيض الخصوم الفكرية أي المعوقات و التوجهات السالبة يحقق تنمية رأس المال الفكري للمنظمة الذي هو مصدر كل إنجاز و تفوق.

الفرع الثالث : استراتيجية تنمية القيادات الإدارية

تتجه استراتيجيات تنمية القيادات الإدارية قدرات و طاقات المنظمة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها، يقصد بذلك أن تتحول مفاهيم و أساليب القادة في المنظمة إلى نمط مرن متحرر يواكب المتغيرات و يتعامل في كل موقف بما يناسبه، كل ذلك يعرض أحداث تأثير إيجابي في العاملين حتى يرفع مستوى أدائهم ليحقق للمنظمة أهدافها.

أن تطوير و تنمية القيادات الإدارية في الأساس هو فرع من عملية التعلم ينبغي أن يتكامل مع استراتيجيات التعلم الفردي لأعضاء المنظمة ، و عمليات التعلم التنظيمي حتى تحدث جميعها الآثار المطلوبة.

و تهتم استراتيجية تنمية القيادات الإدارية بتأكد الأمور التالية :

- إدراك القادة لاستراتيجية المنظمة و سياساتها و الفلسفة الإدارية العامة التي تعتمد عليها في إدارة مواردها لتحقيق أهدافها.

- فهم و استيعاب مجموعات الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة و تبين أدوارهم كعناصر فاعلة في تحقيقها.

- إدراك المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، و استيعاب مداولاتها بالنسبة للعمل القيادي في مختلف مواقع المنظمة.

- متابعة و تفهم المتغيرات الحاصلة في المنظمة و في المناخ المحيط بها، و استيعاب معانيها بالنسبة لخطط و برامج المنظمة و فرص تحقيقها.

- فرز القادة الواعدين المبشرين بأداء متميز، و التركيز على تنمية قدراتهم و إلغاء الأضواء عليهم باعتبارهم ركائز التغيير و التجديد في المنظمة.

و تمثل استراتيجية تنمية القيادات الإدارية أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة نظرا لما تتكلفه من جهد و خبرة و تكلفة، ثم في ذات الوقت تكون المنظمة معرضة لفقد القيادات التي ثم تنميتها و تطويرها نتيجة عوامل التسرب المختلفة و خاصة السحب بمعرفة المنافسون، لذلك تتضح أهمية تكامل تلك الاستراتيجية مع استراتيجية تكوين الموارد البشرية بالتركيز على عناصر المحافظة على القيادات و ابتكار الأساليب و الحوافز و المغريات التي تجعلهم يفضلون الاستمرار في العمل بالمنظمة.

ومن أهم المبادئ الواجب مراعاتها في بناء استراتيجية تنمية القيادات الإدارية مايلي:

- التأكيد على شمولية المعرفة التي يتمتع بها القائد الإداري وعدم انحصاره في نطاق تخصص معرفي ضيق.

- التركيز في تنمية القيادات الإدارية على المفاهيم والأطر الفكرية وبناء النماذج، مع تحميلهم مسؤولية البحث في إمكانيات تحويلها وتطبيقها في مواقف العمل الخاصة بهم، أي الغرض تنمية قدرة القادة على تصميم نظم وتقنيات مواكبة لظروف منظماتهم، وبذل الجهد الفكري لتطوير وإعادة صياغة الأطر الفكرية والنماذج الشائعة على تطبيقات متخصصة في منظماتهم¹.

- اشتراك القادة الإداريين في تصميم التداخلات التكوينية وإسناد أدوار مهمة لهم في إدارة النقاش وتبادل الآراء وعصف الأفكار من خلال تقنيات التكوين التفاعلي.

الفرع الرابع: استراتيجية تنمية الذكاء الوجداني

يعرف Goleman² الذكاء الوجداني بأنه قدرة الإنسان على اكتشاف مشاعره ومشاعر الآخرين، وضبط مشاعره وتنظيم عملها في نفسه وتأثيرها في العلاقات مع الآخرين، وكذا اكتساب وتفعيل الدوافع الكامنة في الفرد وهو يرى أن الذكاء الوجداني يتركب من أربعة عناصر.

1- إدارة النفس: وهي القدرة على ضبط النفس وإعادة توجيه المشاعر والتحكم في السلوك الشخصي، وفي نفس الوقت توجيه السلوك نحو تحقيق أهداف إيجابية، ويحتاج الإنسان في ممارسة إدارة النفس إلى القدرات الست التالية :

الرقابة الذاتية، المصادقية، المبادرة، التكيف، قبول التغيير، الرغبة في الإنجاز.

2- معرفة النفس: وهي قدرة الفرد على معرفة نفسه واكتشاف حالاته المهنية وما يثيره ويغضبه، وما يتركه ويرضيه.

3- المعرفة الاجتماعية: وهي القدرة على إدراك التركيب الوجداني ومشاعر الآخرين، ومهارة التعامل مع الناس بما يوافق حالاتهم العاطفية.

المبحث الرابع: دور المنظمات المعاصرة في تكوين وتنمية الموارد البشرية

تشكل منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الحكومية والأهلية حجر الأساس في مختلف ميادين الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتمارس تلك المنظمات وظائف مهمة في تشكيل وتنمية الموارد البشرية بما يناسب احتياجات المجتمع ويواكب حركة الإنتاج والتنمية والتقنية المشاركة.

¹ علي السلي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مرجع سابق ص 377

² Goleman D « Emotional Intelligence » présentation in TPD conférence October 1999 P 229

المطلب الأول : التكوين من منظور إدارة الأداء

يوضح هذا العرض للمفاهيم الأساسية ومدخل إدارة الأمور المهمة التالية بالنسبة لقضية التكوين.

- إن تحسين الأداء و تطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز و يتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المنظمات ليس قضية تكوين فقط ، ولكنه هدف يتجاوز إمكانيات التكوين، و يحتاج تحقيقه إلى تكامل و تفاعل مجموعة مختلفة من العناصر و العوامل ذات التأثير على الأداء.

- إن اللجوء إلى التكوين كأحد وسائل تحسين و تطوير الأداء الفردي أو الفريق و مجموعة الأفراد ، ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة و معرفة دقيقة بأهداف و خطط الأداء المستهدف و نتائج تحليل و تقييم الأداء الفعلي و تحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية و المستهدفة.

- أن التخطيط المتميز و التنفيذ الدقيق لفعاليات التكوين لن يحقق الآثار المستهدفة منه إذ لم يصاحب التكوين أو يلحقه تعديلات متناسبة في ظروف العمل و تقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة.

- لا يقتصر التكوين في مفاهيم إدارة الأداء على التكوين الرسمي الذي يتم في قاعات التكوين ، بل يشمل أيضا كل أشكال التوجه و المساندة و الإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل.

المطلب الثاني : عناصر إدارة الأداء و علاقته بالتكوين

يضم نظام إدارة الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بالتكوين ، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام " التكوين" المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول إلى مستويات و تشمل تلك العمليات أعمال

" تخطيط الأداء" ، " توجيه الأداء" ، " تشخيص الأداء" ، تقييم الأداء.

الفرع الأول: تخطيط الأداء و علاقته بالتكوين

تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء، و من ثم أساس نشاط التكوين بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التكوين و لا يمكنه تجاهلها من أهمها:

- وصف العمل المطلوب و أسلوب تنفيذه و مدى ارتباطه بغيره من الأعمال.

- حجم و سرعة و مستوى جودة الأداء المستهدف

- توقيت العمل و حدود التكلفة المقبولة.

الفرع الثاني : توجيه الأداء وعلاقته بالتكوين

تمثل عملية توجيه الأداء نشاطا تكوينيا حقيقيا ومستمر على أرض الواقع في محل الأداء ذاته ويعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية وتأثير في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وفي هذا الصدد يستخدم أرباب الأعمال والأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية أو يناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية¹.

وتشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الأداء المحيطة ، إمكانيات ومستلزمات الأداء ، وما قد يطرأ على المناخ المحيط من متغيرات.

كذلك تتضمن عملية توجيه الأداء تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في السيطرة على ظروف الأداء والتغلب على ما قد يصادفهم من مشكلات ، وتكتمل جهود توجيه الأداء بتمكين الفرد بمعنى منحه الصلاحيات اللازمة وتزويده بالآليات التي تسمح له بالسيطرة على ظروف ومعدلات الأداء، الأمر الذي يضمن بدرجة أكبر تحقق أهداف ومستويات الأداء وفق الخطة المعتمدة.

وبذلك فإن توجيه الأداء هو عملية اتصال مستمرة بين الرئيس المشرف على العمل وبين الفرد

الفرع الثالث : تشخيص الأداء وعلاقته بالتكوين

تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء غايتها البحث في أساليب " الفجوة" التي تفضل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف ، وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج، ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والاساليب الحقيقية التي تم الكشف عنها، ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دورا مهما في فعالية التشخيص ، وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة من المتابعة والملاحظة باستخدام نظم التقارير الفورية، والاسترشاد بملاحظات العملاء وشكاواهم، والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل المنظمة أو بمنظمات خارجية.

وتنتهي عملية تشخيص الأداء بتحديد مصادر القهور، وأسبابها ، ويمكن رصد أربع مجموعات أساسية من العوامل المؤثرة في الأداء والتي تمثل أسبابا محتملة للقصور فيه، وهي العوامل البشرية ، المادية، التقنية والتنظيمية.

وتبدو الأسباب البشرية أكثرها تأثيرا واحتمالا في وجود فجوات الأداء، حيث تتباعد اهتمامات الأفراد أو رغباتهم عن العمل المطلوب، أو تختلف مكونات قدراتهم ومهاراتهم في المستويات المطلوبة، وتضم مجموعة الأسباب المادية لفجوة الأداء كل ما يستعين به العامل من أدوات وتجهيزات و مواد وغيرها، وكذلك الموارد المالية، وما قد يعتبرها من نقص أم تقادم أو عيوب في التشغيل.

¹ عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد دار الجامعة الإسكندرية و بيروت العربية للنشر 1997 ص 353.

والميزة الأساسية لعمليات تشخيص الأداء هو تأكيد حقيقية مهمة بالنسبة لدور التكوين في تحسين الأداء، هي معارف الفرد، بل قد يكون سبب فجوة الأداء أمور مادية، تنظيمية، تقنية أو حتى بشرية تصل بالميول والدوافع، وجميع تلك الأسباب لا يمكن علاجها بالتكوين، ولعل هذا المنطق يكون العلاج الحقيقي لكثير من عيوب الممارسات التكوينية الشائعة حين تبدأ الأنشطة التكوينية دون معرفة واضحة بطبيعة الأعمال التي يقوم بها المتكئون ومن غير دراسة لمستويات الإجابة في الأداء وما قد يصادفهم من عقبات، أو ما قد يبدو في أداءهم من عيوب، وبذلك تتحول كثير من جهود التكوين إلى نمط أي يتحكم فيه مقدم الخدمة التكوينية بدلاً أن يكون، أي ينشأ ويتم بناء على طلب و حاجة يستشعرها القائمون بالعمل.

الفرع الرابع: تطوير الأداء و علاقته بالتكوين

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف و خطط الأداء، و الهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي و بين المستويات المستهدفة في خطة الأداء.

وفي ضوء التعرف على مظاهر وأسباب القصور في الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية:

1 - تطوير الأفراد.

2 - تطوير العمل.

3 - تطوير التنظيم.

- إن تقييم فعالية التكوين يفيد في تحسين و تطوير الأنظمة و البرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل¹.

ومن الواضح أن عملية تطوير الأفراد هي صميم الأفراد اختصاص التكوين، ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين التكوين و بين إدارة الأداء، لذلك زاد اهتمام و اعتبرته الأساس لتطوير إداري شامل و فلسفة إدارية جديدة تتجه نحو " المنظمة عالية الأداء" أو المنظمة الموجهة بالأداء .

وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء، ينطلق التعامل مع " التكوين" من منظور مختلف تماماً يتمثل فيما يلي:

- يعتبر التكوين لألية التطوير و تحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف (المخطط) كما تحدده خطط الأداء.

¹ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية دار الجامعية للنشر مصر، 1999 ، ص 355.

- يكون اختيار التكوين لتحقيقي التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.

- يتم استخدام التكوين في إطار كونه في "حزمة" متكاملة من أدوات التطوير والتحسين نتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.

- يتم اختيار وتكوين الأفراد في الصناعة وفق أسس عملية¹.

المبحث الخامس: الرؤية الإسلامية لدور الإنسان ومسؤولياته في مواقف العمل.

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان من صلصال من حمأ مسنون وسواه ونفخ فيه من روحه وأمر الملائكة أن يسجدوا له كما جاء في قول الحق عز وجل " وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي خَالِقٌ بَشَرًا مِّنْ صَلْصَالٍ مِّنْ حَمَإٍ مَّسْنُونٍ (28) فَإِذَا سَوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِنْ رُّوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ (29) "، وكانت حكمة الله

سبحانه وتعالى في خلق الإنسان أن يكون خليفته في الأرض، حيث يقول تبارك وتعالى " وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ (30) "، كذلك أمر الله سبحانه وتعالى جميع خلقه أن يعملوا " وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ (105) "،⁴ وقد ورد الفعل "عمل" وتصريفاته 359 مرة في القرآن الكريم مما يدل على عظمة و أهمية العمل كفريضة إسلامية يبغى بها الإنسان صالحه وصالح العباد بما يرضي الله عز وجل، ويلتزم أوامره ويتجنب نواهيه.

ويعتبر موقف العمل هو من أشرف وأهم المواقف التي يتواجد فيها الإنسان لكي يحقق ذاته، وينتج ما يفيد ويفيد الناس مع التزام ما يرضي الله سبحانه وتعالى ويستجيب رحمته، ويتجنب غضبه ونقمته، كما أن علاقة العمل التي تربط الفرد بأناس غيره من رؤساء ومرؤوسين وزملاء ومتعاملين من داخل موقع العمل وخارجه، هي من أعظم العلاقات شأنًا لما لها من تأثير في حياة الناس وما يحققونه من نفع أو ضرر لأنفسهم وغيرهم من البشر.

المطلب الأول: التفكير وأعمال العقل

يرى العقاد إن العقل الإنساني كما يراه القرآن الكريم يتضمن جوانب ثلاثة متكاملة، في العقل الوازع الذي ينهي الإنسان عن أفعال ويحول بينه و ما يشتهي على أساس أخلاقي، والعقل المدرك الذي يتفهم الأمور

¹ عمر عقلي: الإدارة (الأصول، أسس ومفاهيم) دار زهران للنشر والتوزيع عمان 1997 ص 89

² سورة الحجر، الآية (28-29) المصحف الكريم

³ سورة البقرة، الآية (30) المصحف الكريم.

⁴ سورة التوبة، الآية (105) المصحف الكريم.

ويتصور ما يدور حوله، ثم العقل المفكر الذي يتدبر ويتولى الموازنة و الحكم على المعاني والاشياء. ومما جاء في القرآن الكريم عن العقل عامة، « وَهُوَ الَّذِي يُحْيِي وَيُمِيتُ وَلَهُ اخْتِلَافُ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ أَفَلَا تَعْقِلُونَ (80) »¹، و جاء في القرآن الكريم عن العقل الوازع قوله سبحانه وتعالى " قُلْ تَعَالَوْا أَتْلُ مَا حَرَّمَ رَبِّي عَلَيْكُمْ ۖ أَلَّا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا ۖ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ وَلَا تَقْتُلُوا أَوْلَادَكُمْ ۖ إِنَّ مِلاَقِي ۖ نَحْنُ نَرْزُقُكُمْ وَإِيَّاهُمْ ۖ وَلَا تَقْرَبُوا الْفَوَاحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَّنَ ۖ وَلَا تَقْتُلُوا النَّفْسَ الَّتِي حَرَّمَ اللَّهُ إِلَّا بِالْحَقِّ ۖ ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ (151) " ²

وقد استعرض العقاد في كتابه إلى أكثر من ستون أية من آيات القرآن الكريم تشير صراحة وفي وضوح إلى إعمال العقل بمعناه الشامل بما لا يدع مجالاً للشك في إن الدين الإسلامي دين يقوم على العقل ويدعو إلى أعماله والاحتكاك إليه في كل ما يقوم به الإنسان من عمل وما يعترضن من مواقف.

ويقول العقاد عن الإسلام انه " الدين الذي يوكل فيه النجاة والهلاك يسعى الإنسان وعمله ويتولى فيه الإنسان هدايته بفهمه وعقله، ولا يبطل فيه عمل العقل، إن الله بكل شيء محيط فان خلق الإنسان العقل لا يسلبه القدرة على التفكير ولا يسلبه تبعة الضلال والتقصير.³

وبذلك يتضح لنا إن أوجب واجبات الإنسان المسلم في عمله إن يستعمل عقله ويبدع التفكير

و التدبر في كل ما من شأنه إن يعينه على التميز في أداء العمل المكلف به، ويجنبه الأخطاء والتقصير، كما يجب عليه البحث والاجتهاد من اجل ابتكار أفضل الطرق لأداء ما يكلف به من أعمال،

و التوصل إلى الجديد والمفيد من المنتجات والتقنيات التي تحقق منافع للناس .

وفي هذا الإطار هناك عناصر منبثقة عن التفكير وأعمال العقل وهي :

1- الاختيار المسؤول من بين البدائل :

يواجه الإنسان في عمله وفي كل مجالات الحياة مواقف تحتم عليه الاختيار واتخاذ قرار يكون أساساً لتصرفاته في هذه المواقف والاختيار المقصود ، هذا هو الاختيار المسؤول المؤسس على البحث والتفكير والتدبير وأعمال العقل ، ويصبح امتلاك الإنسان لعقل سليم ، وسيلته الاختيار ، ولا سبيل له للتوصل من تلك المسؤولية ، فحتى الإيمان والكفر هما اختيار الإنسان إذ يقول الحق تبارك وتعالى " وَقُلِ الْحَقُّ مِن رَّبِّكُمْ ۖ فَمَن شَاءَ فَلْيُؤْمِنْ وَمَن شَاءَ فَلْيُكْفُرْ ۚ إِنَّا أَعْتَدْنَا لِلظَّالِمِينَ نَارًا أَحَاطَ بِهِمْ سُرَادِقُهَا ۚ وَإِن يَسْتَغِيثُوا يُغَاثُوا بِمَاءٍ كَالْمُهْلِ يَشْوِي الْوُجُوهَ ۚ بِئْسَ الشَّرَابُ وَسَاءَتْ مُرْتَفَقًا (29) " ⁴ كما يخاطب الحق رسوله الأمين ومن شاء صلوات الله و سلامه " وَمَا أَكْثَرُ النَّاسِ وَلَوْ حَرَصْتَ بِمُؤْمِنِينَ (103) " ⁵ كما يقول عز من قائل " وَكَأَيِّن مِّن آيَةٍ فِي السَّمَاوَاتِ

¹ سورة المؤمنون، الآية (80) المصحف الكريم.

² سورة الأنعام، الآية (151)، المصحف الكريم.

³ عباس محمود العقاد : التفكير فريضة إسلامية ، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع بدون تاريخ ص 16

⁴ سورة الكهف ، الآية 29 المصحف الكريم

⁵ سورة يوسف ، الآية 103 المصحف الكريم

وَالْأَرْضِ يَمُرُّونَ عَلَيْهَا وَهُمْ عَنْهَا مُعْرِضُونَ (105) " ¹ ، إذن نستخلص حقيقة مهمة وهي أن العامل المسلم بينها على هدى من كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم ، وأن يتحمل مسؤولية اختياره، وهو في هذا الاختيار يستثمر العقل الذي وهبه الله إياه ويحاول تبين الرشد من الغي، ويستكشف المنافع والمضار، ويؤسس قراره بناء على مجمل التحليل والتفكير في الأمر.

2- الوفاء بالعهود والمواثيق والالتزام بالوصيات والمسؤوليات :

إذ يعمل الإنسان عقله وبتدبير ما حوله من فرص ومخاطر، وتبين له البدائل المتاحة له وما بها من مميزات أو مضارو من ثم يقع اختيار على أحدها ، ثم يؤكد اختياره بالتقاعد مع جهة عمل معينة يتولى فيها مهام معينة لقاء رواتب ومميزات متفق عليها .

المطلب الثاني : إعداد النفس والسعي لاكتساب المعرفة والمهارة .

يتميز الإنسان المسلم بأنه يستثمر ما أعطاه الله به من عقل وقدرة على التفكير والتعلم وكتساب المعرفة والمهارة، والعامل المسلم لا يبدأ عملاً إلا بعد أن يفقه مكوناته ويعد نفسه لأدائه باكتساب المعرفة والتكوين على المعارف اللازمة سواء كان بذل هذا السعي بمبادرة منه وعلى نفقته ووقته الخاص، أم كان مستعينا في ذلك بإمكانيات وتوجيهات جهة عمل يسعى للارتباط بها أو يعمل لديها فعلاً، وتأتي آيات القرآن الكريم تدلنا على واجب المسلم في التعرف على الأمور التي هو يصدرها كي يكون على بيئة من أمره فقد جاء أول أمر إلى رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم أن " اقرأ باسم ربك الذي خلق (1) " ² كما تكرر الأمر الإلهي إلى المؤمنين ينذر القرآن والنفقة في الدين حتى تكون ممارسة شعائره على علم وبيئة. وقد أمر المسلمون بالتماس الرأي والنصيحة من أهل الذكرو أهل العلم، والعامل المسلم إذن مسؤول على تنمية معرفته بالعمل الذي يكلف به، وعليه أن يسعى باستمرار للحصول على المعلومات واكتساب وتنمية المهارات التي تعينه على حسن الأداء.

وهناك عناصر نتطرق إليها في هذا السياق وهي:

1- إعداد الأداء وترتيب مستلزماته:

لا يبدأ الإنسان المسلم عملاً دون إعداد وتحضير، والأصل أن يبدأ بدراسة متطلبات أداء العمل المكلف به، ويجهز المعلومات والأدوات اللازمة مستعينا بما توفره الإدارة المسؤولة من إمكانيات ومساندة، ولا يعني العامل المسلم من هذه المسؤولية، يلقي بتبعتها على الإدارة المسؤولة، بل عليه واجب البحث عن تلك الإمكانيات والسعي إلى ترتيبها وتنسيقها وسد النقص فيها سواء بجهوده الذاتية أو بالاستعانة بجهود

¹ سورة يوسف، الآية 105 المصحف الكريم

² سورة العلق: الآية (1) المصحف الكريم.

زملاء في العمل، أو بتذكير الإدارة المسؤولة والمشاركة بالرأي في وسائل تدبير ما يحتاجه العمل من مستلزمات حال قصور إمكانيات المنظمة.

2- بذل أقصى الجهد في الأداء

العمل الصادق المخلص لتنفيذ ما كلف به هو واجب الإنسان المسلم، يلتزم فيه بمواصفات العمل وشروطه من حيث الجودة والسرعة، والتوقيت والكم والتكلفة، إن أداء العمل على وجهه الصحيح هو من الأمور الأساسية في حياة المسلم، سواء كان هذا العمل من أمور العبادات كالصلاة والصوم والحج مثلا، أو من أمور الحياة كالعمل، والإنسان المسلم لا يملك إلا أن يؤدي الأعمال على وجهها الصحيح حتى تقبل من الله سبحانه وتعالى ويستحق عنها الجزاء، فالحاج يتم مناسك الحج على وجهها الصحيح حتى يكون حجه مبرورا أي مقبولا، والصائم يلتزم آداب الصيام ويؤديه على الوجه الذي أمرنا الله سبحانه وتعالى به حتى لا يكون نصيبه من الصوم مجرد الجوع والعطش، والصلاة لها شروط لا بد من الالتزام بها حتى تكون صلاة المسلم صحيحة ومقبولة وليست مجرد قيام وركوع وسجود، وبنفس المنطق فإن الإنسان المسلم مأمور بالاجتهاد في الأداء وبذل أقصى جهده في عمله حتى يحظى برضا الله عز وجل عنه، ومن بعد ذلك يكون قد أوفى بعهده واستحق ما أنفق عليه من أجر وغيره من المميزات .

3- الإتيان وتحري الدقة:

إن الإنسان المسلم يتوخى الإتيان في كل ما يعمل ، ويتوجب عليه إحسان ما يؤديه من مهام حتى يرقى إلى مرتبة استحقاق الأجر إذ يقول الحق سبحانه وتعالى " إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا (30) " ¹، وقد وردت معاني الإحسان بمعنى التجويد والإتيان والالتزام بصحيح الأعمال والأقوال في 194 موضعا بالقران الكريم ، الأمر الذي يدلنا على عظم قيمة هذه الصفة في عمل المسلم، إن العمل الحسن أي الجيد هو العمل الذي يتم وفق المواصفات والشروط التي حددها المسؤولين عن إتمام العمل ويكون الإحسان والإتيان هو المعيار الأهم في تقويم قبول العمل من عدمه، ومن ثم مجازة القائم بالعمل وفق ذلك التقييم.

¹ سورة الكهف الآية 30 ، المصحف الكريم

خلاصة :

إن الفكر الإداري الحديث احتوى مفاهيم وتوجيهات مهمة كان لها تأثير في تحرير إدارة الموارد البشرية لتصبح في الحقيقة " إدارة رأس المال البشري" وهو الثروة الأهم في المنظمات المعاصرة عامة والمؤسسات الصحية خاصة و الواجب الاعتماد عليها حتى نتمكن من التحكم الأفضل في حركياتنا في تحقيق التفوق على المنافسين ، وإنما يعتمد على تفحيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية في المنظمة.

إن المورد البشري هو ذلك المورد الوحيد الحقيقي ، وفي عصر التقنية العالمية والعولمة والاتصالات وغيرها من مظاهر التقدم المادي ، فقد تبينت الإدارة أن مصدر كل ذلك التقدم والعامل الأساسي في صيانتها وتنميته وتفعيله هو الإنسان الفرد أو العامل في جماعة من البشر.

إن العقل الإنساني وما أنعم الله به على الإنسان من نعمة التفكير هي السبيل الوحيد للإنسان، ومن ثم الإدارة لمواجهة التحديات وحل المشكلات وتقديم خدمات ذات جودة عالية ، ومن هذا فان الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات الصحية المعاصرة لا يصدر عن اتجاه " إنساني" بمفهوم الداعيين إلى ما يسمى العلاقات الإنسانية بمعنى رعاية البشر وإحسان معاملتهم من منظور الشفقة، ولكن هذا الاهتمام يصدر الآن عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الإنجازات العلمية والتقنية والإنتاجية وتقديم رعاية صحية ذات جودة عالية ، وبذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر ندرة والأعلى قدرة في المؤسسات الصحية.

الفصل الثاني

تمهيد:

يقصد بتنمية الموارد البشرية في المنظمة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتتضمن جهود تنمية الموارد البشرية نشاطي التعليم والتكوين، ويهتم كلا منهما بالتغيير الإنساني، لكنهما يختلفان في الإطار المعمق.

فالتعليم يهدف لإمداد الأفراد بالأساس العريض الذي ينطلقون منه كل في مجال تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة بينما يكون التكوين أكثر تخصصاً وتحديدًا من نطاق التعليم.

أما التكوين يهدف لتمكين الفرد من إتقان عملية أو عمليات بذاتها، ويرتبط التعليم عموماً بأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المؤسسة إلا إذا كان التعليم في مراحله الأخيرة ينظم من قبل المؤسسة كإعداد مسابقة للتوظيف، بينما يرتبط التكوين في الغالب بأهداف وحاجات المؤسسة وما تراه من تغيير في مهارات وسلوكيات الفرد والجماعة وصولاً للنجاح في تحقيق عمل أو أعمال معينة، وتبقى حقيقة أن التعليم والتكوين متلازمان ومكملان لبعضهما حيث يهدف التكوين لعلاج التغيرات التي قد تنتج عن قصور محتوى التعليم أو ضعف مستواه، وتكوين وصقل المهارات العملية والسلوكية التي لا يتناولها التعليم.

يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم، وأساليب الأداء الأمثل لها وصقل المهارات القدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل الإنتاجي وتأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة.

وفي هذا الإطار سوف نقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى التكوين والتعريف به، والتعرف على الدور الذي يقوم به نظام التكوين في المؤسسة مبرزين بذلك الأهمية التي يعتلها هذا النظام في موضوع تنمية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول : محاولة تحديد طبيعة التكوين

تهتم المنظمة بالتكوين ، لان ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية ، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الانتاجية الكلية ، و عليه نحاول تحديد مفهوم التكوين.

المطلب الأول: محاولة تحديد مفهوم التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع إعداد للأخذ بأسباب التطور الحضاري والتكوين هو الوسيلة التي تهيئ للفرد لأداء مهامه من المهام إدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جيدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد.

وقد أشار الدكتور « الشقاوي » في بحثه (التدريب الإداري للتنمية) إلى أن التدريب عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر¹ وهذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعاً على كل جديد مدركاً لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير.

وعموما فإن التدريب بجميع أنواعه التعريف النظري والعملية بالجوانب الإدارية والمهنية للنشاط المطلوب أدائه من قبل المتدرب يهدف إلى إحداث تغييرات وتنمية معارفه ومهارته واتجاهاته ليكون من أرباب المهن وقبل هذا كله اكتساب الفرد القناعة بأن التكوين أصبح مطلبا حيويا تفرضه ظروف العصر التقنية ويشير القاسم إلى أن زيادة العائد من رأى المال البشري يتم عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية لتحقيق أقصى إنتاج ممكن² ، ويشير « هايسون ومايرز » في تعريفهما للتكوين بأنه عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة .

ينصرف مفهوم التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة لأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة.

مما سبق يتضح أن التدريب أو ما يسمى بالتكوين هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة.

وخير كلام عن التعلم والتكوين هو كلام الله سبحانه وتعالى مصداقا لقوله تعالى:

¹ عبد الرحمان الشقاوي: التدريب الإداري للتنمية- معهد الإدارة العامة- مصر- سنة 1985 ص 09.

² بديع محمود مبارك القاسم: تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق- طبعة الأمة بغداد سنة 1975 ص 04.

بسم الله الرحمن الرحيم « اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم » لثما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: « من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة » وهناك تعريف آخر للتكوين وهو:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل¹.

ومن المفاهيم التي تضمن إضافات جديدة للمفاهيم السابقة "التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والإتجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية².

أهم ما يميز هذا التعريف أنه أوضح ضرورة الإهتمام بتخطيط التكوين حتى نسير في الطريق السليم، كما أنه يبين ضرورة إهتمام التكوين بتغيير الفرد والجماعة وليس الطرفين فقط، وأن هذا التغيير الهدف منه هو تمكين هذين الطرفين من القيام بعملهم بأعلى درجة من الكفاية.

وهناك تعريف آخر للتكوين بأنه:

" الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والإتجاهات التي --- الناس في المشروع³.

وهذا التعريف أيضا يوضح الهدف من تعديل معلومات ومهارات وإتجاهات العاملين في المؤسسة.

ومن التعاريف الهامة التي وردت بشأن التكوين مايلي:

التكوين هو عبارة عن:

" البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والإتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة"⁴.

وأهم ما يميز هذا التعريف هو أن المؤسسات يجن من وراء تسطير البرامج الرسمية التي تستخدمها لمساعدة الموظفين والعمال وكذلك من أجل تحسين أدائهم ورفع قدراتهم الإنتاجية هي :

¹ زكي محمود هاشم، ادارة الموارد البشرية (الكويت جامعة الكويت) 1989 ص 255

² عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، أصول الادارة العامة (القاهرة مطبعة الانجو المصرية، 1976 ص 594

³ علي السليحي: ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية(القاهرة، مكتب غريب ط3) 1985 ص 352

⁴ عبد الرحمان عبد الباقي عمر: ادارة الافراد، القاهرة مكتبة عين الشمس 1975 ص 205.

- 1- كسب الفعالية والكفاية المستقبلية
- 2- تنمية العادات الفكرية و العملية للأفراد
- 3- رفع مهارات ومعارف العاملين
- 4- رفع مستوى أدائهم وكذلك الإتجاهات ما يناسب تحقيق أهداف المنظمة.

أما التعريف الذي نراه الأنسب وهو الذي يعرف التكوين بأنه:

" عملية منظمة ومستمرة، مجورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة إحتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير"¹.

ويعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التدريب وذلك للإعتبارات التالية:

- 1- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط و التنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن إنتهاج أسلوب المحاولة و الخطأ.
 - 2- أوضح التعريف أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
 - 3- أبرز التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد و بهذا يمكن أن نفرق بين التكوين و التعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.
 - 4- أوضح التعريف أن التكوين عمليته هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد واضح، إذ أن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته.
- لكل الإعتبارات السابقة، يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع الجوانب العملية التكوينية.

تحديد المصطلحات

بعد أن قمنا بالشرح و التفصيل لمفهوم التكوين، سنحاول تقديم بعض المصطلحات المشابهة له، وذلك كمايلي:

- 1- الإعداد: إن مصطلح الإعداد أو مايسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم و التكوين وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبتدئ التكوين بعد يبتدئ التكوين بعد إنتهاء الإعداد بالنسبة للفرد.²

¹ : علي محمد عبد الوهاب : للتدريب و التطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض 1981 ص 19.

² : حسن الحلبي : معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي بيروت ، 1976 ص 37.

2-إعادة التكوين : يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية (Recyclage) الرسكلة.

وتحدث عملية إعادة التكوين عند إنتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق و أساليب العمل¹.

3- التاهيل: إن مصطلح التاهيل تتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من إستعادة قدرتهم علة مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.

وتختلف التاهيل عن التكوين لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء².

4- العلاقة بين التعليم و التكوين :

تتركز عملية التكوين حول محورين أساسيين هما :

1. تزويد الأفراد بالمعلومات
2. محاولة تغيير سلوك الأفراد

و يحقق التكوين أهدافه من خلال ظاهرة التعليم التي تعرف بأنها " عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، و من خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام³.

ويعرف باس (BASS) و فوهان (VAUGHAN) التعليم بأنه :

"التغيير الدائم في السلوك و الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة⁴.

ويهدف التعليم (Education) أو التعلم (Learning) الذي يطبق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس و الجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم و المعرفة في إطار و مجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتاهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، و لذلك فهو يركز على الموضوع و ليس على الفرد، بينما يهدف التكوين إلى تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل، حيث أن محور العملية التكوينية هو الفرد نفسه و ليس موضوع التدريب⁵ لذلك فإن أسلوب التدريب أهم من موضوع التدريب في حد ذاته⁶.

¹: LAKHDAR SCHIOU: gestion du personnel , les éditions l'organisation Québec 4^{ème} édition 1993 , p 313.

²: صلاح حوطر: برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب الرياض 1991 ص 182.

³: أحمد الباشات: أسس التدريب، دار النهضة الحديثة القاهرة 1978 ص 11.

⁴: عمر سالم الزروق: برامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة طرابلس 1989 ص 8.

⁵: محمد عبد الفتاح باغي: التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق جامعة الملك سعود الرياض 1983 / ص 8.

⁶: عبد الكريم درويش: نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، مجلة الإدارة العدد الرابع، القاهرة 01 أبريل 1972 ص 43

التعليم و التكوين نشاطين مكملين لبعضهما¹.

وتؤدي مراعاة مبادئ التعليم إلى تحقيق الفعالية للبرنامج التكويني بإعتبار أن التكوين هو محاولة للتأثير في إتجاهات المتكويين عن طريق تعليمهم قيما و مبادئ جديدة و إضافة خبرات نافعة لهم يتم التصرف على أساسها في المستقبل².

المطلب الثاني : مبادئ التكوين

ومن المبادئ الهامة للتكوين التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني مايلي:

- 1- التكرار والمران: التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.
- 2- الإرشاد والتوجيه : الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته فالتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه، فإرشاد المتعلم إلى الرق الصواب فيه إقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الإستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.
- 3- الدافع والحافز: كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل

كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية ويرتبط بنظام التكوين نظام الثواب والعقاب وبالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.

- 4- الطريقة الكلية و الجزئية في التعلم: الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطا أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أن يعطي مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة.

- 5- مراعاة الفروق الفردية : إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والإتجاهات لها أثر كبير على التدريب، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد³.

¹: محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ : المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية القاهرة 1990 ص 224-224.

²: زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص 285.

³: صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1987 ، ص 153.

وتعتمد الفكرة الرئيسية لمنحنى التعلم والتحسين الذي يحدث في مقدرة الفرد على أداء عمل معين بدرجة معينة من المهارة¹.

فمنحنى التعلم يبرز العلاقة بين مستوى المهارة وزمن التعلم وهو يعتمد على كمية الوقت الذي يستغرقه تعلم العمل، ويوضح هذا المنحنى للمشرف مستويات المهارة المتوقعة من فترة زمنية معينة.

ويعرض الشكل الآتي تناسبا طرديا يبين مستوى المهارة (مستوى التعلم) وطول الفترة الزمنية المستغرقة لتحصيل هذه المهارة.

ويمكن التعبير عن هذا المنحنى بالمعادلة التالية

$$ص = أس^n$$

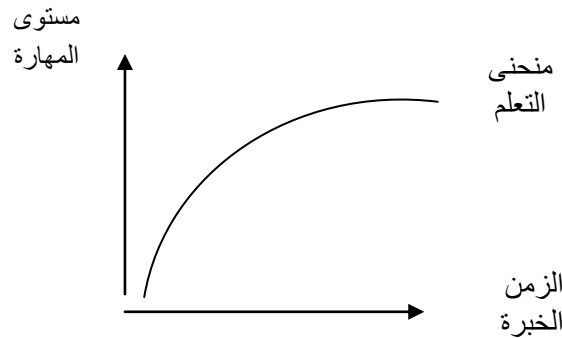
حيث ص = مقياس التحسن

أ = معامل ثابت (مثال الوقت اللازم لإتمام الوحدة الأولى)

س = عدد مرات الإعادة

ن = القوة الأسية لمنحنى التعلم.

شكل رقم (01-II) : منحنى التعلم



المصدر: محمد الحناوي وعلي الشرقاوي : إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية ، مرجع سابق ص 432

وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين لمنحنى التعلم منحنيات فردية ومنحنيات جمعية.

فالمنحنيات الفردية : تمثل مدى التغير والتحسين في أداء فرد في تجربة واحدة في موقف تكويني معين، فهي لا تعبر إلا عن حالات فردية معينة.

أما المنحنيات الجمعية : فتمثل سير التعلم والتكوين لدى عدد من الأفراد في موقف معين أو عدد من المواقف، لذا فهي المنحنيات التي تهتم القائمين على التكوين.

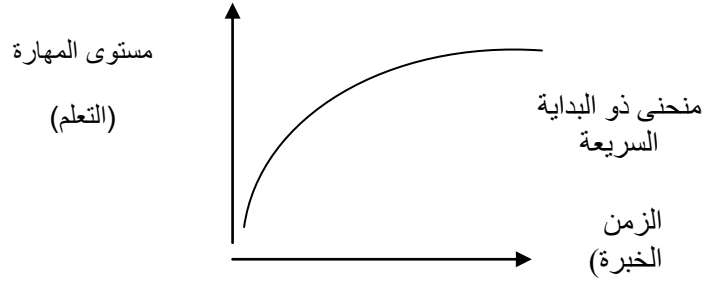
وتقسم هذه المنحنيات الجمعية إلى نوعين:

¹: محمد الحناوي – علي الشرقاوي : إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، الدار الجامعية بيروت 1990 ص 432.

المنحنى ذو البداية البطيئة و المنحنى ذو البداية السريعة .

أ- المنحنى ذو البداية البطيئة:

شكل رقم (02-II): منحنى التعلم ذو البداية البطيئة

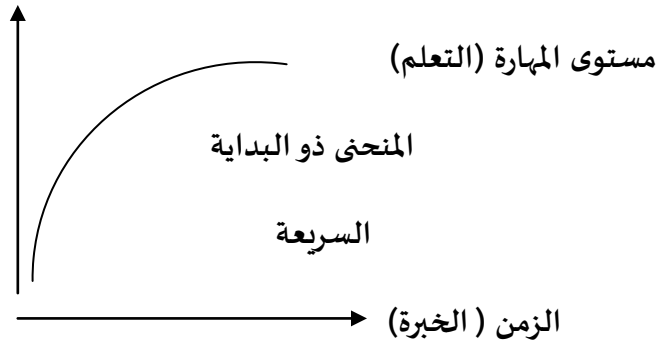


المصدر: أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي دار القومية الإسكندرية 1965 ص 135.

يمثل هذا المنحنى سير التعلم والتكوين على موضع صعب أو لم يألفه الفرد من قبل، ويلاحظ أن بداية المنحنى مقعرة ونهايته محدبة، أي أنه يبدأ بفترة لا يلاحظ فيها إلا تحسن طفيف في مستوى التعلم، تتلوها مرحلة تقدم سريع، ثم يتناقض هذا التحسن قرب نهاية المنحنى.

ب- المنحنى ذو البداية السريعة

شكل رقم (03-II): منحنى التعلم ذو البداية السريعة



المصدر: أحمد عزت: مرجع سابق ص 136.

هذا المنحنى يمثل عندما يكون الأفراد قد تعلموا أو تدربوا من قبل على عمل يشبه موضوع التكوين الجديد ويلاحظ أن بداية المنحنى محدبة ونهايته مقعرة، أي يكون التحسن فيه سريعاً أول الأمر ثم نقل سرعته كلما إتجهنا إلى نهاية المنحنى.

لذا فمنحنى التكوين الذي يهتم المتكون والمكون في قطاع الصناعة هو المنحنى الأول، أي المنحنى ذو البداية البطيئة.

إن منحى التعلم (التكوين) وسيلة ذات قيمة يستطيع بها المكون الحكم على صلاحية تكوينه وعله مدى تقدم من يقوم بتكوينهم.

المطلب الثالث : أهمية وأهداف التكوين

الفرع الأول : أهمية التكوين

إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والإزدهار الإجتماعي، والتأمين ضد البطالة و الشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله¹.

فالتكوين يعتبر أمرهما أساسيا من أجل تحسين كمية ونوعية العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج، رفع المعنويات وتحفيز العاملين فهو يعبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاية الإنتاجية بالمؤسسة.

وسيشهد التكوين أهمية بالنسبة للمؤسسة من حيث مايلي:²

1. إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشتغلونها، وبالتالي التعريف بها و التكوين عليها.
2. إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيةهم و إنتقالهم إلى وظائف أخرى.
3. إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية و الإبتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك، فكلما إزدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل³.

الفرع الثاني : أهداف التكوين :

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه و الحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

أولا: الأهداف العامة للتكوين:

¹ : SCHIUO LAKHDAR : Gestion du personnel, les éditions d'organisation Québec, 3^{ème} édition 1990 p293

² : عمرو غنايم، علي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية بيروت 1984 ص 607.

³ : Bruno, herniet : Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai 1985 PP 54 – 56.

لاشك أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لإحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب إختلاف الظروف الإنتاجية لإحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب إختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة في العمل في كل منهما.

وبالغم من ذلك، فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني.

1- الأهداف الإدارية :

ويعني هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى. وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

أ- تخفيف العبء على المشرفين¹: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهارتهم التي إكتسبوها عن طريق التكوين.

ب- تحقيق المرونة والإستقرار في التنظيم²: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الإستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

أ- مساعدة الإدارة في إكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

ب- تسهيل عملية الإتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

1- الأهداف الفنية :

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للألات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج.

ومن أهم هذه الأهداف نجد:

¹: عبد الرحمان عبد الباقي عمر: مرجع سابق ص 206

²: محمد عثمان اسماعيل حمدي مصطفى المعاذ، مرجع سابق ص 220.

أ- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها¹: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

ب- تخفيض حوادث العمل²: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية.

ت- التقليل من نسبة العادم أو التالف³: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكوّن يكون أقدر على إستخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

ث- يساهم في معالجة مشاكل العمل⁴: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات.

فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر إرتباطاً بها، وأكثر إيماناً بسلوكها وسياستها وأهدافها.

1. الأهداف الإقتصادية والإجتماعية:

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الإقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الإقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق، وكذلك النهوض بالمستوى الإجتماعي للعاملين بما يتيح التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين، وشعورهم بالأهمية والمكانة في المؤسسة.

ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالآتي:

أ. زيادة الكفاية الإنتاجية⁵: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وإنخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية

ب. إرتفاع الربح: مع إرتفاع الإنتاج وإنخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة

¹: عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية القاهرة 1966، ص 282.

²: عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعية بيروت 1991 ص 259.

³: منصور فهي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة 1973 ص 285

⁴: منصور أحمد منصور: تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق وكالة المطبوعات الكويت.

⁵: عبد الغفار حنفي: مرجع سابق ص 258

ت. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج، وإنخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، النمو والبقاء

ث. رفع معنويات الأفراد¹: لاشك أن إكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقيقي له نوع من الإستقرار النفسي، ولاشك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

ثانيا- الأهداف المرحلية للتكوين:

حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التحدث عنها من إدارية وفنية وإقتصادية واجتماعية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية.

وتتمثل هذه الأهداف فيمايلي:

1. الأهداف العادية :

إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها مايلي²:

- أ. تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته
- ب. تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة
- ت. إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية. وسيتم تحديد هذه الأهداف عن طريق الحصر الواقعي لعدد العاملين المطلوب تكوينهم.

2. أهداف حل المشكلات: وتركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

ثالثا: مجال الأهداف المعرفية الإدراكية :

المطلب الرابع: مسؤولية التكوين:

بالنظر إلى أهمية التكوين والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته، فلا بد من وجود جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة الهامة ضمن وظائف إدارة الأفراد، ومما لاشك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التكوين يفيد في:

1- أنه يدل على مدى إهتمام المؤسسة بالنشاط التكويني

¹: المصدر سابق الذكر

²: علي السلي ، ساطع أرسلان: تحديد الإحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1974 ، ص 16

2- أنه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة تجاه التكوين، بما يمكن معه مكافأتها إذ كان هناك إهتمام من جانبها بتطوير النشاط التكويني، أي مجازاتها في حالة التقصير في القيام بواجباتها.

إختلف الآراء حول مسؤولية (تبعية) التكوين ومن الذي سوف يكون مسؤولاً عنه، هل هي الإدارة العليا، أم الإدارة الوسطى أم الرئيس المباشر، أم تختص إدارة مستقلة للتكوين عن هذا النشاط الحيوي تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة.

أ. مسؤولية التكوين مسؤولية مشتركة : يرى البعض أنه نظراً للأهمية البالغة للتكوين فلا بد أن تقع مسؤولية تخطيطه ومتابعته على مسؤولية الإدارة العليا حتى يمكنها تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يجب أن تتحمل الإدارة العليا وحدها هذا العبء، بل إن هناك طرفان آخران يجب أن يتحملا معها مسؤولية التكوين وهما:

- الرئيس المباشر: وتكون مهمته تحديد مجال التكوين ونوعه ومستواه

- الفرد نفسه: الذي يراد تكوينه.

ب. مسؤولية التكوين مسؤولية العاملين القدامى:

هناك رأي آخر يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعداً له في العمل¹ وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم تعيينه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الجديد.

ت. مسؤولية التكوين مسؤولية الإدارة التنفيذية:

وهناك رأي آخر يقضي بأن تكون الإدارة التنفيذية في المؤسسة هي المسؤولة عن التكوين بصفة مباشرة أو يتم الإستعانة بخبراء في التكوين، وأحياناً تتبع الطريقتان معاً.

ث. مسؤولية التكوين من مسؤولية الإدارة العليا:

ويرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتكوين يجب أن تقع أولاً وأخيراً على عاتق الإدارة العليا حتى يمكن أن يتحقق الهدف منه.

وتتحمل الإدارة العليا مسؤولية تخطيط برامج التكوين، ومراقبة تنفيذها ثم متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها، ومن ذلك تنبع الحقائق التالية².

1. تكون الإدارة مسؤولة عن تخطيط نظم التكوين داخل المؤسسة وخارجها ومتابعتها بصفة مستمرة لتحقيق من أن برامج التكوين منفذة، وأن كل العاملين يحصلون على نصيبهم منها.

¹: شوقي حسين عبد الله: سياسات الأفراد: دراسة في التنظيم دار النهضة العربية، القاهرة 1968، ص 163.

²: محمود فهدى: نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، عالم الكتب، القاهرة 1975 ص 265.

2. لابد من إنشاء إدارة متخصصة تكون مسؤولة أمام الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتكوين، وهي التي تقوم بدراسة وتحديد إحتياجات التكوين وتقرر ميزانيته.
3. من الضروري أن تشارك كافة الإدارات في المؤسسة بالإتفاق على برامج التكوين وتكاليفها.

المبحث الثاني : نظام التكوين

إن أهم السبيل الواجب إتباعه من أجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين، ومنه التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس علمية جيد هي إنتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة وسليمة ومن أجل هذا كله لابد أن تتبع بعد النظم الخاصة بعملية التكوين.

المطلب الأول: منهج النظم في دراسة التكوين

الفرع الأول : منهج النظام

يتبر منهج النظم من الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، فقد أصبح في الوقت الحاضر من الإتجاهات العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث، ومما زاد في قوة هذا الفكرة هو إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني، وقد زاد إقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن ظهرت الصناعة اليابانية قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز على الصناعات الغربية عموماً والأمريكية على وجه الخصوص¹.

وهذا المنهج يركز على نقطة أساسية هي أن النظام كل لا يتجزأ ويتناول الأجزاء الداخلة فيه باعتبارها أنظمة في حد ذاتها ولكنها في نفس الوقت أنظمة فرعية تتفاعل مع النظام الكبير.

وتحليل النظم (Analysis of systems) يدخل ضمن الإطار العام الذي يقوم عليه منهج النظم

الفرع الثاني : تحليل النظم

إن تحليل النظم هو عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له، وربط هذه الأجزاء ببعضها البعض وبالكل.

فتحليل النظم هو الدراسة الشاملة والمتكاملة للنظام الذي تجعله يتسم بعدد من الصفات والخصائص التالية² :

1. يعتمد تحليل النظم على أنواع متعددة من الخبرات والمعارف، حيث تتطلب الدراسة الشاملة لأي نظام ضرورة اللجوء إلى خبراء في مجالات العمل المختلفة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يتصف بالعمل الجماعي، حيث تتعاون مجموعة من الخبراء في مجالات عمل وخبرة مختلفة في دراسة وتحليل نظم محدودة ومحاولة التوصل إلى حقيقة واضحة في هذا المجال.

¹: على السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مرجع سابق، ص 47.

²: WR Trecy : designing training and development systems, (N.Y, AM) 1971, P2-5.

نقلا عن : حسين الدوري : نظريات التطوير والتنمية الإدارية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن 1980 ص 26.

2. يتصف أسلوب تحليل النظم باستخدامه منطق الأسلوب العلمي في البحث من حيث الإعتماد على إجراءات محددة واستخدام أساليب موضوعية لقياس واختيار الفروض والبدائل في ضوء تكوينات علمية.
3. يتميز تحليل النظم بأنه يعتمد على تكوين نموذج يمثل النظام الذي تجري دراسته.

الفرع الثالث: مفهوم النظام

إن الفكرة الأساسية لمناهج النظم تعتمد على مفهوم النظام (system) الذي يمكن تعريفه بأنه: "هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً"¹.

فالنظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله، ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة.

الفرع الرابع: نظام التكوين

إذا نظرنا إلى المؤسسة فإننا نجد نظاماً متكاملًا تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد، وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض، فهناك نظام الإنتاج، فنظام التسويق، نظام التمويل، ونظام الأفراد....، وإستناداً إلى مفهوم النظم فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر، فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الكبير، فإذا أخذنا إدارة الأفراد باعتبارها نظاماً في حد ذاتها، فهي تتألف من أنظمة حركية متعددة يشكل التكوين واحد منها.

والتكوين بإعتباره نظاماً له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية وذلك ضماناً لفاعليتها، وأهمها²:

1. أن التكوين نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم هو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الإنعزال لأنشطة التكوين عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها.
2. نظام التكوين متكامل ذاتياً، يعني أن كل مرحلة من مراحل التكوين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بغيرها من المراحل، وإن الكفاءة الكلية للنظام تتوقف على كفاءة كل من مرحلة على حدة أولاً، ثم على مجموع كفاءات تلك المراحل في تفاعلها معها ثانياً.
3. أن نظام التكوين متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها، فالتكوين لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتكويين، بل يرمي أساساً إلى تحقيق نتائج إقتصادية، وإن تكامل هذه الأهداف السلوكية والإقتصادية ينبغي أن يتخذ أساساً لتقويم التكوين.

المطلب الثاني: مكونات نظام التكوين

بتطبيق مفهوم النظام على التكوين، نجد أن التكوين يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، وله عناصر مرتبطة تعمل معاً لتحقيق أهداف معينة.

¹ فؤاد الشيخ سالم ، وآخرون : المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الاردني الطبعة الخامسة ، 1995 ، ص 55
² حسين الدوري : الاعداد و التدريب الاداري بين النظرية و التطبيق، مطبعة العاصمة القاهرة ، 1976 ، ص 128.

فالتكوين ليس نظاما فقط، بل أنه نظام بالغ التعقيد، فهو يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية فما هي هذه العناصر التي يتكون منها نظام التكوين؟

1. المدخلات (INPUT) وهي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف النظام (نظام التكوين)، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام.

ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى الأنواع الثلاثة الرئيسية التالية:

أ. مدخلات إنسانية: (Human Input): وتتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم وإتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه¹ أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومكونين وإداريين وفنيين ومساعدين، وتختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها².

فبالنسبة للمكونين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو عمال، وقد نجدهم من العاملين الجدد أو اللذين يراد ترفيتهم، وقد يكونون من اللذين لهم إنتاجية ضعيفة ويراد تحسين مستوى أدائهم، أو قد يكونون من اللذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم، أو من اللذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسين السلوك أو الإتجاه لديهم.

أما المكونين فقد نجدهم أساتذة جامعيين أو مكونين متخصصون أو خبراء في شؤون التكوين.

أما الإداريون والفنيون والمساعدون، فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم إلى غير ذلك، و الذي يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء.

ب. مدخلات مادية (Matériel Input): وتتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، والتي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياتها³، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من أموال اللازمة للإنفاق على لتكوين واستمرار مراحلها، بالإضافة إلى المباني التي سيقام فيها التكوين، وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين.

ج. مدخلات معنوية – المعلومات Morale input-Information: تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكونون، كما تتضمن الطرق والأساليب

¹: حسين الدوري: الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق ص 125.

²: علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير، مرجع سابق ص 32.

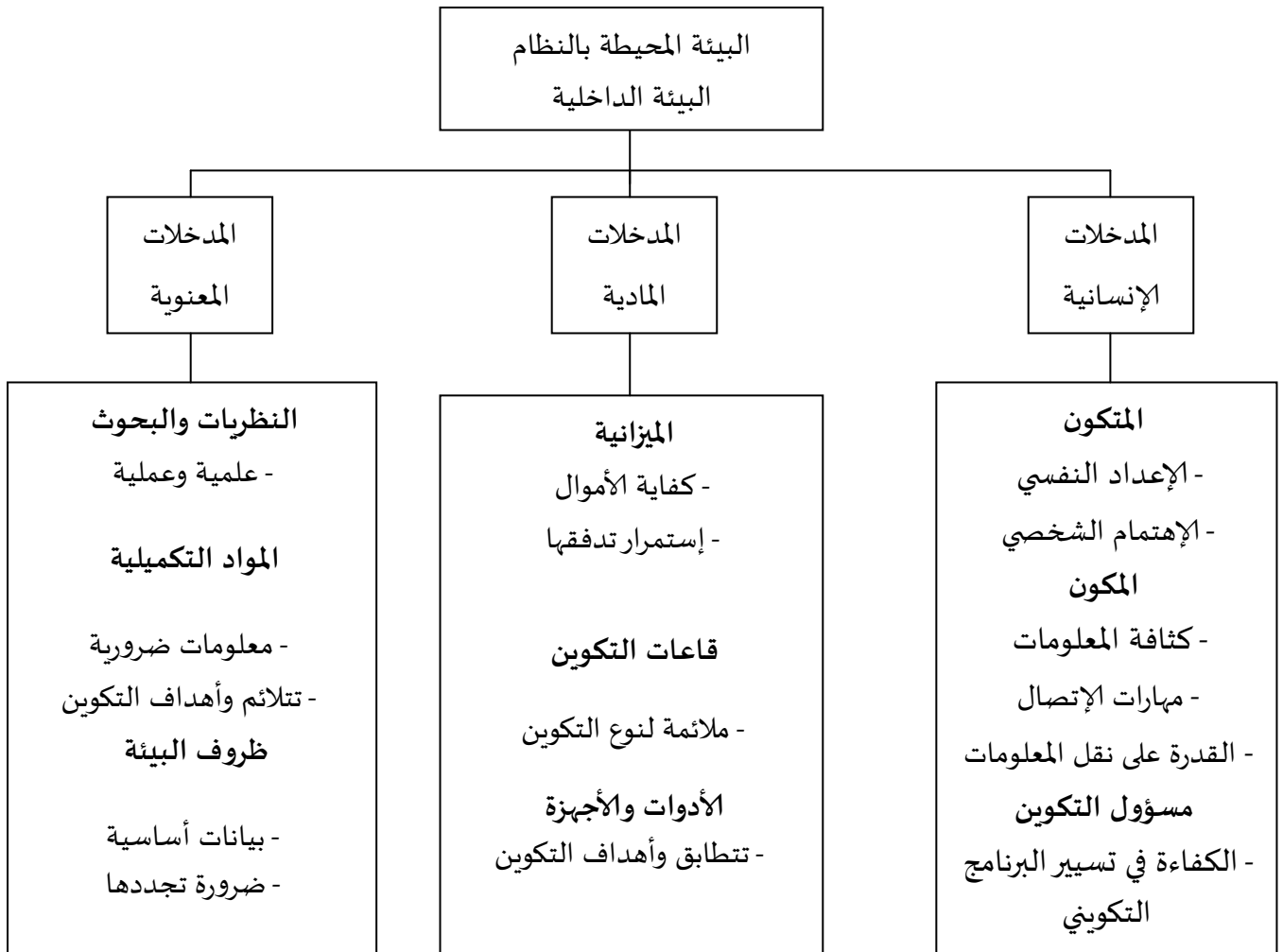
³: حسين الدوري: الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق ص 126.

والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام، وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار¹.

وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة، الإنسانية، المادية والمعنوية مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام، وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورية لبعضها البعض أيضا، وبدونها لا يوجد نظام.

وإنطلاقا مما سبق، وتلخيصا لمدخلات نظام التكوين يمكن وضع الشكل التالي:

شكل رقم (II-04) : مدخلات نظام التكوين



المصدر: (برقي حسين) رسالة الماجستير: أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية جامعة الجزائر 1996 ص 45

¹ محمد عبد الفتاح باغي: مرجع سابق ص 36.

2-العمليات

تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها، والمعالجة الفعلية للمتكوني حتى يمكنهم إكتساب الصفات والخصائص المطلوبة.

3-المخرجات (OUTPUT)

إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة الإنجازات المحققة _المهارات والقدرات التي إكتسبها المتكونون) عن العمليات، والتي تعبر أن المخرجات عن نتيجة النظام وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع (البيئة المحيطة) في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد، وحيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات، وبذلك تتولى حركة النظام ويستمر في أداء أنشطته.

ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي¹:

- أ. المخرجات الإنسانية (Human Output): وهم المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية، ويفترض الآن أنهم إكتسبوا خصائص جديدة، طغى في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تحديد لقدراتهم
 - ب. المخرجات المادية (Material Output): أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد أن إكتسبوا الخصائص الجديدة، وتكمن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة ، مثل زيادة الكفاية الإنتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف، وتحقيق الوفرة في الوقت والجهد، وارتفاع مستويات الأداء
 - ت. المخرجات المعنوية المعلومات (Morale Output Information): وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي يعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وإزدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الإنسجام في علاقاتهم.
- وانطلاقا مما سبق ذكره، وتلخيصا لهذا العنصر يمكن وضع الشكل الآتي:

¹: للمزيد من التفاصيل راجع :

-علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير، مرجع سابق ص 36-37

- محمد عبد الفتاح باغي، مرجع سابق ص 37.

الشكل رقم (II-05): مخرجات نظام التكوين



المصدر: بريق حسين مرجع سابق ص 48

4. الأهداف: إن الهدف في نظام التكوين هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التكوين الوصول إليها، بالنظر إلى أهمية الهدف الذي يعتبر أساس أي نظام، عنك شروط يجب مراعاتها عند تصميمه لأي نظام تكويني يكون الهدف من وراءه إلى تحقيق مبتغى الفرد والمؤسسة في آن واحد.

5. البيئة: هي مجموعة الظروف لما تحويه من فرص وقيود، والتي تحيط بالنظام وتتأثر به وتؤثر فيه، والتكوين كنظام على غرار بقية الأنظمة يمارس نشاطه في وسط بيئة أو محيط معين.

المطلب الثالث: شروط فعالية نظام التكوين:

يعتبر التكوين نظام متكامل، لأن أسلوب النظم يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في إعتباره المفهوم الكلي للتكوين، ويدرس العلاقة بين الأجزاء وبعضها، وبين الأجزاء والكل، وبالتالي فإنه يعمق الفهم ومن ثم يساعد في إتخاذ القرار المناسب لعملية التكوين.

ولكي يكون النظام فعالا، يقترح (جونسون)، (كاست) و (روزنزوي) خمس خصائص يرون أنها كفيلة بجعل النظام يحقق أهدافه، وترى أن هذه الخصائص يمكن الإستفادة منها وتطبيقها على نظام التكوين وهي كمايلي¹:

1. البساطة : ليس من الضروري أن يكون النظام معقدا حتى يكون ناجحا وفعالاً، بل على العكس من ذلك، فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج. فإنه ما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعالته مثلا: وضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفة المتكون وإختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه، وتحديد أدوار المكون والمتكونين وطرق تقسيم أداء المتكونين.
2. المرونة: وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون النظام مصمما، بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه المتغيرات.
3. الثقة: تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات وتنسيق في النتائج ففي برنامج إتخاذ القرارات مثلا، يعطي منهجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقا ووسائل تكوينية معينة، حتى يتخرج المتكونون منه بمهارة في إتخاذ القرارات.
4. الإقتصاد: يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا إقتصرت الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط، حسب الإحتياجات التكوينية، وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي تقتضيه مهام النظام.

المبحث الثالث: تحديد الإحتياجات التكوينية

إن الإحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى إحتمال حدوثها² كما أن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف فمن ثم تعيينهم حاليا أو الذين هو في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة، ويمكننا القول أن تحديد الحاجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث من المؤشرات³ المتمثلة في :

مؤشر الأداء التنظيمي مؤشرا أداء العاملين، مؤشر حاجة ومتطلبات الأفراد للتكوين ومن خلال كل هذا سنتناول أهم العناصر المحددة للإحتياجات التكوينية.

¹ Johnson, Kast and Rosenzweig : the theory and management of systems 3rd edi, New York, MC GRAW, Hill 1973 P 144-146.

نقلا عن علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير مرجع سابق ص 42-44.

²: كامل بربر: تكوين العمال واقتصاد الوقت، مجلة إقتصادية شهرية عدد 23 أول 1995 ص 22-23-24-25.

³: أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة: دار المعرفية الجامعية للنشر الإسكندرية 1995 ص 580-582.

المطلب الأول: تخطيط التكوين

يبني البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة أو المنظمة أو الدولة ككل لإعداد الأفراد القادرين على القيام بمهام وظيفية ومهنية بدرجة عالية الكفاءة والقدرة على الإنتاج، وبما أن سرعة التطور والتقدم التقني والمتغيرات الحضارية تؤثر على الأفراد سلبيًا أو إيجابيًا كان من الواجب على الأنظمة التعليمية والتكوينية في الدول النامية التركيز على تنمية المعارف والمهارات لدى الأفراد لمواكبة هذا التغيير والرقى في تحصيلهم وإنتاجهم إلى درجة أكثر كفاءة ملائمة للعصر الذي يعيشون فيه.

إن الدور الرئيسي للتخطيط هو العمل على إيجاد الإطار التنظيمي والنظري لعملية التنمية فمهام التخطيط الرئيسية هي تحديد أهداف كل بعد من الأبعاد التنموية الثلاثة أي البعد الاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي ورسم طرق الأكثر فعالية لتحقيقها³

إن التخطيط للتكوين يأخذ ثلاث مراحل أساسية هي:

أولاً: مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن: هذه المرحلة مهمة جدا لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التكويني يعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تكوينهم.

ثانياً: مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات: هي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والطبيعية والبشرية وتحديد حجم احتياجات التكوينية عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ.

ثالثاً: مرحلة تعيين واختيار الجهاز التكويني: سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها واختيار الجهاز التكويني يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتكونين.

كل هذه المراحل الثلاث تشكل الدراسات الأولية التي تجربها المؤسسة أو الأشخاص الموكل لهم عملية التخطيط للبرنامج التكويني في هذا الصدد يقول: «وليم تريسي» «إن الخطوات الأولى في تصميم نظام تكوين وتطوير متكامل لمنظمة ما هي إلا تحديد الاحتياجات الحالية للتكوين والتطوير بشكل دقيق وتحديد متطلبات التكوين المستقبلية».

المطلب الثاني : ماهية تحديد الإحتياجات التكوينية

إن تخطيط نشاط التكوين هو عملية منظمة تستند على الدراسة العملية في الكشف عن الإحتياجات التكوينية وتحديد الأهداف الواضحة واختيار السبل والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف بمراعاة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

إن المهمة الأساسية للتكوين هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى توفير الخدمات والأنشطة اللازمة لتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في مجال الصناعة التي تعمل بها وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية.

ومن أجل ضمان تقديم البرامج التكوينية في وقتها المناسب يجب أن يتم إعداد برامج تخطيطية وتتقيد العديد من الأنشطة التي بواسطتها يتم تحديد الإحتياجات التكوينية:

1. مفهوم الإحتياجات التكوينية:

إن الإحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على إحتياجات لازمة وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات¹.

كما يمكن النظر إلى الإحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أنه يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية² وهذا الفرق بين الواقع المفروض يشير إلى نوع وكمية الإحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العامل، والإرتقاء بمعلوماتهم ومهارتهم، وتحسين إتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية (وهي الكفاية الإنتاجية).

2. أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية

إن التكوين هو وسيلة من أجل غاية معينة والمبرر الوحيد للإنفاق على التكوين و مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة وفعالية التكوين تتوقف على إستخدامه في موضوعه الصحيح، وهذا يعني بالضرورة تحديد إحتياجات التكوين في المؤسسة و تصميم البرامج التي تعنى بتلك الإحتياجات³.

ولقد أشر الكاتب (Michael and thayes) إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة يحتاج إلى تحديد الإحتياجات التكوينية حيث أوضحنا أن دراسة الإحتياجات التكوينية قصد الوقوف على تحديد نوعية البرامج والأنشطة التكوينية التي تحتاجها الإدارة في أي قطاع، حيث يمكن كل هذا الإدارة إلى وضع البرنامج الذي تحتاج إليه وتقوم بتحديد من يحتاج إلى التكوين، وجعل النشاط التكويني مرغوبا بشكل جيد من جانب المتكون والرئيس المباشر أو مسيري الإدارة⁴.

ولهذا فإن الإحتياجات التكوينية تغير أساس التخطيط وتسبق أي عمل تكويني، وتعود أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية إلى الأسباب التالية⁵:

- أن رسم سياسة التكوين على أساس الإحتياجات الفعلية يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية.
- يتوقف نجاح أي مؤسسة على قيام كل فرد بأداء عمله على أحسن وجه ممكن وهذا يتطلب رسم سياسة تكوينية تأخذ في إعتبارها تحديد الإحتياجات التكوينية.
- تعتبر المؤشر الذي يوجه التكوين في الإتجاه الصحيح خصوصا وأن البرامج التكوينية تعد وفقا لها.

¹ محمد جمال برعي: التدريب والتنمية ، عالم الكتب القاهرة 1973 ص 149

² Johnson : determining training needs, TD Hand new York 1976 P 16

نقلا عن سلافة محمد أبراهيم: مشكلات التدريب في قطاع المقاولات ووسائل علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عين شمس كلية التجارة 1980.

³ علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية مرجع سابق ص 267

⁴ Michael EGORDON : planning training activity and development , January 1973 P03 : نقلا عن: عمر سالم الزروق ، مرجع سابق ص 13.

⁵ حسين الدوري: الاعداد و التدريب الاداري ، مرجع سابق ص 136

- بدونها يصبح التكوين مجرد تضييع للوقت وللمال

وتقدير الإحتياجات التكوينية له أربع خواص رئيسية¹:

-الدقة والجودة

-الوقت الذي تستغرقه

-الوقت المتاح للتكوين وظهور نتائجه علميا في أداء المؤسسة

-التكلفة

لذا فإن فاعلية تقدير الإحتياج التكويني تتوقف على الخواص الثلاث الأولى وتزداد الفاعلية كلما زاد "أ" وكلما قصر "ب+ج".

أما تكلفة تقدير الإحتياج التكويني فإنها من الطبيعي تتناسب طرديا بالدرجة الأولى (بدرجة أسية) مع درجة الدقة والجودة المطلوبة من نتائج هذا التقدير.

3. تحديد الإحتياجات التكوينية كنظام فرعي

إن الإحتياجات التكوينية تعرف بأنها أهداف للتكوين تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق أهداف أكبر للمؤسسة يمكن التعبير عنها بمعايير سلوكية واقتصادية وهذا الإتجاه يتمثل في منهاج النظم الذي يؤكد على ضرورة ربط الإحتياجات التكوينية بالهدف العام وبالموقف العام للمؤسسة².

فإذا نظرنا إلى الإحتياجات التكوينية بمفهوم النظم نجد أن هذه المرحلة تكون جزءا من العمليات التحضيرية للنظام التكويني الكلي، وهي إلى جانب ذلك تكون جزءا نظاميا فرعيا قائما بذاته، يتكون من مدخلات علمية ومخرجات.

المطلب الثالث: طرق تحديد الإحتياجات التكوينية

إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف معين، وهناك ثلاث طرق مختلفة لتحديد الإحتياجات التي تستخدمها المؤسسة وهي :

أولا: تحليل التنظيم : يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل أهداف المؤسسة ووظائفها وإقتصادياتها وسياستها وكفاءتها ومواردها البشرية، وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين ونوع التكوين الذي يلزمها، وفيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل.

1. الفهم الواضح لأهداف المؤسسة
2. تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
3. تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها

¹: طلعت دياب :الإحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغيير الهيكلي لإقتصاديتها، منظمة العمل العربية الجزء الأول 1994 ص 223

²: محمد عبد الفتاح باغي: مرجع سابق ص 43-44

4. دراسة تركيب القوى العاملة للمؤسسة
5. تعديل معدلات الكفاءة
6. تحليل المناخ التنظيمي
7. دراسة التطور والتغير في نشاط المؤسسة وحجم العمل بها.

ثانياً: تحليل العمل: ويهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضاً بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات، إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها، وتبين أبعادها وإختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها، والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح¹.

وتحليل العمل الذي يمكن الإعتماد عليه في هذه الحالة هو ذلك الذي يمكن عن طريقه الحصول على معلومات نظامية مرتبة، سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف².

ولتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها:

- 1.مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة
- 2.الأداء الفعلي للوظيفة
- 3.المشاهدة
- 4.المقابلة
- 5.الإستقصاءات
- 6.قوائم الإحتياجات
- 7.المفكرة اليومية
- 8.أراء الخبراء
9. تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية.

ثالثاً: تحليل الفرد : بعد استعراضنا لتحليل التنظيم وتحليل العمل سوف نتطرق إلى معالجة تحليل الفرد، ونقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في عمله، ويهدف هذا النوع من التحليل على العاملين إلى معرفة ما إذا كان العامل يحتاج إلى التكوين ونوع التكوين والأمشطة التي يتضمنها، ويتصف هذا النوع من التحليل على العاملين أنفسهم بهدف تحديد طريقة أدائهم لواجبات ووظائفهم، ثم تحديد أنواع المهارات والمعارف الواجب تنميتها والسلوك اللازم تبنيه حتى يستوفوا شروط ووظائفهم الحالية والمستقبلية³.

¹: محمد جمال برعي : فن التدريب الحديث في مجالات التنمية مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 1970 ص 412.

²: حسين الدوري : الإعداد والتدريب الإداري ، مرجع سابق ص 114.

³: حسين الدوري : الإعداد والتدريب الإداري ، مرجع سابق ص 144.

وتعتبر هذه الخطوة، تحليل الفرد، من أدق الخطوات في تحديد الإحتياجات التكوينية فقبلها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين وأيضا مجالات تلك التنمية¹.

وحق يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن إختصاص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب²:

1. المواصفات الوظيفية : فيقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصهم وخبرتهم والوظائف التي يشغلونها.

2. الخصائص الشخصية : وهنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية ، مثل القدرات والإستعداد للتعلم والتكوين ومقدار الطموح والدوافع والإتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله والعاملين ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه.

3. الجوانب السلوكية : ويكون هنا التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وإنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقاته مع الرؤساء والزلاء والمرؤسين ودرجة الإنسجام هذه العلاقات.

المطلب الرابع: خطوات تحديد الإحتياجات التكوينية

إن الأساس المنطقي في مجال تخطيط النشاط التكويني، بعد المعرفة الدقيقة للإحتياجات التكوينية وطرق تحديدها، وهو التعرف على خطوات تحديد إحتياجات التكوين، ولأهمية هذا الموضوع وما يترتب عليه من نتائج خطيرة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة من ناحية، وعلى تركيب الموارد البشرية بالمؤسسة من ناحية أخرى، يمكن أن نعرض خطوات تحديد الإحتياجات التكوينية حسب المراحل التالية:

1. وصف الوظائف والاعمال التي تحتاجها المؤسسة³ :

هذا الوصف يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة، وبالتالي تحصل الإدارة على المعلومات وعن الواجبات التي تنطوي عليها تلك الوظائف والأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتق من سيوكل إليهم أداء تلك الوظائف، وللظروف التي تؤدي فيها، كذلك تحصل الإدارة على بيانات عن المهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأشخاص الذين سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال.

2. حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة⁴ :

¹: أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي) دار النهضة للطباعة والنشر بيروت 1983 ص 489.

²: علي محمد عبد الوهاب : التدريب والتطوير، مرجع سابق ص 78.

³: علي السلي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق ص 268.

⁴: علي السلي: إدارة الأفراد وطرق الكفاءة الإنتاجية، نفس المرجع سابق ص 269.

أما الخطوة الثانية في إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين بالمؤسسة وبيان تخصصهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يتميزون بها، ذلك الحصر يخدم وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة، والتي تستطيع أن تستخدمها في ملء الوظائف المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التكوينية القادمة.

3. عقد مقارنة بين نتائج الخطوتين السابقتين:

هي مقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال والوظائف من ناحية، وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى.

وقيمة تلك المقارنة من الناحية التكوينية هي أنها تساعد على تحديد إحتياجات التكوين في المؤسسة من حيث¹:

1. إن عملية التوصيف تمد الإدارة بالمعلومات الآتية:
 - أنواع وأعداد الوظائف اللازمة
 - مواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف
2. ومن ناحية أخرى فإن عمليات الحصر توفر للإدارة البيانات الآتية:
 - إعداد مواصفات العاملين الحاليين في المؤسسة
 - مدى ملاءمة كل عامل للعمل القائم به
3. المقارنة بين تلك المعلومات التي تمكن الإدارة من حصر كافة الوظائف (مؤهلات، مواصفات الأبرار اللازمين لها).

المبحث الرابع: تصميم البرنامج التكويني

بعد قيامنا باستعراض الإحتياجات التكوينية، وأهم الإحتياجات التي يتطلبها المسؤول في المؤسسة على عملية التكوين للأفراد الذين يحتاجون إلى ذلك، ونوعه المطلوب، يصبح من الواجب وضع أهداف بعد ذلك لهذه الإحتياجات، وكذلك إختيار الزمان والمكان المناسبين لتلك العملية، ومنه إختيار من سيكون لهم الفضل في التكوين وكذلك إختيار المكونين، مع تحديد ميزانية لتلك العملية.

المطلب الأول: تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التكويني

الفرع الأول: تحديد أهداف البرنامج التكويني

إن هدف التكوين في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة وكذلك المشاركة في تكوين حاجات القطاعات منها والحاجات الوطنية، ومن أهدافها أيضا التكيف

1 علي السلي: إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مرجع سابق ص 275.

المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغييرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم في التنمية ويصف أبو النيل أن أهداف التكوين هي¹:

- 1- تنمية المهارات والمعرفة: بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي سينقل إليها في المستقبل.
- 2- نقل المعلومات: يتركز هدف بعض البرامج، فيكون موجها بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشتمل تلك البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياساتها.
- 3- تعديل الاتجاهات: يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتنمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين والوعي بالادارة والإشراف على الأفراد.

ومن أهداف التكوين في المؤسسة:

- تغيير سلوك الأفراد وترشيد تصرفاتهم في مجال العمل.
- إعداد العاملين لتولي مسؤولية أكبر في مجال عملهم بحيث يرتفع معدل الكسب بالنسبة للمهارات القيادية والقدرات التنظيمية والخبرات التخطيطية.
- تحقيق أكبر قسط من التعاون بين مستويات الإدارة المختلفة والمحافظة على الموارد البشرية بقدراتها الراهنة ويساهم التدريب (التكوين) في معالجة شكل العمل أو كثرة الشكاوى والتظلمات ويكون كاشفا عن أسباب انخفاض الروح المعنوية للقوى العاملة في المنظمة فقد تتمثل هذه الأسباب في عدم الرضا بالعمل أو العلاقات أو عدم إتقان العاملين للأسباب المطلوبة لأداء عملهم كما يهدف التكوين إلى فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر وبعد الأفراد لأعمال فنية صعبة وأدق².
- إن مفهوم التكوين والتطوير ضرورة هامة لانتظام و ضمان الأداء المطلوب للأفراد ولتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع لكفاءة الإنتاجية في المنظمة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب والتطوير كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في:
- 1 - رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.
- 2 - تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.

1 أبو النيل - علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية دار النهضة العربية بيروت 1985 ص 67.

2 منصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية دار الغريب للطباعة مصر 1976 ص 195

- 3 - إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية.
- 4 - إعداد المعينين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.
- 5 - تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

إذا فالتكوين والتطوير لا يقتصران فقط على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديد، ومن ثم نصف التكوين والتطوير بأنهما محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم.

الفرع الثاني : محتويات البرنامج التكويني

بعد دراسة أهم الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني نتوجه بعدها إلى دراسة أهم المحتويات الخاصة بهذا البرنامج والتي تمكن وتسمح للفرد من أداء مهامه وواجباته بمهارات عالية، وأهم هذه المحتويات نذكر:

1- اختيار المحتوى : إن لمحتويات برنامج التكوين أكبر الأثر في نجاح البرنامج، لذا كان من الضروري على مخطط التكوين أن يحدد الموضوعات أو الموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لإحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى (مادة الدراسة والمادة العلمية والعملية) في البرنامج التكويني مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين أو المتكويين¹.

2- تسلسل المحتوى : إن تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو الخبرات التعلم والتكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم في أقصر وقت ممكن، فغالبا ما يقوم مصمموا البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التكوين أو إعطائه إهتماما سطحيا على الرغم من الأهمية البالغة له.

و يؤدي التسلسل السليم لمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتكويين على الانتقال من عنصر المعرفة أو المهارة إلى عنصر آخر، والتأكد من أن المهارات والمعارف التمهيديّة والمساندة قد تم اكتسابها قبل تقديم متطلبات الأداء .

المطلب الثاني : تحديد الزمان والمكان

يعتبر تحديد الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التكويني، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التكوينية من أجل ضمان فعالية البرنامج.

¹ لمزيد من التفاصيل أنظر

1. الوقت (Time): يحدد مصمم البرنامج التكويني الفترة التي يستغرقها التكوين، إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التكويني، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التكوينية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ.

2. المكان: كما قمنا بتحديد زمان العملية التكوينية والفترة الواجب إخراجها خلال السنة يتوجب على مصمم البرنامج التكويني تحديد المكان الذي تجرى فيه العملية التكوينية للأفراد وتختار المكان المناسب لذلك وهذا من أجل تسهيل عملية تنقل العمال عن مراكز تكوينهم إلى مقرات عملهم، والأمثلة في اختيار المكان من طرف مصممو البرنامج التكويني هي أن تكون هناك مراكز للدراسة والتكوين داخل النشأة.

المطلب الثالث: إختيار المتكويين والمكويين

يعتبر إختيار المتكويين والمكويين أمرا اساسيا في تصميم أي برنامج تكويي، فالمتكويون هم محور أي عملية مع المكويين.

1. إختيار المتكويين : لا بد على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية، فالفرد هو محور كل عملية تكوينية فاختيارهم (الأفراد) يتم في خطوات تحديد الإحتياجات التكوينية، بقي فقط أن يوضع المتكوي المناسب في البرنامج المناسب، ولكي يكون التكوين فعالا وكفؤا، فإنه يجب مراعاة الأمور التالية عند إختيار الأفراد المطلوب تكويهم¹.

أ. الأمور الإدارية: وهي الأمور التي تنحصر في :

- تقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء الحاجة في المشروع
- الوسائل - الأساليب- المتكويين والمكويين لتأمين التكوين المناسب.
- إختيار الأفراد من مستويات وظيفية وعلمية متقاربة لتأمين إستفادة أكبر لهم.
- الإلزام بالحضور والإستمرار في البرامج حتى نهايته

ب. الأمور السلوكية: وتمثل في :

- إنتقاء الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة والإطلاع وتقبل كل جديد.

ث. الأمور الفيزيولوجية : وهي الأمور التي تتجلى في العودة إل البيانات الخاصة بهم، والتي تم إختيارهم بموجبها (القدرات، الإستعدادات، الميول) ومدى انسجام هذه البيانات مع البرامج الموضوعية، والتي تعبر عن كفاية القدرة الجسمانية لمطالبات الأنشطة الخاصة بالوظيفة التي يتم التكوين من أجلها.

ج. إختيار المكويين: يعتبر المكويين أهم عنصر من عناصر تنظيم التكوين والتدريب يعد المتكويين (المتدربين)، فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التكوينية ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتكويين، ويوفرون الخبرة

¹ عادل جودة و غسان القلعاوي : الكفاية انتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية دار الفكر دمشق 1972 ، ص 255

في مادة التكوين، كما أنهم يلعبون دورا مهما في تقديم نظم التكوين، وعلى ذلك فإن جودة نظام التكوين ككل يعتمد إلى حد كبير على كفاءة المدربين، ولكل هذه الأسباب فإن مهمة إختيار المدربين مهمة في تصميم برنامج التكوين.

المطلب الرابع : تحديد ميزانية التكوين

يستفيد مشرفو برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية برنامج التكوين، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، كما يؤثر في تحديد قيمة الاشتراك الدارس (وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتكوين) ، و عليه هناك نموذجا مقترحا لطريقة حساب تكلفة التكوين متضمنا البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف.

ويلاحظ أن هذا النموذج يفيد القائمين على تصميم برنامج التكوين، أما الشركات التي ترسل دارسها إلى معاهد ومراكز تكوين خاصة فإن تكلفة التكوين فيها تنحصر أساسا في مصاريف اشتراك الدارس الواحد كما هو محدد بواسطة معهد أو مركز التكوين، ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التكوين بخصوص تحديد الحاجة للتكوين، والبحث عن برامج تكوينية والاتصالات وأي مصاريف أخرى تحملت بها إدارة التكوين.

و يأتي العائد الأساسي للتكوين في تحسين الأداء، وذلك من خلال التطور في معايير معينة مثل :

- التحسن في الجودة والإلتزام بمواصفات ومعايير العمل.
- التحسن في سرعة الأداء .
- التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية .
- التوفير في التكاليف من حيث حسن استخدام الموارد.

المطلب الخامس: إختيار أساليب التكوين

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب، المحاضرة، المناقشة، تمثيل الأدوار، دراسة الحالات، دراسة الوقائع، المباريات، التمارين ونمذجة السلوك وغيرها وسنتعرض لهذه الأساليب فيما يلي:

1-التكوين العملي: COACHING ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

2- تمثيل الأدوار: ROLE PLAYING يقوم المكون بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المكون لمجموعة المتكونين مثلا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد

الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها، وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تكوين الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

3- دراسة الحالات: COSE STUDIES في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سألفة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.

4- البريد الوارد: IN BASKET في محاولة أخرى لإبراز الواقع وللحكم بصورة واقعية على المتكون يتم إعطاءه ملفا به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي، وعلى الدارس (الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية) أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد الوارد، ويلاحظ أن هناك حدود لفعالية هذا الأسلوب ومنها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة في التمرين وهمية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

5- الوقائع الحرجة: CRITICAL INCIDENT إن عدم واقعية بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) والخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة، وعلى المكون أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إشارة إحدى هذه الوقائع.

6- المباريات الإدارية: BUSINESS GAMES يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية والمشاكل التسويقية من تسعير ومنتجات، فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات، والجوانب الإنتاجية من جداول الإنتاج وخطوط الإنتاج وتدقيق خدمات وصيانة، وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة واختيار وتعيين وتكوين وأجور وحوافز، والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل

وغيرها من البيانات، ويلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالبا) حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

7- المناقشة الجماعية : **GROUP DISCUSSION** عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول، ويمكن للمناقشات الجماعية أو تعود بفائدة عالية على الجميع.

8 - تكوين الحساسية : **SENSITIVITY TRAINING** تهدف هذه الوسيلة إلى التنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة تكوين (TRAINING GROUP) من حوالي 10 إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سابقة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد (الجماعة) وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة و سلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض

9 - بالجماعة: ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة الشروع في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم.

10- نمذجة السلوك : **BEHAVIOR MODELING** وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النمذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النمذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النمذجي.

10- العصف الذهني : **BRAINSTORMING** ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بغرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير.

ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والأداء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن ابل الآراء الغزيرة كفيلا بتغطية جوانب الموضوع أو مشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

11- المكونون : **Trainers** لا يجب أن يتبادل لذهن القارئ أن هناك قائمة من الصفات النمطية الواجب توافرها في كل المكونين، وتختلف هذه الصفات باختلاف نوع والهدف وأسلوب التكوين والمحتوى التكويني.

فلا يمكن أن تتشابه صفات مكون يستخدم النمذجة السلوكية لمجموعة من العمال مع صفات مكون يستخدم أسلوب المباريات الإدارية لمجموعة من المكونين وعلى القائمين بتصميم برنامج التكوين أن يأخذوا في الاعتبار هدف برنامج ومحتواه والدارسين ونوع أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المكونين.

وعلى الرغم من هذا يمكن القول بأن هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المكون الناجح وهذه الصفات هي:

- 1 - المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة، وكلما كان المكون متخصصا في مجال الدراسة ولديه إلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما كان أفضل.
- 2 - القدرة على الاستماع إلى الدارسين، فكثير من المدرسين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدهم القدرة على سماع الآخرين.
- 3 - القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم وآرائهم اتجاه المادة المقدمة إليهم .
- 4 - القدرة على رد التساؤلات والتفاعل مع مشاعر الدارسين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.
- 5 - القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع في حلقات التكوين ويتطلب ذلك قدر من المرونة في امتصاص الاتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينها.
- 6 - توفير العدد اللازم من المدرسين للطلبة الدارسين في المستويين الثاني والثالث .

المبحث الخامس : تقنيات وإجراءات التكوين في المؤسسة

تتعدد التقنيات والاجراءات التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف و العمل داخل المؤسسة .

المطلب الأول : تقنيات التكوين في المؤسسة : رغم أن المبادئ والأساسيات الخاصة بالتعليم (التكوين) يمكن القيام بتطبيقات في شتى مجالات التكوين (التكوين التشغيلي، التكوين الإداري) إلا أن الأساليب والطرق الخاصة بالتكوين تتفاوت حسب نوعية التكوين.

1 - التكوين على العمل.

2 - التكوين في قاعات الدراسة

3 - التكوين المهني

4 - برامج التكوين الخاصة

5 - برامج إعادة التكوين

6 - برامج تكوين أخرى

المطلب الثاني: إجراءات التكوين في المؤسسة

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين اتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي :

- 1 - إعداد المدرب وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلا وقادرا للقيام بتكوين الأفراد.

- 2 - إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا إعداد المكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة دهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.
- 3 - استعراض وأسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.
- 4 - إعطاء فرصة للممارسة: بداية المتكون في التطبيق العملي.
- 5 - المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، وحتى يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الايجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات وعملية تقييم برامج التكوين لاستدراك الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية مستخدماً الرسائل الآتية:

1- الاستبيانات : توزع على المتكونين (المدرسين) استبيانات قبل بدء البرامج التي اكتسبها فيما يتعلق بهذه النواحي ثم تطبيقها بعد نهاية البرنامج لمدة معينة لمعرفة مدى التغيير في اتجاهاتهم والذي حدث نتيجة التكوين.

2- الاختبارات البسيكولوجية: وتستخدم خاصة اختبارات القدرات الخاصة المتعلقة بالمتكونين هذه المؤثرات هي:

- | | |
|----------------------------|------------------------------------|
| أ- الأداء في العمل | ب- الحوادث في العمل |
| ت- الغياب بالإذن أو بدونه | ث- مخالفات تعليمية للعمل |
| ج- تقرير الكفاية الإنتاجية | ح- مرات التردد على العيادة الطبية. |

وتجمع بيانات المؤشرات قبل وبعد برنامج التكوين لمدة معينة ويتم مقارنة هذه المؤشرات عند التكوين فإذا انخفضت بعض المؤشرات كالغياب والحوادث وزاد بعضها كالأداء ودرجة تقرير الكفاية دل ذلك على قيمة البرنامج التكويني ومدى تأثيره في المتكونين.

خلاصة :

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتكوين وإلى الحاجة إلى متخصصين في القيام به، ذلك أن التكوين في مجال الصناعة الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد وتطويراً لقدراتها إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمشروع من ناحية أخرى.

هذا وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المشروع الحديث.

التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة وعلى الرغم من أن مشروع قد وضع خطة العمل ويوفر كل الوسائل لتنفيذها ، فإن إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف الموجودة، ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين لدى الأفراد الذي يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد منها زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل ويتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة ومنه تعتمد المؤسسات الجزائرية اليوم على هذه الطريقة التي أصبحت تحظى بأهمية كبيرة مقارنة مع السنوات السابقة إذا نلاحظ تفتن بعض المسؤولين إلى مدى أهمية العنصر البشري المدرب والمؤهل في العملية الإنتاجية، وبالتالي تقول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والأطر المؤهلة هي التي تعرف مستوى إنتاجي كبير أو كفاية إنتاجية، وهذا دون الاستغناء عن التطورات التكنولوجية ونذكر منها الآلات الحديثة، والوسائل الإنتاجية الحديثة.

إذا ما يمكن أن نستخلصه كنتيجة من عملية التكوين في رفعه لإنتاجية المؤسسات وأداء الأفراد أن التكوين والتطور لا يقتصران على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية بأساليب الأداء الجديد.

ومما لاشك أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المنظمة (المؤسسة) بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة حيث تضمن المنظمة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء لذلك فإن الهدف الأساسي الذي يسعى إليه إدارة الأفراد أن يؤدي التكوين إلى زيادة الفعالية للأداء التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسة وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية حيث ينقل كل معارفه وخبراته إلى مستوى المؤسسة من أجل رفع المستوى الإنتاجي أو مردودية المؤسسة خاصة إذا ما أخذ بعين الاعتبار النظام الاقتصادي السائد اليوم من خلال الإصلاحات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر اليوم وهذا في ظل حرية التنافس وجودة المنتوجات وأداء الأفراد.

الفصل الثالث

تمهيد :

خلال هذا الفصل سعينا إلى إعطاء صورة عامة حول واقع تكوين مستخدمي القطاع الصحي الجزائري (الأطباء نموذجاً)، فعرضنا فيه الإطار التشريعي والقانوني للمنظومة الصحية الجزائرية، وتكوين الأطباء في المؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية (نموذجاً)، ونظراً للأهمية الإستراتيجية و الدور الفعال الذي تلعبه المؤسسة الصحية في عملية التنمية الشاملة وتحقيق التوازن الإجتماعي، فقد عمدت الجزائر إلى تطبيق العديد من الإصلاحات التي شهدت من خلالها المؤسسة الصحية الجزائرية بعد الاستقلال عدة تغيرات سواء من حيث الهياكل الصحية بمختلف أنواعها، أو من حيث عدد العاملين بها، وهذه التغيرات كانت عبر عدة مراحل، ومن خلال هذا الفصل سنتعرض إلى أهم المحطات التي مرت بها ، كما سنتعرف على آليات النشاط التكويني ودوره بالمؤسسة الصحية.

أما الهدف من هذا الفصل فهو مناقشة النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للمعلومات التي تم جمعها من خلال أفراد العينة، وبناء عليه سوف يتم من خلال تصنيف المعلومات الواردة في قائمة الإستبيان ، بوصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة فيما يتعلق بتوزيعاتهم حسب الجنس، الوظيفة، المصلحة، المسؤولية ، الدرجة، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك سيتم وصف إجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في الإستبيان من خلال استخدام التكرارات ، وفي الجزء الأخير من هذا الفصل، سنقوم باختبار الفرضيات وتحديد معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ومدى قوة هذه العلاقات وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) .

المبحث الأول: تقديم عام للمنظومة الصحية في الجزائر

تمهيد:

بعد استقلال الجزائر وجدت نفسها في وضعية أقل ما يقال عنها أنها أزمة متعددة الأوجه، سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي، وكان على المسؤولين آنذاك البحث وبسرعة على الطريقة أو الطرق التي تسمح بالخروج تدريجيا من هذه الأزمة المعقدة، ثم الدخول فيما بعد في تنمية إجتماعية واقتصادية شاملة، حيث سنتناول في هذا المبحث المنظومة الصحية في الجزائر، والتعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مغنية من حيث تنظيمها ومجال نشاطها، إلى جانب التعريف بأهم مصالحها الإدارية والطبية.

المطلب الأول: مفاهيم تاريخ و مراحل تطور المنظومة الصحية في الجزائر

1- تاريخ تطور المنظومة الصحية في الجزائر:¹

لقد عرف قطاع الصحة في الجزائر حقبات تاريخية متباينة امتدت عبر سنوات طويلة تعتبر منعرجات حاسمة في تاريخ قطاع الصحة بالجزائر، وقد عرف القطاع الصحي تدبب في عدد العاملين حيث كان عدد الأطباء 600 طبيب منهم 285 جزائري وكان أغلبهم متمركزين في المناطق الكبرى بالإضافة إلى طاقم صحي من المرضى لا يتعدى 1380 ممرض أي أن الأغلبية غير مؤهلة وليست لديها شهادات وكذا إنعدام التجربة للطاقم الإداري المسير.

الأمراض المعدية والمنتقلة: كانت على نطاق واسع لم يسبق لها مثيل مما دفع الدولة بالانشغال، ونظرا المحدودية الموارد وضعت وزارة الصحة عدد من الأهداف الرئيسية تحسين الحصول على الرعاية، وتميز العمل على أرض الواقع بتنفيذ برنامج الصحة لحماية الناس والمجتمع (التطعيم الإجباري لجميع الأطفال، والوقاية من الأمراض المعدية المنتشرة، القضاء على الملاريا والسل) ومن هنا أصبح لزاما إلتهاج سياسة واضحة بتطبيق المشروع الاشتراكي الذي يدعو إلى أن النظام الصحي خدمة عمومية والعيادات الخاصة تساهم في هذه الخدمة، والمهم بالنسبة لمسئولي الصحة هو إبراز الجهود المبذولة لبناء المستشفيات، والإصرار على الزيادة في تكوين عدد الأطباء والاستقلال الذاتي النسبي الذي يتمتع به الممارسين في مجال الرعاية الصحية، لأن العديد من الحكومات لا تريد تشغيل مستشفياتها على أساس تجاري لأنها جزء من ميراثها القومي.²

وقد تميز النظام الصحي في العقد الثاني بعد الاستقلال بثلاث ميزات رئيسية وهي:

- تقديم الرعاية المجانية وإقرارها رسميا من يناير 1974، تطبيقا للمرسوم التنفيذي المؤرخ في ديسمبر 1973 والذي يتضمن مشروع كل الوثائق التاريخية للثورة الجزائرية وهذا ما عزز من وضعية السكان في الحصول على رعاية صحية.

¹ حوالم رحيمة"، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة (دراسة تحليلية لمواقف الأطباء والمرضى في المستشفى بتلمسان)", أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بالقايد تلمسان السنة الجامعية 2009-2010، ص 133.

² حوالم رحيمة"، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص-133.

- إصلاح التعليم الطبي في مختلف التخصصات.
- إنشاء قطاع الصحة ومحاولة تطويره بتوسيع نطاق التغطية الصحية بإنجاز العديد من المرافق الصحية، وخصوصا المستشفيات والهياكل الخفيفة الوزن كالعيادات الشاملة والمراكز الصحية وذلك لتحقيق ثلاثة مهام أساسية وهي الرعاية، التدريب والبحث.

2- المراحل التاريخية للنظام الصحي في الجزائر:

لقد مر النظام الصحي بأربع مراحل وهي¹:

المرحلة الأولى (1962-1965): ورثت الجزائر سنة 1962 حالة صحية متردية ومتدهورة حيث كان النظام الصحي الموجود متمركزا أساسا في المدن الكبرى كالجزائر، وهران، قسنطينة، ويتمثل خاصة في الطب العمومي الذي يتم داخل المستشفيات، وعيادات تشرف عليها البلديات وتقدم المساعدات الطبية المجانية و مراكز الطب المدرسي النفسي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم، ومن جهة أخرى هناك الطب الخاص الذي يسهر عليه حوالي 600 طبيبا ويعملون في عيادات خاصة جلهم كانوا من الأجانب.

لقد عرف قطاع الصحة خلال هذه الحقبة بعض التطورات من حيث المستخدمين لكن بمستوى تميز بالبطء، مقارنة مع التطور السكاني الذي عرفته البلاد، وكانت هذه التطورات مرفوقة بجملة من النصوص والقوانين لتوحيد النظام الموروث عن المستعمر.

أما من حيث الهياكل القاعدية فقد كان هناك عجز دائم حيث كان قبل سنة 1965 قرابة 39000 سريرا بالمستشفيات، وما ميز هذه المرحلة هو الزيادة النسبية لقاعات العلاج مقارنة بنسبة 1962 أن السياسة الصحية خلال هذه الفترة محدودة في خياراتها جراء ضعف الوسائل المتوفرة لها وكان ينبغي في أول الأمر إعادة إنعاش البنايات والهياكل التي خلفا الاستعمار، قبل توفير أدني قسط من الخدمات الصحية للسكان، ومن جانب آخر كانت الدولة عاجزة على تنمية سياسية على شكل إعانة تتمثل في الحملات التلقيحية لبعض الأمراض الفتاكة والمعدية².

المرحلة الثانية (1966-1983): ميز هذه المرحلة مضاعفة قاعات العلاج في الفترة ما بين 1969 إلى 1979، وهذا محاولة إعطاء العلاج الأولي وألوية وذلك عن طريق توفير قاعات العلاج والمراكز الصحية على مستوى كل بلدية أو على مستوى كل حي، والهدف من هذه الهياكل القاعدية هو قبل كل شيء الوقاية نظرا لخصوصية المجتمع الجزائري الشاب، وكذلك لإنشاء العيادات المتعددة الخدمات بداية من سنة 1974.

من ناحية التغطية الصحية لم يكن هناك إنصاف وعدل بين المناطق الحضرية والريفية، فنجد تركز الموارد البشرية الطبية والشبه الطبية والهياكل القاعدية في المدن الكبيرة وغياها تقريبا في المناطق

¹ الطاهر الوافي " التحفيز وأداء الممرضين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تبسة)"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص "تنظيم وعمل"، جامعة قسنطينة 02، السنة الجامعية 2012/2013، ص: 95-97.

² حوالف رحيمة، مرجع سبق ذكره، ص 135

الريفية والشبه الريفية، هذه الأخيرة التي لا تحتوي إلا على بعض الأعوان الشبه الطبيين الذين لم يتلقوا حتى التكوين الأساسي للتمريض.

ولقد كان قرار مجانية الطب المتعلق بإنشاء قانون الطب المجاني، كخطوة أولى في طريق إعطاء فعالية أكثر للقطاع الصحي وتوحيد نظامه ككل، ووضع برامج صحية لها ارتباط وثيق بالمشكلات الإجتماعية والاقتصادية للأفراد، وذلك بتسخير كافة الوسائل والإجراءات لحماية الصحة وترقيتها في البلد، وتعميم صيغة مجانية النظام الصحي الوطني.

وإنطلاقا من ذلك أصبحت العلاجات مهمة وطنية يستوجب اتخاذ إجراءات هامة وحاسمة من أجل تدعيمها، خاصة في مجال التعليم والتكوين، والزيادة في عدد الهياكل القاعدية مع التطبيق الصارم للتوازن الجهوي في ذلك¹.

المرحلة الثالثة (1984 - 2006): وأهم ما يميز هذه المرحلة هو إنشاء المراكز الإستشفائية الجامعية سنة 1986² وقدر عددها خلال هذه الفترة ب 13 مركزا استشفائيا جامعي، كما عرفت هذه المرحلة إعادة تنظيم المؤسسات الصحية من حيث التنظيم والتسيير وذلك سنة 1997، من خلال المراسيم التنفيذية الخاصة بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة (EHS) والتي بلغت 31 مؤسسة استشفائية متخصصة، والقطاعات الصحية التي وصلت إلى 185 قطاع صحي (SS)³.

المرحلة الرابعة (2007 - 2014): في سنة 2007⁴ تم إعادة تنظيم القطاعات الصحية (SS) لتصبح مشكلة من المؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH) والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) أي فصل الاستشفاء عن العلاج والفحص وهي نوع من اللامركزية هدفها تسهيل العلاج وتقريب المستشفيات المؤسسة الصحية من المواطن خلال هذه الفترة أصبحت المنظومة الصحية الجزائرية تحتوي على مجموعة معتبرة من مختلف المؤسسات الصحية التابعة للقطاع الاستشفائي العمومي وكذا الخاص.

كما نلاحظ تزايد عدد العيادات الإستشفائية الخاصة بشكل سريع، ومن بين التأثيرات السلبية للقطاع الصحي الخاص على العمومي هو انتقال الكفاءات الطبية خاصة المتخصصين نحو القطاع الصحي الخاص بحثا عن ظروف أحسن للعمل، مما أثر على جودة الرعاية الصحية في القطاع العمومي وصعوبة التحكم في مختلف الإصلاحات المتعلقة بهذا القطاع بشكل عام.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 1 الأمر رقم 65-73 المؤرخ في 28/12/1973 المتعلق بإنشاء الطب المجاني في القطاعات الصحية الصادرة بتاريخ 01/01/1974 ص:2

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 6 المرسوم التنفيذي رقم 86-25 المؤرخ في 11/02/1986 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمركز الاستشفائي الجامعية الصادرة بتاريخ 12/02/1986 ص:115.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 81 المرسوم التنفيذي رقم 97-466 المؤرخ في 02/12/1997 المتعلق بتحديد قواعد إنشاء وتنظيم وتشغيل القطاعات الصحية الصادرة بتاريخ 10/12/1997 ص:19.

⁴ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 33 المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19/05/2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها الصادرة بتاريخ 20/05/2007 ص:10.

المطلب الثاني: إصلاح وهيكل النظام الصحي في الجزائر

1- الهيكل التنظيمي: الجدول رقم (III-01): أهم هيئات وهيكل المنظمة الصحية في الجزائر¹

العدد	البيان	المستوى	القطاع الصحي
01	وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات MSPRH	الوطني	العمومي
11	المؤسسات والمعاهد الصحية تحت الوصاية		
27	مدارس التكوين الشبه الطبي		
24	معاهد وطنية للتكوين العالي المتخصص في مجال شبه الطبي		
03	معاهد وطنية للتكوين العالي للقبالات		
05	المناطق الصحية	الجهوي	
05	مجالس إقليمية لصحة		
05	مراصد إقليمية للصحة		
48	مديريات الصحة والسكان		
03	المؤسسات الإستشفائية الجامعية EHU	المحلي	
14	المراكز الإستشفائية الجامعية CHU		
66	المؤسسات الإستشفائية المتخصصة EHS		
719	المؤسسات العمومية الإستشفائية EPH		
272	المؤسسات العمومية للصحة الجوارية EPSP		
05	المؤسسات الإستشفائية EH		
1108	العيادات الإستشفائية الخاصة Cliniques Prive	الخاص	الخاص
5165	المؤسسات الإستشفائية الخاصة Cabinets Prive		
71	مدارس تكوين شبه الطبي		
514	مخبر التحاليل الطبية		
5368	عيادة جراح أسنان		
6335	عيادة الفحص الطبي العام		
6776	عيادة الفحص الطبي الخاص		
278	وحدة الإسعاف الصحي		
164	مركز تصفية الدم		
16	مركز تصنيع الأدوية المساعدة		

¹ وزارة الصحة والسكان ، مديرية السكان، الوضعية الديمغرافية والصحية (2000-2014).

مرکز بيانات مرض السيدا	مرکز الكشف التطوعي عن السيدا	مخبر النظافة الولائي	مرکز تحويل الدم	وحدات الكشف و متابعة الصحة المدرسية	مرکز تصفية الكلية	قاعة علاج	مرکز صحي	عيادة متعددة الخدمات
10	60	50	61	1737	129	5810	338	1616
تسعة (09) مراكز لمكافحة السرطان و ما بين 2015-2018 سيتم انجاز 15 مركز جديد								

التعداد البشري: يخص القطاع العام والخاص.

طبيب مختص: 19306.

طبيب عام: 29974.

طبيب أسنان: 12476.

الصيدلة: 10177.

الشبه طبي: 73578.

الطاقم الإداري و التقني: 65248.

في حين يقدر عدد الأسرة على مستوى القطاع العام ب 59000 سرير.

يتوقع المخطط التوجيهي للصحة للفترة 2009-2025 استثمارات تقدر ب 20 مليار أورو لبناء مرافق صحية جديدة وكذا تحديث المستشفيات الموجودة .

وتعتزم الخطوط العريضة لهذا البرنامج إنجاز 172 مستشفى، 45 مجمع صحي متخصص، 377 مستوصف، 1000 قاعة علاج، 17 مدرسة للتدريب الشبه الطبي وأكثر من 70 مؤسسات متخصصة للأشخاص ذوي الإعاقة.

في إطار برنامج الاستثمارات العمومية للفترة الممتدة ما بين 2010-2014، استفاد قطاع الصحة من غلاف مالي قدره 619 مليار دينار جزائري¹.

¹الوكالة الوطنية للاستثمار. Andi.

المطلب الثالث: بطاقة فنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية مغنية

1. تعريفها¹:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالاستقلال المالي ، وتوضع تحت وصاية الوالي ، تحمل اسم الشهيد "شعبان حمدون"، شهدت منذ نشأتها عدة مراحل أهمها إعادة الهيكلة في إطار الخريطة الصحية السنة 1982 كقطاع صحي.

في 26 ماي 1993 تم تدشين الهيكل الجديد المتواجد في جنوب مدينة مغنية بعد أن كانت متواجدة في وسط المدينة في هيكل يعود إلى الحقبة الاستعمارية، وفي سنة 2007 بصور المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007، تحولت إلى مؤسسة عمومية استشفائية

وتتمثل مهامها في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان ، وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:

- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء . - تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

- ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الإجتماعية .

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تحديد معارفهم.

يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي التكويني في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

✓ يتكفل بالتغطية الصحية لأربع دوائر هي مغنية، بني بوسعيد، باب العسة، مرسى بن مهيدي.

✓ و تبلغ السعة السريرية 264 سرير.

✓ و يضمن 14 مصلحة.

الجدول التالي يمثل المصالح الطبية و عدد الأسرة.

الجدول رقم (III-02): الأقسام الطبية بالمؤسسات الإستشفائية

الرقم	المصلحة	الوحدة العلاجية	عدد الأسرة
01	تشريح الأمراض	- طب الأمراض النسائية - أمراض الجهاز الهضمي	
02	مصلحة الجراحة العامة	- الجراحة العامة - جراحة العظام - الأمراض البولية - جراحة الأطفال	60

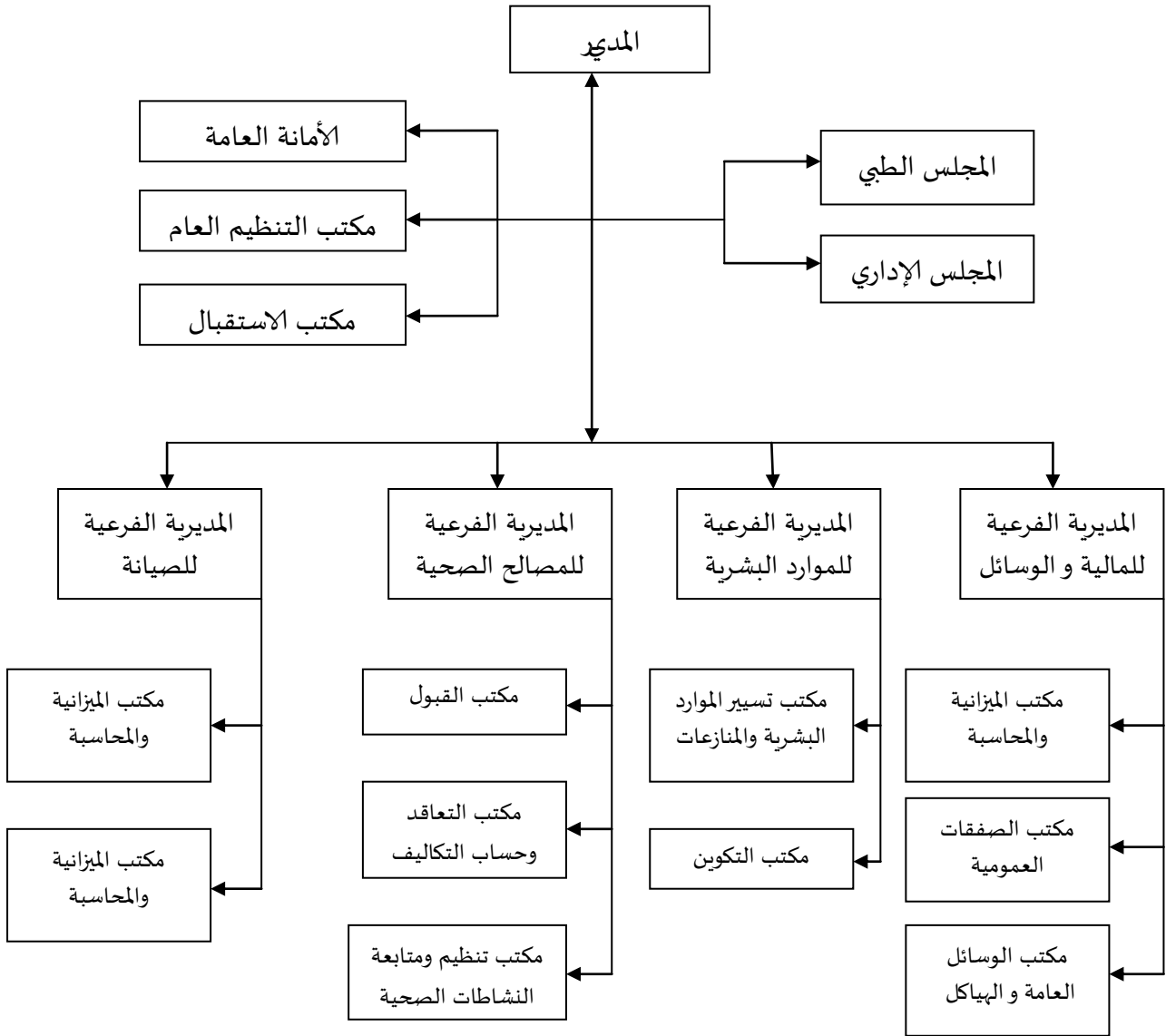
¹ المرسوم التنفيذي رقم 81-242 المؤرخ في 05-09-1981.

المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19-05-2007.

	- البيانات الصحية - نظافة الوسط الإستشفائي	مصلحة علم الأوبئة والوقاية	03
60	- التوليد - أمراض النساء	مصلحة أمراض النساء والتوليد	04
	- كيمياء حيوية - علم الأحياء الدقيقة - علم أمراض الدم	المخبر الرئيسي	05
	- المراقبة الطبية لمنتسبي الصحة - المتابعة الدورية لمنتسبي الصحة	طب العمل	06
60	- الطب الداخلي - أمراض الجهاز الهضمي - أمراض القلب - الأمراض الصدرية - أمراض الدم	الطب الداخلي	07
	- التشريح - الخبرة الطبية القضائية	الطب الشرعي	08
10	- الإستشفاء - الفحص المتخصص	مصلحة علم الأورام	09
35	- طب الأطفال - حديثي الولادة	طب الأطفال	10
	- تسيير المواد الصيدلانية - توزيع المواد الصيدلانية	الصيدلية	11
	- الفحص بالأشعة - جهاز المسح الضوئي	التصوير بالأشعة الرئيسي	12
14	- إستعجالات طبية - استعجالات جراحية	الإستعجالات الطبية والجراحية	13

المصدر: بالاعتماد على القرار الوزاري رقم 52 المؤرخ في 22 مارس 2015 الصادر عن وزارة الصحة و السكان الذي يخص إنشاء و تقسيم المصالح الصحية .

2. الشكل (III-01): الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإستشفائية العمومية



المصدر: بالاعتماد على القرار الوزاري المشترك لوزيرى الصحة والمالية المؤرخ في 03 محرم 1431 الموافق ل 20 ديسمبر 2009 المحدد للتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية.

3. تسيير المؤسسة:

يسيرها مجلس إدارة و يديرها مدير. وتزود بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.
 المدير: هو الذي يدير المؤسسة، والأمر بصرف الميزانية، والمسئول على السير الحسن للمؤسسة و من مهامه:
 ✓ يحضر مداورات مجلس الإدارة برأي استشاري ويتولى أمانته .

- ✓ يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية .
- ✓ يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة .
- ✓ يعد مشروع التنظيم الداخلي و النظام الداخلي للمؤسسة.
- ✓ ينفذ مداورات مجلس الإدارة. |لا يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه .
- ✓ يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات والاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به .
- ✓ إخطار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي أو عملي أو تكويني.

مجلس الإدارة: يعين أعضاء مجلس الإدارة لعهدة ثلاثة سنوات قابلة لتجديد بقرار من الوالي، بناء على اقتراح من السلطات والهيئات التابعين لها، ويمكنه الاستعانة بكل شخص من شأنه مساعدته في أشغاله. و يجتمع في دورة عادية مرة واحدة كل ستة أشهر، ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسه أو بطلب من ثلثي (2/3) أعضائه، ويضم ما يأتي:

- ✓ ممثل عن الوالي، رئيسا.
- ✓ ممثل عن إدارة المالية .
- ✓ ممثل عن التأمينات الاقتصادية.
- ✓ ممثل عن هيئات الضمان الإجتماعي.
- ✓ ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.
- ✓ ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة.
- ✓ ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه.
- ✓ ممثل عن الشبه طبيين ينتخبه نظراؤه.
- ✓ ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة .
- ✓ رئيس المجلس الطبي.
- ✓ ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة.

ويتداول مجلس الإدارة على الخصوص فيما يأتي¹:

- ✓ مخطط تنمية المؤسسة على المدىين القصير والمتوسط
- ✓ مشروع ميزانية المؤسسة.
- ✓ الحسابات التقديرية.

¹المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19-05-2007.

- ✓ الحساب الإداري.
 - ✓ مشاريع الاستثمار.
 - ✓ مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة .
 - ✓ البرامج السنوية لحفظ البيانات و التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وصيانتها.
 - ✓ إبرام اتفاقيات مع مؤسسات التكوين ، لتكوين الطبي والشبه طبي.
 - ✓ العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة، لا سيما هيئات الضمان الإجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضديات والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخرى.
 - ✓ مشروع جدول تعداد المستخدمين.
 - ✓ النظام الداخلي للمؤسسة.
 - ✓ اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار.
 - ✓ قبول الهبات والوصايا والاتفاقيات طبقا للتنظيم المعمول به.
- المجلس الطبي: يكلف المجلس الطبي بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة و إبداء رأيه الطبي و التقني فيها، ولا سيما فيما يأتي.
- ✓ التنظيم و العلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
 - ✓ مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية و بناء المصالح الطبية و إعادة تهيئتها.
 - ✓ برامج الصحة و السكان.
 - ✓ برامج التظاهرات العلمية و التقنية .
 - ✓ إنشاء الهياكل الطبية و إلغاؤها .
 - ✓ يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة و سيرها، لا سيما مصالح العلاج و الوقاية.
- و يتضمن المجلس الطبي ما يأتي¹:
- مسئولو المصالح الطبية.
 - الصيدلي المسئول عن الصيدلية .
 - جراح أسنان.
 - شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين .

¹ المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19-05-2007

• ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين عند الاقتضاء.

ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه رئيسا و نائب الرئيس لمدة ثلاثة سنوات قابلة لتجديد.

يجتمع المجلس الطبي بناء على استدعاء من رئيسه في دورة عادية مرة واحدة كل شهرين، ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بطلب إما من رئيسه وإما من أغلبية أعضائه وإما من مدير المؤسسة.

الأمانة: أو ما تعرف بأمانة المدير أو أمانة سر المدير، وهي حلقة الوصل بين مدير المؤسسة وباقي المصالح الداخلية للمستشفى.

وتتمثل مهامها فيما يلي:

✓ تسجيل البريد الصادر والبريد الوارد الداخلي.

✓ كتابة و تحرير جميع المراسلات الخاصة بالمدير.

✓ تحضير و تقديم الوثائق للمدير للإمضاء.

✓ تنظيم دخول الزوار إلى المدير.

✓ ترتيب و حفظ المستندات و الوثائق الخاصة بالمديرية .

مكتب التنظيم العام: هو حلقة الوصل بين المدير وباقي المصالح الخارجية للمؤسسة. و تتمثل مهامه فيما يلي:

✓ تسجيل البريد الصادر والبريد الوارد الخارجي.

✓ استقبال الزوار لمقابلة المدير.

✓ استقبال جميع المراسلات الخارجية .

✓ إرسال جميع المراسلات الخارجية الصادرة عن المدير.

مكتب الاتصال و التوجيه:

المديرية الفرعية للمالية والوسائل: و تضم ثلاثة مكاتب تتلخص فيما يلي:

• مكتب الميزانية و المحاسبة: تتمثل مهامه:

✓ صرف الميزانية.

✓ إعداد الكشوف و الفواتير.

✓ وضع الميزانية التقديرية .

✓ تسجيل جميع العمليات المالية .

✓ تنظيم و ترتيب و مراقبة أجور العمال.

- مكتب الصفقات العمومية: تتمثل مهامه فيما يلي:
 - ✓ إنشاء جميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة.
 - ✓ إنشاء دفتر الشروط الخاص بكل صفقة.
 - ✓ استقبال جميع العروض الواردة من ظرف الممولين .
 - ✓ الإشراف على لجنة استقبال وفتح وتقييم العروض مع وضع سجلات خاصة لذلك.
 - ✓ اختيار أحسن العروض و الممولين.
- مكتب الوسائل العامة والتجهيزات: من مهامه ما يلي:
 - ✓ ضمان تزويد المؤسسة بمختلف السلع وأحسبها.
 - ✓ تطبيق جميع البنود المسطرة في دفتر الشروط.
 - ✓ صيانة حظيرة السيارات و سيارة الإسعاف.
 - ✓ التكفل بنظافة المؤسسة.
 - ✓ المحافظة على تجهيزات المؤسسة.
 - ✓ تسطير برنامج العمل الخاص بالسائقين و العمال المهنيين.
- المديرية الفرعية للموارد البشرية: وتضمن ثلاثة مكاتب :
 - مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات:
 - ✓ يشرف على عملية التوظيف .
 - ✓ تخطيط المسار المهني للموظفين.
 - ✓ حل جميع النزعات الداخلية و الخارجية.
 - ✓ التعامل مع النقابات.
 - ✓ الإشراف على جميع الانتخابات التي تحدث داخل المؤسسة مثل إنتخاب لجان متساوية الأعضاء وغيرها .
 - ✓ اختيار محامي خاص بالمؤسسة.
- مكتب التكوين: و تتمثل مهامه.
 - ✓ تنظيم دورات تكوينية.
 - ✓ الإشراف على البرنامج الخاص بالتكوين.
 - ✓ السهر على تحسين و تطوير جميع العاملين في المؤسسة.

المديرية الفرعية للمصالح الصحية: وتضم ثلاثة مكاتب وهي:

- مكتب الدخول: يقوم بتسجيل جميع المرضى الذين يستفيدون من العلاج الإقامي داخل المؤسسة .
- مكتب التعاقد و حساب التكلفة: تقتصر مهامه في حساب التكاليف ال خاصة بالمستشفى، وإبرام جميع العقود مع القطاع الطبي الخاص.
- مكتب التنظيم ، متابعة و تقويم النشاطات الصحية: و يقوم بوضع برنامج عمل جميع الأسلاك الطبية والسهر على مراقبتها و تطبيقها.
- المديرية الفرعية للصيانة: وتضم مكاتبين :
- مكتب صيانة التجهيزات الطبية: متابعة و صيانة جميع التجهيزات الطبية المتواجدة داخل المستشفى.
- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة: متابعة و صيانة جميع التجهيزات المتواجدة خارج المؤسسة و اجتناب وقوعها في الأعطاب.

الجدول رقم (III-03): توزيع الموارد البشرية لسنة 2016.

العدد	التخصص	المستخدمون
49	أطباء عامين	الطاقم الطبي
02	جراحي الأسنان	
02	صيادلة	
56	أطباء أخصائيين	
258	محضر في الصيدلية	الطاقم الشبه الطبي
	عون طبي في التخدير والإنعاش	
	القابلات	
	مختص في حفظ الصحة	
	مقوم البصر	
	مختص في التغذية	
	مخبري	
	ممرض	
	مساعد تمريض	
	ممرض شهادة دولة	

	نفسانيين	
	بيولوجيين	
56	مختلف المديريات	الطاقم الإداري
108	مختلف المصالح	العمال المهنيون والمتعاقدون
531		المجموع

المصدر: بالاعتماد على وثائق رسمية من مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية مغنية.

المبحث الثاني: تقييم واقع التكوين في المؤسسة

تمهيد

أن الهدف من هذا المبحث فهو مناقشة النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للمعلومات التي تم جمعها من خلال أفراد العينة، وبناء عليه سوف يتم من خلال تصنيف المعلومات الواردة في قائمة الاستقصاء، بوصف الخصائص الشخصية للأفراد العينة فيما يتعلق بتوزيعاتهم حسب الجنس، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، وكيفية المشاركة في التدريب، وأسباب المشاركة في التكوين. بالإضافة إلى ذلك سيتم وصف إجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في الاستقصاء، وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS).

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتكوين في المؤسسة

1- إعداد برامج التكوين:

إن إدارة التكوين بطريقة فعالة تتطلب إعدادا خطط وبرامج تكوينية، والعمل على استغلال كل الموارد المتاحة لضمان نتائج ايجابية للنشاط التكويني.

1.1 - آلية تنظيم التكوين في ميدان الصحة:

إن إنشاء آليات لتفعيل أنشطة التكوين في المؤسسات الصحية يتطلب وجود إطار سياسي وقانوني لذلك، فقد أكدت القوانين على إلزامية إقامة أنشطة للتكوين بالنسبة للمؤسسات الصحية من جهة، وكونه حقا من حقوق الموارد البشرية العاملة في هذا الميدان من جهة أخرى،

وينص القرار الوزاري رقم 02 المؤرخ يوم 18 مارس 1998 على الرهانات الإستراتيجية التي تتضمنها أنشطة التكوين، التدريب والتنمية، وذلك من خلال تأكيده على¹:

✓ الحق في الاستفادة من التكوين لكل من يمارس في مجال الصحة مهما كان نوع عمله.

✓ إلزام كل المؤسسات بوضع خطة سنوية للتكوين.

¹ Politique de formation continue des personnels de santé. Direction de la formation. Ministère de la santé et de la population. Décembre 2001. Document en ligne Ww.sante.dz/Dossiers/direction formation/politique-personnels-de-sante.htm.

✓ إلزامية تقييم أنشطة التكوين من أجل قياس و تقدير أثرها على تشغيل المصالح الطبية وعلى تحسين عملية التكفل بصحة المواطنين.

بالإضافة إلى ذلك، تلزم الدولة القيام بخطط تكوينية سنوية وأخرى لأكثر من سنة ، وذلك على المستوى الوطني والجهوي والمحلي ويجب على المؤسسات الصحية تخصيص 1.5% من ميزانياتنا للتكوين، فالمراكز الإستشفائية الجامعية ملزمة بالقيام بوضع خطط وبرامج تكوينية على المدى الطويل، ومن ذلك تحديد الإحتياجات التكوينية وتقييم البرامج السابقة من أجل التنسيق والمساهمة في وضع الخطط على المستوى الوطني.

1.2 - إعداد الخطة التكوينية بالمؤسسة¹ :

تقوم مديرية الموارد البشرية بالسهر على إعداد البرنامج التكويني ، وكما هو معلوم فإن إعداد أي برنامج تكويني لا يتم إلا إذا كان هناك تحديد الإحتياجات التكوينية ، وتقع مسؤولية تحديد الإحتياجات التكوينية على عاتق رؤساء المصالح من الأطباء ، ويعتمد هؤلاء على خبرتهم العلمية والعملية في ملاحظة أي تدهور في أداء الموارد البشرية وشبه الطبية ، فضلا عن ذلك فهم يقومون بملاحظة أي إنخفاض في مستوى النشاط في المصالح والأقسام ، والصعوبات التي تظهر في بعض الوظائف والتخصصات. ويتم إعداد النشاط أو البرنامج التكويني حسب الخطوات التالية:

- ✓ تحديد هيكلية المبادرة المقترحة للنشاط التكويني يقوم بها رئيس فرع التكوين مثلا.
- ✓ موضوع النشاط التكويني.
- ✓ الأهداف مثلا تطوير المعارف في مجال التكفل الشامل بمرضى السكري أو طب الأورام.
- ✓ الفئة المستهدفة الأطباء مثلا.
- ✓ عدد المشاركين .
- ✓ مدة النشاط أو البرنامج التكويني.
- ✓ التوقيت ومكان التكوين.
- ✓ التكلفة التقديرية للبرنامج التكويني.
- ✓ الالتحاق الفعلي بالبرنامج التكويني.

هذا فيما يخص إعداد البرنامج التكويني داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية، ونلاحظ بعض الاختلاف في هذه الخطوات العملية ومختلف الخطوات والمراحل المتفق عليها نظريا، فيلاحظ عدم ظهور بعض المراحل الهامة كمرحلة التحليل وعملية تحديد الإحتياجات التكوينية ، كما لا تظهر عملية التقييم بطريقة واضحة، وكأنها تختصر في عملية تقدير التكلفة التكوينية فحسب، إلا أنه هناك آليات لتقييم

¹ نقلا عن رئيس مكتب التكوين ، مديرية الموارد البشرية . إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية.

أنشطة التكوين تتكفل بها جهات معينة وقد قامت هذه المؤسسة الصحية الإستشفائية بعدة برامج تكوينية لسنة 2016¹.

المطلب الثاني: أنواع التكوين في المؤسسة:

هناك نوعين من التكوين بالمؤسسة الإستشفائية مغنية بخصوص تكوين الأطباء محل الدراسة وهما:

(1) التكوين داخل الوطن: وهذا النوع من التكوين بدوره ينقسم إلى عدة فروع وهي على النحو التالي:

1.1- التكوين بالمؤسسة : ويكون هذا النوع من التكوين عموماً للأطباء حديثي التوظيف ويتم عن طريق الممارسة بالاحتكاك بالأطباء ذوي الخبرة والكفاءة، كما يتم برمجة يوم دراسي بقاعة خاصة على مستوى المؤسسة إما من طرف مكونين محليين أو بإحضار طبيب من خارج المؤسسة ، كما يكون عن طريق تنظيم أيام دراسية وملتقيات، كما يتم في بعض الأحيان عقد اتفاقيات مع بعض المستشفيات الأجنبية بإرسال أطباء أخصائيين لإجراء بعض العمليات الجراحية المعقدة بالتعاون مع الأطباء المحليين لكسب الخبرة الخ.

2.1- التكوين خارج المؤسسة : ويكون هذا النوع من التكوين ببرمجة برامج تكوينية على مستوى مراكز التكوين المعتمدة من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات .

(2) التكوين خارج الوطن : ويتم هذا النوع من التكوين ببرمجة مجموعة من البرامج التكوينية خارج الوطن ويكون عن طريق إرسال أطباء إلى بعض الدول الأجنبية ويتم تخصيص ميزانية من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات خاصة بكل مؤسسة من أجل إكساب الأطباء مهارة عالية والاحتكاك مع الخبرات الأجنبية لتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية.

المطلب الثالث: الوسائل التكوينية المتاحة

إن الجهود التكوينية وخاصة بالنسبة للأطباء مستمرة، فالأطباء في حاجة مستمرة للمحافظة على المعارف والمهارات اللازمة وحتى الاتجاهات الإيجابية وتنميتها وتطويرها من أجل أداء المهام والوظائف الموكلة إليهم بطريقة فعالة، فالنشاط الإستشفائي والطبي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية، في تزايد مستمر، أضف إلى ذلك أهداف الوقاية الإجتماعية من الأمراض والأوبئة المختلفة والتي تتطلب متابعة عمليات البحث والتطوير باستمرار.

وبالإضافة إلى ذلك ، فإن الأمراض المزمنة كمرض السكري ، ومرض ضغط الدم ، والأورام الخبيثة وغيرهما من الأمراض، أصبحت تمثل عبئا كبيرا على المرضى من أفراد المجتمع من جهة، وعلى النظام الصحي الوطني بما فيه الأطباء من جهة أخرى، و لتكوين الأطباء دور كبير في رفع قدرات المنظومة الصحية ككل على مجابهة هذه الصعوبات والمشاكل التي يعانيها المرضى والمجتمع ككل ، ولهذا كان إلزاما على الإدارة الوصية بتخصيص فضاءات لتكوين الأطباء على مستوى المؤسسات الصحية ، كما يتم تخصيص ميزانية كل سنة خاصة بالتكوين على المستوى المحلي وأخرى خاصة بالتكوين في الخارج وسنعطي بعض الأمثلة عن بعض التكوينات التي برمجت سنة 2016 بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية :

¹ نقلا عن رئيس مكتب التكوين ، مديرية الموارد البشرية . إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية.

- ✓ برامج تكوينية بقاء السكري.
 - ✓ برامج تكوينية حول مرض ارتفاع ضغط الدم .
 - ✓ دورة في التكوين على استخدام أجهزة وبرامج الإعلام الآلي.
 - ✓ دورة تكوينية حول المراقبة الوبائية.
 - ✓ دورة تكوينية حول طب الكوارث الطبيعية وظروف العمل .
 - ✓ دورة تكوينية خاصة بالطب العام الأطباء العامون حول النظافة وكذلك النظافة المدرسية.
- وبعد عرض أهم الجوانب التنظيمية والإدارية والتشغيلية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية، وكذا تقديم أهم الآليات والتوجهات التكوينية بالمؤسسة أمكن الآن الأنتقال إلى الدراسة الميدانية و نتائجها.

المبحث الثالث: تقديم منهج البحث

تمهيد

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة دور تكوين الموارد البشرية في المؤسسات الصحية ودراسة تكوين الأطباء يتطلب خطوة أولى بتوفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة التي تتلاءم مع هدفها وظروفها من جهة، وتكون مفهومة ومرغوب فيها من قبل المستقصى منهم من جهة أخرى، إن اختيار أداة البحث لا يجب أن يكون عشوائيا أو خاضعا للذاتية، بل يجب أن يبنى على أسس متينة للوصول إلى نتائج مقبولة وذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

المطلب الأول: مجالات الدراسة

إن مناهج البحث في العلوم الإنسانية والإدارية بصفة خاصة متعددة، ولا يمكن الحكم أبدا بأن أحدها أفضل من الآخر، بل إن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المستعمل والأدوات التي تساعد على ذلك.

1) منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها¹:

من المؤكد بأن أي دراسة علمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة و موضوعية وإن استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها.

وإنطلاقا من طبيعة هذه الدراسة سوف نتبنى منهجة علمية متنوعة نظرا لتنوع الدراسة في حد ذاتها، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يمتاز بنظرة شمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية.

¹ ذوقان عبيدات الجوهري ، " العلمي : مفهومه أدواته وأساليبه " ، دار الفكر عمان ، 2001 ، ص 186

وقد تم استخدام في الدراسة قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة الدراسة، وجاءت الأسئلة أو الفقرات بجميع الأبعاد (المتغير المستقل " التكوين " والمتغير التابع " دور التكوين ") مغلقة ومصممة وفقا لقياس ليكرت الخماسي وكانت الخيارات المتاحة أمام كل عبرة كما يلي: (موافق تماما ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماما).

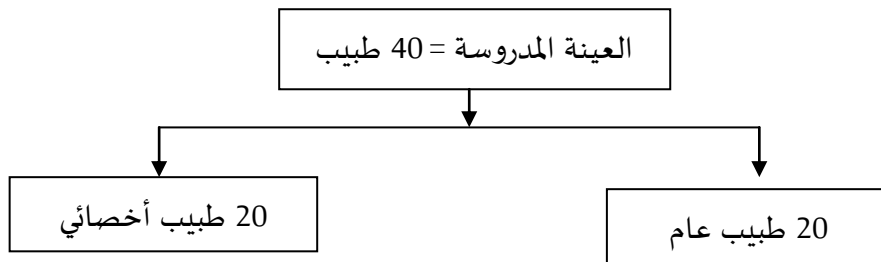
حيث تم تقديم قائمة الاستقصاء إلى أفراد عينة الدراسة عن طريق المقابلة، والتي تم من خلالها شرح أهمية هذه الدراسة وأهدافها، وأكدنا من خلالها على أمر جد مهم ألا وهو سرية استخدام البيانات واقتصاره على البحث العلمي، كما أكدنا على المستقصى منهم عدم ذكر أسمائهم ولا ألقابهم وهذا من أجل ضمان ارتياحهم وتجاوبهم مع قائمة الاستقصاء كما أننا قمنا بشرح العبارات الغامضة التي واجهتهم، مع العلم أننا لم نكن معهم إطلاقا حين الإجابة وذلك بتجنبنا للتأثير عليهم، أو حتى تفاديا لتحيزهم نحو الإجابات المثلى.

2) مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع قيد الدراسة من الأطباء الأخصائيين والأطباء العامين للصحة العمومية، بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية، ويقدر تعداد مجتمع البحث ب: 65 طبيبا موزعين بين الأطباء العامين والأخصائيين.

تتكون العينة من 40 طبيبا يمثلون نسبة 61% من المجتمع المدروس بعد إسقاط بعض الإستبيانات لعدم استيفائها الشروط المطلوبة و البعض الآخر تمثلوا في الأطباء الذين قاموا بملاء استمارة لم يستفيدوا من التكوين فاعتبروا خارج مجال الدراسة والشكل الموالي يوضح العينة المدروسة :

الشكل رقم (III-02): يوضح العينة المدروسة



المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: تمثلت العينة المدروسة في 40 طبيبا مكونين من ذكور وإناث مبينة في الجدول التالي

الجدول رقم (III-04): يوضح عدد الذكور مقابل عدد الإناث

الجنس	ذكور	إناث
	22	18

2- توزيع عينة الدراسة حسب نوعية الوظيفة (الاختصاص): تمثلت العينة المدروسة في 40 طبيباً مكونين من أطباء عامين وأخصائيين ميينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (III-05): يوضح عدد الأطباء العاميين مقابل عدد الأطباء المختصين

الوظيفة أو الاختصاص	طبيب عام	طبيب مختص
	20	20

3- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المستشفى: كان التوزيع العينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (III-06): يوضح عدد العينة حسب الخبرة المهنية

عدد سنوات	أقل من 05 سنوات	من 6-10 سنوات	من 11-15 سنوات	من 16-20 سنة	من 21-25 سنة	من 26 سنة فأكثر
	20	09	02	02	03	04

إن غالبية المستقصين هم من مفردات الفئة الأولى والتي مثلت نسبة 50% من المستقصين أي لديهم خبرة تقل عن 05 سنوات، هذا يعني أن القوى العاملة الصحية من مفردات العينة تتمتع بنقص الخبرة إلا أن لديها معارف ومهارات يجب استثمارها من خلال برامج التكوين وتحديد المعلومات قصد الوصول إلى أعلى كفاءة عملية وعملية ممكنة .

4- توزيع عينة الدراسة حسب طريقة المشاركة في التكوين: لقد تمثلت معرفة طريقة المشاركة في المشاركة في التدريب ثلاث مستويات وهي ميينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-07): يوضح طريقة المشاركة في التكوين

طريقة المشاركة	بناء على طلب المعني	في إطار الترقية	سياسة المؤسسة
التكوين	18	10	12

بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه يتضح من خلال الشكل أنه فيما يخص طريقة الحصول أو المشاركة في التكوين فكانت النسب متقاربة بين المجالات المقترحة ويتجلى لنا أن نسبة 45% من العينة المدروسة (الأطباء المشاركين في التكوين)، كانت طريقة الحصول على التكوين بناء على طلب المعنيين وهذا ما يبين مدى اهتمام الأطباء بالدورات التكوينية لتحسين المهارة وتنمية القدرات وتحديد المعارف لتحسين الأداء وجاءت في المرتبة الثانية تبني المؤسسة سياسة التكوين بنسبة 30% وهذا دليل على الاهتمام الذي توليه

الإدارة لتكوين الأطباء حرصا منها لتطوير خدماتها الصحية، كما هناك فئة من الأطباء تهتم بالتكوين في إطار الترقية في الرتب أي المسار المهني بنسبة 25%.

5- توزيع عينة الدراسة حسب الأسباب التي دفعت بالأطباء إلى التكوين: لمعرفة الأسباب التي دفعت الأطباء للمشاركة في البرامج التكوينية وضعنا أربع مستويات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-08): يوضح الأسباب التي دفعت الأطباء إلى المشاركة في التكوين

الأسباب التي دفعت الأطباء للمشاركة في البرامج التكوينية	تحسين المستوى المهني	تجديد المعرفة والمهارة	تحسين المستوى المادي	الحصول على الترقية
	19	15	03	03

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الأسباب التي دفعت الأطباء هي تحسين المستوى المهني ، وتحديد المعرفة والمهارة فجاءت بنسب متقاربة هي على التوالي 47.5%، و37.5% وهذا ما يبين لنا مدى اهتمام الأطباء بتحسين المستوى وتحديد المهارة من أجل القيام بواجبهم النبيل وهو خدمة المرضى والسهر على معالجتهم ، ومنه نستنتج أن للتكوين فعالية على رفع نسبة الأداء الوظيفي.

6- توزيع عينة الدراسة حسب مكان إجراء التكوين:

لقد تطرقنا في دراستنا إلى مكان برمجة التكوين بالنسبة للأطباء ووضعنا مستويين داخل الوطن وخارج الوطن فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-09): يوضح مكان إجراء التكوين

مكان إجراء التكوين	داخل الوطن		خارج الوطن
	في المؤسسة	خارج المؤسسة	
	10	34	7

من خلال الجدول يتضح لنا بأن معظم البرامج التكوينية المبرمجة من طرف الإدارة كانت خارج المؤسسة بنسبة فاقت 66% ، وهذا راجع لقلّة الإمكانيات والوسائل المتاحة للتكوين داخل المؤسسة ، وقلّة المكونين المحليين مما أدى بالمؤسسة للاستعانة بمراكز التكوين الخارجية المتمثلة في مراكز خالوية تابعة لوزارة الصحة تجري دورات تكوينية للأطباء حركيا منها على تحسين جودة الخدمات الصحية .

7- توزيع عينة الدراسة حسب مدة التدريب: تمثلت أنواع التدريب التي شارك فيها الأطباء فكانت إجاباتهم حول مدة التدريب مختلفة وتمثلت في ثلاث مستويات للإجابة على هذا السؤال كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (III-10): يوضح مدة التكوين

مدة التكوين	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
	24	11	05

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم التكوينات التي أجراها الأطباء كانت قصيرة المدى وهذا راجع إلى انخفاض تكاليف التبرصات القصيرة و حاجة المؤسسة إلى الأطباء لقلّة عددهم مقارنة بعدد المرضى الذين يتم معالجتهم على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية مغنية .

المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

1) تحليل فعالية تكوين الأطباء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مغنية من وجهة نظر مفردات العينة (الأطباء):

تم من خلال هذه الدراسة إلى قياس أثر التكوين من خلال معرفة ما أن كان الطبيب بعد مشاركته في البرامج التكوينية ، هل ستظهر فعالية التكوين من خلال الأداء بالمقارنة بين مرحلتين قبل التكوين وبعده وهذا من خلال الأجوبة على عبارات محاور الإستبيان الموجه إلى إليهم .

الجدول رقم (III-11): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستقصاء

الرأي	الرموز
غير موافق تماما	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق تماما	5

المصدر: أ.د. محمد بلال الزعي - أ.عباس الطلافحة ، "النظام الإحصائي spss" ، داروائل للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة الثانية 2012 ص 29:

ويركز الجزء الثاني على المقاييس الخاصة بالمتغير المستقل التكوين ، إذ تناول ثلاث محاور للتكوين وهي: (مساهمة البرامج التكوينية في تحسين نوعية الخدمات الصحية ، مساهمة البرامج التكوينية في إكساب المهارات و المعارف للأطباء ، دور البرامج التكوينية في تحسين أداء الأطباء اتجاه المرضى) ، و بموجب ذلك تم وضع أسئلة لكل منها ، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- مقاييس النزعة المركزية: المتمثل في المتوسط الحسابي باعتباره قيمة رقمية تمثل وتتأثر بكل المتغيرات الأخرى.

- مقاييس التشتت: المتمثل في الإنحراف المعياري الذي يوضح لنا مدى تجمع البيانات حول متوسطها أو تشتتها بعيدا عنه.

الجدول رقم (III-12): توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل (التكوين)

الرقم	أبعاد المتغير المستقل (التكوين)	العبارات
01	مساهمة البرامج التكوينية في تحسين نوعية الخدمات الصحية	5-1
02	مساهمة التكوين في توفير المعارف والمهارات الضرورية للأطباء	12-6
03	دور البرامج التكوينية في تحسين أداء الأطباء والتغيير من سلوكياتهم اتجاه المرضى	20-13

التحليل الوصفي للبيانات: بما أن مخرجات التكوين تتوقف على البرامج التكوينية المبرمجة للأطباء، كان لا بد منا أن نحاول قياس أو تقييم برامج التكوين من حيث فعاليتها، وما مدى مساهمتها في إكتساب المعارف والمهارات من طرف الأطباء بعد القيام بعملية التكوين، مع إبراز دورها في تحسين أداء الأطباء وتغيير سلوكياتهم تجاه المرضى، ولأجل ذلك سنحاول عرض البيانات وتحليلها.

- الجدول (III-13): يوضح تقييم برامج تكوين الأطباء من حيث فعالية الخدمات الصحية

الرقم	السؤال العبارة من 1 إلى 5	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
		1	2	3	4	5		
1	هل تهتم ادارة المستشفى بالتكوين كعملية مستمرة لمختلف الأطباء؟	4	9	6	13	8	3.30	1.305
2	هل يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال التقييم الدوري للأطباء؟	6	11	6	10	7	3.02	1.368
3	هل تشرك إدارة المستشفى الأطباء المعنيين بالتكوين في تحديد الاحتياجات التكوينية؟	3	11	6	10	10	3.32	1.328

4	هل هناك أنواع مختلفة من البرامج التكوينية متوفرة للأطباء في كل أقسام ومصالح المستشفى ؟	3	13	7	9	8	3.15	1.292						
5	إذا كنت استفدت من العملية التكوينية، هل هناك تغييرات في معلوماتك وتحسن في أدائك مقارنة بفترة ما قبل التكوين ؟	1	2	8	17	12	3.92	0.971						
الاجمالي								0.160	3.342	-	-	-	-	-

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه تبين لنا بأن إجابات الأطباء كانت بخصوص أسئلة المحور الأول بالعبارات الموافقة (موافق و موافق تماما) في السؤال رقم 1، 2، 3، 5 وهذا ما يدل على مدى اهتمام إدارة المستشفى ببرمجة البرامج التكوينية ، ورضا الأطباء بالسياسة المنتهجة من طرف الإدارة بخصوص التكوين ، وبأن لها فعالية في رفع أداء الخدمات الصحية، أما بخصوص السؤال رقم 4 فكانت الإجابات مختلفة بين قياسات السلم بخصوص عدم تنوع البرامج التكوينية وعدم شمولها جميع التخصصات ، وهذا الشيء الوحيد الذي أعيب على إدارة المستشفى بخصوص برمجة البرامج التكوينية .

الجدول (III-14): يوضح مدى مساهمة البرامج التكوينية في إكتساب المعارف والمهارات من طرف الأطباء

الرقم	السؤال العبارة من 1 إلى 5	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
		1	2	3	4	5		
6	هل توفر لك البرامج التكوينية تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف والمهارات الضرورية الأداء عملك؟	1	3	4	18	14	4.02	1.000

1.071	3.93	13	17	6	2	2	هل تساعدك المعلومات والمعارف المحصلة في التكوين على القيام بالتشخيص الدقيق للمرض؟	7
1.903	4.18	16	18	4	1	1	هل تعالج برامج تكوين الأطباء كيفية تفادي الحوادث والمضاعفات الناتجة عن تقديم الخدمة العلاجية؟	8
1.008	3.60	9	13	13	4	1	هل تهتم البرامج التكوينية و بالأسباب الرئيسية التي تؤدي بالأطباء إلى الوقوع في الأخطاء الطبية؟	9
1.259	3.17	6	12	10	7	5	هل تقدم البرامج التكوينية مواضيع ذات طابع خاص مثل التسيير ، استخدام الإعلام الآلي ؟....	10
1.236	3.60	10	16	5	6	3	هل تسمح البرامج التكوينية بمعرفة الأدوية المستحدثة والمسحوبة؟	11
1.203	3.70	11	16	6	4	3	هل تسمح البرامج التكوينية من تحصيل معارف وأساسيات استخدام الوسائل والتجهيزات الطبية؟	12
0.136	3.742	-	-	-	-	-	الاجمالي	

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه تبين لنا بأن إجابات الأطباء كانت بخصوص أسئلة المحور الثاني بالعبارات الموافقة (موافق وموافق تماما) في جميع الأسئلة من السؤال رقم 6 إلى 12 بخصوص مساهمة البرامج التكوينية من تمكين الأطباء إكتساب مهارات ومعارف جديدة وهذا ما يدل على الدور الكبير الذي يلعبه التكوين في تطوير الكفاءات وتمكين الأطباء من مسير التطورات الحالية في مجالهم ، وتمكينهم من

التعامل مع الأجهزة الطبية المتطورة وبخصوص مواضيع التسيير واستخدام الإعلام الآلي ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا بأن للتكوين دور كبير في جميع المجالات .

الجدول (III-15): يوضح دور البرامج التكوينية في تحسين أداء الأطباء اتجاه المرضى

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					السؤال العبارة من 1 إلى 5	الرقم
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
		5	4	3	2	1		
1.033	3.60	7	18	8	6	1	هل تتطرق البرامج التكوينية إلى مواضيع حول أخلاقيات مهنة الطب؟	13
1.219	3.47	10	10	12	5	3	هل تحسبك البرامج التكوينية وتشجعك باستمرار على ضرورة التكفل الجيد بالمرضى القادمين من مناطق بعيدة أو نائية؟	14
0.933	3.53	5	17	13	4	1	هل تؤكد برامج تكوين الأطباء على الأثر السلبي للتفرقة الإجتماعية بين المرضى وتحسس بخطورتها على أداء الخدمة؟	15
1.239	3.45	10	11	8	9	2	هل تؤدي خبرة المكونين إلى تغيير الاتجاهات السلوكية للمتكونين (الأطباء) نحو الأفضل (كيفية التعامل مع المرضى)؟	16
1.043	3.70	8	19	8	3	2	بعد المشاركة في برامج تكوينية ومباشرة، هل تشعر بأنك قادر على تأدية خدمات ذات نوعية عالية؟	17

1.033	3.90	11	20	5	2	2	هل الإشباع التكويني للعاملين يعزز روح المشاركة وحب العمل؟	18
0.891	4.02	13	17	9	-	1	هل يؤدي التكوين إلى زيادة الرغبة في بذل مجهودات أكثر من أجل تحقيق الأهداف الصحية؟	19
1.174	3.57	10	13	9	6	2	هل يساعد التكوين على تخفيض الوقت اللازم لأداء نفس العمل؟	20
0.131	3.655						الإجمالي	

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه تبين لنا بأن إجابات الأطباء كانت بخصوص أسئلة المحور الثالث بالعبارات الموافقة للقيم (موافق و موافق تماما) في السؤال رقم 13 ، 15 ، 17 ، 18 ، 19 ، 20 بخصوص دور البرامج التكوينية في تحسين الأداء ، وهذا ما يدل على الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين العلاقة بين الأطباء والمرضى من خلال المواضيع التي تعالجها هذه البرامج مثل تطرق البرامج التكوينية حول أخلاقيات المهنة ، والتشجيع على التكفل الجيد بالمرضى وهذا ما يؤدي إلى رفع الأداء و المتمثل في معالجة المرضى والتكفل بهم ، أما بخصوص السؤال رقم 14 و 16 فكانت الإجابات متساوية تقريبا بين قياسات السلم بخصوص مساهمة البرامج التكوينية في التشجيع على التكفل بالمرضى القادمين من مناطق بعيدة وهذا ما يبين عدم اهتمام المستشفى بالمرضى الذين يأتون من خارج الدائرة الاختصاصية التابعة له كما أن خبرة المكونين تأثر دائما بالإيجاب على المتكويين .

خلاصة:

لقد تم من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية للتعرف على أثر تكوين الأطباء، العاملين في المؤسسة الإستشفائية العمومية مغنية، و إنطلاقا من عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا إلى أن اتجاهات الأفراد العاملين (الأطباء) في المؤسسة محل الدراسة، بان للتكوين فعالية كبيرة من خلال تحسين الخدمات الصحية والتكفل الأمثل بالمرضى هو ما ينعكس على الأداء العام للمؤسسات الاستشفائية، فقد كشفت عن موافقتهم على الأسئلة ، والمتوسط الحسابي الإجمالي يعبر عن ذلك فعبر عن موافقتهم للطريقة التي ترمج بها البرامج التكوينية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود نقائص في هيكل ومسار العملية التكوينية، كما أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى إدراك أفراد العينة الأبعاد دور التكوين في المؤسسة، أنه هناك موافقة كبيرة على أن تحسين الخدمات الصحية في المستشفى يتم تحقيقها من خلال تفعيل العملية التكوينية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المؤسسات الصحية سواء كانت حكومية أو خاصة أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذ أزدت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة وجود وتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات من أجل البقاء والإستمرار ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة في ظل العولمة، والمستشفيات الجزائرية هي جزء من البيئة العالمية تتأثر وتؤثر فيها وهناك تحديات وتغيرات سريعة جدا تؤثر على هذه المستشفيات، وهذا بالتالي يتطلب الاهتمام بالأفراد العاملين وتكوينهم بحيث تكون لديهم المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة نواحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية.

إن إستراتيجية التكوين لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المستشفى بشكل عام وخصوصا في مجال تحقيق التحسين المستمر في تأدية الخدمات الصحية التي تعتبر الهدف الأساسي للمؤسسات الاستشفائية بحيث يجب أن يعمل التكوين في إطار أكبر يشمل البرامج التكوينية على مستوى المستشفى ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمستشفى ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة.

لقد أصبح التكوين في الوقت الحاضر استثمارا في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين أفراد مناسبين من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويدهم بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المستشفى بشكل عام.

إن عملية تكوين الأطباء العاملين بالمستشفيات تعتبر إحدى أهم العناصر في تحسين الأداء والرفع من نوعية الخدمات الصحية، وأن التحسين المستمر للمهارات وسلوكيات مقدمي الرعاية الصحية لها الأثر الأكبر في تحقيق الفعالية وتحسينها وتعزيز الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف وتحقيق رضا المريض، وأنه لا يمكن تحقيق التحسين المستمر إلا من خلال تكوين الأطباء في المؤسسات الصحية، من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية والتميز في تقديم الرعاية الصحية.

نتائج الدراسة:

تبين من الدراسة الميدانية أن التكوين قد اكتسب أهمية عالية كوسيلة لتحقيق الفعالية ولتحسين الخدمات الصحية ورفع أداء المستشفيات الجزائرية وفقا لاتجاهات أفراد العينة في المستشفيات محل الدراسة (الأطباء)، الذين عبروا أيضا عن إمكانية مقبولة لتطبيق التكوين وفق أسس مفهوم رفع الأداء في مؤسساتهم الإستشفائية، ويمكن تحديد أهم الاستنتاجات التي توصلت لها هذه الدراسة فيما يلي:

1- وجود اتجاهات قوية لدى مفردات العينة في المؤسسة الإستشفائية العمومية مغنية محل الدراسة تبين قوة اهتمام الإدارة بالعملية التكوينية.

2- وجود قناعة عالية لدى الأطباء بأن الوصول لتحسين الخدمات الصحية يتطلب تطبيق عناصر التكوين.
3- إن للتكوين دور كبير في توفير المعلومات والمهارات للأطباء وبالتالي يرفع من فعالية تقديم الخدمات الصحية وتحسين بعض السلوكيات للأطباء للتعامل الجيد مع المرضى.

4- أكدت آراء الأطباء أن التكوين يعمل على صقل كفاءة أدائهم وهذا من جهة الواقع العملي والذي يتفق مع الجانب النظري الذي تناولناه في الدراسة والذي يؤكد أن من الأهداف الأساسية للتكوين هو رفع وزيادة كفاءة أداء العاملين وبالتالي أداء المؤسسة ككل.

5- إن الأطباء، المستجوبين لديهم قناعة كاملة بأن التكوين يؤدي إلى رفع كفاءتهم، وبأن التكوين يساعد في حل المشاكل التي تواجههم، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة (الأبعاد التكوينية) تحديد الاحتياجات التكوينية تصميم البرامج التكوينية، تنفيذ العملية التكوينية، تقييم العملية التكوينية، مجتمعة في تحسين مستوى الفعالية لتقديم الخدمات الصحية التكفل الأمثل بالمرضى.

وبعد الدراسة ومعالجة البيانات نخ لص إلى أننا نقبل بالفرضية الأولى والثانية كإجابة عن الأسئلة المطروحة.

6- من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها إلتمسنا نقص في تنوع البرامج التكوينية على الرغم من توفرها إلا أنها لا تمس كل الأسلاك الطبية وبعض الأقسام وبالتالي نرفض الفرضية الثالثة.

توصيات الدراسة

سعيًا إلى تحسين الخدمات الصحية ورفع أداء المؤسسة الإستشفائية العمومية مغنية، وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:

1- ترسيخ القناعة لدى إدارة المستشفى والعاملين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية التكوين، والفوائد الناجمة عن تطبيقه، ودون اقتناع الإدارة بأهمية التكوين فإن أي جهد يبذل وفي أي مستوى كان لن يكتب له النجاح، كذلك لا بد من ترجمة الاقتناع إلى ممارسات فعلية ملموسة، وتوفير الموارد المادية والبشرية الكافية.

2- إعداد الخطط التكوينية السنوية للتكوين وفقا للاحتياجات التكوينية بمشاركة الأطباء من مختلف المستويات من عامين وأخصائيين، كما نوصي بتنوع البرامج التكوينية حتى تشمل جميع الإختصاصات والأقسام الطبية والمصالح وجميع فئات مستخدمي المؤسسة الاستشفائية.

3- تقييم البرامج التكوينية بشكل مستمر والاستفادة من الخبرات المحلية والأجنبية في وضع هذه البرامج وحتى استقدام مكونين من خارج الوطن لتكوين العاملين، وعملية التقييم يجب أن تتضمن أهداف التكوين وطرق التكوين وآلية التكوين وزمن ومكان التكوين والوسائل المستخدمة لتنفيذ البرنامج التكويني والتكاليف وعدد الشكاوي وسلوك المتكونين.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع و المصادر

الكتب باللغة العربية:

- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي) دار النهضة للطباعة والنشر بيروت 1983.
- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة ، دار المعرفة الجامعية للنشر الإسكندرية 1995.
- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للنشر مصر 1999.
- أحمد الباشات : أسس التدريب، دار النهضة الحديثة القاهرة ، 1978.
- أبو النيل – علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية دار النهضة العربية بيروت 1985.
- بديع محمود مبارك القاسم: تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق- طبعة الأمة بغداد سنة 1975.
- حسن الحلبي : معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي بيروت 1971.
- حسين الدوري :الأعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق ، مطبعة العاصمة القاهرة 1976.
- ذوقان عبيدات الجوهري ، " العلمي : مفهومه أدواته وأساليبه" ، دار الفكر عمان ، 2001 ، ص 186
- شوقي حسين عبد الله : سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم دار النهضة العربية القاهرة 1968.
- صلاح حوטר: برامج التدريب في المؤسسات الأمنية و التدريب الرياض 1991.
- صلاح الشفواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1987.
- طلعت دياب :الاحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغيير الهيكلي لاقتصاديتها ، منظمة العمل العربية 1994.
- عادل جودة و غسان القلعاوي : الكفاية الإنتاجية و وسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية ، دار الفكر دمشق 1972
- عبد الرحمان الشقاوي : التدريب الإداري للتنمية ، معهد الإدارة العامة القاهرة 1985.
- عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد دار الجامعية الإسكندرية و بيروت العربية للنشر 1997
- عمر عقيلي ، الإدارة الأصول، أسس و مفاهيم، دار زهران للنشر و التوزيع عمان 1997.
- عباس محمود العقاد ، التفكير فريضة إسلامية، نهضة مصر للطباعة و النشر و التوزيع بدون تاريخ.
- علي السلمي : إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب ، القاهرة 1985.
- علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر القاهرة 2001.
- علي السلمي ، ساطع أرسلان: تحديد الإحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1974
- عبد الرحمان عبد الباقي عمر: إدارة الأفراد ، مكتبة عين الشمس القاهرة 1995.
- علي محمد عبد الوهاب: التدريب و التطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات ، معهد الإدارة العامة الرياض 1981.

- عمرو غنايم ، علي الشرقاوي: تنظيم إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية بيروت 1984.
- عاطف محمد عبيد : إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية ، دار النهضة العربية القاهرة 1966.
- عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد دارالجامعية بيروت 1991.
- عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، أصول الإدارة العامة (القاهرة مطبعة الانجوا المصرية، 1976
- فؤاد الشيخ سالم، وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني الطبعة الخامسة 1995.
- محمد عبد الكريم : إدارة مهام ومسؤوليات ، دار النشر الدولية القاهرة 1995.
- محمد عبد الفتاح باغي: التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق جامعة الملك السعود الرياض 1983.
- محمد عثمان إسماعيل ، حمدي مصطفى المعاذ: المدخل الحديث في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية القاهرة 1990.
- محمد الحناوي ، علي الشرقاوي: إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية ، الدار الجامعية بيروت 1990.
- محمد جمال برعي : فن التدريب الحديث في مجالات التنمية مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة 1970.
- محمود فهمي : نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال عالم الكتب القاهرة 1975 .
- منصور فهمي : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1973.
- منصور أحمد منصور: تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق، وكالة المطبوعات الكويت 1975.
- منصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية دار الغريب للطباعة مصر 1976
- زكي محمود هاشم : إدارة الموارد البشرية ، جامعة الكويت 1989.

Documentation en langues étrangères

المصادر باللغة الأجنبية:

- ◆ Johnson, Kast and Rosenzweig : the theory and management of systems 3 rd edition New York, Graw Hill 1973.
- ◆ Johnson, determining training needs, TD and New York 1976.
- ◆ Keep .E: colporate, training strategies in ed story new perspective on Human resources management 1989.
- ◆ Lakhdar schiou : gestion du personnel les éditions de l'organisation Québec 4 éme éditions 1993.

◆ Lakhdar schiou : gestion du personnel les éditions de l'organisation Québec 3 éme éditions 1990.

◆ W.R.Trucy : designation training and development systems, (Ny , AMA 1975).

مجلات و دوريات:

➤ عمر سالم الزروق : برامج العملية التدريبية ، منشورات المعهد القومي للإدارة 1989
➤ عبد الكريم درويش : نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح ، مجلة الإدارة القاهرة العدد الرابع
أفريل 1972.

➤ مصدق الحبيب : الأهمية الاقتصادية للعنصر البشري، مجلة الدراسات العربية دار الطليعة
بيروت عدد 5 مارس 1980.

➤ كامل بربر: تكوين العمال و اقتصاد السوق، مجلة اقتصادية شهرية عدد 23 أفريل 1995.

الرسائل الجامعية :

➤ حوالمف رحيمة" ، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة (دراسة تحليلية لمواقف الأطباء والمرضى في
المستشفى بتلمسان)"، أطروحة دكتوراه ، جامعة أبو بكر بالقايد تلمسان السنة الجامعية 2009 -
2010 ، ص 133 .

➤ الطاهر الوافي " التحفيز وأداء المرضين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تبسة)"،
مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص "تنظيم وعمل" ، جامعة قسنطينة 02 ، السنة الجامعية
2012/2013 ، ص: 95-97.

النصوص القانونية :

➤ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 1 الأمر رقم 73-65 المؤرخ في 28/12/1973 المتعلق
بإنشاء الطب المجاني في القطاعات الصحية الصادرة بتاريخ 01/01/1974 ص: 2

➤ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 6 المرسوم التنفيذي رقم 86-25 المؤرخ في 02/1986
11/ المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمركز الاستشفائية الجامعية الصادرة بتاريخ 02/1986 /
12 ص: 115.

➤ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 81 المرسوم التنفيذي رقم 97-466 المؤرخ في 1997/
02/12 المتعلق بتحديد قواعد إنشاء وتنظيم وتشغيل القطاعات الصحية الصادرة بتاريخ 1997/
10/12 ص: 19.

➤ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 33 المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2007/
05/19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية
وتنظيمها الصادرة بتاريخ 20/05/2007 ص: 10.

- ◆ Bruno . Herniet : nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative Revue français de gestion N° 51 , Avril, Mai 1985.
- ◆ Goleman . D : Emotional intelligence présentation in IPD conférence Octobre 1999.
- ◆ Mayo.A: the learning organisation and management , presentation at the IPD annual conference, Octobre 1998.
- ◆ Politique de formation continue des personnels de santé. Direction de la formation. Ministère de la santé et de la population. Décembre 2001. Document en ligne
- ◆ [Ww.sante.dz/Dossiers/direction formation/politique-personnels-de-sante.htm](http://Ww.sante.dz/Dossiers/direction%20formation/politique-personnels-de-sante.htm).

الملاحق

إستبيان البحث

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان موجه للأطباء

موضوع البحث: دور تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية

(دراسة ميدانية لتكوين الأطباء بالمؤسسة الاستشفائية العمومية مغنية – تلمسان)

الرجاء من الأطباء الراغبين في المشاركة لإتمام هذا العمل، القيام بمأ هذه الاستمارة والهدف من هذا الاستبيان هو معرفة مساهمة برامج التكوين التي يستفيد منها الأطباء والتي تشمل التبرصات، الندوات، الأيام، الدراسات والملتقيات الوطنية والدولية إلخ في تحسين نوعية الخدمات الصحية وبالتالي الأداء العام للمؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية .

ومن قبل ذلك من المهم قراءة التوجيهات التالية:

- 1- سرية البيانات الشخصية مضمونة؛
- 2- لا تستخدم هذه الاستمارة إلا في حدود هذا البحث؛
- 3- مشاركتكم الجادة ضرورية للوصول إلى نتائج صحيحة؛
- 4- الإجابة تكون بشطب خانة واحدة بالنسبة لكل عبارة؛

شكرا جزيلاً على اهتمامكم ومشاركتكم، وعلى إجاباتكم الصريحة.

إستبيان البحث

إن المعلومات المقدمة في هذا الاستبيان هي سرية ولاستخدم إلا لغرض البحث العلمي
تستطيع الإجابة على الأسئلة المرفقة بوضع علامة (x) في خانة واحدة .

البيانات الشخصية :

الجنس: ذكر أنثى

الوظيفة: طبيب عام طبيب مختص

المصلحة: المسؤولية: الدرجة:

عدد سنوات الخبرة في المستشفى: من 1-5 سنوات من 6-10 سنة من 11-15 سنة

16 - 20 سنة من 21-25 سنة من 26 سنة فأكثر

هل شاركتك في برامج التكوين كانت: بناء على طلبك في إطار الترقية سياسة المؤسسة

إذا كانت مشاركتك بناء على طلبك ما هي الأسباب التي دفعتك؟

تحسين المستوى المهني تجديد المعرفة و المهارة

تحسين المستوى المادي الحصول على الترقية

أخرى اذكرها

هل التكوين الذي تلقته كان في؟ مؤسستك خارج المؤسسة داخل الوطن خارج الوطن

هل التدريب الذي تلقته؟ قصير المدى متوسط المدى طويل المدى

عبارات المحور الأول بيانات حول برامج التكوين

1- تهتم إدارة المستشفى بالتكوين كعملية مستمرة لمختلف الأطباء

موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما

2- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال التقييم الدوري للأطباء

موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما

3- تشرك إدارة المستشفى المعنيين بالتكوين في تحديد الاحتياجات التكوينية

موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما

4- هناك أنواع مختلفة من البرامج التكوينية متوفرة للأطباء في كل أقسام و مصالح المستشفى

موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما

5- إذا كنت استفدت من العملية التكوينية، هل هناك تغييرات في معلومات وتحسن في أدائك مقارنة بفترة ما قبل التكوين؟

موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما

عبارات المحور الثاني بيانات حول أهداف التكوين

6- توفر لك البرامج التكوينية تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملك

موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما

7- تساعدك المعلومات والمعارف المحصلة في التكوين على القيام بالتشخيص الدقيق للمرض

موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما

8- تعالج برامج تكوين الأطباء كيفية تفادي الحوادث والمضاعفات الناتجة عن تقديم الخدمة العلاجية

موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما

9- تهتم البرامج التكوينية بالأسباب الرئيسية التي تؤدي بالأطباء إلى الوقوع في الأخطاء الطبية

موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما

10- تقم البرامج التكوينية بمواضيع ذات طابع خاص مثل التسيير، استخدام الإعلام الآلي..... إلخ

موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما

11- تسمح البرامج التكوينية بمعرفة الأدوية المستحدثة وكذا الأدوية المسحوبة من النظام الصحي

موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما

12- تسمح البرامج التكوينية من تحصيل معارف و أساسيات استخدام الوسائل و التجهيزات الطبية

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما

عبارات المحور الثالث دور التكوين في تحسين الأداء

13- تتطرق البرامج التكوينية إلى مواضيع حول أخلاقيات مهنة الطب

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما

14- تحسسك البرامج التكوينية و تشجعك باستمرار على ضرورة التكفل الجيد بالمرضى القادمين من مناطق بعيدة

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما

15- تؤكد برامج تكوين الأطباء على الأثر السلي للترفة الاجتماعية بين المرضى و تحسس بخطورتها على أداء الخدمة الصحية

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما

16- هل تؤدي خبرة المكونين إلى تغيير الاتجاهات السلوكية للمكونين (الأطباء) نحو الأفضل (كيفية التعامل مع المرضى)؟

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما

17- بعد المشاركة في برامج تكوينية مباشرة، تشعر بأنك قادر على تأدية خدمات ذات نوعية عالية

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما

18- الإشباع التكويني للعاملين يعزز روح المشاركة و حب العمل

موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما

19- يؤدي التكوين إلى زيادة الرغبة في بذل مجهودات أكثر من اجل تحقيق الأهداف الصحية

موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما

20- يساعد التكوين على تخفيض الوقت اللازم لأداء نفس العمل

موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما موافق تماما

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة أداة من أدوات إدارة الموارد البشرية، إذ يكتسي التكوين أهمية كبرى فالأمر يتعلق من جهة بوسيلة لتنمية و تهمين الرأس المال البشري و من جهة أخرى بعامل من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسات الصحية على التكيف، وبناء على ذلك فالتكوين يسمح للمؤسسات الإستشفائية بالمواربة المستمرة لكل جديد حتى تتمكن من مسيرة التطور و تحسين أدائها و تقديم خدمات ذات جودة عالية، وفي هذا الإطار تأتي دراستنا محاولة لتبيان فعالية برامج التكوين في تحقيق أهداف المؤسسات الصحية و من ثم تحسين الأداء على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، ولتحقيق هذا المبتغى تم القيام أولاً بدراسة نظرية لدور التكوين ثم العمل بعد ذلك على إسناد هذا التحليل النظري عن طريق بحث ميداني حول برامج تكوين الأطباء بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية و بالنسبة لنتائج القسم النظري فقد أكدت أن أهداف العملية التكوينية تتجه في معظمها لخدمة أهداف المؤسسة الإستشفائية.

الكلمات المفتاحية:

موارد بشرية - إدارة موارد بشرية - تكوين - برامج تكوينية - مؤسسات إستشفائية.

Summary:

This study aims in tackling a mean among means of human resources, since formation has a great importance in the development of human share capital from one side, and from the other side, is a factor among the essential one which helps health institutions in adaptation, as a result, formation allows these institutions keeping pace with each new in order to be able to improve the performance so that the service can be with high quality, then to improve the performance in both economical and social fields, and to achieve this aim, first a theoretical study of the role of formation has been carried out, and backing up this theoretical analysis through a practical field research about the formation of doctor in the public hospital of maghnia, and concerning the results of this theoretical field, they have affirmed that the aims of formation process mostly serve the aims of health institution .

Key words:

Human resources - the management of human resources - formation - formation programmes - health institution.