

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة الهياكل الاستشفائية

بعنوان:

دور تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "سايح محمد" بالصبحه الشلف-

مقدمة من طرف الطالبة:

فغولي حورية

تحت إشراف الأستاذة:

حجار آسية.

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	ودان بوعبد الله	أستاذ محاضر -أ-	جامعة مستغانم
مقررا	حجار آسية	أستاذة محاضرة -ب-	جامعة مستغانم
مناقشا	بن حليلة خيرة	أستاذة مساعدة	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016-2017

فهرس المحتويات:

الإهداء

كلمة شكر

قائمة الأشكال و الجداول

01..... المقدمة العامة.....

الفصل الأول: دور تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية

09..... المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية.....

09 المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية.....

09..... الفرع الأول: تعريف الكفاءات البشرية.....

10..... الفرع الثاني: خصائص الكفاءات البشرية.....

11..... الفرع الثالث: متطلبات الكفاءات البشرية.....

12..... المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية و أهميتها.....

12..... الفرع الأول: أنواع الكفاءات البشرية.....

13..... الفرع الثاني: أهمية الكفاءات البشرية.....

14..... المطلب الثالث: مكونات و مستويات الكفاءات البشرية.....

14..... الفرع الأول: مكونات الكفاءات البشرية.....

14..... الفرع الثاني: مستويات الكفاءات البشرية.....

- 16.....المبحث الثاني: تسيير و تنمية الكفاءات البشرية
- 16.....المطلب الأول: تسيير الكفاءات البشرية
- 16.....الفرع الأول: تعريف تسيير الكفاءات البشرية
- 17.....الفرع الثاني: مقاربات و أهداف تسيير الكفاءات البشرية
- 19.....الفرع الثالث: مراحل و مزايا و عيوب تسيير الكفاءات البشرية
- 21.....المطلب الثاني: تنمية الكفاءات البشرية
- 21.....الفرع الأول: تعريف تنمية الكفاءات البشرية
- 22.....الفرع الثاني: أهمية و أهداف تنمية الكفاءات البشرية
- 24.....الفرع الثالث: أساليب و مجالات تنمية الكفاءات البشرية
- 27المطلب الثالث: توظيف الكفاءات البشرية
- 27.....الفرع الأول: مفهوم توظيف الكفاءات البشرية
- 28.....الفرع الثاني: مكونات الوظيفة
- 30الفرع الثالث: استقطاب، اختيار و تعين الكفاءات البشرية
- 34.....المبحث الثالث: تسيير و تنمية الكفاءات البشرية مصدر لتحسين أداء المؤسسات الاستشفائية
- 34.....المطلب الأول: المؤسسات الاستشفائية
- 34الفرع الأول: تعريف و أبعاد المستشفى
- 38.....الفرع الثاني: الوظائف الأساسية للمستشفى
- 40.....الفرع الثالث: أصناف المستشفيات

المطلب الثاني: أداء المؤسسات الاستشفائية.....41

الفرع الأول: تعريف أداء المستشفى.....41

الفرع الثاني: أبعاد أداء المستشفى، مشكلات و صعوبات قياسه.....42

الفرع الثالث: معايير تقييم أداء إدارة المستشفى.....43

المطلب الثالث: مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية.....45

الفرع الأول: تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المؤسسة الاستشفائية.....45

الفرع الثاني: التسيير و التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية.....49

الفصل الثاني: واقع تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "سايح محمد"

بالصباحة الشلف

المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل التبرص.....56

المطلب الأول: المؤسسة العمومية الاستشفائية "سايح محمد".....56

المطلب الثاني: تقديم مصلحة التبرص.....60

المبحث الثاني: واقع تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل التبرص.....61

المطلب الأول: تسيير الكفاءات البشرية.....61

المطلب الثاني: تنمية الكفاءات البشرية.....66

المبحث الثالث: إعداد الاستبيان و تحليل نتائجه.....70

المطلب الأول: مصادر المعلومات و عينة الدراسة.....70

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.....71

الخاتمة العامة.....89

قائمة المراجع.....93

الملاحق

الملخص

الإهداء

✚ أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين العزيزين، الأعلى ما

عندي في هذا الوجود، أطل الله في عمرهما.

✚ إلى من أرى الأمل و الصفاء و إلى من ترعرت بينهم، إخوتي

الأعزاء: يزيد، فاطمة، جهيدة، خديجة، زوليخة، و عمتي

فتيحة و الكتكوتين ياسين و رميساء.

✚ إهداء خاص إلى خالي العزيز بن يحيى، الذي لم يبخل علينا

بشيء لا بالغالي و لا بالنفيس.

✚ إلى كل رفقاء الدرب و أعز و أوفى صديقات عرفتهم في حياتي

خلال مسيرتي الدراسية الجامعية، خالدة، أسماء، كلثوم،

زهرة...

✚ إلى من أطلقت عليهم "إن المعلم يستحق التبجيل" كل

أساتذتنا الكرام.

كلمة شكر:

أشكر المولى العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم و منحنا القدرة على التفكير و التفاني في إنجاز هذا العمل المتواضع و إتمامه.

كما أتقدم بالشكر الخاص إلى الأستاذة المشرفة، الأستاذة "حجار أسيا"، التي لم تبخل علينا بمساعدتها أثناء إنجاز العمل، من معلومات و توجيهات و نصائح....

كما أشكر كافة الأساتذة الكرام للكلية، الذين أعانونا على طلب العلم خلال مسيرتنا الدراسية.

و أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد بمساهمته في إعداد هذا العمل.

لكم خالص الشكر و التقدير.....

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
71	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل 1-2
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	الشكل 2-2
72	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل 2-3
73	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الشكل 2-4
73	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	الشكل 2-5
74	مفهوم الكفاءة البشرية في نظر أفراد العينة	الشكل 2-6
75	امتلاك المستشفى لكفاءات بشرية	الشكل 2-7
75	رضا العامل و تحمل المسؤولية	الشكل 2-8
76	اهتمام المدير بالعمال	الشكل 2-9
77	الوسائل المستخدمة للحفاظ على المورد	الشكل 2-10
77	الوسائل المستخدمة عند تسيير الأفراد	الشكل 2-11
78	اكتساب المعلومات و المعارف	الشكل 2-12
79	قيام المسير بالرقابة المستمرة على الأداء	الشكل 2-13
79	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	الشكل 2-14
80	دور تسيير الكفاءات البشرية	الشكل 2-15

81	تبادل المعلومات بين المسير و الموظفين	الشكل 2-16
81	سعي المسير إلى تنمية الكفاءات البشرية	الشكل 2-17
82	الوسائل المستخدمة في تنمية الكفاءات البشرية	الشكل 2-18
83	قيام العمال بدورات تدريبية	الشكل 2-19
83	دور تنمية الكفاءات البشرية	الشكل 2-20
84	توظيف الكفاءات البشرية	الشكل 2-21
85	مبدأ اختيار الشخص المناسب	الشكل 2-22
85	التقييم المستمر لأداء العمال	الشكل 2-23
86	طريقة تقييم أداء العمال	الشكل 2-24
87	رضا العمال على طريقة التقييم	الشكل 2-25
87	مساعدة التقييم في تحسين أداء المؤسسة	الشكل 2-26

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
71	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول 1-2
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	جدول 2-2
72	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	جدول 2-3
73	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	جدول 2-4
73	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	جدول 2-5
74	مفهوم الكفاءة البشرية في نظر أفراد العينة	جدول 2-6
75	امتلاك المستشفى لكفاءات بشرية	جدول 2-7
75	رضا العامل و تحمل المسؤولية	جدول 2-8
76	اهتمام المدير بالعمال	جدول 2-9
77	الوسائل المستخدمة للحفاظ على المورد	جدول 2-10
77	الوسائل المستخدمة عند تسيير الأفراد	جدول 2-11
78	اكتساب المعلومات و المعارف	جدول 2-12
79	قيام المسير بالرقابة المستمرة على الأداء	جدول 2-13
79	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	جدول 2-14
80	دور تسيير الكفاءات البشرية	جدول 2-15

دور تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية

81	تبادل المعلومات بين المسير و الموظفين	جدول 2-16
81	سعي المسير إلى تنمية الكفاءات البشرية	جدول 2-17
82	الوسائل المستخدمة في تنمية الكفاءات البشرية	جدول 2-18
83	قيام العمال بدورات تدريبية	جدول 2-19
83	دور تنمية الكفاءات البشرية	جدول 2-20:
84	توظيف الكفاءات البشرية	جدول 2-21:
85	مبدأ اختيار الشخص المناسب	جدول 2-22:
85	التقييم المستمر لأداء العمال	جدول 2-23:
86	طريقة تقييم أداء العمال	جدول 2-24:
87	رضا العمال على طريقة التقييم	جدول 2-25:
87	مساعدة التقييم في تحسين أداء المؤسسة	جدول 2-26:

المقدمة العامة

إن المورد البشري يعتبر من العناصر الهامة في منظمات الأعمال، إذ يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات و أساس فاعليتها، تميز هذا المورد بمهاراته و معرفته و قدرته و قابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها. كما أنه يعد العنصر الرئيسي و المحوري في المنظمات، و الذي بدونه تفقد الموارد الأخرى قيمتها تماماً. فالحصول على المورد البشري و إعدادة و تحفيزه و المحافظة عليه يعتبر نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع المنظمة الوصول لغايتها. ففي خضم التحولات و التحديات التي تشهدها المؤسسات ، تبرز إدارة الموارد البشرية كرافد أساسي و دعامة فعالة لتحقيق الاندماج في البيئة الحالية المبنية على الجودة و المعرفة و الاعتماد المكثف على الكفاءات البشرية ، التي تلعب دوراً أساسياً في مختلف الأنشطة و الوظائف داخل المؤسسة. حيث أضحت الاهتمام بهذه الكفاءات البشرية توظيفاً، تدريباً و بطريقة تقديرية شرطاً أساسياً لنجاح المؤسسة، خاصة التي تحاول امتلاك و خلق ميزة تنافسية في تقديم خدماتها من خلال توفير الأعداد و النوعيات من الكفاءات البشرية ذات المهارات و القدرات على تقديم خدمات ترضي الزبون. إن تواجد هذه الكفاءات البشرية ضرورياً في جميع المجالات خاصة في مجال الصحة، بحيث يعتبر القطاع الصحي قطاعاً حساساً لكونه يتعامل مع المريض. فالمؤسسات الاستشفائية هي الأخرى تسعى إلى امتلاك و احتواء كفاءات بشرية و كوادر ذوي مهارات و خبرات عالية و متميزة، من طاقم طبي من أطباء، ممرضين، صيادلة قابلات... و ذلك لضمان توفير و تقديم خدمات و رعاية صحية جيدة للمريض، و كذا قاطم إداري يسهر على تحقيق الانسجام و التناسق بين مختلف الأقسام لتوفير ظروف ملائمة لاستقبال المرضى و تحقيق رضاهم.

فنجاح المؤسسة الاستشفائية و تفوقها و بلوغها مستويات عالية، يكون مرتبط و عن طريق اعتمادها على

هذه الكفاءات البشرية. بناء على ذلك تتمحور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل التالي:

"ما مدى مساهمة تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية؟"

و تتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة التالية:

1- ماذا نعني بتسيير و تنمية الكفاءات البشرية؟ و كيف يتم ذلك؟

2- كيف لتسيير و تنمية هذه الكفاءات البشرية الرفع من أداء المؤسسات الاستشفائية؟

• فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بالاعتماد على الفرضيات التالية:

1- تسيير الكفاءات البشرية هو التنسيق و التخطيط الجيد لها. أما تنمية الكفاءات البشرية هي تطوير و تحريك

قدرات و مهارات الأفراد العاملة.

2- هناك علاقة إيجابية بين تسيير و تنمية الكفاءات البشرية و تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية.

• أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع من بينها:

1- الميل الشخصي في مجال الموارد البشرية و قناعتنا الخاصة بالأهمية المتميزة التي تلعبها هذه الموارد ذات الكفاءة

العالية و الأداء المتميز.

2- اهتمامنا بالمواضيع الحديثة ذات العلاقة بتسيير الموارد البشرية و اعتبار تسيير و تنمية الكفاءات البشرية أحد

هذه المواضيع.

3- موضوع لم يسبق و أن نوقش في الجامعة لكون هذا التخصص جديد خاص بالمؤسسة الاستشفائية. فنجو

من خلاله أن يكون لنا السبق فيه.

● أهمية الدراسة:

- 1- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها دراسة وافية و شاملة لآليات تسيير و تنمية كفاءات الأفراد.
- 2- الاتجاه الفكري الذي يدعو إلى الاهتمام بالموارد البشرية و العمل على رفع كفاءتها من أجل تحقيق الأداء الأفضل.
- 3- تعتبر هذه الدراسة كمبادرة لدراسة إشكالية ندر الكفاءات البشرية بالمؤسسات الاستشفائية و ضرورة الاهتمام بتسييرها و العمل على تطويرها.
- 4- إبراز دور التسيير الجيد و تطوير الموارد البشرية في تحسن أداء المؤسسات الاستشفائية.

● أهداف الدراسة:

- أما عن أهداف هذه الدراسة فهي تهدف إلى النقاط التالية:
- 1- إجلاء الغموض عن مفهوم كفاءات الأفراد أو الكفاءات البشرية نظرا للالتباس الواقع فيه، خاصة من ناحية التعريف، المكونات، طرق التنمية...
 - 2- إثراء موضوع تنمية الكفاءات البشرية بالطرق الجديدة المستخدمة عالميا.
 - 3- المساهمة في دعم البحث العلمي الجزائري بالمواضيع الحديثة.
 - 4- توعية الإدارة الجزائرية بالمستشفيات بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات البشرية.
 - 5- تزويد المكتبة الجزائرية بمزيد من المراجع المتخصصة.

• الصعوبات:

- 1- قلة المراجع بمكتبة الجامعة أو خارجها للاعتماد عليها، خصوصا في الجانب المتعلق و الخاص بالمؤسسة الاستشفائية، و كون أن التخصص تخصص جديد، لا يوجد مراجع و كتب يمكن الاعتماد عليها.
- 2- الصعوبة في اختيار مكان التبرص.
- 3- الصعوبة في توزيع و ملاءمة الاستبيان، فالبعض من السلك الطبي رفضوا الإجابة عن الأسئلة، حيث أرجعوا أن موضوع الدراسة يخص السلك الإداري.

• محددات الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت فترة التبرص على مستوى المؤسسة الاستشفائية العمومية "سايق محمد" بالصباحة الشلف (مصلحة التبرص: مصلحة الموارد البشرية).
- الحدود الزمانية: امتدت فترة التبرص حوالي أسبوعين من 2017/03/13، خلال السنة الدراسية: 2016-2017.

• منهج الدراسة:

- من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة و محاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد في الفصل الأول على المنهج الوصفي، و ذلك بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع و فهم مكوناته و تحليل أبعاده ، أما في الفصل الثاني اعتمدنا على المنهج التحليلي، و ذلك من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع المحلي فاستعملنا بعض الطرق الإحصائية و توزيع الاستبيان و كذا المقابلات الشخصية.

• الدراسات السابقة:

من أجل إثراء موضوعنا، اعتمدنا على العديد من المراجع، منها:

- مجلة الباحث، للكاتب عرابية الحاج، تحت عنوان: "تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات

العمومية"، دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات، 2012، حاول الكاتب من خلال هذه المجلة إبراز أن

الكفاءات البشرية تعد معيارا مهما في الحكم على جودة أداء المستشفيات العمومية، فتطرق من خلاله إلى كفاءة

أداء المستشفى، أهم مؤشرات قياس استخدام الموارد البشرية في المستشفيات...

- دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، من إعداد الطالبة سلامي فتيحة، 2014، قامت الطالبة بتقديم

مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية، من مفهوم، أنواع، أبعاد... و حول كيفية تسييرها و الآليات المعتمد

عليها في تطوير هذه الكفاءات البشرية.

• هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، قسمنا الدراسة إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول: تمحور حول مفاهيم نظرية متعلقة بتسيير و تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الاستشفائية،

فتطرقنا فيه إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول تحدثنا حول "ماهية الكفاءات البشرية"، فاحتوى على المفهوم،

الأهمية و الأهداف، المكونات...، أما في المبحث الثاني تطرقنا من خلاله إلى "تسيير و تنمية الكفاءات البشرية"،

فقدمنا مفاهيم حول تسيير الكفاءات البشرية من تعريف، أهداف، مراحل...، و حول تنمية الكفاءات البشرية

من مفهوم، أهداف، أهمية، مجالات...، و حول توظيف الكفاءات البشرية، فقدمنا مفهوم لعملية التوظيف،

مكونات الوظيفة...، أما في المبحث الثالث، فحاولنا من خلاله توضيح أن "تسيير و تنمية الكفاءات البشرية هو

مصدر لتحسين أداء المؤسسات الاستشفائية".

الفصل الثاني: جاء عبارة عن دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "سايع محمد" بالصباحة الشلف، فقمنا

بإعطاء نبذة عن المؤسسة محل التبرص، مصلحة محل التبرص، كما قمنا بتوضيح واقع تسيير و تنمية الكفاءات

البشرية في المؤسسة محل الدراسة و عرض و تحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الأول:

دور تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في

تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية

تمهيد الفصل:

تعتبر الكفاءات البشرية إحدى أهم الموارد غير المادية في المؤسسة مهما كان نشاطها أو الهدف من إنشائها، تختلف قدراتها الإبداعية و الابتكارية من منظمة إلى أخرى، بحيث تتمتع بمميزات و خصائص و كذا أبعاد تجعل المؤسسات تعمل على جذب هذه الكفاءات و إغرائها. إضافة إلى ذلك تعمل من أجل تسييرها و تنميتها و كذا تنويعها و المحافظة عليها.

تحصل المنظمات على مواردها البشرية أو كفاءاتها البشرية من خلال عملية الاستقطاب التي تقوم بها، و التي تهدف من ورائها إلى توظيف أفضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة، تحقيق التوافق بين متطلبات المنظمة و خصائص الفرد المرشح لشغل المنصب الشاغر، عاملة بذلك على تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

إن المؤسسات الاستشفائية هي الأخرى تسعى جاهدة للحصول و تسخير كفاءات بشرية، من طاقم بشري متخصص و كفى في جميع التخصصات، و ذلك من أجل توفير أكبر قدر ممكن من العناية بالمريض، من علاج و متابعة لحالة المرض و تشخيصها، تحقيق التنسيق و الانسجام بين الأقسام العلاجية... كما أن وجود كفاءات و مهارات بشرية مع حسن استغلالها و تسييرها و العمل على تطويرها، من شأنه أن يحسن من أداء المؤسسات الصحية و تحقيق أهدافها المسطرة.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية

تمهيد:

يعتبر مفهوم الكفاءات البشرية مفهوم متعدد الأوجه، اختلف من حيث التصور و المجالات المطبقة و المفتوحة له، هذا ما يجعل وضع تعريف محدد له أمرا اختلف فيه الباحثين، إذ يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة و في تسيير و تأهيل و تنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة.

المطلب الأول: تقديم الكفاءات البشرية

الفرع الأول: تعريف الكفاءات البشرية

هناك العديد من التعاريف سنحاول إعطاء البعض منها:

- يعرفها العالم كايتز caiter على أنها: "هي مجموعة المعارف و المهارات و التغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في المجال معين".
- أما روبرت Ropert و بوي Boy: "هي المقدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني معطى و تتمثل في المقارنة بين: المهارات المتحكم فيها، القدرات الفردية الكامنة و تنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة، فهي مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل".¹

¹ - مزوزي ربيع، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الأوراس أريس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيذر بيسكرة، 2014، ص 15.

الكفاءات هي مجموعة من المعارف و المميزات الشخصية التي تسمح بمناقشة و فحص اتخاذ القرارات المهمة بكل ما يخص المهنة.

و منه نستنتج بأن الكفاءات هي عبارة عن: " مجموعة الممارسات الروتينية و المهارات المميزة و الأصول المكتملة التي تترجم نجاعة الإجراءات المعمول بها في حل كل المشاكل المطروحة داخل المؤسسة".¹

الفرع الثاني: خصائص الكفاءات البشرية

تتميز الكفاءات البشرية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- كفاءات ذات غاية: يتم توظيف معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إن استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: و ذلك من خلال تفاعل العناصر المكونة لها في حلقة مفرغة من المعارف و الدرايات الفنية.
- مفهوم مجرد: لا يمكن رؤيته، و ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة و نتائج هذه الأنشطة.
- مكتسبة: إن الفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين ، و إنما يكتسب ذلك من خلال التدريب الموجه له.²

¹ - عزري أسماء، تسيير الكفاءات في المؤسسة، دراسة حالة الشركة سونلغاز بمستغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، 2014، ص 19.

² - مزوزي ربيع، المرجع السابق، ص 24.

الفرع الثالث: متطلبات الكفاءات البشرية

هناك ثلاثة عناصر أساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة، فهي ضرورية لوجود كفاءات و هي:

(1) **المعرفة:** و هي تعني الفهم، الإدراك و التعلم، و المعرفة، ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة

استناد إلى البيانات و المعلومات المتوفرة عنها و المتصلة بها، و لذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من

البيانات و المعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة.

(2) **المهارات:** هي مجموعة القدرات الفكرية و الجسدية للفرد أو المجموعة، و التي تمكنهم من تأدية عملهم على

أحسن وجه. فهي تركز على عنصرين أساسيين:

- الرأس المال الفكري: و الذي يتمثل في القدرات الذهنية و الكفاءات النوعية المتوفرة لدى عقول أصحابها و ما

أنتجته هذه العقول البشرية من أبحاث و عمليات تطويرية.

- الخبرة الشخصية: هي ذلك التراكم من التجارب التي تم تحصيلها من طرف العاملين بالمؤسسة طوال فترة

العمل التي قضوها من خلال حياتهم المهنية.

(3) **السلوك:** السلوك هو ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية و اللاشعورية و النظرية المكتسبة أو الوراثة

و المتعلمة أو العوامل الاجتماعية و الاقتصادية و الحالة الصحية.¹

¹ - بوزيد نذيرة، دور التسيير في تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصد مرياح بورقلة، 2012، ص 61-62.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية و أهميتها

الفرع الأول: أنواع الكفاءات البشرية

يمكن تصنيف الكفاءات البشرية إلى ثلاثة مستويات:

1) كفاءات فردية: مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يستغلونها تتطلب

كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق مع أهداف المؤسسة، فمن بين الكفاءات الواجب توفيرها في الفرد

نذكر منها:

- إيجاد توازن بين العمل و الحياة الخاصة من خلال التوفيق بين أولويات العمل و أولويات الحياة الخاصة حتى لا

تحمّل إحداها الأخرى.

- أن يكون الفرد قادر على التأقلم مع ظروف العمل المتغيرة و الغامضة.

- أن يكون مثابرا قادرا على العمل وحده، و كذا يكون له المقدرة على التعلم السريع من خلال التحكم في

الفنيات العلمية و العملية و التجارية لديه و روح اتخاذ القرار.

2) الكفاءات الجماعية: هي تلك المهارات الناجمة عن تضافر و تداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث

تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي تتمثل في قدرة الجماعة على التحكم في طرق

و وسائل العمل. فهي تتسم بالتعاون و التأزر بينها، يمكن تحديد مؤشرات لهذا النوع من خلال درجة التعاون بين

الأعضاء، التعلم الجماعي و الصراعات.¹

¹ - عزي أسماء، المرجع السابق، ص 20.

3) الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية): هي عبارة عن مكون إنساني نافع و نادر، أدرج عميقا في تنظيم و تشغيل المنظمة، فهو يتميز بصعوبة النقل و التقليد و التبديل. فالكفاءات التنظيمية لا تفترق عن المنظمة التي تضعها في العمل. فهي تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية و المهارات و كذا الأصول الخاصة و القواعد التنظيمية، أي من خلال الموارد البشرية، المادية و التنظيمية.¹

الفرع الثاني: أهمية الكفاءات البشرية

إن الكفاءات و المؤهلات و المعارف من عوامل التميز الأساسية، إذ أصبحت تخصص لها إستراتيجية ضمن الإستراتيجيات العامة للمؤسسة. فال مورد البشري يعد أهم مصدر للنجاح و التفوق، فهو عنصر فعال، و يجب الاهتمام به من حيث تطويره و تفعيله، و إشراكه في أهداف المؤسسة و توجيهاتها، بحيث يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة و الارتقاء بأدائها و تحسين موقعها و تنافسيتها.²

كما أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفردتها التحولات الراهنة و التي تتميز بالصعوبة و عدم التأكد، فال فرد قد يواجه خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة إذا توجب ذلك.³

¹ - بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor برج بعريريج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013، ص11.

² - طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماغن بيسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2014، ص 20.

³ - عزى أسماء، مرجع سابق، ص 14.

كما نجد أن الكفاءة تساهم في حل بعض الصراعات و بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد و تزرع فيهم روح التعاون و التضاد و ذلك لخدمة أهداف و مصالح المؤسسة.¹

المطلب الثالث: مكونات و مستويات الكفاءات البشرية

الفرع الأول: مكونات الكفاءات البشرية

تتكون كفاءات الأفراد من مجموعة من العناصر، تنحصر ضمن صنفين من الموارد: الموارد الشخصية للفرد و الموارد البيئية.

- الموارد الشخصية: تتمثل في مجموع المعارف و المهارات مثل: المهارة العلمية، التجريبية، العقلانية الإدراكية، الاستعداد، المعارف العامة و المعارف الخاصة ببيئة العمل... التي يكتسبها الفرد من أجل تحقيق الفهم، القدرة على التكيف و حسن التصرف و القيادة، من خلال التدريب و التعليم و الخبرة المهنية و الاجتماعية.
- الموارد البيئية: تتكون من خلال الشبكات الوثائقية، الخبراتية...، من أجل القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط، و ذلك من خلال التعليم الأكاديمي و الخبرة المهنية.²

¹ - عزوي أسماء، مرجع سابق، ص 14.

² - الحمدي أبو قاسم، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الأغواط 1999-2005، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 39.

الفرع الثاني: مستويات الكفاءات البشرية

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم و تجميع العديد من العناصر التالية:

1-البيانات: و هي الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها و تقديمها دون أحكام أولية مسبقة. و تصبح

البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها و وضعها في إطار واضح و مفهوم للمتلقي.

2- المعلومات: هي بيانات تمنح صفة المصدقية، و يتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها و ترنقي

لمكانة المعرفة.

3-المعرفة: هي ترجمة للمعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، و هذه القدرة لا تكون إلا

عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية.

4-الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، و تنتج عن طريق التحكم في المعارف.¹

¹ - بن جدو محمد الأمين، المرجع السابق، ص 7.

المبحث الثاني: تسيير و تنمية الكفاءات البشرية

تمهيد:

تسعى المؤسسة جاهدة إلى إتباع عدة مناهج و طرق لرفع قدراتها و مواجهة شدة المنافسة و التحكم في التكنولوجيا الحديثة، و ذلك من خلال تسيير و تنمية كفاءات الفرد باعتباره المحور الرئيسي لتحقيق النمو و التطور و التميز. كما بإمكانها استغلال هذه الكفاءات عن طريق استقطابها من أجل توظيفها للاستفادة من المعارف و الخبرات التي تمتلكها هذه الكفاءات البشرية.

المطلب الأول: تسيير الكفاءات البشرية

الفرع الأول: تعريف تسيير الكفاءات البشرية

هناك العديد من التعاريف، فكل عالم نجد أنه قدم تعريف مشابه أو مكمل لعالم آخر، سنذكر البعض منها:

- حسب لشتن بارجر Lichtenberger: عرفها على أنها " هي تعبئة و توظيف و تجديد الموارد البشرية في إطار الحالات و وضعيات خاصة التي يقتضي الأمر فيها من العامل القيام بنشاط محدد و نتائج محددة حتمية."
- أما بوتاف Botef : عرفها على أنها " هي عملية التأليف بين معرفة التنسيق و معرفة التوظيف للموارد البشرية و يضيف إلى ذلك أن تسيير الكفاءات هي بعد يهدف إلى الجمع و التوفيق بين توظيف و تقوية القدرات العلمية للموظفين من جهة و تنمية قدرة المؤسسة على المنافسة و كذا الاستخدام الجيد و الفعال لموظفيها."¹

¹ - عزوي أسماء، مرجع سابق، ص 20-21.

- يرى سليب ديجكس Celibedejoux: لكي تشغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن يكون الفرد محفز بشكل كافي من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تحكم عملي انطلاقا من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية.

و منه نستنتج أن تسيير الكفاءات يصبح حقيقة فقط إذا تبع بالتنفيذ، و لا تعتبر المؤسسة أنها تطبق تسيير الكفاءات، إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد و تكوينه من جهة و بين ترقيته من جهة أخرى.¹

الفرع الثاني: مقاربات و أهداف تسيير الكفاءات البشرية

● مقاربات تسيير الكفاءات البشرية

لم يعد مضمون الكفاءات البشرية بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، بل أصبحت ذات مفهوم شامل و مركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد و المجموعات و كذا البيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية و تسيير الموارد البشرية، إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات و هي:²

¹ - مكي دواجي نادية، تسيير الكفاءات في المؤسسة المصرفية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة و تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، 2013، ص 44-48.

² - مكي دواجي نادية، المرجع نفسه، ص 41-43.

1) المقاربة التسييرية للكفاءات:

تتمثل في مجمل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتراكمة عبر الزمن، و على قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، و من خلال هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، و من معرفة و كذا حسب التصرف.

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للاستغلال الأمثل عالية أمام أي وضعية ووظيفة محتملة، بالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظوم تعد أداة متطورة و متلازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه.

2) المقاربة العملية:

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، السيرورة التنظيمية و التكنولوجيا و قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها. فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، و ليست مطلقة بل نسبية و متغيرة، مثل قدرة الجماعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة.¹

3) المقاربة الإستراتيجية:

وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع و تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، و العملية و التنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.²

¹ - مكي دواجي نادية، المرجع نفسه، ص41-43.

² - سملاي يحمية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة و المعرفة أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص141-143.

• أهداف تسيير الكفاءات البشرية:

هناك عدة أهداف و المتمثلة فيما يلي:

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب و استقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة ، و حتى المستقطبة التي تسمح بتحسين إستراتيجيتها.
- ترقية و تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية و بالتأكيد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادها نحو الأفضل ، و تحديد أنسب نظام للتحفيز.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها ، فيحس العامل بالانتماء.
- زيادة فرص الإبداع و الابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.¹

الفرع الثالث: مراحل، مزايا و عيوب تسيير الكفاءات البشرية

• مراحل تسيير الكفاءات البشرية:

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط و تنظيم و تقييم، أي لا بد لنا من تسييرها و تتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية:

- **تخطيط الكفاءات:** و تكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، و تكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات و التي تحاول المؤسسة سدها، و ذلك من خلال وصف²

¹ - بوزيد نذيرة، المرجع السابق، ص 62.

² - سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة 2014، ص 26.

المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف و المعارف العملية و السلوكيات اللازمة لها، و تستعمل المؤسسة التسيير التوعوي للتشغيل و الكفاءات.

- **اكتساب الكفاءات:** يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

- **تنمية الكفاءات:** و التي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، و يعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكيات.

- **استخدام و تقييم الكفاءات:** و هي المرحلة التي تستخدم و توظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب و اكتساب المهارات و التعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، و التي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة و يتم ذلك بتقييم النشاطات و المهام المنجزة، بتحديد و إظهار نقص المهارات في مناصب معينة و لأشخاص معينين و الذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات. و بذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.¹

● **مزايا و عيوب تسيير الكفاءات البشرية:**

- **مزايا تسيير الكفاءات البشرية:**
 - خصوصيات الكفاءة تعطي للمتعاونين نظرة واحدة على ما ينتظره من الأفراد، و هذا ما يقلل من الأخطاء.
- عند تطبيق تسيير الكفاءات، المنظمة تهتم بتطوير معاونيها و هذه العناية بجد ذاتها محفزة.²

¹ - سلامي فتيحة، المرجع السابق، ص 26.

² - مكي دواحي نادية، مرجع سابق، ص 43.

- إن جلب خصوصيات و كفاءات في الوظائف تعطي نظرة شاملة على الإمكانيات المهنية في إطار تنظيمي.
- إن نظام تسيير الكفاءات هو نظام هادف و مفيد في التطبيق.
- **عيوب تسيير الكفاءات البشرية:**
- إن نظام تسيير الكفاءات جد معقد، كما أن المتعاونين مع المؤسسات حالياً لا يفهمون جيداً ما المقصود بالكفاءة و تسييرها.
- إن تسيير الكفاءات البشرية لن يكتب له نجاح إلا إذا كان مدرج في أنماط تطويرية أخرى للمؤسسة.
- تؤكد المؤسسات التي تمارس تسيير الكفاءات، أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل لتجاوز هذه الحواجز و العراقيل، و هي:
- قبول هذا النظام على جميع مستويات المنظمة هو عامل يساهم في النجاح.
- خصوصيات الكفاءات هي رسائل قوية لتحديد الإستراتيجية و وسائل هامة للتغيير.
- التكييف المستمر لتسيير الكفاءات تكتسي أهمية أساسية من أجل بقاء المؤسسة على المدى الطويل.¹

المطلب الثاني: تنمية الكفاءات البشرية

الفرع الأول: تعريف تنمية الكفاءات البشرية

- " هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم و ذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم و اتجاهاتهم".²

¹ - مكي دواجي نادية، مرجع سابق، ص 43.

² - الحميدي أبو القاسم، مرجع سابق، ص 56.

و يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، و إنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها و اكتشاف إمكانيات نموها، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور: وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات و الكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها. يمكن القول إن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي و عمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكليف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، و الكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.¹

الفرع الثاني: أهمية و أهداف تنمية الكفاءات البشرية

● أهمية تنمية الكفاءات البشرية:

- تزداد الحاجة إلى الاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات، و ذلك راجع إلى:
- ازدياد الوعي بأهمية المورد البشري و كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمنظمة بحاجة إلى ابتكارات و جودة شاملة توفر بها ميزة تنافسية.
 - زيادة الحاجة إلى الكفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر المعلومات و إنما صعوبة تشغيلها و تحليلها و توظيف الكميات الضخمة و السائلة منها بسبب سرعة تغيير البيئة التنافسية.²

¹ - سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص 19.

² - عزوي أسماء، مرجع سابق، ص 31.

- تحتاج أغلب المؤسسات اليوم إلى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها و خدماتها، فتسعى من خلال ذلك إلى اعتماد أنظمة عالمية كالإيزو لتضمن بذلك تصريف منتجاتها للخارج، و لا سبيل إلى ذلك إلا أن تمتلك المؤسسة يد عاملة مؤهلة لذلك. إذن فعملية تنمية الكفاءات البشرية هي المرجح لنيل ذلك.
- تساهم في حدوث الهدوء و الأمن النفسي للأفراد نتيجة بث الثقة و تجسيدهم بمدى امتلاكهم لمهارات و خبرات و معارف كفيلة بإحداث ذلك، كما تساهم في صد التغيرات و النقائص.¹

● أهداف تنمية الكفاءات البشرية:

- تحقيق التطور النوعي للقوى العاملة و رفع العمالة، الكفاءة و المهارات للموارد البشرية في شتى المجالات و قطاعات النشاط، مما ينجم مع مستلزمات تحقيق التنمية الشاملة، و هذا يتطلب رفع إمكانيات التأهيل المهني و مستويات المهارة و الاختصاص.
- تحقيق التوازن في سوق القوى العاملة و بين عرضها و الطلب عليها بهدف التوصل إلى الاستخدام الأمثل.
- ترقية و تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية و التأكد من أنها تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات البشرية بهدف قيادتها نحو الأفضل مع تحديد أنسب نظام حوافز.
- زيادة فرص الإبداع و الابتكار في المؤسسة مما يسمح بتحقيق التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.
- اكتشاف الكفاءات الخفية و غير الظاهرة و محاولة استغلالها لأقصى حدود.
- تعليم الأفراد و تلقينهم خبرات جديدة.²

¹ - طائر مراد، دور الكفاءات البشرية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة شيكو ليكس، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2013، ص 65.

² - عززي أسماء، مرجع سابق، ص 31.

- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات معه فوق عادية.

- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.¹

الفرع الثالث: أساليب و مجالات تنمية الكفاءات البشرية

• أساليب تنمية الكفاءات البشرية:

إن تطوير الكفاءات البشرية يسمح بالتعلم التنظيمي من خلال العمل و التجربة، و لا يمكن تفعيل عملياته إلا إذا كانت هناك مساهمة تنظيمه من خلال توفير أساليب التسيير الفعالة و مساهمة فردية من خلال ما يملك العامل من مكتسبات و الجهود التي يبذلها لتطوير كفاءته و تحسين أدائه، و لتحقيق هذه التنمية يجب إتباع العديد من الطرق نذكر منها:

1- التدريب:

يعتبر التدريب نوع من أنواع النشاط المقصود و المخطط في أي مؤسسة، حيث يعمل على تحويل أعداد من العاملين بها إلى خبرات معينة بهدف تحسين الأداء.

لذلك لا بد عند الشروع في تخطيط ثم تنفيذ عملية التدريب، أن تأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر و القوى و العوامل التي تؤثر في تلك العملية إذا ما أردنا أن نحقق الأهداف المرجوة منها.²

¹ - عزي أسماء، مرجع سابق، ص 31.

² - عبد الفتاح دياب حسين، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996، ص 10-13.

التدريب هو عملية تهدف إلى سد نقص المهارات القديمة و اكتساب العامل مهارات جديدة، كما يمكن الفرد من الإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكه.¹

2- التكوين:

هو عملية تستهدف إلى إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد، مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، تزويد العامل بالمعارف، المهارات و التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، و من تحقيق أهداف الفاعلية فيها، و له عدة أشكال تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران العمل على عدة وظائف.²

3- وضع نظام أجور على أساس الكفاءة:

تعتبر الأجور كأحد الأسس التي تساعد على تطور الكفاءات و تنميتها، فهي ترتبط بما يلي:

- المعيار الوحيد هو المؤهلات و مدى التحكم فيها.
- حظوظ الترقية كبيرة.
- مخطط الأجور يشجع على الحركة الأفقية.

4- الكفاءة التنظيمية:

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للمتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فدرجة تعقد هذا التغيير و عند استقراره يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة، قصد إعطاء حركة أكبر للأفراد من أجل الإبداع و تطوير الكفاءات، بل يمكن القول أن المنظمات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات ذات كفاءة.³

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2003، ص 115 .

² - حامي جميلة، تطوير الكفاءات من منطلق التسيير التقديري، دراسة حالة بنك بدر سيدي لخضر، مذكرة مقدمة لنيل ليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة و تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستعانم، 2014، ص 18.

³ - مزوزي ربيع، مرجع سابق، ص 45.

5- المساهمة الفردية:

ترتبط بإدارة الفرد و قدرته على تطوير قدراته و مهاراته ذاتيا، و هذا نتيجة الشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي ببذل جهود لتحسين الأداء.¹

• مجالات تنمية الكفاءات البشرية:

- إعداد مواصفات الكفاءات: توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات و جمع المعلومات حول الوظيفة و مجال العمل، و من بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية و الجماعية، استمارات الكفاءات...
- تقييم الكفاءات: يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف و القوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، و من الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات...
- تطوير الكفاءات: تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر و عليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة في هذا الميدان نجد: التكوين المرتكز على الكفاءات.
- تحفيز الكفاءات: توجد مجموعة من الإجراءات و السياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من²

¹ - مزوزي ربيع، مرجع سابق، ص 45.

² - مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية، مدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي و أفاق التطور، تجارب الدول، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، يومي 3-4/12/2012، ص 2.

استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين و قامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها.

حيث تشكل التعويضات و المكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات و الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية و المتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، و بعضها الآخر يتعلق باستقرار و ازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات و المحفز الأهم لتحسين أدائهم.¹

المطلب الثالث: توظيف الكفاءات البشرية في المؤسسات

الفرع الأول: مفهوم توظيف الكفاءات البشرية

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لعملية التوظيف و ذلك مع تعدد الباحثين و المؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال، سنذكر بعضا من هذه التعاريف:

- **التوظيف لغة:** " التوظيف اسم من فعل وظف، يوظف، توظيفا، و يراد به استخدام أو تشغيل شيء، أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، و هكذا توظف الأموال للحصول على أرباح و فوائد منها، و يستخدم العمال و الموظفون قصد إنتاج سلع و خدمات جديدة." ²

¹- مصنوعة أحمد، المرجع السابق، ص 2.

² - تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارة العمومية الجزائرية، دراية حالة جامعة أحمد بوقرة ببومرداس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة ببومرداس، 2010، ص11.

- **التوظيف اصطلاحاً:** " هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، و هو مصطلح مرادف للفظ التشغيل، بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل، و فيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات و واجبات محددة في المنظمة، أما مصطلح التشغيل فيراد به ملئ أو سد منصب كان شاغراً."¹

- كما يعرف التوظيف، على أنه مسؤولية المدير من خلال حشد و استخدام الموظفين الجدد المؤهلين لملاء المراكز الوظيفية المتعددة و المختلفة في التنظيم. و هذه الوظيفة لا تقتصر على الاختيار و الانتقاء فقط، بل تشمل كذلك التدريب و تنمية قدراتهم و كفاءاتهم، الترقية و تقييم الأداء و توفير الفرص لتنميتهم و تطويرهم. بالإضافة إلى ذلك تتضمن هذه الوظيفة وضع نظام مناسب للأجور و المرتبات.²

- **الوظيفة:** هي مجموعة من الاختصاصات التي يقوم بها شخص محدد تتوافر فيه شروط معينة و يجب أن يقوم بالعمل مستهدف مصلحة المؤسسة التي يعمل بها، و يعني ضرورة وضع شخص في منصب معين بحسب الاختصاصات الموجودة بما يتلاءم مع المهارات و القدرات و الشروط التي تفرضها هذه الاختصاصات و لا بد أن تكون مصلحة المؤسسة هي الهدف الأول لعمل الفرد.³

¹ - تيشات سلوى، المرجع السابق، ص11.

² - فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، الطبعة 5، 2014، ص36.

³ - جبلي فاتح، الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت، وحدة بحوث، قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مناصوري بقسنطينة، 2006، ص11.

الفرع الثاني: مكونات الوظيفة

تشمل الوظيفة أو العمل على مجموعة من المهام أو الأنشطة أو الفعاليات الجزئية التي تشكل مجموعها كيان الوظيفة أو العمل، و من أجل معرفة أوجه و مدى التشابه أو الاختلاف بين وظيفة و أخرى، فإن ذلك يتطلب تحليل كل وظيفة إلى مكوناتها الأساسية و مقارنتها مع بعضها. و ترتيب هذه المكونات أو العناصر و مقارنتها مع بعضها و ترتيب هذه المكونات أو الفعاليات بشكل متدرج أو متسلسل:

- **العنصر:** هو أصغر وحدة موجودة في أي نشاط أو عمل.
- **المهمة:** و تمثل مجموعة من العناصر التي يؤديها الموظف للوصول إلى هدف ما، فالمهمة هي وحدة محددة تتضمن عددا من العناصر تنجز عبر مجموعة الإجراءات و الأساليب و الطرق المحددة.
- **الواجب:** هو مجموعة من المهام المحددة ينجزها موظف بقصد إنجاز نشاط أو فعالية معينة تقع ضمن مسؤوليته، أي أن الواجب يتضمن الفعاليات جميعها ذلك العلاقة بإنجاز مهمات و عناصر ذلك العمل.
- **العمل:** هو مجموعة محددة من الواجبات التي ينجزها موظف واحد.
- **الوظيفة:** هي مجموعة الأعمال و مسؤوليات متشابهة أو متكاملة تتعلق بشخص واحد و تتطلب ترقيته بكامله و تتعلق بمكانته، كما أن الوظيفة نفسها يمكن أن تسند إلى أكثر من فرد واحد في المنظمة الواحدة إذا كان مبدأ العمل و حجم الهيكل التنظيمي و سعة أعمال المنظمة تستلزم ذلك.
- **المهنة:** هي مجموعة من الوظائف المتشابهة من حيث نوع العمل الموجود في المنظمات متعددة أو على مستوى قطاع ما، كالصناعة مثلا، فالتدريب مهنة و التدقيق مهنة، التجارة...¹

¹ - صفوان حمد المبيضين، التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية، دار الكزوري العملية للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص120-122.

الفرع الثالث: استقطاب، اختيار و تعيين الكفاءات البشرية في المؤسسات

● استقطاب الكفاءات البشرية:

- مفهوم الاستقطاب:

"الاستقطاب هو عملية استكشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوفرة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف و من يعرضون وظائف".¹

كما يعتبر الاستقطاب بمثابة " عملية اجتذاب و إغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة، و الذين تنطبق عليهم الاشتراطات و المعايير الموضوعية لعملية الاختيار مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الاختيار و توفير الوقت و الجهد".²

- مصادر الاستقطاب: يمكن تقسيم مصادر استقطاب الكفاءات البشرية إلى نوعين:

(أ) مصادر داخلية: أي أنه يتم الحصول على الكفاءات المناسبة من داخل المنظمة بإحدى الطرق:

- الترقية: و يتم بمقتضاها تحويل الفرد من وظيفة دنيا إلى وظيفة أعلى، و تتم هذه العملية بطريقة و على أسس موضوعية بحث يسهل على جميع العاملين تفهمها و التعرف عليها.

- النقل و التحويل: أي تحويل أو نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع إلى آخر داخل المنظمة، و ذلك بهدف خلق توازن في عدد العمال في الإدارات الأخرى التي تشهد نقص في مواردها البشرية مثلاً...³

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 117.

² - زين تيم، إدارة الموارد البشرية، أساليب الإدارة الحديثة، yazan.tayyem@windowslive.com ، تاريخ الإطلاع: 11/26/2016، على الساعة 16:33.

³ - محمد سعيد أنور سلطان، المرجع سابق، ص 120.

- **الموظفين السابقين:** تلجأ المؤسسة إلى الموظفين التاركين للعمل الراغبين في العودة إلى العمل، أو اللجوء إلى طريقة مشابحة لها، وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة، وهي أكثر إتباعاً في المؤسسات الصغيرة.

(ب) مصادر خارجية: و تتم عبر الطرق التالية:

- **مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، المنظمات العمالية و المهنية:** تلعب هذه المنظمات دور كبير في توفير الأفراد المناسبين لشغل الوظائف بالمنظمة.

- **الإعلام:** و تكون عن طريق الصحف و المجالات....

- **الجامعات و المدارس:** تعتبر من المصادر المباشرة، لأن المؤسسات تتصل مباشرة بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة التي تحتاج إليها. لكن قد يعاب على هذه الطريقة لأن خريجي الجامعات لا تتوفر لديهم الخبرة العلمية السابقة مما يتطلب توفير جهد كبير لتكوينهم و تدريبهم على العمل.

- كما يمكن الاعتماد على الترشيح من قبل عاملين في المنظمة...¹

● اختيار الكفاءات البشرية:

1- مفهوم الاختيار:

الاختيار: هو النشاط الخاص بوظيفة التوظيف يهدف إلى التوفيق بين المتقدم لشغل الوظيفة و الوظيفة ذاتها.²

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق، ص 117-224.

² حساين يمينة، أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد، دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2013، ص 13.

وظيفة الاختيار: هي العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن توفق بين المرشحين المتقدمين للشغل الوظيفة و انتقاء الأفضل الذي تتوفر فيه أفضل الشروط لشغل المنصب.

2- خطوات الاختيار:

هناك العديد من الوسائل و الإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار و التي تتمثل في:

- المقابلة الميدانية (التمهيدية) : تتمثل في رؤية المترشح عن قرب للتجاوز معه لمعرفة قدراته الذهنية أو الجسمانية للتأكد من الشروط المطلوبة لهذه الوظيفة متوفرة فيه حتى يتم اختيار الأشخاص المناسبين.

- طلب التوظيف: يتم تدوين المعلومات الخاصة بالمترشح و التي تفيد المؤسسة في اختيار قرارات التوظيف.

- الاختيار: الغرض من اكتشاف المواهب و القدرات العقلية و الذهنية و الجسمية على أداء العمل و استبعاد المؤهلين و هو أنواع:

اختيار الذكاء: لمعرفة درجة ذكاء المترشحين و مقدرة الفرد على الحكم في الأشياء.

اختيار قدرة المرشح و أهليته: تبين مدى قدرة الفرد على التحكم إذا منحت الفرصة للتدريب و تنمية قدراته و تفهمه لزيادة المعلومات في المستقبل.

اختيار المهنة: تستخدم لتبيان مقدرة الفرد و كفاءته في أداء عمله بإتقان.

اختيار الميول (ميول الشخص للعمل): و الغرض منه معرفة مدى رغبة الشخص المرشح للعمل الذي سيسند إليه و ميله و حبه لأدائه و تفضيله له.¹

¹ - حساين يمينة، المرجع السابق، ص14.

- الفحص الطبي : و هو تقرير عن سلامة الأشخاص و حالتهم الصحية.¹

• تعيين الكفاءات البشرية، توجيههم و إدماجهم:

تعني هذه العملية، القيام بتعريف الوافدين الجدد للمنظمة بطبيعة عملها و دورها و أهدافها و سياساتها العامة،

تعريفهم بزملائهم في العمل، بمرؤوسيتهم، بالأقسام و الأشخاص من ذوي الأعمال الموازية أو المكملة لأعمالهم.

إن إتمام عملية إدماج الموظفين الجدد في المؤسسة في ظروف عادية و من غير تأجيل، يوفر عليها الكثير من

العناء و المصائب و التكاليف في أوقات لاحقة.²

¹ - حساين يمينة، المرجع السابق، ص14.

² - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف تقنيات الجزء 2، وظائف المسير و تقنيات المسير، ديوان المطبوعات جامعة بن عكنون الطبعة 2، 2012، ص131.

المبحث الثالث: تسيير و تنمية الكفاءات البشرية مصدر لتحسين أداء المؤسسات

الاستشفائية

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الاستشفائية أكبر مكون للنظام الصحي الذي يقدم الخدمات الصحية في المجتمعات المنظمة، فهي ملاذ المرضى الذين ينشدون العافية و الأصحاء الذين يطلبون الوقاية، و مكان للتدريب و التكوين و إجراء البحوث لمواكبة التطور و التغيير العلمي و التكنولوجي في مجال الطب و الزيادة في الخبرات و الكفاءات.

إن امتلاك المؤسسات الاستشفائية لموارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية و مهارات متميزة، من طاقم إداري و طبي متخصص يسهر على توفير الراحة للمرضى، و كذا القيام بتسييرها و العمل على تنميتها و تطوير قدراتها، من شأنه أن يعزز و يقوي من مكانة المستشفى، يساهم في تحسين أدائه و يمكنه من تحقيق أهدافه المحددة و المنشودة.

المطلب الأول: المؤسسات الاستشفائية

الفرع الأول: تعريف المستشفى و مكوناتها

• تعريف المستشفى:

هناك العديد من التعاريف، سنحاول ذكر البعض منها:

- المستشفى هو: "مكان لعلاج المرضى و تأهيلهم، بحيث تكون مجهزة بعيادات للأطباء و غرف العمليات

للإعاش، غرف للمرضى عامة و خاصة... كما في البعض عيادات خارجية لاستقبال المرضى غير المقيمين، فيها

مختبرات و أقسام الأشعة و أقسام الطوارئ، يعمل فيها أطباء، ممرضين،..."¹

¹ - وليد يوسف صالح، إدارة المستشفيات و الرعاية الصحية و الطبية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 23.

- كما عرفته جمعية المستشفيات الأمريكية بأنه: " مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل على أسرة للمرضى الداخليين، و خدمات صحية تتضمن خدمات طبية و خدمات التمريض المستمرة، و ذلك لإعطاء المرضى التشخيص و العلاج اللازمين."

- كما عرفته منظمة الصحة العالمية على أنه: " جزء لا يتجزأ من نظام اجتماعي و صحي متكامل، من مهامه تأمين خدمات صحية شاملة للمجتمع، من الناحيتين العلاجية و الوقائية، و يشمل على عيادات خارجية تستطيع إيصال خدماتها للعائلة في موقعها الطبيعي، كما أنه أيضا مركزا لتدريب الكوادر الصحية و لأجراء البحوث الطبية و الاجتماعية." ¹

- يختلف مفهوم المستشفى حسب الأطراف التي يتعامل معها، فكل طرف له مفهوم خاص به عن المستشفى تبعا لتلك العلاقة القائمة بينهما، و يتضح ذلك فيما يلي:

- **المرضى:** ينضرون المرضى إلى المستشفى على أنه الجهة المسؤولة عن تقديم العلاج و الرعاية الصحية لهم.

- **الكادر الطبي:** يعتبره هو المكان الذي يمارس فيه أعماله و مهامه الإنسانية، و بما يملكه من خبرة و مهارة في القيام بالرعاية الصحية.

- **إدارة المستشفى:** هو منظمة مفتوحة على البيئة المحيطة بها و متفاعلة مع متغيراتها المختلفة في ضوء ما حدد لها من أهداف و واجبات مسؤولة عن تنفيذها بشكل كفاء و فعال. ²

¹ - كحيلة نبيلة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، التخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه اقتصاد ماناجنت، جامعة منصورى بقسنطينة، 2009، ص 18.

² - عرابة الحاج، ازدواجية السلطة في المستشفيات: المفهوم و الإشكالية، مجلة الباحث، العدد 7، 2010، ص 27.

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

- **مصانع الأدوية:** هو سوق واسع يستوجب إمداده بما يحتاجه من أدوية و مستلزمات طبية وفق اتفاقات مسبقة.

- **الطلبة و الجامعة:** هو موقع تدريبي و عملي لإكسابهم المهارة و المعرفة الميدانية عن أسرار المهنة لإجراء التجارب و البحوث المستقبلية في مجال الطب.¹

- كما يعتبر المستشفى أنه مجموعة من الإمكانيات المادية، البشرية، المالية و الفنية التي تسمح بتقديم خدمات صحية و طبية. فهي تعمل على تدريب القوى العاملة الصحية و القيام بالبحوث و الدراسات الطبية. فالمستشفى يتميز بازدواجية سلطته، سلطة الجهاز الإداري و سلطة الجهاز الطبي.²

● مكونات المستشفى:

إن المستشفى نظام مفتوح، يتفاعل مع المجتمع و يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها و بكل ظروفها، فهو يتكون من العديد من المكونات منها:

1- المدخلات: تمثل المدخلات الإمكانيات المادية و البشرية و التقنية اللازمة لقيام المستشفى بنشاطاته المتعددة، هذه المدخلات تتكون من:³

¹ - كحيلة نبيلة، المرجع السابق، ص 19.

² - عرابة الحاج، ازدواجية السلطة في المستشفيات، ص 27.

³ - كحيلة نبيلة، المرجع السابق، ص 20-23.

-العنصر البشري: يشمل جميع المستفيدين من الخدمات الصحية المقدمة، بالإضافة إلى مختلف العاملين في

المستشفى (سلك طبي، إداريين، عمال نظافة،...)

-العنصر المادي: يشمل مختلف الإمكانيات المادية اللازمة لإقامة المستشفى و أداء مهمته مثل: الأراضي

المباني، المعدات و الأجهزة، الأدوية، الأغذية...بالإضافة إلى مصادر التمويل المختلفة.

-عنصر المعلومات: هناك نوعان من المعلومات:

-معلومات داخلية: و هي لازمة للتعرف على نتائج النشاطات المقدمة للمرضى من حيث الاستفادة من

خدمات المستشفى و تقوم جودة الخدمات المقدمة لهم.

-معلومات خارجية: تفيد في التعرف على كمية و نوعية الاحتياجات الصحية لسكان المنطقة التي يتواجد بها

المستشفى.

2-النشاطات: تتمثل في المرحلة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى المخرجات، و يمكن تصنيفها إلى نوعين:

نشاطات أساسية تقدم مباشرة إلى المرضى (مثلا التشخيص، العلاج،...) و نشاطات مساعدة و التي تتعلق

بتسهيل النشاطات الأساسية (مثلا نشاطات الإدارة، خدمات التمريض، نشاطات ذات طابع استشاري...)

3- المخرجات: و هي عبارة عن نتيجة نشاطات المستشفى، و يمكن إيضاح ذلك فيما يلي:

-مخرجات تتعلق بحالة المرضى عند الخروج: عند دخول المريض المستشفى هناك عدة احتمالات، قد يشفى

و يتحسن، وفاته أو إحالته إلى مراكز طبية أكثر تخصصا.

-مخرجات تتعلق بجودة الخدمة المقدمة: تعبر عن مدى فعالية العلاج و التقليل من حالات الوفاة.¹

¹ - كحيلة نبيلة، المرجع السابق، ص 20-23.

-مخرجات تتعلق بكفاءة إدارة المستشفى: إن المستشفى يهدف و يحتاج إلى جهاز إداري ملم بتقنيات الإدارة الفعالة، و يعمل على تنظيم الجهود من أجل تحقيق أعلى مردودية ممكنة.

4-البيئة: يعمل المستشفى في بيئة يأخذ منها مدخلاته و يطرح فيها مخرجاته، فالمستشفى يؤثر في البيئة و يتأثر بها. و يمكن تصنيف البيئة إلى صنفين:

-البيئة الداخلية للمستشفى: تصور البيئة الداخلية للمستشفى الجوانب التي تساعد المستشفى على تحقيق أهدافه الأساسية، فتشمل: الجانب الإنساني، الجانب التقني، الجانب التنظيمي، ظروف العمل...

-البيئة الخارجية للمستشفى: و تشمل مجموع المؤثرات المحيطة بالمستشفى، التي تؤثر عليه و يؤثر فيها، منها: المؤثرات الخاصة بمصادر مدخلات المستشفى، المتعلقة بخصائص المجتمع، المتعلقة بالرقابة الاجتماعية على المستشفيات...

5-الأهداف العامة و الأهداف المحددة و البرامج:

إن الأهداف العامة بالنسبة للمستشفى هي بمثابة الخطوط العريضة التي تعبر عن الاحتياجات الصحية للسكان، أما البرامج فهي الخطة التي توضع من أجل تنظيم العمل داخل المستشفى، أما الأهداف المحددة فهي نتيجة الخطة أو البرامج التي تمثل أهداف محددة يسعى البرنامج للوصول إليها من أجل تحقيق الأهداف العامة.¹

¹ - كحيلة نبيلة، المرجع السابق، ص 20-23.

6-التغذية المرتدة (العكسية):

تقوم التغذية المرتدة على مقارنة نتائج النشاطات الفعلية (المخرجات) بالأهداف و المعايير المحددة، فإذا كانت نتائج المقارنة مطابقة للأهداف المحددة فهذا يعني أن مستوى الأداء كان جيدا وإذا كان هناك انحراف عما خطط له، يجب العمل على إيجاد أسبابه من أجل معالجته. و في كلتا الحالتين يتطلب الأمر توفر معلومات.¹

الفرع الثاني: الوظائف الأساسية للمستشفى

إن اختلاف وظائف المستشفيات بعضها عن البعض قد يرجع إلى اختلاف الأهداف من وراء إنشائها، فنجد:

1-وظيفة الرعاية الصحية العلاجية: و يقصد بها الخدمات الشخصية و العلاجية سواء من خلال العلاج

الدوائي المباشر أو من خلال خدمات صحية مساندة تحتاج رعاية سريرية داخل المستشفى أو من خلال التدخل الجراحي، بالإضافة إلى ما يرتبط بهذه الخدمات من الفحوصات المخبرية العادية و المتخصصة و خدمات الإسعاف و خدمات التمريض و الصيدلانية و الغذائية.

2-وظيفة الرعاية الصحية الوقائية: هي الرعاية المرتبطة بتوجيه النظام الصحي في المجتمع أو ما يسمى الخدمات

الصحية البيئية، حيث يرتبط بتشجيع مشاركة الأفراد و المجتمع في الأنشطة الصحية على أساس الفهم الواضح لأهم المشكلات الصحية التي يعانها المجتمع من الأمراض المعدية و الأوبئة... مما يتطلب الوقاية منها و ذلك عن طريق البرامج التثقيفية و حملات التطعيم و خدمات رعاية الأمومة و الطفولة...²

¹ - كحيلة نبيلة، المرجع السابق، ص 20-23.

² - بن دانية عائشة، تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسة العمومية ، دراسة ميدانية لمستشفى سليمان عميرات بتقرت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس، ميدان علوم إنسانية، قسم علوم و الإعلام الاتصال، تخصص اتصال و علاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، 2014، ص 49-51.

3-وظيفة التعليم و التدريب: إن المستشفى في الوقت الحالي لم يبقى نشاطه منحصر في معالجة و فحص المرض، بل توسع ليشمل التدريب و التكوين للممارسة الطبيين، هذه العمليات تكون عموما في المستشفيات الجامعية، المتخصصة....، لما تحتوي على إمكانيات مادية و بشرية هائلة و مناسبة للتأطير الجيد للطلبة.

4-وظيفة البحوث الطبية و الاجتماعية: تتسم المستشفيات بشكل كبير من خلال ما تحتويه من مخابر و تجهيزات و سجلات طبية و حالات مرضى متنوعة و إطارات بشرية متخصصة مهنيًا في توفير بيئة مناسبة لإجراء البحوث و الدراسات الطبية الاجتماعية المتخصصة في مجالات التشخيص و العلاج و التطور الذاتي لخدمات المستشفى و مهارات الأفراد...

5-الوظيفة التأهيلية: تخصص المستشفيات الكبيرة خاصة العسكرية قسما خاصا لعلاج التشويه و العلاج الطبيعي و ذلك لتدريب أصحاب هذه الحالات على مواولة مهامهم الأصلية أو تدريبهم على أعمال جديدة تتناسب و حالتهم الجديدة و يمكن أن يمس التأهيل حتى العوامل النفسية و المعنوية التي يعاني منها المريض سواء قبل المرض أو بعده و أيضا العوامل البيئية و الأسرية التي تحيط بالمريض على الشفاء الكامل بأقصى سرعة ممكنة.¹

الفرع الثالث: أصناف المستشفى

يمكن تصنيف المستشفيات وفق العديد من الأسس و هي: حسب نمط الملكية، الربحية، نوع الخدمة و الحجم.

1-نمط الملكية: و هي نوعين المستشفيات الحكومية و المستشفيات الخاصة.²

¹ - بن دانية عائشة، المرجع السابق، ص 49-51.

² - السويدي دلال، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نظام المعلومات و مراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2012، ص 36-37.

- فالمستشفيات الحكومية: هي مستشفيات تملكها هيئات رسمية تقوم على رعاية شؤونها و مصالحها (كالحكومة أو الدولة)، تقدم خدمات صحية لمختلف المواطنين مقابل أجور زهيدة.

- أما المستشفيات الخاصة، فهي مستشفيات تعود ملكيتها في الغالب إلى أطباء يعملون لحسابهم الخاص أو بعض المؤسسات الخيرية.

2-الربحية: يمكن تميز نوعين، منها مستشفيات لا تهدف للربح (المستشفيات الحكومية، المستشفيات الخيرية...)، و مستشفيات تهدف إلى تحقيق الربح تعود ملكيتها عادة إلى أفراد.

3-نوع الخدمة : يمكن تقسيمها على هذا الأساس إلى مستشفيات عامة و هي التي تحتوي على جميع الأقسام السريرية أي أنه يعالج فيها جميع أنواع الأمراض عدا الأمراض التي قد يحدث فيها عدوى التي يجب أن يخصص لها مستشفيات خاصة، و مستشفيات خاصة تعالج في أقسامها أمراضا معينة.

4-الحجم: يمكن تقسيم المستشفيات على حسب المجتمعات السكنية التي تحدها إلى صغيرة و متوسطة و كبيرة: -مستشفيات صغيرة: هي المستشفيات التي تخدم منطقة سكانية صغيرة و لا تتجاوز سعة المستشفى عموما 100 سرير مثل المستشفيات البلدية.

-مستشفيات متوسطة: هي المستشفيات التي تخدم منطقة سكانية أكبر من النوع السابق، أين السعة السريرية تتراوح بين 100 إلى 500 سرير مثل المستشفيات الولائية.¹

¹ - السويدي دلال، المرجع السابق، ص 36-37.

-مستشفيات جهوية أو كبيرة: هي المستشفيات التي تخدم منطقة جغرافية كبيرة و التي بواسطتها تسهر على رعاية عدد كبير من سكان مناطق مختلفة تحتوي على إمكانيات متنوعة و هائلة، سعتها السريرية أكثر من 500 سرير (حسب عدد السكان لتلك المنطقة) ، مثل: المستشفيات الجامعية و المراكز الجامعية.¹

المطلب الثاني: أداء المؤسسات الاستشفائية

الفرع الأول: تعريف أداء المؤسسات الاستشفائية

أداء المستشفى هو: "مدى قدرة المستشفى على تحقيق أهدافه المحددة و المسطرة".²

كما يمكن اعتبار أداء المستشفى: " هو محصلة لكل من الأداء الفردي و أداء الوحدات التنظيمية فضلا عن تأثيرات البيئة الاجتماعية، الاقتصادية و الثقافية عليهما. فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس، يتم من خلالها تقويم أداءه وصولا إلى التأكد من أن أنظمة العمل و وسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر ممكن من الكلفة و في أقل وقت و على مستوى من الجودة".

يقاس أداء كل إدارة بمجموعة من المعايير، إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان، هي مقاييس فاعلية المنظمة الصحية للوقوف على مدى قربها من الفعالية، و تشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية السياسية الداخلية و الخارجية، الرقابية و البيئية.³

¹ - عيساوي نصر الدين، مراقبة التكاليف في مؤسسة استشفائية، دراسة حالة مستشفى حي البير بقسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد المالي، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الإخوة المنصوري بقسنطينة، 2005، ص 122-124.

² - فريد توفيق نصيرات، إدارة المستشفيات، مكتبة جامعة الشارقة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 413.

³ - بثينة راشد الكعبي، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور عمال السامرائي، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 87، 2011، ص 43-45.

الفرع الثاني: أبعاد أداء المستشفيات و مشكلات و صعوبات قياسه

• أبعاد أداء المستشفيات:

هناك خمسة أبعاد تؤخذ بعين الاعتبار عند قياس و تقييم الأداء الكلي للمستشفيات، و هي:

- الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية في قطاع المستشفيات من المفاهيم المعقدة التي يصعب الاتفاق على تعريفها و قياسها

بين الباحثين و المهنيين، و راجع ذلك إلى التوقعات الفردية و المجتمعية حول ما يفترض أن تقوم به المستشفيات

و هو تحسين المستوى الصحي للمجتمع المخدم. لذلك عند قياس الإنتاجية نجد مشكلة مدى مساهمة

المستشفيات في تحقيق هدف تحسين المستوى الصحي و ليس كم أيام الاستشفاء التي أنتجتها المستشفيات.

- فيمكن تمييز بعدين للإنتاجية، الإنتاجية الكمية (مثلا عدد المرضى المستفدين من الخدمة الصحية، عدد

الحالات المرضية لكل سرير...) و الإنتاجية النوعية (وجود طاقم طبي، وجود خبرات...).

- الكفاءة: تهتم بمقاييس نسبة المدخلات إلى المخرجات من خلال: متوسط مدة الإقامة، عدد العمال...

- الرضا الوظيفي: تشير إلى ما كان العاملين يتبعون مواقف ايجابية اتجاه أنشطة المستشفى و أعمالهم، من خلال

مقاييس ترك العمل، التأخير، التباطؤ في القيام و تنفيذ العمل المطلوب منهم...

- الإبداع و التغيير: تتجسد من خلال قدرة المؤسسة على تبني و إدخال التغييرات المفروضة، كما أن الإبداع

و خلق التغيير و التجديد داخل المؤسسة يمنع الهبوط في الأداء و يسمح لها و يمكنها من الاستمرار و العطاء.¹

¹ - فريد توفيق نصيرات، المرجع السابق، ص 417-418.

• مشكلات و صعوبات قياس أداء المستشفيات:

ترجع صعوبة قياس أداء المؤسسات الاستشفائية إلى صعوبات لها علاقة بطبيعة العمل لمثل هذا النوع من

المنظمات، و من أهم المشكلات نجد:

1- طبيعة الخدمات الصحية.

2- تعدد و تعارض الأهداف و الأولويات.

3- غياب التحديد و الدقة لمهام الأجهزة الطبية.

4- الروتين في الأجهزة و القطاع الصحي.

5- الضغوط السياسية.

6- التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي و الخاص.

7- قياس الأداء المضلل.

8- غياب المنافسة.¹

الفرع الثالث: معايير تقييم أداء إدارة المستشفى

تتحمل إدارة المستشفى مسؤولية القيام بالعملية الإدارة و وظائفها، و عند القيام بهذه الوظائف تتخذ الإدارة

القرارات و ترسم السياسات المتعلقة باستعمال و توظيف الموارد المتاحة. و بقدر ما تكون هذه الإدارة مؤهلة

و فاعلة بقدر ما تحسن استعمال الموارد و تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية.²

¹ - بثينة راشد الكعبي، مرجع سابق، ص 44.

² - فريد توفيق نصيرات، المرجع السابق، ص 419.

للقيام بتقييم أداء إدارة المستشفى، هناك عناصر يجب أخذها بعين الاعتبار، و هي:

1- التخطيط و التنظيم:

أ- معيار خطة المستشفى: و ذلك من خلال وضع عدة تساؤلات قصد إيجاد الحلول المناسبة لها، و هي:

هل يوجد خطة طويلة المدى للمستشفى تتضمن منطقة خدمة المستشفى و خصائص المنتفعين؟

هل يوجد خطة قصيرة المدى للطوارئ أو الكوارث، دراسات التقييم الذاتي...؟

هل هذه الخطة هي ضمن برنامج صحي متكامل و شامل؟

ب- ترابط و تناسق الأقسام: يتم هذا الترابط و الانسجام و التناسق من خلال عدد اللجان المشتركة

للأقسام بالنسبة للعدد الكلي، قياس نظام الاتصالات...

ج- ترابط المستشفى مع الوحدات الخارجية: و ذلك من خلال نظام خدمات المرضى الخارجين و كذا

العيادات...

د- نظام المعلومات: يتجسد من خلال تسيير الملفات الطبية، التقارير الشهرية و السنوية للأقسام...

2- الفاعلية و الكفاءة: تتحقق من خلال معرفة:

- الاستخدام الأمثل للأسرة.

- سهولة المنال أي سهولة تلقي المريض للعلاج، من خلال معدل عدد الزيارات للعيادات لكل ألف من

السكان، الزيارات لغرف الطوارئ...

- معرفة و دراسة معدل التكاليف.¹

¹ - فريد توفيق المرجع السابق، ص 419.

- الأجهزة و المعدات: الاستخدام بالنسبة للعمر الافتراضي، قياس فعالية نظام الطلب و الشراء، التخزين...

3- جودة الخدمات : التركيز على إرضاء المنتفعين (عدد الشكاوي للمرضى، فعالية الخدمات الاجتماعية)

و مراقبة الجودة (من خلال مراقبة نسبة عدد حالات الوفاة عند الولادة، أثناء التخدير، ما بعد

الجراحة...)

4- القوى البشرية: معرفة و تحديد معدلات التوظيف، معدات الانخراط في دورات تدريبية...¹

المطلب الثالث: مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية

الفرع الأول: تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المؤسسة:

إذا كانت الكفاءة معيارا مهما في الحكم على جودة أداء أي منظمة، فهي تحتل أهمية خاصة بالنسبة

للمستشفيات العمومية، على اعتبار أنها مطالبة بتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية في الوقت و المكان

المناسبين، للحفاظ على صحة أفراد المجتمع، حيث تمتاز الخدمات الصحية فيها بالتكلفة العالية، هذا مع محدودية

الموارد الموجهة.

كما تتميز هذه المستشفيات بتعدد و تنوع التركيبة البشرية العاملة فيها، و خصوصا الصحية التي لها علاقة

مباشرة بالخدمات الطبية و الصحية، (كالأطباء، الممرضون، مساعدي التمريض...)، مع تعقد الوظائف

و المهام التي يمارسها هؤلاء و تداخلها مع بعضها البعض، من خلال ما يتم تقديمه من خدمات علاجية يومية...²

¹ - فريد توفيق نصيرات، مرجع سابق، ص420-424.

² - عرابة الحاج، تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية، دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات، مجلة الباحث، العدد

10، 2012، ص 333.

فكل ذلك يتطلب إعطاء موضوع تقييم استخدام الموارد البشرية الصحية المتاحة لهذه المستشفيات أهمية كبرى حتى يتسنى للقائمين على تسييرها معرفة مدى كفاءة عملياتها.

1- كفاءة الأداء في المستشفيات:

إن من أهم المتطلبات الضرورية لتقديم الخدمات العلاجية و الصحية إلى المواطنين بالإضافة إلى الموارد المادية، هو مدى توفر ذوي المهن الطبية (أطباء، أطباء أسنان، صيادلة...) و ذوي المهن الصحية في المستشفيات ممرضين، مساعدي تمريض، مراقبين صحيين...)، حيث أن عدم توفر هذه الكوادر البشرية المتخصصة للعمل في المستشفيات، سوف يعيق عمل هذه الأخيرة.

إضافة إلى ذلك فإن توفر هؤلاء بالعدد الكافي لشغل الوظائف الموجودة، بالتناسب مع الوسائل و الأجهزة الطبية المتوفرة، يعتبر مؤشرا على مدى تحقيق إحدى المهام الفرعية للمستشفيات، و هي مدى توفير الكوادر الطبية و الصحية اللازمة لإدارة المؤسسات الصحية. و على الرغم من أن السبب الرئيسي لوجود المستشفى، هو تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، إلا أن الاستخدام الكفء للموارد المتاحة البشرية، يعتبر هدفا مهما آخر. لأن المستشفى لا تستطيع البقاء على المدى الطويل دون تحقيق الكفاءة.

و يتضح من خلال ما سبق أن قياس الكفاءة في المستشفى، لا بد و أن يعتمد على عنصرين هما: الطاقة المتاحة (الكامنة) للمستشفى ، مدى أو كيفية استخدام تلك الطاقة في التطبيق، إذ يعتبر معيار التكلفة من المؤشرات المهمة لقياس كفاءة المستشفى، فتخفيض التكاليف يعتبر دليلا على تحسن الكفاءة. بافتراض المحافظة على النوعية، كما أن تحسن نوعية الخدمات ضمن نفس التكلفة هو دليل على تحسن الكفاءة.¹

¹ - عرابة الحاج، المرجع السابق، ص333-334.

2- مؤشرات قياس كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات:

من أجل قياس الكفاءة الفعلية لاستخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات، لا بد أن يكون هناك تقدير الاستخدام و الإهدار الفعلي لهاته الموارد. و نظرا لصعوبة تحقيق ذلك، فإنه يمكن الاعتماد على مقارنة هيكل الموارد البشرية المتوفرة مع المقاييس العالمية لتقدير كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات. يمكن تقسيم المؤشرات الخاصة باستخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات، إلى أربعة مؤشرات و هي:

أ-نسبة ذوي المهن الصحية إلى ذوي المهن الطبية:

يفترض بأن الاستخدام الجيد لتأهيل الطبيب مثلا، لا يتحقق إلا مع توفر كوادرن فنية مساعدة له، تضمن حصر جهوده بمهام تتناسب و تأهيله العالي، و بالنظر إلى أهمية هذا المؤشر كشرط مسبق و ضروري للاستخدام الكفء لذوي المهن الطبية و الصحية، فقد يعتبر توفر 12 عاملا من الكوادرن الصحية مقابل كل عامل من ذوي المهن الطبية، كمستلزم أساسي للاستخدام الكفء لكل من ذوي المهن الطبية و الصحية. و تختلف هذه النسبة باختلاف المؤسسات الصحية.

ب-نسبة الممرضين إلى الأطباء :

إذا كانت نسبة ذوي المهن الصحية إلى ذوي المهن الطبية، تعتبر من المؤشرات العامة غير المباشرة المعتمدة لتقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية المتاحة للخدمات الصحية عموما، فإن نسبة الممرضين إلى الأطباء تعتبر من المؤشرات النوعية المتخصصة لتقدير كفاءة استخدام الأطباء و الممرضين، نظرا للدور الكبير الذي يقوم به هؤلاء¹

¹ -- عرابة الحاج، المرجع السابق، ص 334.

في تقديم الخدمات الصحية من جهة، و لندرة هذه الفئات و زيادة الحاجة إليها من جهة أخرى. و النسبة المقبولة كحد أدنى هي 3-4 ممرض أو ممرضة لكل طبيب واحد، و هذه النسبة تختلف باختلاف المؤسسات الصحية.

ج -نسبة الأسرة إلى الأطباء :

المؤشر السابق يشير إلى كفاءة استخدام الطبيب على ضوء الخدمات التمريضية المساعدة المتوفرة له، أما مؤشر سرير/طبيب فيشير إلى كفاءة استخدام الأطباء العاملين في المستشفيات على ضوء عدد الأسرة التي يقوم الطبيب الواحد بخدمتها، على أساس الافتراض بأن الاستفادة الجيدة من العاملين بالمستشفيات غير ممكنة، ما لم يكن هناك توازن بين عدد الأطباء و عدد الأسرة في المستشفيات التي يعملون فيها. و مع الافتراض بأن الطبيب الواحد لا يستطيع أن يخدم بكفاءة أكثر من عدد محدد من الأسرة، فإن النسبة المقبولة لعموم المستشفيات هي 4 إلى 5 أسرة لكل طبيب، هذه النسبة، قد تختلف باختلاف اختصاصات المستشفيات: عامة، صدرية، عقلية أطفال، نسائية و توليد،...

د -نسبة الأسرة إلى الممرضين :

إذا كانت النسبة ممرض/طبيب تعتبر من المؤشرات العامة غير المباشرة لتقييم كفاءة استخدام الأطباء و الممرضين، فإن نسبة سرير/ممرض تعتبر من المؤشرات الفرعية المتخصصة. إن هذا المؤشر يستخدم لتقدير كفاءة استخدام الممرضين و الممرضات العاملين في المستشفى على ضوء عدد الأسرة، حيث يفترض بأن الاستفادة الجيدة من الممرضات و الممرضين في عملهن في المستشفيات غير ممكنة، ما لم يكن عددهن أو عددهم متناسبا مع عدد الأسرة في المستشفيات التي يعملون فيها. و مع افتراض أن الممرض الواحد لا يستطيع أن يخدم أكثر من عدد¹

¹ - عرابة الحاج، المرجع السابق، ص 334.

معين من الأسرة، فإن النسبة المقبولة لعموم الأسرة هي بحدود سريرين لكل ممرض أو ممرضة، علما بأن هذه النسبة تختلف باختلاف اختصاصات المستشفيات: عامة، أطفال، أمومة و طفولة، نسائية و توليد، حيات...¹

الفرع الثاني: التسيير و التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية

تسعى المؤسسات الاستشفائية إلى تحقيق جودة الأداء المؤسسي، و ذلك بالتركيز على فكرة التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي بالتركيز على العناصر التالية:

أ - التوافق بين الوظيفة و القائم عليها:

إن المورد البشري لا يتطلع إلى تحقيق مستوى مقبول من الإنجاز فحسب، بل يسعى إلى الوصول إلى أفضل مستويات الأداء التي يمكن أن يقوم بها، فالمورد البشري ليس بحاجة إلى وظيفة يستطيع إنجازها، بل إلى وظيفة تقدم له أكبر فرصة لإظهار قدراته و مواهبه و تعطيه أكبر فرصة للنمو و تحقيق أداء أكثر تفوقا، و بالتالي فالتسيير الجيد يقوم على التقدير الجيد و التنبؤ لتحقيق التناسب بين الوظيفة و المورد البشري، و بالتالي رفع أداء المؤسسة.

ج - تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين:

يجب إدراك دوافع العاملين، حاجاتهم النفسية و المادية و الاجتماعية، طرق تفكيرهم، أسلوب إقناعهم و كيفية التأثير فيهم و تحقيق رضاهم و معرفة الأهداف التي يسعون إليها من أجل وضع سياسة الأهداف العامة للمؤسسة لا تتعارض مع أهداف الأفراد فيها، لتحقيق النتائج المرجوة، و ذلك بدفع العمال إلى الرغبة في الأداء و العمل.²

¹ - عرابة الحاج، المرجع السابق، ص 335-336.

² - بوحديد ليلي، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الأول، ديسمبر 2014، ص 146-147.

و من هنا، يبدو واضحاً أن تحفيز العامل و الاهتمام به له انعكاس ايجابي على أدائه المؤسسي، نظراً لما للحوافز من تأثير كبير ينعكس بصورة أو بأخرى على سلوك المورد البشري في العمل. فسياسة التحفيز في المؤسسات تقوم على:

-تشجيع العمال و مطالبتهم ببذل أقصى الجهد لأداء المهام و الواجبات من خلال إقامة العلاقات الإنسانية.

-السماح للعمال بالمشاركة في صنع و اتخاذ القرارات.

-التعرف على مشاكل العمال و مناقشتها، مما يساعدهم على تحسين مستوى الأداء و إنجاز الأهداف المنشودة.

-تطبيق الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.¹

د -تطوير قدرات و مهارات الموارد البشرية:

إن المؤسسات الاستشفائية تركز على تنمية مواردها البشرية من خلال التعليم و التدريب و تطوير المهارات، إذ تتمثل عملية التنمية البشرية في المؤسسة بأن تقوم بتحويل مواصفات الفرد و مهاراته الفعلية إلى المواصفات و المهارات المطلوبة و المحققة لأهداف المؤسسة. فمن أقوى العوامل التي شكلت التغيير في المستشفيات اتجاه الطب إلى مزيد من التخصص، اكتساب العاملين في الرعاية الصحية قدرات جديدة تعينهم على أداء مهامهم و على مواكبة التطورات الجديدة في تكنولوجيا المعلومات.² فالاهتمام بتنمية و تطوير المورد البشري يسعى للحد من تسرب الكفاءات الطبية و إيجا دالية واضحة لتقييم الأداء الوظيفي المبني على التخصص و الكفاءات.³

¹ - بوحديد ليلي، المرجع السابق، ص 147.

² - منظمة الصحة العالمية المكتب الإقليمي لشرق المتوسط، (تاريخ الإطلاع: 11-02-2017، على الساعة: 07:24).

http://applications.emro.who.int/docs/EM_RC56_5_ar.pdf

³ - مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، الخطة الإستراتيجية للأعوام 2015-2017، (تاريخ الإطلاع: 07-02-2016، على الساعة:

<http://www.kauh.jo/2015-2017.pdf>، (18:08

إن عملية تنمية و تطوير المورد البشري في المؤسسة الاستشفائية تكون في أربع مجالات رئيسية هي:

-تطوير و تنمية المعارف و المعلومات (المجال الذهني):

هو المجال الذي يركز على تنمية و تطوير المستوى الذهني و العقلي للعنصر البشري و إكسابه مهارات ذهنية متطورة تساعد على أداء مهمته أداء عاليا يتناسب مع احتياجات و متطلبات المؤسسة، و أهم هذه المهارات: قدرته على التحليل و التركيب، التقويم و النقد و الإبداع، و التعلم المستمر...

-تطوير و تنمية القدرات و المهارات (المجال العلمي):

هو المجال الذي يركز على تنمية و تطوير الجانب العلمي و التطبيقي للعنصر البشري، و إكسابه مهارات علمية تساعده على أداء مهمته أداء عاليا يتناسب مع احتياجات و متطلبات المؤسسة، و من أهم هذه المهارات نجد، مهارات إدارية، تقنية، جراحية، طبية، خدماتية إنسانية..

-تطوير و تنمية الاتجاهات و الدوافع (المجال الوجداني):

هو المجال الذي يركز على الجانب الوجداني النفسي للعنصر البشري، و يحاول أن يغير من الاتجاهات و الميول اتجاه الأفكار أو أساليب العمل الجديدة و الاقتناع بها ذهنيا و قبولها نفسيا، و إدراك قيمتها و أهميتها للمؤسسة، و بالتالي الاستجابة لمتطلبات التغيير بدافعية عالية.¹

¹ - بوحديد ليلي، المرجع السابق، ص 147.

-تطوير و تنمية القيم و المعتقدات (المجال السلوكي):

هو المجال الذي يركز على الجانب السلوكي و الأخلاقي، الذي يحاول أن يغرس و يشجع على انتشار قيم جديدة و مبادئ أساسية في العمل في جميع نواحي المؤسسة، كالاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال تقديم الخدمات الصحية للعمال بما لمنع هروب العمال و تقليص الغيابات و بث روح التعاون بين العمال و تحفيزهم.¹

¹ - بوحديد ليلي، المرجع السابق، ص 147.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه، نجد أن الكفاءات البشرية من المفاهيم الحديثة التي تتطرق إليها العديد من الباحثين، مما خلق صعوبة في تحديد مفهوم محدد لها، راجع ذلك إلى تداخل بعض المصطلحات و المفاهيم المتشابهة لها، إلا أن مناك اتفاق حول محاور الكفاءات المتمثلة في المعارف، المهارات و السلوك. للكفاءة البشرية أهمية كبيرة سواء على الفرد أو الجماعة أو على مستوى إدارة الموارد البشرية، و ذلك راجع إلى الدور الجوهرى الذي تلعبه في تحقيق الأداء الجيد.

إن تواجد الكفاءات البشرية في المؤسسة و ارتباطها الوثيق بالأفراد، يستلزم تسييرها بطريقة ناجحة و فعالة و كذا تنميتها و تطويرها، من خلال الاعتماد على مجموعة من الطرق و الأساليب، خاصة التدريب و التكوين و حسن اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب عند التوظيف...

و من جهة أخرى، نجد أن المؤسسات الاستشفائية بمختلف أنواعها و أصنافها، صغيرة أو كبيرة، من بين المؤسسات و المنظمات التي يجب أن تتوفر على كفاءات بشرية عالية. و ذلك لكون المستشفى أنه العمود الفقري للنظام الصحى، فهو يمتلك القدرة على توفير الرعاية الصحية، العلاج، العناية بالمريض... و كذا احتوائه على موارد بشرية متخصصة من طاقم طبي عال الكفاءة و طاقم إدارى متميز.

لذلك فإن المؤسسات الاستشفائية ملزمة دائما بتحسين أدائها و تطوير مواردها البشرية، الذي يتحقق من

خلال التسيير الجيد لهذه الكفاءات البشرية.

الفصل الثاني:

واقع تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة العمومية

الاستشفائية "سايق محمد" بالصباحة الشلف

تمهيد الفصل:

استنادا إلى ما جاء في الفصل الأول، من خلال تطرقنا لدراسة الكفاءات البشرية، و تدعيما لمعلوماتنا و استكمالا للإجابة عن الإشكالية المطروحة، قمنا بإدراج هذا الفصل لإعطاء الدراسة صبغة تطبيقية، بحيث لا يمكن إثبات نتائج الدراسة النظرية إلا إذا تبعثها دراسة ميدانية تطبيقية.

فاختارنا لهذا الغرض المؤسسة العمومية الاستشفائية "سايج محمد" بالصباحة الشلف، و ذلك من أجل تسليط الضوء على مدى مساهمة تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في رفع و تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية.

فسنحاول إعطاء لمحة عن مؤسسة محل الدراسة و نشأتها، نظامها الداخلي، مصلحة محل التبرص (مصلحة الموارد البشرية)، معرفة واقع تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة و كيف يؤثر ذلك على أداء المؤسسة، و في الأخير نقدم نتائج الاستبيان مع التحليل و أهم النتائج التي توصلنا إليها، مع ذكر مصادر المعلومات و عينة الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل التبرص

في هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل التبرص، نشأتها و التطورات التي طرأت عليها، التعرف على نظامها الداخلي و المصلحة التي أجرينها فيها التبرص.

المطلب الأول: المؤسسة العمومية الاستشفائية "ساياح محمد" بالصبحة الشلف

أ- التعريف بالمؤسسة و نشأتها:

نظرا للزلزال العنيف الذي ضرب مدينة الشلف بتاريخ 10 أكتوبر 1980 و نتيجة للأضرار البشرية الكبيرة التي لحقت بالولاية، قررت مديرية القطاع الصحي بالولاية آنذاك إنشاء مستشفيات عبر أنحاءها و من بينها مستشفى الصبحة. فأنشأ مستشفى الصبحة بمقتضى قرار ولائي في بداية 1981 من طرف شركة إسبانية "دراغادوس" "DAGADOS"، و فتح أبوابه كمؤسسة عمومية في شهر سبتمبر 1985.

يقع مستشفى الصبحة في الجهة الغربية لعاصمة الولاية، يحاط من الجهة الجنوبية بدائرة بوقادير على الطريق الوطني رقم 04 و من الجهة الشمالية بدائرة عين أمران، حيث يتربع على مساحة تقدر بحوالي أربعة هكتارات. يقوم مستشفى الصبحة بعدة نشاطات و خدمات دائمة و المتمثلة في معالجة المرضى و السهر على راحة المقيمين بمختلف المصالح المختصة و ذلك لما يقوم به حوالي 350 مستخدم من مختلف الأسلاك منها:

- سلك الممارسين الطبيين الأخصائيين و العامين

- سلك المستخدمين الشبه طبيين (المرضى)

- سلك القابلات¹

¹-وثائق المؤسسة.

- سلك الإدارة العامة

- سلك العمال المهنيين

و يتسع المستشفى إلى 180 سرير، و الذي يتكون من 08 مصالح طبية مختلفة متمثلة في:

- مصلحة الاستعجالات

- المصلحة الإشعاعية

- مصلحة المخبر

- مصلحة الأمراض المعدية و المزمنة

- مصلحة الطب الداخلي

- مصلحة الجراحة

- مصلحة طب الأطفال

- مصلحة تصفية الدم

- مصلحة الأمومة

ب- التنظيم الداخلي للمؤسسة محل التريص:

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية "سايج محمد"، مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية

المعنوية و الاستقلال المالي، يدير المؤسسة مجلس إدارة و يسيرها مدير و طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03

محرم 1431هـ الموافق ل 20 أفريل 2009 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية.¹

¹-وثائق المؤسسة.

يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الموضوعة تحت سلطة المدير الذي يلحق به مكتب

التنظيم العام و مكتب الاتصال على ما يلي :

1-المديرية الفرعية للموارد البشرية: و تتكون من مكاتبين:

1-1-مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات: فيقوم ب:

- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

- عملية التوظيف.

- الترقية في الدرجات و الرتب.

- الإحالة عن الرتب.

- المنازعات.

1-2- مكتب التكوين المتواصل: فيقوم ب:

-تسطير برنامج التكوين المتواصل و متابعته.

2- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل: فهي تحتوي على 03 مكاتب و 04 مصالح:

1-2- المكاتب:

1-1-2- مكتب المالية و المحاسبة: فيقوم ب:

- مراحل إعداد الميزانية.

- تقييم التنفيذ.¹

-وثائق المؤسسة.¹

2-1-2- مكتب الصفقات العمومية: فيقوم ب:

- إعداد الصفقات.

2-1-3- مكتب الوسائل العامة و الهياكل: فيقوم ب:

- متابعة وسائل و هياكل المؤسسة.

- الإجراءات المتبعة من أجل تجهيز (تموين) المؤسسة.

2-2- المصالح:

2-2-1- مصلحة الأجور

2-2-2- مصلحة التموين و الصرف اليومي

2-2-3- مصلحة حفظ الملابس و الغسل

2-2-3- مصلحة التحصيل

3- المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تحتوي على 3 مكاتب:

3-1- مكتب الدخول

3-2- مكتب التعاقد وحساب التكاليف

3-3- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية و تقييمها.¹

- وثائق المؤسسة.¹

4-المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة: التي تحتوي على مكتبين:

4-1-مكتب صيانة التجهيزات الطبية

4-2-مكتب صيانة التجهيزات المرافقة

ج- اللجان المتساوية الأعضاء:

يتم إنشاء هذه اللجان بعد إجراء عملية انتخاب للعمال لعهددة قدرها ثلاث سنوات و تقوم هذه اللجنة بحضور اجتماعات بطلب من رئيس المستشفى، تضم هذه اللجان عدد متساوي من ممثلي العمال و ممثلي الإدارة و يتم اختيارهم حسب الأسلاك (أطباء، ممرضون، إداريون...)، حيث يتم الرجوع إليها في المسائل التالية: تمديد التمرين (فترة التبرص)، الترقية في الدرجة أو الرتبة، الانتداب التلقائي، الإحالة على الاستيداع، العقوبات التنقلات، قرارات تنظيمية...

المطلب الثاني: تقديم مصلحة التبرص

بما أن موضوعنا متعلق بالموارد البشرية، توجهنا إلى مصلحة الموارد البشرية، فهي تعتبر من أهم المصالح في المؤسسة الاستشفائية، كونها تهتم بالجانب البشري و كون المؤسسة الاستشفائية معقدة تحتوي على أسلاك مختلفة. فيشرف على هذا المكتب رئيس مكتب، عون إداري رئيسي و عون مكتب و مستشار قانوني مكلف بالنزاعات، يهتم هذا المكتب بمتابعة المسار المهني للموظف اعتبارا من القيام بإجراءات توظيفه و تصنيفه و تثبيته حتى مغادرته المؤسسة، كما تسهر على أوضاعه المهنية المتعلقة بالتحويلات، ترقية في الدرجة و الرتبة، حالة انتداب، الإحالة على الاستيداع، التقاعد، تنظيم الدورات التدريبية التحفيز...¹

- وثائق المؤسسة.¹

المبحث الثاني: واقع تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية

"سايف محمد" بالصبة الشلف

إن عملية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية حالها حال أي مؤسسة أخرى، بحيث تتم على أساس إتباع قواعد و خطط إستراتيجية، فمدير المؤسسة الاستشفائية مجبر على إتباع القواعد و التعليمات الصادرة من طرف وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات، فتقوم مصلحة الموارد البشرية بدورها بالتطبيق و التنفيذ. فهي تهتم بالعاملين فتعمل على حمايتهم و الحفاظ عليهم بشق الطرق و متابعة مسارهم المهني، تنمية قدراتهم و تحفيزهم و كذا أخذ آرائهم بعين الاعتبار.

المطلب الأول: تسيير الكفاءات البشرية

تساعد هذه العملية على تنظيم العمل داخل المؤسسة، فمن خلالها يتم توجيه العمال و يكون لداكل واحد منهم ملف خاص بالمسار المهني، فتتم هذه العملية من خلال مجموعة من الوظائف أهمها:

1-التوظيف:

- يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة عند الالتحاق بالوظائف العمومية، فلا يمكن أن يوظف أي كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:
- أن يكون جزائري الجنسية.
 - أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية.
 - أن تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى و ممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.¹

- وثائق المؤسسة.¹

- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.
- أن تتوفر فيه شروط السن (السن الدنيا بثمانى عشرة (18) سنة كاملة)، القدرات البدنية و الذهنية و كذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.
- كما يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات و إجازات و مستوى تكوين. فيتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:
- المسابقة على أساس الاختبارات.
- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين.
- الفحص المهني.
- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوبا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

2-التعيين:

بعدها أن يتقدم المترشح لشغل وظيفة عمومية إلى الإدارة بعد نجاحه أو إتمامه للتكوين حسب الحالة، تقدم له مصلحة تسيير الموارد البشرية محضر تنصيب للإمضاء من طرف المعني و يحتفظ المعني بنسخة منه، تقوم هذه الأخيرة بإعداد مقرر تعيين و تقدمه للمراقبة المالية، و في بعض الحالات للمصالح الوظيفية العمومية لتأشيره عليه، بعدها تتم المصادقة على القرار بإمضائه من طرف السلطة التي لها سلطة التعيين و التسيير.¹

- وثائق المؤسسة.¹

3-التريص:

يعين كل مترشح تم يوظف في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متريص، إلا أن هناك بعض الرتب تتطلب بعض المؤهلات الخاصة التي يمكن تعيين بعض المترشحين للتوظيف فيها بصفة مرسمين مباشرة، فتحدد مدة التريص بسنة واحدة قابلة للتجديد. يخضع المتريص لنفس الواجبات و يتمتعون بنفس الحقوق التي يتمتع بها الموظفون المرسمون.

4-الترسيم:

يتم الترسيم بعد انقضاء سنة من تعيين الموظف المتريص و بعد استفتاء شرط التكوين، تم تأتي مرحلة هل المعني بالأمر مؤهل أم لا، فيعرض ملف هذا الأخير على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء و التي تتخذ قرار ترسيم المعني أو إعادة تجديد المدة أو تسريح المعني.

في حالة الموافقة على الترسيم، تقوم مصلحة تسيير الموارد البشرية بإعداد مقرر ترسيم تقدمه إلى المراقب المالي أو لمصالح الوظيفة العمومية للتأشير عليه، ثم تتم المصادقة عليه من طرف المصلحة المعنية بالأمر، فيصبح القرار ساري المفعول من تاريخ انقضاء سنة على تعيين الموظف في الحالات العادية.

5-تقييم الموظف:

يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر و دوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج

ملائمة، فيتم من أجل:

- الترقية في الدرجات.

- الترقية في الرتبة.¹

- وثائق المؤسسة.¹

- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء.

- منح الأوسمة التشريعية و المكافئة.

تحدد المؤسسة العمومية بعد استشارة اللجان المتساوية الأعضاء و موافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية مناهج التقييم التي تتلاءم و طبيعة نشاطات المصالح المعنية. فتبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني، ثم يتم الاحتفاظ باستمارة التقييم في ملفه.

6-النقل و التحويل:

عندما يكون النقل أو التحويل ذات طابع عام و دوري تعد الإدارة جداول حركات نقل الموظفين دوريا بعد استشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، و يجب أن يراعى فيها التوفيق بين ضرورة المصلحة و رغبات المعنيين و كفاءتهم المهنية و أقدميتهم و وضعيتهم العائلية، ينقل الموظفون المسجلون في جداول حركات التنقل بقرار أو بمقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين.

يمكن أن يكون النقل إجباريا إذا استدعت ذلك ضرورة المصلحة، فيأخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وجوبا و لو بعد صدور القرار. فيكون من حق الموظف الذي تم نقله استرداد نفقات التنقل أو تغيير الإقامة أو التنصيب طبقا للتنظيم المعمول. كما يمكن أن يكون النقل بناء على طلب الموظف، و يتم بقرار أو بمقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين وفقا لشروط معينة.

7-نهاية الخدمة:

إن نهاية المسار المهني لكل موظف تتم عن طريق الحالات التالية:¹

¹ - وثائق المؤسسة.

7-1- العزل: هو قرار تتخذه السلطة التي لها صلاحية التعيين كعقوبة خارج إطار التأديب قصد إنهاء الخدمة

للموظف فتكون في الحالات التالية:

- التخلي عن المنصب (الغياب لمدة 15 متتالية دون مبرر).

- عدم الالتحاق بالمنصب بعد انتهاء فترة الإحالة على الاستيداع.

- عدم الالتحاق بالمنصب بعد انقضاء فترات العطل المرضية.

7-2- التسريح: يتمثل في وضع حد لعلاقة الموظف دون إرادة منه مع إحاطته بضمانات تحمي الموظف،

فينقسم التسريح إلى نوعين: تسريح خارج التأديب، يتم دون أن يرتكب الموظف أي خطأ، مثلاً عدم كفاءة

العامل أو فقدانه الجنسية. و التسريح التأديبي، الذي يكون بمثابة عقوبة تأديبية الموظف عند ارتكابه خطأ جسيم.

7-3- الاستقالة: في هذه الحالة يقوم الموظف بإرادته إنهاء علاقته مع الإدارة بصفة نهائية، فهي حق معترف به

للموظف و قبولها يجعلها غير قابلة للرجوع فيها.

7-4- التقاعد: هو إجراء تتخذه الإدارة لإنهاء علاقة العمل إذا توفرت في الموظف بعض الشروط، كبلوغ سن

معين (60 سنة بالنسبة للرجل و 50 سنة بالنسبة للمرأة)، قضاء 15 سنة عمل. لكن يمكن تمديد سن التقاعد

إلى 65 سنة بطلب من الموظف.¹

¹ - وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: تنمية و تطوير كفاءات الموارد البشرية بالمؤسسة محل التربص

يسعى مدير المؤسسة الاستشفائية العمومية "سايق محمد" بالصباحة الشلف إلى تطوير و تنمية قدرات العمال بشتى الطرق و الوسائل، توفير ظروف عمل جيدة و ملائمة و كذا منحهم كل الاهتمام كتقديم لهم الحوافز بشتى أنواعها و إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة عامة و المتعلقة بوضعيتهم المهنية خاصة.

1-التكوين:

من أجل تنمية و تطوير كفاءات الموظفين، يتعين على الإدارة تنظيم دورات تكوينية و تحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف و ترقيته المهنية، فينقسم التكوين إلى:

1-1-التكوين المتخصص: و يكون عادة عندما يشغل الموظف منصب عمومي للمرة الأولى، الالتحاق بسلك

عالي أو رتبة عليا، التحضير للمسابقات في الامتحانات المهنيين...

1-2-تحسين المستوى: يكون من أجل تحسين المعارف و الكفاءات الأساسية للموظفين و ضبطها.

1-3-تجديد المعلومات: من أجل التكييف مع وظيفة جديدة نظرا لتطور الوسائل و التقنيات أو التغييرات

الهامة في تنظيم المصلحة و عملها و مهامها.

تكون أعمال التكوين في شكل متناوب أو متواصل وفق دورات: دورات قصيرة المدة (إذا كانت المدة تقل أو

تساوي ستة أشهر)، دورات متوسطة المدة (المدة تفوق ستة أشهر أو تساوي سنة واحدة) و دورات طويلة المدة

(المدة تفوق سنة واحدة أو تساوي و تقل عن ثلاث سنوات).¹

¹ - وثائق المؤسسة.

الطرق و الأساليب التي تنتهجها المؤسسة في التكوين:

إن المؤسسة الاستشفائية تعمل على تطبيق برنامج وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات الذي تعده سنويا و تشرف عليه مديريةية الصحة و بالتنسيق مع المعهد الوطني للتكوين الشبه الطبي، و يشمل هذا التكوين جميع المستخدمين المهنيين، الإداريين و الشبه الطبيين. و يشمل التكوين التعريف و التطرق إلى مختلف الأمراض المستعصية منها (الربو، الداء السكري، الأمراض التنفسية، طب العظام، طب الأطفال، طب النساء و التوليد...).

بالإضافة إلى هذا التكوين هناك تكوين آخر يتمثل في التوعية، التحسين و التوجيه داخل المصالح الاستشفائية أو المؤسسة من طرف الأطباء و المرافقين الطبيين.

إن واقع التكوين بالمؤسسة انعكس على جميع فئات المستخدمين انعكاسا ايجابيا الأمر الذي أدى إلى تحسين الخدمات الصحية داخل المصالح الاستشفائية، حيث أصبح الممرض أو الطبيب يقدم خدمات ذات نوعية عالية تتماشى مع واقع الطب الحديث. و في هذا الصدد فإن كل ما تلقاه هؤلاء المستخدمين من طرف أساتذة و أطباء محاضرين و أخصائيين زاد من معارفهم و قدراتهم العلمية و المهنية.

2-التحفيز:

تقدم المؤسسة العمومية الاستشفائية لعمالها مجموعة من الحوافز مادية، معنوية و اجتماعية، قصد حثهم أكثر على القيام بالعمل:¹

¹ - وثائق المؤسسة.

2-1- الحوافز المادية:

إن الحوافز المادية تشمل على كل من الأجر، المكافآت، العلاوات...، فيحصل عمال المؤسسة الاستشفائية الجزائرية حسب المنصب الذي يشغله و حسب الشهادة المحصل عليها و كذا الرتبة على راتب، و هذا حسب المادة 32 من الفصل الأول أمر رقم 03-06 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، حيث يتكون هذا الراتب من الأجر الأساسي إضافة إلى العلاوات و التعويضات، فيستفيد الموظف زيادة على ذلك من المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في القانون، منح خاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات و كذا من منح المردودية...

كما يستفيد العمل من العلاوات عند قيامه بعمل إضافي على العمل الموكل إليه أو قيامه بعمل في الأوقات و ظروف العادية للعمل، لضرر مادي أو معنوي قد يلحقه من جراء هذا العمل أو مقابل مصاريف يكون قد أنفقها في مهمة معينة خاصة بالعمل. مثلا حصول الأطباء العامون على تعويض التأهيل و يقدر بنسبة 35 % من الراتب الرئيسي شهريا، حصول الإداريون على تعويض الخدمة الإدارية المشتركة 25 % من الراتب الرئيسي...

2-2- الحوافز المعنوية:

إن الحوافز المعنوية لها أثر كبير على نفسية العاملين، فوجود و تطبيق هذا النوع من الحوافز يساعد الموظفين و يدفعهم إلى العمل أكثر و يوفر لهم جو الاستقرار يسوده الاستقرار و الأمن، فهي متنوعة منها:

- المشاركة في اتخاذ القرار: تتيح المؤسسة الاستشفائية لمختلف أسلاك العمال المشاركة في اتخاذ القرار و هذا

بعد تشكيل لجان متساوية الأعضاء.¹

¹ - وثائق من المؤسسة.

- الوظيفة المناسبة: يعتبر إسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز.
- الإثراء الوظيفي: إن زيادة السلطات الوظيفية من شأنه أن يعمل على تنظيم و القيام بالعمل أكثر.
- الترقية: تعتبر الترقية حافزاً مادياً و معنوياً في نفس الوقت.
- تقديم للعمال جوائز تقديرية و شهادات الامتياز.
- الثناء، المدح، التشجيع و الشكر أمام الزملاء.
- الإجازات الاستثنائية.

2-3- الحوافز الاجتماعية:

- تقوم لجنة الخدمات الاجتماعية سنويا بتسطير برنامج خاص يصادق عليه كافة أعضاء اللجنة و يقدم إلى المدير قصد الإطلاع عليه و الإثراء. و من بين الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة الاستشفائية نجد:
 - تقديم مبلغ مالي لوفاة العامل أو أحد أصوله أو فروعه.
 - التكفل ب 50 % من كلفة قضاء عمرة بالنسبة للعمال المتقاعدين للسنة الجارية، إجراء عملية القرعة لباقي العمال للتكفل ب 50 % من كلفة إجراء عمرة.
 - تقديم إعانات مالية للجمعية الرياضية التي تنشط في إطار الرياضة و العمل.
 - مساعدة العمال في المناسبات مثل: الزواج و الاحتتام...
 - الشراء بالتقسيط بالنسبة للعمال مثل أدوات كهرومنزلية.¹

¹ - وثائق من المؤسسة.

المبحث الثالث : إعداد الاستبيان و تحليل نتائجه

من أجل الوصول إلى نتائج و معلومات تفيدنا في إنجاز هذه الدراسة، قمنا بإعداد استبيان، و سنعرض أهم

النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

المطلب الأول: مصادر المعلومات و عينة الدراسة

• مصادر المعلومات

قمنا بجمع المعلومات الخاصة بتسيير و تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاستشفائية عن طريق:

- المقابلة الشخصية: قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع رئيس و عمال مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة، فقدموا لنا معلومات و شرحوا أهم كيفية تسيير و الطرق المستخدمة في عملية تسيير الموارد البشرية و الوسائل المعتمدة في تطوير و تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة كما ذكرنا سابقا.
- الاستبيان: كما قمنا بتوزيع استبيان على عمال المؤسسة، احتوى على مجموعة من الأسئلة تخص موضوع الدراسة.
- وثائق من المؤسسة.

• العينة (مجتمع الدراسة):

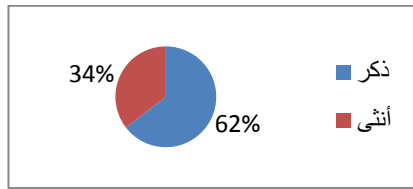
اخترنا عينة عشوائية بسيطة، تضم 35 عامل في المؤسسة الاستشفائية العمومية "سايح محمد" بالصباحة الشلف، مكونة من مختلف الأسلاك، من طاقم إداري، طاقم طبي (أطباء، ممرضين،.....) و عمال مهنيين. حيث تمثل 10 % من مجموع العمال.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

1-المعلومات الشخصية:

-الجنس:

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم 01 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



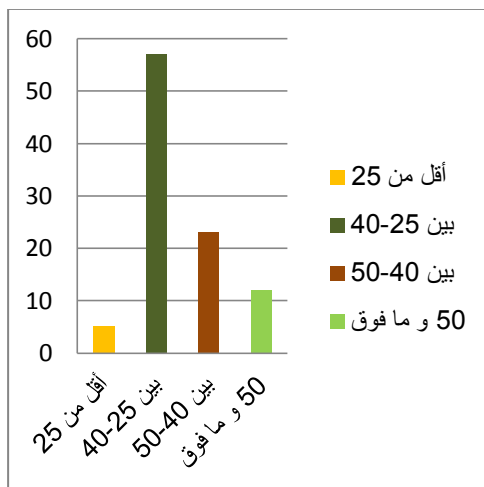
الجنس	ذكر	أنثى
النسبة %	62	34

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين أن الموظفين بالمستشفى ينتمون إلى فئة الذكور، حيث يمثلون نسبة 62 %، و هي أكثر من فئة الإناث و التي تمثل نسبة 34 %، و هذا راجع إلى ظروف العمل في المستشفى التي تتميز بالضغوطات.

-العمر:

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن الشكل رقم 02 : توزيع أفراد العينة حسب السن



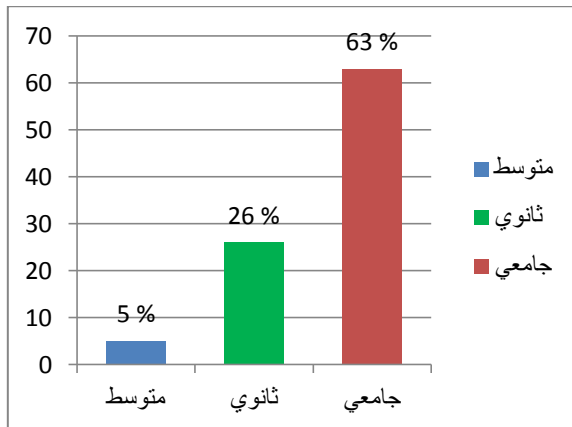
السن	النسبة %
أقل من 25	5
بين 25-40	57
بين 40-50	23
50 و ما فوق	12

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن معظم العمال هم من فئة الشباب 25-40 سنة و التي تمثل نسبة 57 %، ثم تليها الفئة 40-50 سنة بنسبة 23 %، ثم فئة ما فوق 50 سنة بنسبة 12 % و أخيرا فئة أقل من 25 سنة بنسبة 5 %، هذا راجع إلى أن المدير يسعى إلى توظيف عمال شباب كونهم يتميزون بالإبداع و التحديد و امتلاكهم أفكار و طرق جديدة تساعد في العمل.

- المستوى التعليمي:

الجدول رقم 03: توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي الشكل رقم 03: توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي



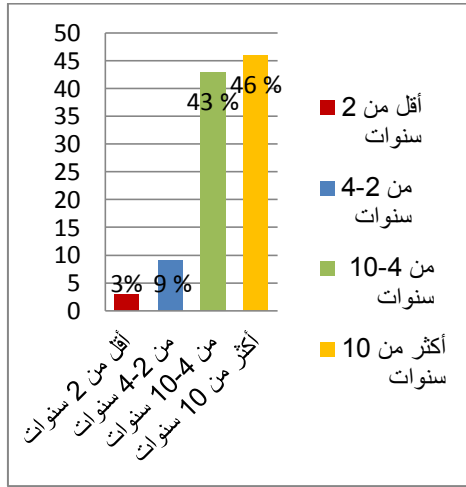
النسبة %	المستوى التعليمي
5	متوسط
26	ثانوي
63	جامعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن معظم العمال في المؤسسة الاستشفائية هم خريجي جامعات بنسبة 63 %، لهم مستويات عالية و يمتلكون معلومات و معارف تساعدهم على إنجاز مهامهم بطريقة أحسن، تم يأتي عمال لهم مستوى ثانوي بنسبة 26 %، فهم قادرين على توظيف و اكتساب خبرات تساعدهم على التسيير، و في الأخير من لديهم مستوى متوسط و هي نسبة قليلة جدا حيث أنها تمثل نسبة 5 %، بحيث أنه يجب تنمية قدرات و معارف هذا النوع مثلا عن طريق الالتحاق بمراكز التكوين أو القيام بدورات تدريبية لرفع المستوى...

- الخبرة المهنية (الأقدمية):

الجدول رقم 04: توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية الشكل رقم 04: يوضح توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية



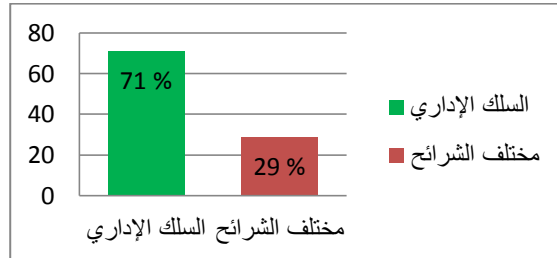
الخبرة المهنية	النسبة %
أقل من 2 سنوات	3
من 2-4 سنوات	9
من 4-10 سنوات	43
أكثر من 10 سنوات	46

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ تقارب بين النسب، خاصة بين الفترة من 4 إلى 10 سنوات و بين أكثر من 10 سنوات حيث تمثل على التوالي 43 % و 46 %، هذا يوضح أن المؤسسة الاستشفائية لديها تنوع في الخبرة المهنية لعمالها، مما يجعلها في حالة توازن، فالعمال ذو أقدمية تكون لديهم القدرة على تسيير المواقف الصعبة، أما الفئات التي لديها عدد سنوات خبرة قليلة أي فئة الشباب، فلديها القدرة على الابتكار و الإبداع و تحمل ضغط العمل.

- الرتبة:

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الشكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة



الرتبة	النسبة %
السلك الإداري	71
مختلف الشرائح	29

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

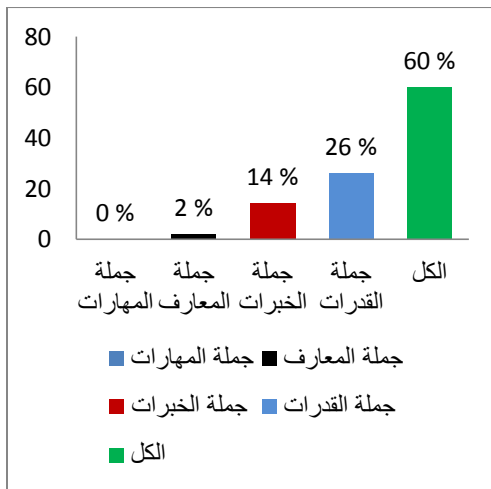
خصصنا نسبة 71% من العمال من سلك الإداريين و 29 % من مختلف الأسلاك، نظرا لكون أن موضوع

الدراسة مختص بالإداريين أكثر من غيرهم.

2-الكفاءات البشرية:

- في نظرك ماذا تمثل الكفاءة البشرية ؟

الجدول رقم 06: الكفاءة البشرية في نظر أفراد العينة الشكل رقم 06: الكفاءة البشرية في نظر أفراد العينة



المفهوم	النسبة %
جملة المهارات	00
جملة المعارف	02
جملة الخبرات	14
جملة القدرات	26
الكل	60

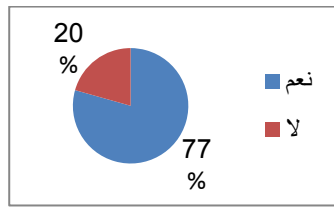
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

دور تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية

نلاحظ أن 60 % من العمال يرون أن الكفاءة البشرية هي جملة كل من المهارات، الخبرات، المعارف و القدرات، و 26 % منهم يرون أنها جملة القدرات و 14% هي جملة الخبرات فقط، كون هذه الفئة تعتمد على التطبيق.

- هل المستشفى يمتلك كفاءات بشرية متميزة و ذات خبرة ؟

الجدول رقم 07: امتلاك المستشفى لكفاءات بشرية الشكل رقم 07: امتلاك المستشفى لكفاءات بشرية



امتلاك الكفاءات البشرية	نعم	لا
النسبة %	77	20

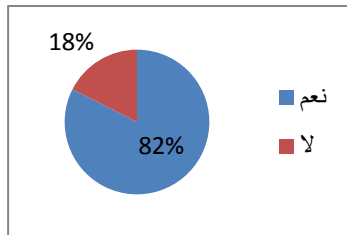
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن 77 % من العمال يرون أن المستشفى يمتلك كفاءات بشرية و خبرات متميزة و عالية، أما البعض بنسبة 20 % يرون أن المستشفى لا يملك كفاءات، و هذا راجع إلى اختلاف شرائح العمال.

3- تسيير الكفاءات البشرية:

- هل أنت راض على منصب عملك و قادر على تحمل المسؤولية ؟

الجدول رقم 08: رضا العامل و تحمل المسؤولية الشكل رقم 08: رضا العامل و تحمل المسؤولية



رضا العمل و تحمل المسؤولية	نعم	لا
النسبة %	80	17

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

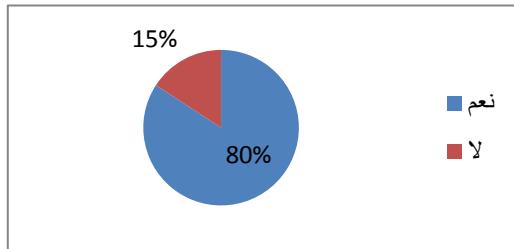
دور تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية

نلاحظ أن معظم العمال راضون على مناصب عملهم و قادرين على تحمل مسؤولياتهم بحيث بلغت نسبة 80 % ، و نسبة 17 % عكس ذلك، و هذا راجع إلى توفر ظروف جيدة تساعد على أداء العمل و بذل جهد أكثر (أجر مناسب، حوافز، علاوات...)، كما أن معظم العمال متزوجين أي أن لهم عدة مسؤوليات إضافية إضافة إلى مسؤولية العمل، مما يكسبهم القدرة على التحكم في العمل أكثر.

- هل يعتبر المدير العامل مورد يجب تطويره و المحافظة عليه ؟

الشكل رقم 09: اهتمام المدير بالعمال

الجدول رقم 09: اهتمام المدير بالعمال



اهتمام المدير بالعمال	نعم	لا
النسبة %	80	15

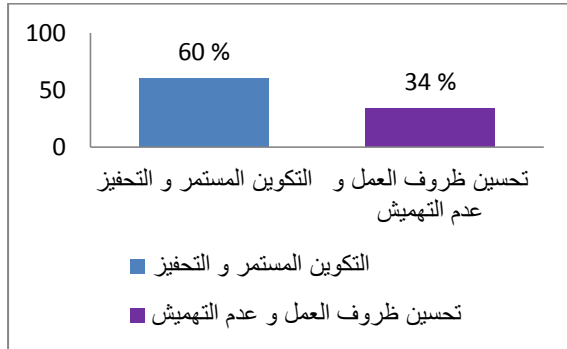
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن معظم الإجابات كانت بـ "نعم"، حيث بلغت نسبة 80 % و الإجابة بـ "لا" بلغت نسبة 15 %، أي أن المدير يهتم بعماله و يوفر لهم الظروف المناسبة للعمل و تقديم الأفضل لهم و ذلك للتقليل من الهجرة إلى مؤسسات أخرى.

- ما هي الوسائل المستخدمة للحفاظ على المورد البشري في نظرك ؟

الشكل رقم 10: وسائل الحفاظ على المورد

الجدول رقم 10: وسائل الحفاظ على المورد



الوسائل المستخدمة	النسبة %
التكوين المستمر و التحفيز	60
تحسين ظروف العمل	34

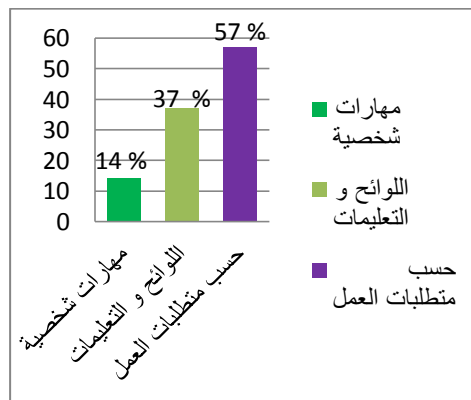
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن معظم العمال يعتبرون أن التكوين المستمر و التحفيز أفضل الطرق و الوسائل المناسبة للحفاظ

عليهم، بحيث بلغت نسبة 60 % و 34 % منهم يرون أنه يتم عن طريق تحسين ظروف العمل و عدم التهميش.

- ما هي الوسائل التي يلجأ إليها الميسر عند تسيير الأفراد ؟

الجدول رقم 11: الوسائل المستخدمة عند تسيير الأفراد الشكل رقم 11: الوسائل المستخدمة عند تسيير الأفراد



الوسائل	النسبة %
مهارات شخصية	14
اللوائح و التعليمات	37
حسب متطلبات العمل	57

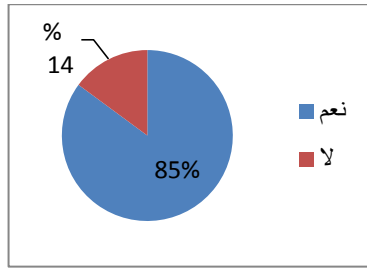
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن الوسائل التي يلجأ إليها المسير عند تسيير الأفراد تكون حسب متطلبات العمل، فبلغت نسبة 57%، فكل عمل له طريقة تسيير خاصة به، ثم تليها اللوائح و التعليمات، فكانت النسبة 37%، تستخدم هذه الطريقة من أجل إيصال معلومات للعمال، أما المهارات الشخصية فكانت نسبتها قليلة قدرت ب 14%، نفسر ذلك بأن المسير يكون مجبر أحيانا بأن يتبع تعليمات و قواعد محددة من طرف المدير أو الرئيس.

_ هل العمال مؤهلين و قادرين على اكتساب المعلومات و المعارف في الوقت المناسب ؟

الشكل رقم 12: اكتساب المعلومات و المعارف

الجدول رقم 12: اكتساب المعلومات و المعارف



اكتساب المعلومات و المعارف	
نعم	لا
80	14
النسبة %	

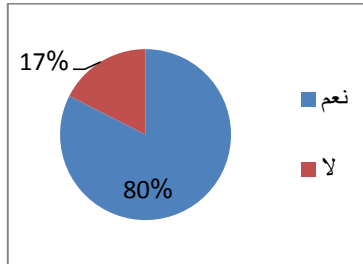
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن للمؤسسة الاستشفائية أفراد قادرين على اكتساب المعلومات و المعارف في الوقت المناسب، حيث بلغت نسبة 80%، و يرجع ذلك إلى وجود نظام حوافز و الحرص على تنمية معارفهم و حسب تسييرها وصولاً إلى الكفاءات البشرية، أما عن الأفراد غير القادرين على ذلك يمثلون نسبة 14%، و هنا يظهر دور المسير في وضع نظام معلومات يلتزم به جميع العاملين بالمؤسسة.

- هل يقوم المسير بالرقابة المستمرة على أداء الموظفين ؟

الشكل رقم 13: قيام المسير بالرقابة المستمرة

الجدول رقم 13: قيام المسير بالرقابة المستمرة



القيام بالرقابة المستمرة	نعم	لا
النسبة %	80	17

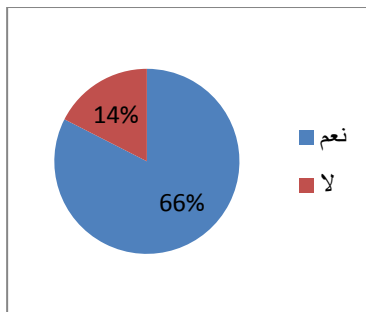
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا أن المسير يقوم بالرقابة المستمرة على أداء الموظفين في المؤسسة، حيث يقابل ذلك نسبة 80 %، هذه النسبة تدل على حرص المسير على القيام بوظائفه، أما الفئة الأخرى من المسيرين الذين لا يقومون بالرقابة على أداء العمال فتمثل نسبتهم 17 %، فيمكن تفسير ذلك بأن هناك عدة أنواع من الرقابة يمارسها الرؤوسين في المؤسسة، حيث تختلف باختلاف أنماط التسيير منها الرقابة على النتائج، الرقابة على مراحل إنجاز العمل...

- هل يتم إشراك العمال في اتخاذ القرارات ؟

الشكل رقم 14: إشراك العاملين في اتخاذ القرارات

الجدول رقم 14: إشراك العاملين في اتخاذ القرارات



إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	نعم	لا
النسبة %	66	14

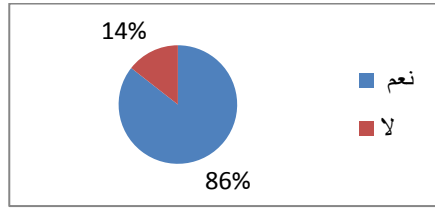
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تمثل نسبة 66% إشراك العمال في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، و يدل ذلك على ممارسة المسير لأسلوب المشاركة في اتخاذ قرار يرتبط بالمؤسسة لأجل بعيد المدى، بعد أن يكون أمامهم عدة خيارات أو بدائل لمسألة ما، فيأخذ بآراء و اقتراحات موظفيه و يدرس البديل الأمثل و المناسب لجميع الأطراف ليصل إلى قرار أمثل و سليم، أما نسبة 14% فتمثل عمال لا يشتركون في ذلك، و هذا راجع إلى سوء التعامل و التصرف و ضعف التحاور مع العاملين في المؤسسة، بحيث يعتبر ذلك مشكل يقع أمام المشير الذي يسعى إلى الحصول على كفاءات دون مراعاة أهم متطلبات الكفاءة ألا و هي السلوك و التصرف.

- هل التسيير الجيد للكفاءات البشرية له دور في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية ؟

الشكل رقم 15: دور تسيير الكفاءات البشرية

الجدول رقم 15: دور تسيير الكفاءات البشرية



دور تسيير الكفاءات البشرية		
نعم	لا	
83	14	النسبة %

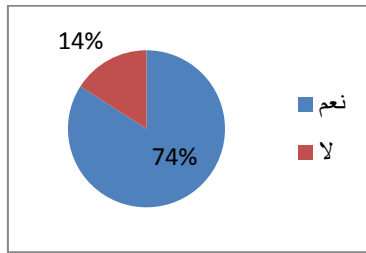
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

أكد معظم العمال أن التسيير الجيد للكفاءات البشرية له دور كبير في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية، فبلغت نسبة ذلك 83%، فحرص المسير على تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة يساعد على تحقيق التنسيق و الانسجام بين الأقسام و إبراز وظيفة كل عامل و المهام الموكلة إليه، و هذا يحفز و يساعد على أداء عمله على أحسن وجه، و بالتالي تحسين أداء المؤسسة.

4- تنمية الكفاءات البشرية:

- هل هناك تبادل للمعلومات و المعارف بين المسير و الموظفين ؟

الجدول رقم 16: تبادل المعلومات بين المسير و العمال الشكل رقم 16 : تبادل المعلومات بين المسير و العمال



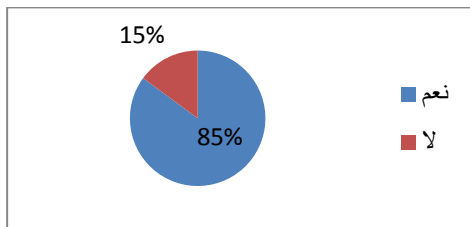
تبادل المعلومات بين المسير و العمال		النسبة %
نعم	لا	
74	14	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبن لنا أن المسير يتبادل المعارف و الخبرات مع موظفيه بالمؤسسة، حيث تمثل نسبة 74 %، و هي دليل على كفاءة المسير من خلال قيامه بتوظيف مهاراته و قدراته الشخصية من أجل تنمية المورد البشري بمؤسسته ليستطيع العامل أن يواكب التطورات الحاصلة بالمؤسسة، و نسبة 14 % من المسيرين لا يقومون بذلك مع موظفيهم، و هذا ما نفسره بقلّة اهتمامهم بالمورد البشري، و هنا يظهر نوع المسير الأوتوقراطي.

_ هل يسعى المسير إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة ؟

الجدول رقم 17: سعي المسير إلى تنمية الكفاءات الشكل رقم 17: سعي المسير إلى تنمية الكفاءات البشرية



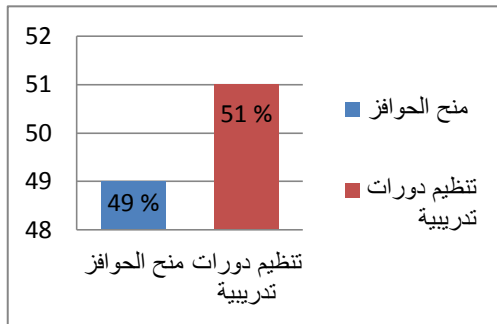
سعي المسير إلى تنمية الكفاءات البشرية		النسبة %
نعم	لا	
80	14	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن المسير يسعى إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية عن طريق الخبرة، كما يدل ذلك على خططه التنموية للموارد البشرية، إرساء النظرية الإيجابية نحو سلوك أحسن، و يقابل ذلك نسبة 80 %، أما النسبة الباقية 14 % تمثل بعض المسيرين الذين لا يسعون إلى تنمية مهارات موظفيهم.

- ما هي الوسائل المستخدمة في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة ؟

الجدول رقم 18: وسائل تنمية الكفاءات البشرية الشكل رقم 18: وسائل تنمية الكفاءات البشرية



الوسيلة	النسبة %
منح الحوافز	49
تنظيم دورات تدريبية	51

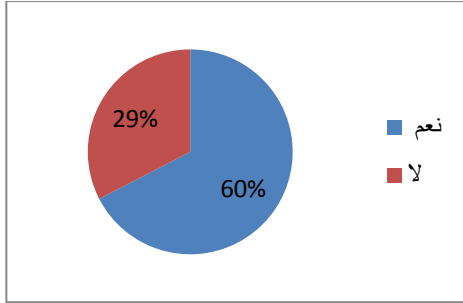
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ أن كل من تنظيم دورات تدريبية و منح الحوافز (خاصة الحوافز المادية) للعمال مقابل القيام بعملهم، هي من الوسائل المستخدمة في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة، فكانت النسب شبه متقاربة حيث بلغت على التوالي 51 % و 49 % ، فالتكوين يساعد العمال على زيادة معارفهم و معلوماتهم بحيث يترتب عنها تحسين قدراتهم و مهاراتهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم و أهداف مؤسستهم. كما أن التحفيز يقوم بتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر و أفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهدافهم و يحقق أهداف المنظمة.

- هل سبق و أن قمت بدورات تدريبية ؟

الشكل رقم 19 : قيام العمال بدورات تدريبية

الجدول رقم 19: قيام العمال بدورات تدريبية



قيام العمال بدورات تدريبية	نعم	لا
النسبة %	60	29

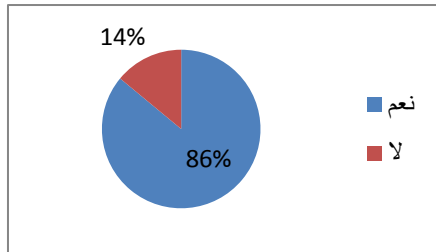
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن أغلب العمال في المؤسسة يخضعون إلى برامج تدريبية، فكانت النسبة 60 % فهي تخص الإداريين الذين يقومون بدورات تكوينية تحضيرية قبل التبرص مدتها 03 أشهر و الشبه الطبيين على مستوى مدرسة التكوين شبه الطبي بالشاطية، أما نسبة 29 % هم الذين أجابوا ب "لا"، فهذا راجع إلى عدم قيامهم بدورات تدريبية، فالأطباء لا يقومون في الغالب بتبرصات بل يقتصر الأمر على بعض الملتقيات الدولية التي تنظمها وزارة الصحة.

- هل تنمية الكفاءات البشرية تساهم في تحسين و تطوير أداء المؤسسة الاستشفائية ؟

الشكل رقم 20: دور تنمية الكفاءات البشرية

الجدول رقم 20: دور تنمية الكفاءات البشرية



دور تنمية الكفاءات البشرية	نعم	لا
النسبة %	86	14

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

أكد العاملون بنسبة 86 % أن تنمية الكفاءات البشرية تساهم في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية، لأن

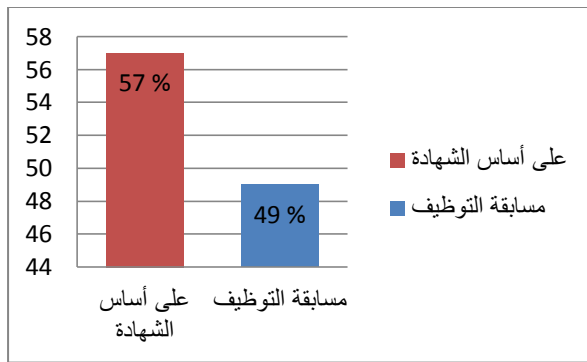
ذلك يساهم في إثراء الرصيد المعرفي للعمال و تمكينهم من التحكم في التكنولوجيا و تنمية قدراتهم.

5- توظيف الكفاءات البشرية:

- كيف يتم توظيف الكفاءات البشرية في المؤسسة الاستشفائية ؟

الشكل رقم 21: توظيف الكفاءات البشرية

الجدول رقم 21: توظيف الكفاءات البشرية



النسبة %	توظيف الكفاءات البشرية
57	على أساس الشهادة
49	مسابقة التوظيف

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

إن عملية التوظيف تتم في المؤسسة الاستشفائية إما على أساس الشهادة أو عن طريق مسابقة التوظيف،

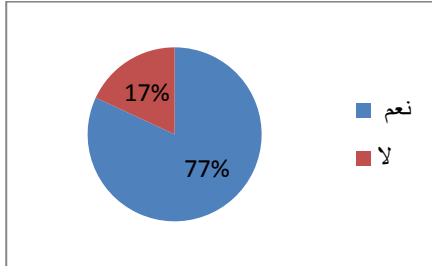
فلاحظ أن هناك تقارب في النسبة على التوالي 57 % ، 49 %، فالأطباء و بعض من سلك الإداريين هم

خارجي جامعات. كما نجد هناك طريقة أخرى و هي التوظيف المباشر، يخص بالدرجة الأولى الأطباء المتخصصين.

- هل يتم احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند توظيف الكفاءات البشرية ؟

الشكل رقم 22: مبدأ اختيار الشخص المناسب

الجدول رقم 22: مبدأ اختيار الشخص المناسب



احترام المبدأ عند التوظيف	
نعم	لا
77	17
النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

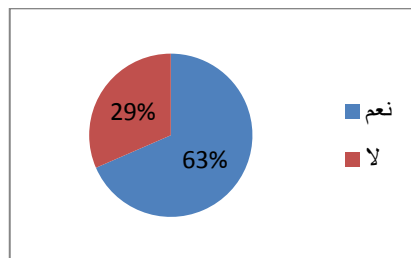
نلاحظ أنه يتم احترام الشخص المناسب في المكان المناسب عند توظيف الكفاءات البشرية في المؤسسة، بلغت نسبة 77%، فالمدیر حريص على اختيار موظفيه و امتلاك موارد بشرية ذات كفاءة و قدرات عالية لضمان سير العمل و تحسين أداء المؤسسة، أما النسبة 17% يرون العكس، هذا راجع إلى الطريقة التي تم توظيفهم بها بالمؤسسة، ففي بعض الحالات يتم اختيار و تعيين العمال من قبل وكالات التوظيف و ليس من قبل المدير.

6- تقييم الكفاءات البشرية:

- هل هناك تقييم مستمر لأداء العمال بالمؤسسة ؟

الشكل رقم 23: التقييم المستمر لأداء العمال

الجدول رقم 23: التقييم المستمر لأداء العمال



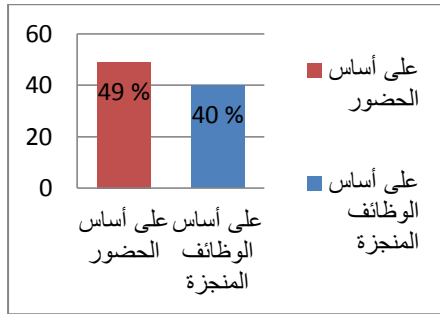
التقييم المستمر لأداء العمال	
نعم	لا
63	29
النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ أن هناك تقييم مستمر لأداء العمال في المؤسسة، فكانت النسبة 63 % و هذا راجع للدور الذي يقوم به المسير من ممارسة وظائفه التوجيهية و ذلك من أجل المساعدة على التقييم المستمر لأداء العاملين بالمؤسسة و تنمي كفاءاتهم لغرض قيادة المؤسسة نحو الأفضل، أما نسبة 29 % فهي تعبر عن عدم وجود تقييم مستمر لأداء العمال، راجع ذلك إلى طبيعة العمل، فبعض الأعمال لا تستدعي تقييم مستمر.

- كيف يتم هذا التقييم ؟

الشكل رقم 24: طريقة تقييم أداء العمال



الجدول رقم 24: طريقة تقييم أداء العمال

طريقة تقييم أداء العمال	النسبة %
على أساس الحضور	49
على أساس الوظائف المنجزة	40

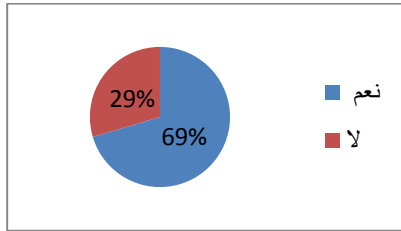
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين أن التقييم المستمر لأداء العمال في المؤسسة الاستشفائية يتم على أساس الحضور و الوظائف المنجزة، فكانت النسب شبه متقاربة فبلغت على التوالي 49 % و 40 % هذا راجع إلى طبيعة و نوع العمل المنجز، فهناك عمل يتطلب الحضور اليومي و البعض الآخر يتطلب مستوى العمل المنجز.

-هل أنتم راضون على طريقة تقييمكم؟

الشكل رقم 25: رضا العمال على طريقة التقييم

الجدول رقم 25: رضا العمال على طريقة التقييم



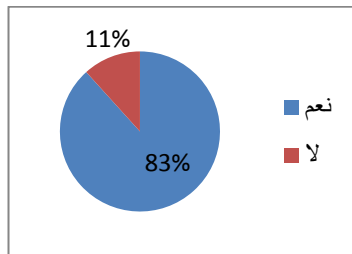
رضا العمال على طريقة التقييم	نعم	لا
النسبة %	69	29

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن معظم العمال راضون على طريقة تقييمهم لأدائهم، فبلغت نسبة 69% فهذه العملية من شأنها تحفيز العامل على الإبداع و التجديد من أجل كسب رضا الرؤوس، و نسبة 29% غير راضون، و ذلك راجع إلى طبيعة العمال فالبعض لا يحبون المراقبة أثناء القيام بالمهام و لا التقييم لأدائهم.

- هل يساعد التقييم في تحسين و تطوير أداء الكفاءات البشرية في المؤسسة؟

الجدول رقم 26: مساعدة التقييم في تحسين الأداء الشكل رقم 26: مساعدة التقييم في تحسين الأداء



مساعدة التقييم في تحسين أداء المؤسسة	نعم	لا
النسبة %	83	11

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

معظم العمال يؤكدون أن التقييم المستمر يساعد في تحسين أداء الكفاءات البشرية في المؤسسة ، فبلغت نسبة 83% ، فعندما يكن هناك تقييم و رقابة على أداء العامل، فهذا الأخير يعمل دائما على إنجاز عمله على أكمل وجه و يسعى إلى اكتشاف و استخدام طرق تساعد على إنجاز الوظائف الموكل إليه في الوقت المناسب.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل الميداني معرفة العلاقة الموجودة بين تسيير و تنمية الكفاءات البشرية و بين تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية، و من خلال المقابلات الشخصية و الاستبيان توصلنا إلى، إن التسيير الجيد للموارد البشرية من شأنه أن يؤدي إلى تنظيم العمل و خلق جو يسوده الاستقرار، مما يساعد العمال على العمل أكثر في راحة نفسية عالية، و بالتالي يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة و تحقيق الأهداف المسطرة. كما يجب على الرئيس المحافظة على المورد البشري و العمل على تأهيل قدراته و مهاراته من خلال تنظيم دورات تدريبية، و ذلك من أجل تلاؤمه مع التكنولوجيا المتطورة و الحصول على معلومات و معارف جديدة تساعده في القيام بمهامه بطريقة جيدة، و هذا يؤدي بدوره إلى الرفع من أداء المؤسسة.

تهدف المؤسسة من عملية تقييم الكفاءات إلى إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين و متطلبات المناصب التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة و المطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه.

كما يجب على المسؤول المكلف بتوظيف القوى العاملة بالمؤسسة، الحرص في اختيار الموظف المناسب لشغل الوظيفة المناسبة، الذي تكون تتوفر فيه كفاءات متميزة و يمتلك قدرات عالية.

يجب الاهتمام بالمورد البشري و عدم تهميشه، فتقديم الحوافز بمختلف أنواعها و إشراك العمال في اتخاذ القرارات و الأخذ بآرائهم و مقترحاتهم من شأنه أن يشعرهم بالوجود و أن لهم مكانة في المؤسسة، فيكون هناك اتصال داخلي و تبنى علاقة جيدة بين المدير و بين المرؤوسين.

العلمة العالمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع حديثة و المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، فمن خلال الدراسة توصلنا إلا أن الكفاءات البشرية هي جملة من المعارف و السلوكيات التي يمتلكها الفرد المستعملة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، كما أنها تمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية و الأساسية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من النجاحة و الفعالية.

كما توصلنا أيضا إلى أن تسيير هذه الكفاءات البشرية هي عملية تتم وفق إتباع خطط إستراتيجية و قواعد محددة تضعها المؤسسة لتنظيم و توجيه موظفيها، أما تنمية الكفاءات البشرية فهي خطوة ضرورية و مهمة تقوم بها المؤسسة بغية تطوير معارف و قدرات العمال بشتى الطرق الممكنة، و هذا يؤكد صحة الفرضية الثانية.

كما اتضح أن المؤسسة الاستشفائية هي مؤسسة إدارية خدمتية تتميز بالتعقيد، كون أنها تحتوي على العديد من المصالح، فعددها مرتبط بحجم المؤسسة، كما تملك موارد بشرية مقسمة إلى شرائح مختلفة منها السلك الإداري، السلك الطبي و العمال المهنيون. فنجد أن هذه الموارد البشرية تمتلك كفاءات و مهارات عالية لأن الزبون المتعامل معه هو المريض، و الذي بدوره يحتاج إلى رعاية صحية و اهتمام كبير. فهذه الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة و الأساسية التي ينبغي إدارتها و تسييرها و العمل على تنمية قدراتها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها، فهي الأصل الوحيد المالك و القادر على امتلاك المعارف و تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية، و هذا ما تؤكد الفرضية الثانية.

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها و التطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات

المطروحة حيث يمكن إبراز النتائج المسجلة فيما يلي:

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

- تتمثل تنمية الكفاءات البشرية في أنها مجموعة الأنشطة المتخصصة في تطوير و تحسين قدرات و معارف الأفراد و الجماعات بطريقة معينة، من أجل دفع أداء المؤسسة نحو الأفضل. فهذه العملية لا تقتصر على التكوين و التدريب فقط، و إنما تتعدى إلى الاهتمام بالجانب المعنوي للموظفين، كوضع نظام حوافز للعمال و إشراكهم في اتخاذ القرارات....
- إن التسيير الجيد للكفاءات البشرية و العمل على تنمية قدراتها و معارفها، يجعل المؤسسة قادرة على امتلاك موارد بشرية تتمتع بخبرات و قدرات عالية تقود المنظمة إلى التميز و تحقيق أهدافها المسطرة و الرفع من أدائها.
- إن المؤسسات الاستشفائية هي منظمات ذات أهمية بالغة في المجتمع، لما تقدمه من خدمات تساهم في رعاية الأفراد و صون حياتهم، فهي تتميز من حيث تركيبها و تنظيمها عن غيرها من المنظمات جميعا، فهي تحتوي على موارد بشرية ذات كفاءة عالية، من أطباء بمختلف اختصاصاتهم و مهاراتهم، إداريين...، يختلف حجمها باختلاف عدد السكان المنطقة المتواجدة فيه المؤسسة، صغيرة الحجم، متوسطة و كبيرة.
- إن المؤسسة العمومية الاستشفائية "سايح محمد" تولي اهتماما كبيرا لكفاءاتها البشرية و بطريقة تسييرها، و هذا بسبب إدراك مسؤوليها إلى أهمية العنصر البشري و العائد الذي يمكن أن يحقق إذا سير بطريقة فعالة، فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل المناسبة و الملائمة لكفاءاتها البشرية.
- يركز مدير المؤسسة على تنمية قدرات موظفيه من خلال تنظيم البرامج التكوينية و كذا شرك عماله في اتخاذ القرارات.
- إن واقع تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في هذه المؤسسة يتم بنفس الطريقة التي تتم على مستوى أي مؤسسة أخرى، فالمسير يقوم فقط بإتباع قواعد و خطط محددة و موحدة، يقوم بالرقابة و التقييم المستمرة لأداء العمال و استخدام الوسائل المناسبة لتمديد أفكار و قدرات الموظفين.

- العمل على تشجيع الاتصال الداخلي بالمؤسسة باعتباره وسيلة لتحسين و تدفق المعلومات.
- تحمل الاختلاف و السماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة و الاستفادة من هذا الاختلاف و الصراع التنظيمي في الحصول على آراء و أفكار جديدة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

• المؤلفات:

- 1- صفوان حمد المبيضين، التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية، دار الكزوري العملية للنشر و التوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2012.
- 2- عبد الفتاح دياب حسين، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996.
- 3- فريد توفيق نصيرات، إدارة المستشفيات، مكتبة جامعة الشارقة، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 4- فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، الطبعة 5، 2014.
- 5- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف تقنيات الجزء 2، وظائف المسير و تقنيات المسير ديوان المطبوعات جامعة بن عكنون، الطبعة 2، 2012.
- 6- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2003.
- 7- وليد يوسف صالح، إدارة المستشفيات و الرعاية الصحية و الطبية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

• المجالات:

- 1- بوحديد ليلي، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الأول، ديسمبر 2014.

2-راشد الكعبي بثينة، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور عمال السامرائي، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 87، 2011.

3-عرابة الحاج، ازدواجية السلطة في المستشفيات: المفهوم و الإشكالية، مجلة الباحث، العدد 7، 2010.

4-عرابة الحاج، تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية، دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات، مجلة الباحث، العدد 10، 2012.

• المذكرات:

1-الحمدي أبو قاسم، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالأغواط 1999-2005 م، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2004.

2-السويدي دلال، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نظام المعلومات و مراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة قاصدي مرياح بورقلة، 2012.

3-بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor بريج بعرييج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013.

- 4- بن دانية عائشة، تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية لمستشفى سليمان عميرات بتقرت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس، ميدان علوم إنسانية، قسم علوم و الإعلام الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2014.
- 5- بوزيد نذيرة، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و الكبيرة، دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصد مرباح بورقلة، 2012.
- 6- تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارة العمومية الجزائية، دراية حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.
- 7- جبلي فاتح، الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت، وحدة حروب بقسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة منصور بقسنطينة، 2006.
- 8- حامي جميلة، تطوير الكفاءات من منطلق التسيير التقديري، دراسة حالة بنك بدر سيدي لخضر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة و تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، 2014.

- 9- حساين يمينة، أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأفراد، دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج
لمؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة
أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة
2013.
- 10- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المديرية العمليانية لاتصالات
الجزائر بالبويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية
العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، 2014.
- 11- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة
الاقتصادية، مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم
الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 12- طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة
حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماغن بيسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم
التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2014.
- 13- طاير مراد، دور الكفاءات البشرية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة شيكو
ليكس، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم
الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2013.

- 14- عزي أسماء، تسيير الكفاءات في المؤسسة، دراسة حالة الشركة سونلغاز بمستغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، 2014.
- 15- عيساوي نصر الدين ، مراقبة التكاليف في المؤسسة الاستشفائية، دراسة حالة مستشفى حي البير بقسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد المالي، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الإخوة منصوري بقسنطينة، 2005.
- 16- كحيل نبيلة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير التخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه اقتصاد ماناجمنت، جامعة منصوري بقسنطينة، 2009.
- 17- مزوزي ربيع، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الأوراس أريس مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيذر بسكرة، 2014.
- 18- مكّي دواجي نادية، تسيير الكفاءات في المؤسسة المصرفية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة و تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، 2013.

• الملتقيات:

- 1- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية، مدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي و آفاق التطور، تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، يومي 3-4/12/2012.

• الروابط الإلكترونية:

- 1- مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، الخطة الإستراتيجية للأعوام 2015-2017، تاريخ الإطلاع: 07-02-2016، على الساعة: 18:08، <http://www.kauh.jo/2015-2017.pdf>
- 2- منظمة الصحة العالمية المكتب الإقليمي لشرق المتوسط، تاريخ الإطلاع: 11-02-2017، على الساعة: 07:24، http://applications.emro.who.int/docs/EM_RC56_5_ar.pdf
- 3- زين تيم، إدارة الموارد البشرية، أساليب الإدارة الحديثة، yazan_tayyem@windowslive.com, تاريخ الإطلاع: 26-11-2016، على الساعة: 16:33.

الملاحق

استبيان: Questionnaire

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية

تحية طيبة و بعد:

تسرنا مساهمتكم في انجاز في هذا العمل للتحضير لنيل شهادة المستار تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية

تحت عنوان " دور تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية " وذلك من

خلال الإجابة على الأسئلة آتية الذكر من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

و ليكن في علمكم أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن يتم استخدامها إلا لإغراض البحث العلمي.

شكرا لتعاونكم.

المعلومات الشخصية:

الجنس : ذكر أنثى

العمر : أقل من 25 بين 25-40 بين 40-50 ما فوق 50

الحالة لاجتماعية: أعزب (ة) متزوج (ة) أرمل(ة) مطلق(ة)

المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

الخبرة المهنية:(الأقدمية) أقل من 2 سنوات 2-4 سنوات

من 4-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الرتبة:

الكفاءات البشرية:

- في نظرك ماذا تمثل الكفاءة البشرية ؟

جملة المهارات جملة الخبرات جملة المعارف جملة القدرات الكل

- هل المستشفى يمتلك كفاءات بشرية متميزة و ذات خبرة ؟ نعم لا

تسيير الكفاءات البشرية:

- هل أنت راض على منصب عملك و قادر على تحمل المسؤولية ؟ نعم لا

- هل يعتبر المدير العامل مورد يجب تطويره و المحافظة عليه ؟ نعم لا

- ما هي الوسائل المستخدمة للحفاظ على المورد البشري في نظرك ؟

- ما هي الوسائل التي يلجأ إليها المسير عند تسيير الأفراد ؟

مهارات شخصية اللوائح و التعليمات حسب متطلبات العمل

- هل العمال مؤهلين و قادرين على اكتساب المعلومات و المعارف في الوقت المناسب ؟ نعم لا

- هل يقوم المسير بالرقابة المستمرة على أداء الموظفين ؟ نعم لا

- هل يتم إشراك العمال في اتخاذ القرارات ؟ نعم لا

- هل التسيير الجيد للكفاءات البشرية له دور في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية ؟ نعم لا نسبيا

تنمية الكفاءات البشرية:

- هل هناك تبادل للمعلومات و المعارف بين المسير و الموظفين ؟ نعم لا

- هل يسعى المسير إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة ؟ نعم لا

دور تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية

- ما هي الوسائل المستخدمة في تنمية هذه الكفاءات البشرية في مؤسساتكم ؟
- منح الحوافز المادية/ المعنوية للعمال مقابل القيام بعملهم: نعم لا ، ما نوعها.....
- تنظيم دورات تدريبية: نعم لا
- هل سبق و أن قمت بدورات تدريبية ؟ نعم لا المكان/ المدة:
- هل تنمية الكفاءات البشري تساهم في تحسين و تطوير أداء المؤسسة الاستشفائية ؟ نعم لا نسبيا

توظيف الكفاءات البشرية:

- كيف يتم توظيف الكفاءات البشرية في المؤسسة الاستشفائية ؟
- على أساس الشهادة مسابقة التوظيف طريقة أخرى:.....
- هل يتم احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند توظيف الكفاءات البشرية ؟ نعم لا

تقييم الكفاءات البشرية:

- هل هناك تقييم مستمر لأداء العمال في المؤسسة ؟ نعم لا
- كيف يتم هذا التقييم ؟ على أساس الوظائف المنجزة على أساس الحضور
- و هل أنتم راضون على طريقة تقييمكم ؟ نعم لا
- ما هي الطريقة المناسبة.....
- هل يساعد التقييم في تحسين و تطوير أداء الكفاءات البشرية في المؤسسة ؟ نعم لا
- إذا كان لا لماذا ؟

الملخص:

إن مصطلح الكفاءة يعتبر بعدا جديدا فرضته المتغيرات الاقتصادية، التنظيمية و الاجتماعية، فهو يرتبط ارتباطا وثيقا بالعنصر البشري، الذي يعتبر عنصر مهما بالنسبة للمؤسسة.

فالمؤسسات الاستشفائية حالها حال أي مؤسسة، تعمل جاهدة للحصول على كفاءات بشرية ذات خبرة عالية، لما لها من تأثير كبير على أداء هذه المؤسسات، فمن أجل تأكيد هذه العلاقة، قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "سايح محمد" بالصبحة الشلف، فلاحظنا أنه كلما كان هناك تسيير جيد للموظفين و العمل على تطوير قدراتهم من خلال التبرصات، الدورات التكوينية، كلما كان هناك رضا للعاملين، و بالتالي تقديم أفضل مآلديهم، مما يؤدي بدوره إلى الرفع من أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تسيير، تنمية الكفاءات البشرية، أداء المؤسسات الاستشفائية.

Résumé :

L'efficacité à long terme est une nouvelle dimension imposée par les variables économiques, organisationnelles et sociales, il est étroitement lié à l'élément humain, qui est considéré comme un élément important pour l'institution.

L'hôpital des institutions inchangé si une institution, travaille dur pour obtenir l'efficacité de l'homme avec très expérimenté, en raison de l'impact significatif sur les performances de ces institutions, afin de clarifier et de confirmer cette relation, nous avons appliqué une étude sur le niveau hôpital d'institution publique, « Sayeh Mohammed » au Sebha Chlef, on a vue que chaque fois qu'il ya un bon fonctionnement du personnel et du travail à développer leurs capacités à travers des stages, des séances de formation, chaque fois qu'il ya la satisfaction des employés, et fournir ainsi le meilleur, ce qui à son tour conduire à la levée de la performance de

l'organisation.

Mots-clés: Gouvernance, développement des ressources humaines, la performance des institutions hospitalières.