

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية-دراسة حالة
القطاع الصحي بولاية الطارف-

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف:

أ. ربيعي رياض

من إعداد الطالبين:

طلحي بدر الدين

رويبي عثمان

2022/2021

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى ابراز مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية ، حيث يعتبر التكوين عملية منظمة مستمرة تظم مجموعة من الجهود الهادفة لتزويد الفرد بالمعلومات والمهارات والتقنيات اللازمة لأداء عمله الحالي ، وتعتمد مؤسسة القطاع الصحي في تكوينها عن طريق القيام بدورات تكوينية مستمرة مكثفة معتمدة في على مكونين ذات خبرة وكفاءة عالية قصد احداث تغييرات سلوكية وفنية تجعلهم يواكبون التطورات المعرفية والتكنولوجية ، وكذا تنمية قدراتهم الذهنية الضرورية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفي الاخير استنتجنا أن هناك علاقة طردية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة ، أي كلما زادت فعالية التكوين زادت تنمية الموارد البشرية.

كلمات المفتاحية:

التكوين، تنمية الموارد البشرية، البرامج التكوينية.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence la contribution de la formation au développement des ressources humaines, car la formation est un processus organisé et continu qui comprend un ensemble d'efforts visant à fournir à l'individu les informations, les compétences et les techniques nécessaires à l'exercice de son travail actuel. Hautement qualifiés afin d'apporter des changements comportementaux et techniques qui les font suivre le rythme des développements cognitifs et technologiques, ainsi que de développer leurs capacités mentales nécessaires pour atteindre les objectifs de l'institution.

Mots-clés :

Formation, développement des ressources humaines, programmes de formation.

اهداء

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

أفضل الصلاة والسلام على سيدنا وحبيبنا وشفيعنا النذير البشير

محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى الذي وهبني كل ما يملك، إلى مدرستي الأولى في الحياة

والذي رضي الله عنهما الذين منحاني كل ما يملكان

إلى من وجودهم يجري في عروقي، يلهج بذكرياتهم فؤادي، معهم أكون وأنا بدونهم لا شيء، إخوتي الغاليين

أعز ما أملك في هذه الحياة.

إلى كل أصدقاء العمر وزملاء الدراسة.

إلى كل من علمني حرفا فكننت له عبدا في كل مراحل دراستي.

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي.

بدر الدين

اهداء

أفضل الصلاة والسلام على سيدنا وحبينا وشفيعنا النذير البشير

محمد صلى الله عليه وسلم

إلى أعز مخلوقين في هذا الوجود على قلبي إلى من لهما الفضل في تربيتي
وتعليمي، إلى من دعاني إلى الأمام ومنحاني القدرة على المواصلة وكانا سندا
لي طوال المشوار الدراسي إلى اللذان شقا وتعبا وتحملا مشاقي من أجل إسعادي
إلى رمز التضحية والنية الخالصة، الى من قال فيهما سبحانه وتعالى:
" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى والدي الكريمين

إلى من تقاسمت معهم الفرح والحزن إخوتي الكرام.

الى كافة العائلة والأقارب.

الى من شاركني هذا العمل رفيق دربي بدر الدين.

الى جميع صديقاتي وزملاء الدراسة.

الى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه منكرتي.

عثمان

شكر وعرهان

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعلمون خبير﴾ صدق الله العظيم.

أول الشكر والحمد إلى الله الواحد القهار صاحب الفضل والإكرام

أكرمنا بنعمة الإسلام والعقل ويسر لنا سبيل العلم وأمدنا بالعزيمة والإرادة،

فله الحمد حتى يرضى وله الحمد بعد الرضا.

بعد تمام الشكر للمولى العلي القدير، نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف

الدكتور "ربعي رياض" لقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى نصائحه وملاحظاته القيمة وتوجيهاته

الدائمة.

كل الشكر لأساتذتنا الكرام الذين رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي.

كما نشكر كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل العلمي وقدم لنا يد العون والمساعدة سواء من قريب

أو من بعيد.

شكرا جميعا وجزاكم الله خيرا

قائمة الأشكال:

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 28 | نظام التكوين. | (1-2) |
| 40 | الهيكل التنظيمي للقطاع الصحي بالطارف "المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد". | (1-3) |
| 44 | توزيع مورد البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد. | (2-3) |
| 45 | نفقات المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد. | (3-3) |
| 48 | الهيكل التخطيطي لمكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات. | (4-3) |
| 52 | تحديد مجتمع البحث. | (5-3) |
| 57 | يوضح نسبة مجموع السلك الطبي وشبه الطبي بالمؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد. | (6-3) |
| 58 | يوضح نسبة السلك الطبي وشبه الطبي الى مجموع السلك الطبي وشبه الطبي بالمؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد. | (7-3) |

قائمة الجداول

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 42 | المصالح الاستشفائية. | (1-3) |
| 43 | المصالح التقنية غير استشفائية. | (2-3) |
| 44 | الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد. | (3-3) |
| 45 | نفقات القطاع الصحي لسنة 2022. | (4-3) |
| 52 | تحديد مجتمع البحث. | (5-3) |
| 53 | جدول البرنامج التكويني لسلك الأطباء. | (6-3) |
| 54 | البرنامج التكويني للسلك الإداري. | (7-3) |
| 56 | البرنامج التكويني لسلك شبه الطبيين. | (8-3) |

| الصفحة | المحتوى |
|---|--|
| VIII | ملخص..... |
| VIII | Résumé..... |
| VIII | إهداء..... |
| VIII | شكر وعرهان..... |
| VIII | قائمة الأشكال..... |
| VIII | قائمة الجداول..... |
| -VIII VIII | فهرس المحتويات..... |
| أ-ت | المقدمة..... |
| الفصل الأول: الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية | |
| 2 | تمهيد..... |
| 3 | المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية..... |
| 3 | المطلب الأول: تعريف حول إدارة الموارد البشرية..... |
| 4 | المطلب الثاني: نشأة والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية..... |
| 6 | المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية..... |
| 7 | المبحث الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية..... |
| 7 | المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية..... |
| 9 | المطلب الثاني: أهداف واهمية إدارة الموارد البشرية..... |
| 10 | المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية..... |
| 14 | خلاصة..... |
| الفصل الثاني: مكانة التكوين في تنمية الموارد البشرية | |
| 16 | تمهيد..... |
| 17 | المبحث الأول: عموميات حول التكوين..... |
| 17 | المطلب الأول: المفهوم والاهمية والمبادئ والاهداف..... |
| 21 | المطلب الثاني: إجراءات وأساليب التكوين..... |
| 23 | المطلب الثالث: أنواع وخطوات التكوين..... |
| 28 | المبحث الثاني: تقييم التكوين..... |
| 29 | المطلب الأول: تحديد طبيعة وتكاليف التكوين..... |

| | |
|----|---|
| 31 | المطلب الثاني: أهداف ومراحل التقييم..... |
| 33 | المطلب الثاني: أهمية التقييم والصعوبات التي تواجهه..... |
| 35 | خلاصة |
| | الفصل الثالث: دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف |
| 37 | تمهيد..... |
| 38 | المبحث الأول: التعريف بالدراسة الاستطلاعية..... |
| 38 | المطلب الأول: التعريف بأدوات الدراسة الميدانية..... |
| 38 | المطلب الثاني: تعريف المؤسسة وتحديد مهامها هيكلها التنظيمي..... |
| 46 | المطلب الثالث: تحديد أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية..... |
| 46 | المبحث الثاني: أبعاد وظيفة التكوين على مستوى مصلحة الموارد البشرية والمنازعات |
| 46 | المطلب الأول: وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية |
| 49 | المطلب الثاني: طبيعة التكوين على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية |
| 56 | المطلب الثالث: نتائج تقييم تكوين المورد البشري داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية |
| 60 | خلاصة |
| 62 | خاتمة..... |
| 66 | قائمة المراجع..... |



مقدمة:

إن قدرات الموارد البشرية لا تقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى ، فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح الفرصة للاستغلال الأمثل لباقي الوارد المتوفرة بالمؤسسة ، والعنصر البشري يعد أهم القوى وأعظمها ويشكل أيضا القوة الدافعة لفعالية المؤسسة ومصدرها ونجاحها ، هذا ما يجعله يحظى باهتمام كبير من مختلف الباحثين والمفكرين ، وإن اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في ذلك ، فهم يجمعون على دوره الفعال في الإبداع والتجديد . أن نجاح المؤسسة من عدمه يقاس حاليا بما تملكه من جودة في رأس مالها البشري التي تشير إلى الكم المعرفي والمعلوماتي المتراكم لدى العنصر البشري، وجب عليها تنمية رأسمالها البشري كونه قابل للتطور والخلق.

ولمسايرة التغيرات التي يفرضها الاقتصاد الدولي وسوق المنافسة، ومواجهة التحديات التي يفرضها التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي .كان على المؤسسة أن تهتم بالتكوين الذي يسهم في زيادة المعارف والمهارات سواء ارتبط ذلك بعمل محدد أو غير محدد ، فالتكوين لا يزال يحظى باهتمام الدول على اختلاف توجهاتها ، حيث نجد أن التكوين وسيلة تحفيزية تحفز الأفراد للعمل بكل فعالية كونها وسيلة وأداة تعليمية فنية تمنح الفرد خبرات إضافية ومهارات تعكس قدراته الذهنية والجسدية . وتمكينهم أيضا من التجاوب مع المعلوماتية المتسارعة .ويساعد العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية، كما يقلل التكاليف ويخفض التكوين من الحوادث وإصابات العمل.

لهذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، ومن جهة تولى أيضا المؤسسة اهتماما بالغا بالتكوين من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية .

* اشكالية الدراسة :

يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد وأساس أي نشاط الذي أتاح الفرصة للاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة بالمؤسسة ، وعليه يمثل العنصر البشري المحرك الأساسي في عجلة التنمية والحراك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والمعرفي ، ويعد أيضا أهم القوى وأعظمها ويشكل أيضا القوة الدافعة لفعالية المؤسسة وإن اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في ذلك بين الباحثين والمفكرين ، فهم يجمعون على دوره الفعال في الإبداع والتجديد .

كون التكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا في مختلف الميادين ، ولا يمكن تطور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين العمال وتحسين وزيادة كفاءتهم ، وذلك للقناعة بأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات حيث نجد أن التكوين أيضا وسيلة تحفيزية تحفز الفرد للعمل بكل فعالية .

ما هو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بمديرية القطاع الصحي لولاية الطارف "المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد " ؟

مقدمة

* التساؤلات الفرعية:

- من خلال هذا الموضوع سوف نحاول الاجابة على التساؤلات الفرعية التالية:
- ماهو أثر تحديد الاحتياجات التكوينية على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية؟
- هل تحقق برامج التكوين الأهداف المرجوة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية؟
- هل تأثر عملية تقييم التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية؟

* فرضيات الدراسة :

لمعالجة الاشكالية المطروحة اعتمدنا على فرضيات التالية:

الفرضية العامة:

- يلعب التكوين دور ايجابيا في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية؟

الفرضية الفرعية:

- إن غياب الدقة في تحديد الاحتياجات التكوينية يؤثر سلبا على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية.
- تحقق برامج التكوين الأهداف المرجوة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية.
- إن غياب نظام تقييمي للتكوين يؤثر سلبا في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية.

* أهداف الدراسة :

نبرز أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة مجال الدراسة.
- رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال الإطلاع على الأسس النظرية لمتغيرات البحث.
- تقييم فعالية نظام التكوين في المؤسسة.

* أهمية الدراسة :

- أهمية الموضوع والدور الهام الذي يلعبه في المنظمات نظرا لنتائجه الايجابية باعتبار التكوين وسيلة فعالة من وسائل التنمية البشرية.
- أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة الاقتصادية في مسايرة التحديات والتطورات السريعة في مختلف الميادين.
- التكوين استثمار حقيقي ذي مردودية ، منتج منذ اعتماده وليس مجرد نفقة أو وسيلة ترقية اجتماعية فردية.

* أسباب اختيار الموضوع :

- ظهور مشاكل في المؤسسات يعود إلى ضعف التكوين.
- التكوين من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من العديد من الميادين (علم النفس، علم الاقتصاد، علم الاجتماع وإدارة الأعمال).

مقدمة

- محاولة التعرف على كيفية تأقلم العامل مع التطورات الحاصلة وكيف يتم تكوين الموارد البشرية لمسايرة هذا التغير والتطور .

*صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد لانشغال الدائم لرؤساء المصالح.

- رفض بعض العاملين الاجابة عن بعض الأسئلة وابداء عدم الاهتمام وتبريرهم بالانشغال بالعمل.

* هيكل الدراسة:

وفقا للمتطلبات الدراسة تم تقسيم عملنا الى ثلاثة فصول:

الفصل الأول بعنوان "الإطار النظري حول ادارة الموارد البشرية" وتم تقسيمه الى مبحثين المبحث الأول حول "ماهية الادارة الموارد البشرية" من تعريف ونشأة والتطور التاريخي أما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى " دور وظائف وأهمية ادارة الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني بعنوان: "مكانة التكوين في تنمية الموارد البشرية" ويضم أيضا مبحثين المبحث الأول "عموميات حول التكوين" حيث تناولنا فيه مفهوم وأهمية ومبادئ التكوين واجراءات وأساليب وأنواع التكوين" والمبحث الثاني "تقييم التكوين" تطرقنا فيه الى أهداف ومراحل تقييم وأهميته.

أما الفصل الثالث تناولنا فيه الدراسة الميدانية.

الفصل الاول: الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

جاء إنشاء حقل إدارة الأفراد متأخرا بالقياس إلى الحقول الأخرى في إدارة الأعمال حيث كان التركيز على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية بدلا من العنصر البشري.

وبزيادة المعرفة والتطور في الجوانب الإدارية المختلفة أصبح لزاما على الإدارة الاستجابة لحاجات ومتطلبات الأفراد العاملين لدمجهم وتكييفهم في العمل ولأخذوا دورهم في إدارة وتوجيه الموارد المادية فهم العنصر الفعال والمؤثر في العمل والإنتاجية.

وعند ذلك تغيرت اتجاهات الإدارة نحو الأفراد العاملين من كونهم أدوات للإنتاج شأنهم شأن العناصر الأخرى، إلى اعتبارهم هدف العملية الإنتاجية التنظيمية في أية منظمة ومن خلال هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تعتبر كمدخل لإدارة الموارد البشرية تتضمن التعريف، التطور التاريخي، النشأة، الوظائف والأهداف، ثم بيان أهميتها ودورها.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

كان المفهوم السائد بشأن إدارة الأفراد هو أن كل مدير في المؤسسة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين، وقد ساعد على نجاح مثل هذا المفهوم صغر حجم المشروعات التي كانت منتشرة في تلك الفترة الزمنية، ولكن بعد الثورة الصناعية وحدث التطورات المختلفة أدى إلى اختلاف وجهات النظر لمفهوم إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعاريف حول إدارة الموارد البشرية.

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف وجهات نظر المفكرين والمؤلفين، وفيما يلي البعض من هذه التعاريف:

* عرف وليام سيكولا " W_SIKULA " إدارة الأفراد بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.¹

* كما تعرف بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.²

* وتعرف أيضاً: إدارة الموارد البشرية هي تلك النشاط الإداري الذي يتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي سيضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة.³

كما يتمثل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعملية والاستمرارية فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة. ويدخل في كل هذا كل من توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية.

كما تعرف مارتين.ج "MARTIIN" إدارة الأفراد بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، و علاقتهم داخل التنظيم و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. و هي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافئة و تعويض العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية ثم أخيراً المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين.

فيما يرى " بيغروس BIGROS" و " ميرس MYRES " بأن إدارة الأفراد هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم، و الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.⁴

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى 2001، ص 16.

² مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الأردنية 1996، ص 27.

³ أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت 1997، ص 10.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 17.

وكمفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية هناك أربع نقاط جوهرية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- البحث عن الرجل أو الشخص المناسب (المواصفات العلمية ...)
- يجب أن تكون عملية التوظيف تبعا للاحتياجات (التناسب مع الحجم العددي والعملي).
- يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب (الاهتمام بعنصر الوقت).
- وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة (تحديد الاختصاصات).

المطلب الثاني: نشأة والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

أولاً: نشأة إدارة الموارد البشرية

يعتبر علم إدارة الموارد البشرية من العلوم الحديثة إذا ما قورن مع بقية العلوم البشرية الأخرى، فقد بدأ الاهتمام بهذا الميدان مع بداية القرن التاسع عشر من خلال ظهور إيديولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد كعامل أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية وصمود المؤسسات أمام العراقيل، وكانت الدراسات بريادة "فريدريك تايلور" في 1911 وبعده "فايول".

لقد أضحى من الضرورة الملحة على الدول المساهمة في وضع برنامج ينظم العلاقة الموجودة بين المؤسسة والعمال وذلك بإصدار قوانين واضحة في هذا المجال، ضف إلى ذلك فقد عمد أخصائيو علم الاجتماع الصناعي إلى القيام بتجارب وأبحاث لدراسة الجانب النفسي للعامل كان لابد من إنشاء إدارة تسهر على تسيير شؤون العاملين والهدف منها تحقيق الاندماج بين الأفراد والإدارة.

ويرجع الفضل إلى ميلاد وتواجد إدارة متخصصة إلى اندلاع الحرب العالمية الأولى، حيث كان على المصانع أن تنتج أكبر قدر ممكن من السلاح ولذلك فإن الوصول إلى حد أقصى من الإنتاج لا يتحقق إلا بوجود إدارة تسيير هذه المصانع وتقوم بالاستغلال العقلاني لمواردها البشرية. و في عام 1936 لم تكن هناك مساهمة في اتخاذ القرارات غير أن ظهور النزاعات و الاضطرابات ظهر جليا أنه لا بديل يطرح إلا العودة إلى الأفكار التي جاء بها "تايلور" و "فايول"، و قد عملت الدول المتقدمة سيما الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا إلى توفير المعلومات و كشف الحقائق التي تؤثر على إنتاجية العمال و الرفع من روحهم المعنوية خصوصا أثناء الحرب التي كانت السبب الأساسي في إنشاء لجنة تهتم بتلك المشاكل، إضافة إلى ذلك فقد تشكلت الإدارة العلمية بهدف مواجهة الصعوبات و العراقيل الحاصلة: ارتفاع نسبة الغيابات و سرعة تغيير المناصب.¹

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

لقد ظهر الاحتياج إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية، وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعاقد، وظهر ذلك واضحا منذ الثورة الصناعية وظهر الآلات في مجتمعات العمل، وسنعتي فيما يلي لمحة عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.²

¹ Werther.J.R la gestion des ressources humaines , canada ,1990,P57.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية 1999، ص 35.

أ: الثورة الصناعية.

أهم ما كان يميز هذه الفترة ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا على العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل مثلا (ساعات عمل طويلة...)، إضافة إلى ذلك ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا إلى العاملين، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تحسين ظروفهم.

ب: ظهور الحركات العمالية

نظرا للمساوي التي ظهرت في المرحلة الأولى، كان على العمال مواجهة أصحاب الأعمال، و تجلى ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات و نقابات عمالية تطالب بحقوقهم.

ج: الإدارة العلمية.

حاول "فريدريك تايلور fredrick_taylor" أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم، وإعطائهم أجورا حافزة.

ح: ظهور علم النفس الصناعي.

تلا هذه المرحلة اهتمام من طرف علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد، والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

خ: ظهور حركة العلاقات الإنسانية.

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم.

د: البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد.

وكانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة. (الخدمة المدنية)، وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، استخدام الاختبارات النفسية، الاهتمام بأنظمة الأجور.

ذ: البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد.

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، التدريب، الأجور، خدمات العاملين....

هـ: ظهور حركة العلوم السلوكية.

ظهرت هذه الحركة في النصف الثاني من القرن العشرين والتي كان تأثيرها على تطوير ممارسات الأفراد لمواكبة التطور في العلوم السلوكية ومن أمثلتها تخطيط المسار الوظيفي، إثراء الوظائف، ومراكز التقييم الإدارية.

و: تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات.

قامت الكثير من الدول مع نهاية القرن العشرين بإصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين. ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات أهمها: الحد الأدنى للأجور، التأمينات، المعاشات وصحة العاملين.¹

المطلب الثالث: دور وأهمية إدارة الموارد البشرية.

تبرز إدارة الأفراد في المؤسسة أهميتها وبصورة خاصة للمؤسسات الكبيرة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لوحدها الإدارية المختلفة وبالتخصصات والمؤهلات المتنوعة، ولذلك يمكن القول إن إدارة الأفراد ذات أهمية كبيرة في المؤسسة مما جعلها تلعب الدور الرئيسي لتنمية الموارد البشرية.²

أولاً: دور إدارة الموارد البشرية.

يتمثل دور هذه الإدارة في مساعدة المؤسسة على بلوغ أهدافها وذلك بالمبادرة إلى تقديم الدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية، والهدف الرئيسي هنا هو التأكد من فاعلية توجهات وقرارات الإدارة بشأن العاملين والعلاقات بينها وبينهم.³

ويشمل هذا الدور أيضا تهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم مما يحقق مصالحهم مع مصالح المؤسسة في آن واحد.

إذ يتوقع من الإدارة أن تصمم وتطور سبل الإفادة من الفرص التي تظهر بالسوق، أو تلك التي تخلقها إدارة المؤسسة مثلا: ثبوت احتياج السوق لمنتج معين لم ولا يقدمه منافس، أو نجاح المؤسسة في جعل السوق يتقبل ويقتنع بفكرة منتج جديد، في أي من هاتين الحالتين يتطلب استغلال هذه الفرصة بإنتاج المنتج الجديد، تدبير لبعض العناصر البشرية من تخصصات وقدرات معينة. وتهيئة هذه العناصر لأن تساهم بنجاح في إخراج هذا المنتج بشكل ناجح إلى السوق، وهذه مهمة رئيسية لا غنى عنها لإدارة الموارد البشرية. كذلك على هذه الإدارة أن تجد حلولاً لأية مشكلة تواجه المؤسسة في مجال الموارد البشرية مثل قصور فني أو عددي في العاملين، أو قصور في تحفيزهم ودافعيتهم ببعض القطاعات أو الإدارات.

¹ مرجع سابق، ص 36-37.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر 2000، ص 24.

³ احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزقازيق (بنها) القاهرة 2000، ص 21.

وعلى ذلك يتعين على مختصوا الموارد البشرية (المدير ومساعدوه) العمل مع فريق الإدارة العليا على تشكيل وصياغة إستراتيجية المنظمة، والتأكد من سلامة تصميم وتنفيذ سياسات الموارد البشرية بما ينسجم وهذه الاستراتيجيات ويسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتي نذكر منها:

- البعد الاستراتيجي للمورد البشري.
- البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين.
- الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضيع الأداء.
- استثمار في رأس المال البشري.
- توحيد مصالح وتوجهات الإدارة والعاملين.

المبحث الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية.

تعتبر الأنشطة والوظائف التي تؤديها إدارة الأفراد متداخلة ومتراصة مع بعضها البعض، بحيث ينظر إليها بأنها وحدة واحدة متكاملة وهذا يؤدي إلى تسهيل عملية التنسيق فيما بينها لغرض بلوغ الأهداف المحددة، ويتجلى التكامل من خلال أداء بعض وظائف الأفراد التي لا تحقق هدفا بحد ذاتها إلا أنها تعتبر ضرورية لأجل التمكن من أداء وظائف أخرى.¹

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تقوم إدارة الأفراد بممارسة عدد كبير من الوظائف تتجلى فيما يلي:²

تخطيط الوظائف، توظيف الأفراد، توجيه الأفراد، تنظيم الأفراد، التنسيق مع الوظائف الأخرى، الرقابة على الأفراد، تقييم كفاءة الأفراد، متابعة الأفراد، تحسين أداء الأفراد، مراجعة وظائف الأفراد.

كما يمكن تقسيم هذه الوظائف إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:³

أولاً- المجموعة الأولى:

وتهدف إلى تحقيق وزيادة المقدره على الأداء، وتشمل الوظائف التالية:

* **الاستقطاب والاختيار:** ويتم بموجبه انتقاء أفضل المتقدمين للعمل على ضوء المواصفات التي تحتاجها الوظيفة والعمل، وذلك ليجري تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يناسبه، فمن المعروف أن تحقيق الفرد النجاح في عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها، لأن ذلك يمكنه من استخدام كل إمكانياته في أدائه لعمله، مما يدخل السعادة إلى نفسه ويرفع من روحه المعنوية.

¹ صالح عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الانتصار، طرابلس 1994، ص 46.

² فريد النجار، إدارة ووظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1998-1999، ص 62.

³ عمر وصفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب 1991، ص 5 - 7.

* **التدريب:** ومن خلاله يمكن تنمية وتحسين القدرات والمهارات والخبرات المتوفرة لدى العاملين، مما يزيد من إنتاجيتهم في العمل.

* **تخطيط وتنفيذ** برامج جيدة للأمن الصناعي وتهيئة الظروف المناخية المناسبة في مكان العمل كالإضاءة الجيدة، والتهوية، الحرارة المناسبة ... الخ، مما يساعد العاملين على الأداء، ورفع إنتاجاتهم، والمحافظة على سلامتهم من أخطار الأعمال التي يؤديها داخل أماكن العمل.

ثانيا - المجموعة الثانية:

تهدف إلى تحقيق وزيادة الرغبة في العمل، وإدخال السعادة إلى نفوس العاملين، ورفع روحهم المعنوية، وتشمل هذه المجموعة على الوظائف الآتية:

* وضع نظام سليم للحوافز الاقتصادية والمعنوية، لإشباع حاجات العاملين ضمن نطاق المعقولة وعلى أسس سليمة معتمدة في ذلك على قياس الدافعية الإنسانية في العمل، وعلى رأس هذه الحوافز الأجر المناسب والعادل الذي يضمن مستوى معيشيا مناسباً للعاملين.

* المعاملة الحسنة للعاملين من خلال تنفيذ برنامج يخدم هذا الغرض ويساعدهم في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل والخاصة أيضا وتوفير معاملة إنسانية لهم، وتجنب الاستخدام اللاإنساني لجهودهم، وتوفير حرية التفكير والرأي لهم، والمحافظة عليهم، وإقامة علاقات حسنة بين العاملين أنفسهم.

* تقدير جهود العاملين المبذولة بحيث يكافأ كل فرد على قدر جهده المبذول في العمل، وذلك باستخدام قياس الكفاءة.

ثالثا - المجموعة الثالثة:

وتهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى والثانية في تحقيق أهدافها وتشمل على الوظائف التالية:

- تخطيط القوى العاملة وتصميم وتحليل الأعمال، حيث من خلالها يتم تحديد احتياجات المنشأة من العمالة في الأمد القريب والبعيد.

وتحديد المواصفات التي يجب توفرها في شاغلي الوظائف الشاغرة لتقوم وظيفة الاختيار بانتقاء أفضل المتقدمين للعمل في المنشأة على ضوء المواصفات المحددة.

- تقويم الوظائف، وبموجبه يتم تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة لتحديد الأجر المناسب والعادل لها.

- بحوث الأفراد وتهدف إلى القيام بدراسات سلوكية وغيرها، يتم التوصل بموجبها إلى نتائج علمية تساعد الوظائف الأخرى في عملها وأداء عملها.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية.

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

يتبلور الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح أو بلوغ أهدافها، من خلال العاملين ويتفرع من هذا الهدف أهداف فرعية أهمها: ¹

- تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال بتقديم فرص التعلم والتطوير المستمر.
- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.
- تهيئة مناخ مشجع لتكوين وإدارة فرق عمل فاعلة بأداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- مساعدة المنظمة على موازنة احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في استمرارها (الملاك، الحكومة، العاملون، إدارة، والموردون).
- التأكد من أن البشر كعاملين يتلقون الاهتمام والتقييم والتحفيز المناسب.
- إدارة قوة عمل متنوعة (السن، الجنس، الجنسية، العرق...) مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية والجماعية وما تفرزه من اختلاف في توقعات وتطلعات العاملين وفي الحاجات المطلوب إشباعها.
- تبني مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية.
- كفاءة وتحسين الصحة العقلية والجسمية للعاملين ضمن مبدأ صيانة العاملين.
- إضافة إلى ذلك هناك أهداف أخرى تحقق مصالح المؤسسة أي من وجهة نظر أصحاب العمل ²
- تكوين قوة عمل متجانسة.
- تكوين قوة عمل منتجة، فعالة وكفوءة.
- تكوين قوة عمل مستقرة، منتظمة.
- تنمية قدرات وإمكانات الموارد البشرية.
- تحقيق الإنتماء والولاء من الموارد البشرية للمؤسسة.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم ودفعهم للاجتهاد والابتكار. ³

وفيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية. ⁴

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 48-49.

² على السليمي، إدارة الموارد والبشرية دار عزيز للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1995، ص 135.

³ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، 2000، ص 25.

⁴ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 24.

- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين (Line_managers) في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، وذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.
- تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاءة الأداء، ومعدل الغيابات والتأخرات.
- تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة.
- توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين، وإعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور والمرتبات ...
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

لقد حدث الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثيرا من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة واتجاه المؤسسة من ناحية أخرى.

وسوف نذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات:¹

أولاً: زيادة الإعتمادات على التكنولوجيات الحديثة.

لا شك أن التطورات التكنولوجية واستخدام الحاسبات الآلية تشكل قيدا على الإدارة، وسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجية الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب، التنمية، التخطيط الوظيفي للمستقبل بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات

كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا، الإستغناء على بعض العاملين والبحث عن فرص عمل أخرى لهم، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تغير من سياستها اتجاه العمالة لتلائم وتنكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية.

ثانياً: التغيرات في تركيب القوى العاملة .

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت و خاصة الحكومية، و من هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف فقد يلقي هذا عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية، فتزايد معدلات النساء العاملات و المشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 103.

جديدة لزيادة المساواة في الدفع و فرص الترقى الوظيفي، كما أن عدد النساء اللاتي سوف يقومون بمهام الإدارة العليا، يعني أن العديد من النساء لن يكن قادرات على إيجاد الناصح المخلص (و هو ما يتاح بشكل أفضل) الرجال، كذلك تتطلب الزيادة في معدلات النساء العاملات و إعداد سياسات خاصة بهن، خاصة الأمهات كالرعاية الطبية و إنشاء دور الحضانة و إجازات الحمل، الولادة، و الرضاعة. وعلى إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمالة من الجنس الآخر.

ثالثا: نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي. فالتحدي الذي يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية¹.

رابعا: تغير القيم والاتجاهات.

تلعب القيم والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أنها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

و لو أمعنا النظر إلى التقدم الإقتصادي الذي حققته بعض الدول الكبيرة مثل الولايات المتحدة الأمريكية نجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر و الرغبة في تحملها، كذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل و قد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة خاصة في الأجهزة الحكومية لها تأثير سلبي على الأداء و الانتاجية و من أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب عن المسؤولية، النظرة المضادة للتغيير و التجديد، انخفاض دافع الإنجاز، الافتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير و حل المشكلات، و تقشي ظاهرة اللامبالاة و عدم الولاء و الانتماء للعمل، عدم الالتزام بمواعيد الحضور و الانصراف و قوة تأثير العلاقات الانسانية و الصلات الشخصية.

كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية، حيث على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة قدرة على الإستفادة الكاملة من القوى العاملة للمنشآت.

خامسا: العائد والتعويض المادي للعاملين.

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى التضخم، وضعف مستوى الأجور وعدم توفر الحوافز الايجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية، قد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 104.

وعدم جدية تقارير الأداء السنوية عن العاملين، وأيضا عدم فعالية الحوافز السلبية وهذا يلقي عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم ببذل مجهود أكبر للعمل.

سادسا: زيادة حجم القوى العاملة.

كنتيجة لاتساع رقعة التعليم الجامعي، أصبح العاملون اليوم يختلفون عن العاملين منذ فترات سابقة في درجة تعليمهم وثقافتهم ومهاراتهم وهذا يلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليتين:

- ستكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة عاملين متعلمين ويجب أن يكون العاملون بإدارة الموارد البشرية على قدر من المهارات القدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المهنية المتخصصة في المنشأة.
- لا يقتصر الأمر على مجرد المعرفة والمهارة والإلمام بالجوانب السلوكية بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية من إعداد برامج تنمية معارف المديرين ومهاراتهم وقدراتهم الإدارية.
- كذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة بما يوفر التخصصات المطلوبة، وذلك عن طريق استخدام البرامج التدريبية وبرامج التنمية الإدارية المتجددة.

سابعا: التشريعات واللوائح الحكومية.

تشكل هذه اللوائح الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، وأصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال روتينية تنفيذية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل: الاختيار والتعيين، الأجور والمرتبات، الترقية، النقل، نظم التأديب والحوافز، التأمينات الاجتماعية والخدمات الطبية، تقييم الأداء وإعداد التقارير السنوية عن العاملين وأخيرا التقاعد والاستغناء عن العاملين.

من ناحية أخرى نجد أن كثرة التغيرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل بسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها ولذلك فإن معيار الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهاراتهم وقدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات والاجتهاد في تفسيرها.

مما سبق يتضح أن أداء وظيفة الموارد البشرية في المستقبل سوف يتزايد في درجة صعوبته وتعقده وذلك يتطلب المزيد من التخصيص لذوي القدرات والمهارات، وبهذا نجد أن الموظفين الذي سيتم الإشراف عليهم سوف يكونوا على درجة عالية من التعليم، المهارة، التدريب، ولذلك فإن مديري الموارد البشرية سيحتاجون إلى المزيد من المعرفة الفنية والعلمية من أجل أن يقوموا بالعمل بفعالية أكثر.

وهناك أسباب متعددة أخرى تؤيد وجهة نظرنا منها:

- تزايد نمو وإعداد الموظفين المتخصصين.
- عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم ورقابة الأداء بفعالية.
- تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية.
- زيادة حجم المنشآت وتعقد علاقات العمل.
- تزايد عدد الوظائف الذهنية مع التناقص في الأعمال اليدوية.

- الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين، ويتطلب ذلك تعديل برامج التنمية الحالية حتى تصبح أكثر ديناميكية واستمرارية.

خلاصة:

تمثل الموارد البشرية مورداً من أهم موارد المنظمة وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها هذه الأخيرة فلا يمكن تحقيق أهدافها (المؤسسة) بدون هذه الموارد. كما تعتبر وظيفة من الوظائف والعلوم الحديثة نسبياً. عرفت الانتعاش في منتصف القرن الماضي من حيث الأسس والمبادئ والأهداف، حيث قديماً كان يعتبر الفرد كباقي الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة تنجر عنه تكاليف يجب تنميتها ومع مرور الوقت وبروز التطورات والتغيرات الاقتصادية والفكرية التسييرية أصبح ينظر للفرد من منظور آخر حيث أصبح عبارة عن مورد يجب استغلاله واستثمار الأموال الباهظة في سبيل تنمية أدائه وكفاءته الإنتاجية.

الفصل الثاني: مكانة التكوين في تنمية الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر عملية اكتساب المهارات والخبرات وتنميتها عملية أساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات وخبرات العناصر البشرية، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة بتكوينهم لممارسة مهامهم ممارسة تقوم على أساس علمي سليم وزيادة مهاراتهم المتخصصة.

ومن خلال ذلك يمكن القول أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد اعتمادا مباشرا على قدرة العاملين وكفاءتهم، ولا يتم هذا إلا عن طريق التكوين الذي يعتبر أحد وسائل المؤسسة لتطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والعملية والسلوكية للأفراد بالشكل الذي يمهد الميسرة نحو نجاحها وازدهارها.

وسنتطرق لذلك من خلال ثلاث مباحث نتعرض فيها لمختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين حيث نتناول في المبحث الأول ماهية التكوين وفي المبحث الثاني إجراءات وأساليب وأنواع التكوين وفي المبحث الثالث برامج ووسائل التكوين والحاجة إليه.

المبحث الأول: عموميات حول التكوين.

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، وعليه نحاول تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه ومبادئه وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية ومبادئ وأهداف التكوين.

أولاً - مفهوم التكوين:

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري.

ومن أهم التعاريف نجد:

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

* يقصد كذلك بالتكوين، العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر².

* كما يعرفه "LANFER" بأنه: حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني³.

* أما سيكولي "SEKIOLI" يعرف التكوين بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وموافقهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة⁴.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين: فهو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

¹ زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت 1989، ص 255.

² أحمد طاطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 88.

³ عمر سالم الرزق، برنامج العملية التدريبية لتدريب المدربين، منشورات المعهد القومي للإدارة طرابلس، 1989، ص 8.

⁴ LAKANER SEKIOLI gestion du personnel, des éditions d'organisation 3^{ème} édition, canada. 1990-p292-293.

يمكن القول إن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع الجوانب العلمية التكوينية، وذلك للاعتبارات التالية:

- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية متبعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.
- أوضح كذلك أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازماً للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.

ثانياً- أهمية التكوين:

لقد ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة ويتم تعلمها بسرعة وبسهولة تتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع أو تعديل مهارات العاملين ولكن التغيرات السريعة التي حدثت خلال الثلاثين سنة التي مضت، والتي كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور المجتمعات الحديثة خلقت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلائم مع هذه التغيرات..

وأهمية التكوين تتمثل فيما يلي¹:

- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع: فالمهارة الكبيرة تسفر في فترة التعليم مع ازدياد لاحق في الإنتاجية.
- تخفيض عدد الحوادث: فأغلب هذه الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد أنفسهم أو عن قصور أو عجز فيهم أكثر مما هو عيب في الأجهزة أو المعدات أو ظروف العمل أو قصور الأفراد أو عجزهم على نوعين هما: قصور في المهارة وقصور في الفكر أو الرأي.
- تخفيض من حدة الإشراف: الشخص المكون من يستطيع الهيمنة على نفسه والإشراف القريب (أو المباشر) لا يستنفذ وقت ومواهب هذا الإشراف فحسب بل من شأنه أن يضغط على مشاعر المرؤوس.
- ومن الأفضل أن يتوخى المسؤولون السرعة والفعالية في إعداد برامج التكوين حتى يقترب الوقت الذي يدرك فيه العامل أنه تخطى مرحلة التكوين والإشراف الدقيق أو بمجرد اكتسابه المهارة المطلوبة تخفف عنه حدة هذا الإشراف.
- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المشروع: الأفراد المكونين يضيفون قيمة كبيرة لهذا المشروع عن طريق العمل على زيادة استقراره ومرونته وذلك بالاستمرار في ممارسة نشاطه بكفاءة تامة، وهذا يتطلب وجود عدد من الأفراد سبق تكوينهم حتى يتيسر إجراء عملية استبدال.

¹ محمد ماهر عليش إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، مصر، 1992، ص 360-363.

أما المرونة فهي قدرة المنشأة على التكيف مع التغيرات قصيرة الأجل التي تحدث في كمية العمل الواجب إنجازها والمنشآت المرنة تتطلب أفراد مرنين يمكن تحويلهم إلى أعمال أخرى غير أعمالهم دون أن يؤثر ذلك على درجة رضائهم عن أعمالهم وهذا بدوره يتطلب التكوين.

ثالثاً - مبادئ التكوين:

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن اعتبارها معايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ¹

يجب أن يكون هدف التكوين تلبية الاحتياجات التكوينية الواضحة والمحددة والتي يمكن إبرازها في السؤالين التاليين:

- من هم الأفراد المطلوب تكوينهم؟

- ما هي المواضيع المطلوب تكوينهم فيها؟

والإجابة على هذين السؤالين تكون حسب الاحتياجات التكوينية للمؤسسة.

- استمرارية التكوين الذي يبدأ به الفرد قبل التحاقه بالخدمة ويستمر مواضبا عليه حتى يوصله إلى مراتب أعلى ومسؤوليات أكبر.

- تعميم التكوين حتى يشمل جميع فئات العاملين في جميع مستوياتهم من القاعدة إلى القمة.

- واقعية التكوين، بحيث يكون أسلوبه ومادته العلمية سهلة تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية، ورفع مستوى المكونين.

- يجب أن يكون التكوين متطورا ولا يقف بالأنشطة التكوينية عند حد معين، بل يساير كل التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع،

يضيف "عبد الغفار حنفي" مجموعة أخرى من المبادئ التي يراها أساسية لأي برنامج تكويني وتتمثل في:²

- ضرورة خلق الدافع لدى المتكون، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة.

- متابعة تقدم المتكون، فمهمة المكون تكون في متابعة درجة تقدم المكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعمل لمحتويات برنامج التكوين

¹ محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، ص 310-312.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 260-262.

- ضرورة الممارسة العملية للمتكون، لكي يكتسب المهارة والمعرفة، فلا بد من إعطاء المتكون الفرصة والوقت المناسب للتعليم، ولا بد أن تكون الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في مكان العمل.
- الانتقال من الكليات إلى الجزئيات حيث لم تتوصل البحوث إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أم تعلمه على مراحل متتالية، فكلما كان العمل معقدا ومركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه.
- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج التكوين مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأفراد.

رابعاً- أهداف التكوين:

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس¹.

الأهداف العامة هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين، وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها. ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي²:

* الأهداف الإدارية:

- تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.

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

* الأهداف الفنية:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.

¹ كمال طاطاي، دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير.

² Jaques soyer, fonction 2^{ème} formation 2^{ème} édition les éditions d'organisation, paris 1996 P202.

- **تخفيض حوادث العمل:** فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.

- **المساهمة في معالجة مشاكل العمل:** إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيير أو دور أن العمل أو كثرة الشكاوى.

* الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

- **زيادة الكفاية الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية

- **ارتفاع الربح:** مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

- **زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة:** تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع صحتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

- **رفع معنويات الأفراد:** لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

و من أهم الأهداف أيضا التي يمكن توقعها من برنامج جيد للتكوين هي¹:

- تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه.

- إعداده لأعمال فنية أصعب وأدق.

- الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.

- فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر

المطلب الثاني : إجراءات وأساليب وأنواع التكوين.

تتعدد الإجراءات والأساليب التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين.

¹ عادل حسن، ادارة الأفراد في الصناعة، دار الطباعة المصرية، 1971، الإسكندرية، ص 189-190.

أولاً : اجراءات وأساليب التكوين.

أ- اجراءات التكوين :

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

- إعداد المكون وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً على القيام بتكوين الأفراد.

- إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة، وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

- استعراض أسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.

- إعطاء فرصة للممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالباً طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين، وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي.

- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، وحتى يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات.

ب-أساليب التكوين:

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب نجد.¹

* **التكوين العملي (COACHING):** حيث يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأدائه، ويلاحظ أن هذا الأسلوب مناسب أم لا، ويمكن الحصول على نتائج جيدة بقيام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

* **تمثيل الأدوار (ROLEPLAYING):** يقوم المكون بعرض المشكلة ومبادئها ثم يعطي لمجموعة المتكونين مثالا عمليا ويقومون بتنفيذه، بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها. ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار للتكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

¹ كمال طاطاي، مرجع سابق، ص 56-58.

* **دراسة الحالات (COSESTUDIES):** في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من الواقع، حيث يقومون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تتاسب بعض الدارسين إضافة لذلك تقاعس البعض في تحضيرها، وعلى هذا لا يجب الإعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.

وبالرغم من ذلك هناك بعض الصفات التي يفضل توافرها في المكون الناجح وهي:

- المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة.

- القدرة على الاستماع للدارسين.

- القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم تجاه المادة المقدمة إليهم.

- القدرة على رد التساؤلات والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.

المطلب الثالث: أنواع وخطوات التكوين.

أولاً - أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع أو الاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط والتغيرات المرتقبة في التكنولوجيا و تنظيم عمل المؤسسة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه، وشكل مؤسسات التكوين وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل.¹

ويختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان، وهذا ما بين إن كل نوع من الأنواع يصلح في مرحلة معينة، كذلك يبين التقدم الذي وصل إليه التكوين.

أ- حسب مرحلة التوظيف:

* **توجيه الموظف الجديد :** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها:

¹ أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية الإسكندرية، 1995، ص 319-368.

- الترحيب بالقادمين الجدد.

- تهيئة الموظفين الجدد للعمل.

- تدريب الموظفين الجدد على كيفية سيرورة العمل.

* **التكوين أثناء العمل** : ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل، وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين، حينها تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكونين، ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية، وبذلك عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على تلك الآلة ومن المشرف عليها.

* **التكوين بغرض تجديد المعرفة**: عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال، عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق.

* **التكوين بغرض الترقية والنقل**: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف مثلا، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر إلحاق العامل برنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

* **التكوين للتهيئة للمعاش** : في المنظمات الراقية والمتطورة، يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلى الخروج للمعاش وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم إستغناء عنه كليا يتم تدريبه عن البحث عن طرق جديدة للعمل أو عن طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخر غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش.

ب- حسب نوع الوظيفة:

* **التكوين المهني والفني** : يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء التجارة، الصيانة، التشغيل... إلخ، ومثل التلمذة الصناعية "APTENTICE SHIO"، نوعا من التكوين المهني والفني، وفيه يقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال الصغار السن، ويتحصلون على شهادة فنية وغالبا ماتتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

***التكوين التخصصي:** يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، وغيرها، والمعارف والمهارات هناك لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

ج- حسب المكان:

* **التكوين داخل المؤسسة :** قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها ، سواء بمدرسين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى "بالتكوين في موقع العمل" وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة. ويمتاز هذا النوع من التكوين بتماثل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل ومنه سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى أرض الواقع والحقيقة.

* **التكوين خارج المؤسسة :** تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ولذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها، يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة "معاهد خاصة" أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

ثانيا: خطوات التكوين.

الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف المحتمل حدوثها، كما أن تحديد الاحتياجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف، ومن ثم تعيينهم حاليا، أو الذين هم في المواقف التنظيمية الأخرى في المؤسسة.

أولاً- الحاجة للتكوين:

أ- **مفهوم الاحتياجات التكوينية :** الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة ، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.

ب- **أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية:** التكوين هو وسيلة ممن أجل غابة معينة والمبرر الوحيد للإنفاق على التكوين ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة وفعالية التكوين تتوقف على استخدامه في موضوعه الصحيح، وهذا يعني بالضرورة

تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة وتصميم البرامج التي تعني تلك الاحتياجات. ولهذا فإن الاحتياجات التكوينية تعتبر أساس التخطيط وتنسيق أي عمل تكويني.¹

ج- المنهج القياسي لتحديد الاحتياجات: المنهج الموضح بالشكل التالي يستهدف أساسا التفرقة بين المواقف التي يجدي التدريب في علاجها وتلك التي يكون فيها التكوين غير مجدي، وبالتالي يمكن اعتبار هذا المنهج أداة مناسبة وحجر أساس في ترشيد الجهود التكوينية والمعياري الذي على أساسه يمكن أن نجيب عن الأسئلة التقليدية في مجال التكوين.²

- من سيدرب؟

- على ماذا يتدرب؟

- وأين يتدرب؟

- ومع من يتدرب؟

- ومتى يتدرب؟

ثانيا- تحليل العمل:

يهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضا بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات، إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها، وتبيان أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح وتحليل العمل الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة، هو ذلك الذي يمكن عن طريقه الحصول على معلومات نظامية مرتبة، سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف، ولتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها:

* **مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة:** من الممكن أن تتوفر هذه البيانات في دليل الوظائف الذي يضم وصفا دقيقا للوظائف الموجودة، وتشمل هذه البيانات على اسم الوظيفة، درجتها، الإدارة التي توجد فيها ووصف تلخيص الأعباء والمهام التي تتكون منها الوظيفة، وتعتمد المعلومات المجمع هنا على درجة كبيرة من الأهمية إذا أنها تدل الباحث على النواحي التي يجب أن يهتم في هذه الوظيفة.

¹ كمال طايطي، مرجع سابق، ص 47-48.

² د. عبد الرحمان توفيق، العملية التدريبية، موسوعة التكوين والموارد البشرية، ص 118.

* **الأداء الفعلي للوظيفة:** يعتبر وسيلة فعالة للتعرف على واجبات الوظيفة وأعبائها والمشكلات التي تواجهها، ذلك أن المسؤول عن التكوين قد يؤدي الوظيفة في الظروف العادية ونتيجة هذه الطريقة يحقق قدرا كبيرا من المعلومات الصحيحة عن الوظيفة، والاحتياجات التكوينية لها، ونوع التكوين الملائم بها.

* **المشاهدة:** هنا يقوم مسؤول التكوين بملاحظة العامل أثناء تأدية مهامه، ويسجل ملاحظاته بالنسبة للأجزاء الرئيسية والفرعية للوظيفة والأدوات المستخدمة فيها، وكذلك بالنسبة للعادات الحسنة والسيئة التي يمارسها العامل أثناء عمله ومدى حماسه أو تقاينه في الإقبال على القيام بمهام وظيفته، ودرجة استمراره فيها، وانقطاعه عنها وأسباب ذلك.

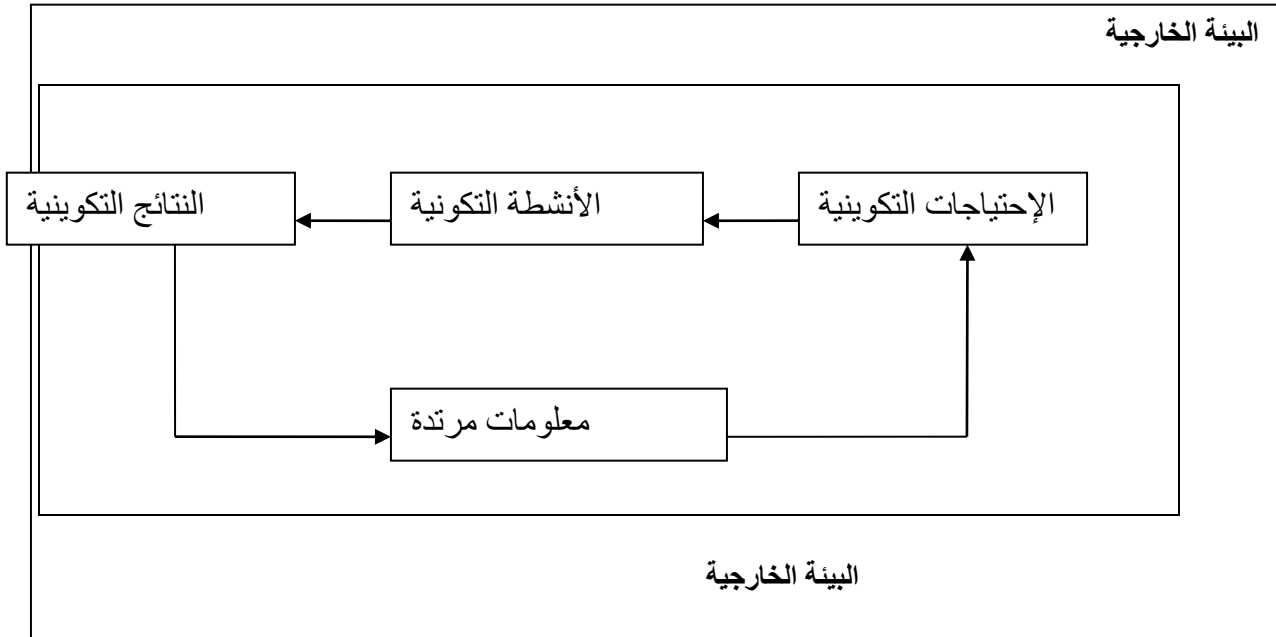
* **المقابلة:** يقوم بها مسؤول التكوين أو المدير المباشر، وخبير خارجي ولكن من الأحسن أن يقوم بها خبير اختصاصي في شؤون المقابلة، ويثير المقابل مع الموظف عدد من الأسئلة والنقاط ويناقشه بدقة وعمق حتى يجمع البيانات الكافية وتتعلق هذه النقاط بحجم العمل والأجزاء التي تتكون منها، وإذا استطاع الخبير أن يكسب ثقة الموظف، فإن حصيلة المقابلة تتخلص في معلومات وافية تلقي الضوء على الاحتياجات التكوينية اللازمة ونوع التكوين الملائم لمقابلتها.

* **الاستقصاءات:** يعطي الموظف هنا قائمة الاستقصاء التي تتضمن أسئلة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها، أعباؤها، مسؤولياتها المعدات المستخدمة فيها والتسهيلات اللازمة لها، ويتطلب من الرؤساء التعقيب عن إجابيات المرؤوسين عن هذه الأسئلة، ويعتبر استقصاء آراء الرؤساء ذو جانب كبير من الأهمية نظرا لما لها من خبرة في التعامل مع مرؤوسيه، ومن ثم اكتشاف المواطن الضعف في آرائهم، والتي يحتاج إلى تكوين، هذا بالإضافة إلى تأييدهم للتكوين ومساعدتهم في تنفيذه وانجاحه إذا هم اشتركوا في تحديد الاحتياجات التكوينية لمرؤوسيه.

* **قوائم الاحتياجات:** يعطي الموظف قائمة أو جدول يحتوي على مجموعة من البنود تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته، والاحتياجات التكوينية للعاملين بدرجة كبيرة من الدقة.¹

¹ بن نوى بلقاسم، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس فرع إدارة الأعمال، 2002، ص 47 - 48.

الشكل (2-1): يمثل نظام التكوين.



المصدر: مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد - مدخل كمي - الأردن، 1998، ص 162.

الإحتياجات التكوينية: وهي تمثل المدخلات الأساسية للنظام.

الأنشطة التكوينية: وهي أنواع الجهود والعمليات الهادفة إلى سد الإحتياجات التكوينية من طرق وبرامج ومناهج تكوينية. **النتائج:** والمتمثلة في أنواع التغيير في الأداء ومستويات كفاءة المتكويين والتي يمكن قياسها عادة بمعايير سلوكية واقتصادية وتتمثل في مخرجات نظام التكوين.

المعلومات المرتدة: وهي التي تمثل مدى فعالية النتائج التكوينية من جهة ومن ثم يساعد على تقييم نظام التكوين ككل.

المبحث الثاني: تقييم التكوين.

يعتبر تقييم وتقييم التكوين من القضايا الأساسية التي يجب على إدارة التكوين أن تولي لها أهمية خاصة، وحتى يتسنى لها من عملية التقييم قياس مدى فعالية الجهود التكوينية ومدى تحقيق البرامج للأهداف المسطرة والمتمثلة في: الغايات، أهداف التكوين والأهداف البيداغوجية ومن عملية التقييم أن تعرف مدى تحقيق عملية التكوين، أي التحقق من فعالية النظام.

المطلب الأول: تحديد طبيعة وتكاليف التقويم.

أولاً- طبيعة التقويم:

يفيد التقويم في التعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرامج لأهدافه والوقوف على هذه الأسباب والمشكلات في تخطيط وتنفيذ برامج تكوينية جديدة بحيث يتم تجنب حدوث مثل هذه المشكلات.

كما تفيد عملية التقويم في الكشف على مدى فعالية إدارات وأجهزة التكوين والقائمين على إدارتها مما قد يشجع في المستقبل على استمرار عمل هذه الأجهزة وتطوير القائمين بالعمل فيها، وقد يكون رد الفعل معاكساً في حالة فشل مثل هذه الأجهزة بصفة عامة يوجد عدد من الأساليب الشائعة لتقويم التكوين يعتمد على جمع آراء المشتركين في التكوين وكثيراً ما تكون هذه الآراء مشجعة ويتم الاستفادة منها في تطوير الجهود التكوينية.

وهناك مدخل آخر لتقويم الجهود التكوينية وهو الحصول على البيانات عن التغيرات في سلوك المتكويين رغم أن ذلك ليس بالأمر اليسير كذلك يمكن إتباع سياسة إجراء الاختيارات للمتكويين قبل وبعد حضور البرنامج التكويني وذلك لقياس مدى التغير الذي طرأ على معلوماتهم ومعارفهم ولإجراء عملية التقويم لنتائج البرنامج التكويني يجب التأكد من سلامة موقف المؤسسة من النقاط التالية:

- ضرورة وجود فلسفة تقررها الإدارة العليا وتوفير السبل لإنجاح التكوين.
- من العناصر الأساسية لنجاح التكوين توافر الدافع لدى المتكويين لتنمية مهاراتهم.
- ضرورة وجود وحدة متخصصة للتكوين داخل نطاق الجهاز المختص بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة¹.
- ضرورة توافر مناخ جيد وملائم وسليم للعمل.
- لضمان نتائج فعالة لبرنامج التكوين لا بد من استخدام طرق وأساليب مناسبة لظروف المؤسسة وظروف أفرادها المتكويين.
- يجب أن ندرك أن حقيقة الاستجابة الناجحة في موقف معين تسبب حالة الرضا لدى المتكويين.
- يجب دراسة احتياجات التكوين كعملية منظمة وعلى أن تخصص ميزانية محددة للتكوين بالمؤسسة وفقاً لأولويات الاحتياجات التكوينية.

ثانياً- تخمين أو تقدير ورقابة تكاليف التقويم:

لكي تكون عملية التكوين مقبولة بشكل تام يتوجب أولاً الاعتراف بها كوظيفة تقدم إسهاماً إيجابياً لنجاح المؤسسة ضمن المحددات الكفوية المفروضة عليها ولكي يتم تحقيق هذا الهدف يجب أن تصبح فاعلية الكلفة جزءاً حيوياً.

¹ حسن باية أمين، " سياسة التكوين وأهميتها في تنمية كفاءة الموارد البشرية "، ص 44.

- تكلفة خبراء ومستشاري التكوين.
 - تكلفة إيجار مكان التكوين.
 - تكلفة المواد المستخدمة في البرنامج التكويني.
 - تكلفة المشروبات والمأكولات التي تقدم للمتكونين.
 - تكاليف السفر الإقامة وغيرها للمتكونين والمكونين.
 - الأجور والميزات الإضافية للمتكونين والمكونين.
 - النفقات العامة غير المباشرة لتقييم التكوين.
- ويمكن حساب تكلفة التكوين للفرد الواحد على الوجه التالي:

| | | |
|----------------------|---|-------------------|
| إجمالي تكلفة التكوين | = | تكلفة تكوين الفرد |
| _____ | | عدد المتكونين |

كذلك يمكن حساب تكلفة ساعة تكوين الفرد الواحد على الوجه التالي:

| | | |
|----------------------|---|-----------------------------------|
| اجمالي تكلفة التكوين | = | تكلفة ساعة تكوين |
| _____ | | عدد المتكونين x عدد ساعات التكوين |

ويمكن أيضا تحليل تكلفة التكوين حسب:

- المجموعات الوظيفية المتكونة.
 - الإدارات والأقسام التي تم توفير برامج تكوينية للعاملين بها.
 - مكان تنفيذ البرنامج أي حسب البرامج الداخلية والخارجية.
- ويكون من المفيد مقارنة تكلفة التكوين عن سنوات سابقة مع تكلفة التكوين في مؤسسات أخرى مماثلة مع المعدلات السائدة في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف ومراحل التقييم.

أولاً- مفهوم التقييم:

إن فعالية التقييم لا تتحقق بحسن التصميم والتخطيط فقط، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني وتتأثر كذلك بإقناع المتكويين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التكوين في ثلاث مجموعات من العوامل وهي¹:

- الدافع الفردي على التكوين.

- بيئة العمل.

- العملية التكوينية.

ويرى الكاتب "حنفي محمود سليمان" أن فعالية التكوين لا تتحدد فقط بالعوامل المشار إليها وإنما بطبيعة التفاعل بينهما ويمكن تصوير نموذج فعالية التكوين على النحو التالي:

فاعلية التكوين = الدافع الفردي على التكوين + بيئة العمل + العملية التكوينية.

يكتسب هذا النموذج قوة التنبؤ بدرجة فاعلية التكوين إذا ما استطاع التعرف على المقاييس المناسبة له، وبصفة عامة يمكن القول إنه إذا توفر الدافع الفردي على التكوين في الوقت الذي تكون فيه بيئة العمل جيدة وفي الوقت الذي تتم فيه العملية التكوينية بكفاءة، فإنه يمكن التنبؤ بارتفاع درجة فاعلية التكوين والعكس صحيح.

يتم قياس فاعلية التكوين عن طريق التقييم، ويعرف أنه عملية هادفة لقياس عملية فعالية وكفاءة الخطة التكوينية، ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها².

ويعني بذلك:

- جمع البيانات والاستفادة منها في عملية التخطيط العام.

- وضع الأسس العامة للتوجيه والتكوين في ضوء ما تسفر عنه الدراسات السابقة.

- دراسة نمو المكون في النواحي الوظيفية، والمهنية، ومستوى أدائه للتأكد من الأهداف التكوينية في المراحل التكوينية التي قد حققت.

- متابعة المشروعات الجديدة بأساليب محددة للكشف عن مدى صلاحيتها للتطبيق العملي واقتراح التعديلات التي تكفل تحقيق الغرض منها¹.

¹ بن نوي بلقاسم، مرجع سابق، ص 54.

² حسين دوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة القاهرة، ص 261.

ثانيا - أهداف عملية التقييم:

تتمثل أهداف عملية التقييم في النقاط التالية¹:

- إعطاء دليل على فعالية التكوين استجابة لطلب المديرية العامة.
- إعطاء دليل على فعالية التكوين بجعله شرعيا.
- الإجابة على الفضول العلمي.
- استعمال التقييم كتقنية بيداغوجية للتطور.
- الحصول على التغذية العكسية للتصحيح البيداغوجي والمنهج التعليمي.
- الحصول على تغذية عكسية لتشخيص هامش التطور.

ثالثا - مراحل التقييم:

يتم التقييم عادة في المراحل التالية:

* **التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني:** هذا التقييم ليس إلا نوعا من مراجعة البرنامج الموضوع لتثبيت ملائمته لحاجات الدارسين فأى برنامج يعرف سابقا أنه لا يمكن أن تحقق الأهداف من التكوين، لا يمكن أن نتقا جئ بأنه حققها فعلا بعد تنفيذها، فهذه نظرية لا يمكن قبولها لأنه نوع من المراهنة على الجواب الخاسر.

ويمكن أن يتم تقييم برنامج التكوين قبل تنفيذه بواحد أو أكثر من الأساليب الآتية:

- استطلاع آراء المتكويين حول البرنامج التكويني من حيث الموضوعات التي يتضمنها وترتيبها، ودرجة تفصيلها أو اختصارها والمشكلات التي يعرضها وكذلك من حيث المواد والوسائل والأساليب التكوينية، وفترة التكوين ومكانه ومواعيد الجلسات، وذلك حتى يتوفر للبرنامج الإقبال الملائم من جانب المتكويين إذ يشعرون أنهم ساهموا في وضعه.
- استطلاع آراء رؤساء المتكويين ومرؤوسيه في البرنامج التكويني، فالتحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يأخذ في حسبانها هذه الآراء لأهميتها وفائدتها، حيث أن الرؤساء والمرؤوسين يتعاملون مع المتكويين، ويعرفون النقاط الإيجابية والسلبية في معلوماتهم وأدائهم، ومن ثم يستطيعوا أن يساهموا في تقرير الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التكويني.
- إعطاء اختيار أو سلسلة من الاختبارات والتمارين تكشف عن المعلومات والمهارات التي يحوزها المتكون في الموضوعات التي يحتويها البرنامج التكويني

¹ علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض 1981، ص 158.

* **التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني:** يمكن في هذه المرحلة تقييم جوانب متنوعة في البرنامج التكويني فينصب تقييم أهداف البرنامج وتصميمه وسير العملية التكوينية والنتائج التي يحققها أولاً بأول.

فيما يتعلق بالبرنامج التكويني المراد تحقيقه من سير الجلسات المتتابعة للبرنامج حسب الأهداف المقررة، فيتم التأكد من أن كل جلسة تحقق هدفها الفرعي في إطار الأهداف الكبيرة، وأن مجهودات المكونين توجه جميعاً نحو هذه الأهداف التي خصص البرنامج لبلوغها، والاحتياجات التكوينية التي تم اكتشافها وكذلك نريد أن نتأكد من أن المتكونين المنضمين في البرنامج هم الأشخاص المناسبون

* **التقييم بعد إنهاء البرنامج التكويني:** إن أول ما يتبادر إلى الذهن بعد أن ينتهي برنامج تكويني معين هو السؤال عن النتائج التي حققتها هذا البرنامج ومدى بلوغه للأهداف المحددة له، وتتحصر نتائج التكوين في أربعة عناصر هي: رد الفعل عند المتكون، المعلومات التي حصلها تغيير السلوك ثم الأداء أو النتائج الفعلية في العمل.

رابعا - متابعة درجة التكوين:

قد يكون من المناسب بعد انتهاء التكوين بفترة معينة أن يعاد تقييم سلوك المتكون وأدائه في وظيفة، ونقارن نتائج التكوين بتلك التي تم الحصول عليها بعد انتهاء البرنامج التكويني مباشرة، وذلك حتى يمكن التعرف على درجة استمرار تأثير التكوين بمرور الزمن، ويتطلب الأمر هنا عناية كبيرة، وتخطيط سليماً للعناصر المراد قياسها.

المطلب الثالث: أهمية التقييم والصعوبات التي تواجهه.

أولاً - أهمية التقييم: تظهر أهمية التقييم لنظام التكوين والحاجة إليه في كون التكوين وسيلة وليس غاية، وعليه إذا كانت المؤسسة تنفق الكثير من الوقت والمال والجهد في إعداد وتصميم البرامج التكوينية، وعند تنفيذها فإنه من الضروري قياس العائد من التكوين والتحقق من نتائجه، خاصة وأن هناك دائماً فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والبرامج والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافات في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه، وهناك تظهر أهمية التقييم في تحديد أسباب هذا الانحراف من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.¹

ثانياً - الصعوبات التي تواجه التقييم: هناك مجموعة من الصعوبات التي يمكن أن تواجه التقييم التكويني نلخصها فيما يلي:

- استخدام طرق محدودة لتقييم التكوين.

¹ حسين دوري، مرجع سابق، ص 261.

- صعوبة متابعة التقييم.
- الفروق الفردية واختلاف الأفراد في درجات الذكاء والقدرات العقلية والاستعدادات.
- الخوف من عملية التقييم ذاتها.
- عدم الاقتناع بأهمية تقييم التكوين وكذا عدم تحديد الاحتياجات التكوينية.

خلاصة:

عملية التكوين هي عملية مستمرة في حياة الفرد والمؤسسة ويتوقف تطور الفرد على تطور هذه الوظيفة الرئيسية في تسيير الموارد البشرية، حيث تمكنه من استغلال إمكانياته والطاقات الكامنة فيه، وهو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات محددة (سلوكية، فنية، ذهنية) مقابل احتياجات محددة حالية أو مستقبلية لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

لقد أدركت المؤسسات في الوقت الحالي ومع التحولات الاقتصادية السريعة أن أفضل مجالات الاستثمار، هو تنمية الكفاءات المتوفرة لديها عن طريق عملية التكوين المستمرة، لأن العائد من هذا الاستثمار يصل بلا شك إلى أعلى المستويات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية المؤسسة العمومية
الاستشفائية الهادي بن جديد الطارف.

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع "المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد" لمعرفة مكانة الفرد في هذه المؤسسة ودرجة الاهتمام به وتمحورت دراستنا حول مصلحة التكوين، وسنحاول إبراز وتحديد مكانة التكوين في هذه المؤسسة والذي أصبح ظاهرة يحظى باهتمام المسؤولين الباحثين، دفعنا نحن كطلبة إلى الاهتمام بالتكوين وتبيان مكانته في الاقتصاد المعاصر كواحدة من أفضل الطرق لرفع المستوى الاقتصادي.

أدوات الدراسة المستند إليها فقد تم الاعتماد على أداة المقابلة والملاحظة بالمشاركة والأدوات الإحصائية. بعد هذا سنقوم بإبراز نبذة تاريخية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد، بعد ذلك سنقوم بعرض الهيكل التنظيمي المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد، وفي الأخير نقوم بإبراز أبعاد وظيفة التكوين وأخذ عينات للدراسة من المؤسسة.

المبحث الأول: التعريف بأدوات الدراسة الميدانية.**المطلب الأول: التعريف بأدوات الدراسة الميدانية.****أولاً: المقابلة.**

تتدرج المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي، حيث اعتمدنا في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان، وإسقاطاً لذلك تم إجراء مجموعة من المقابلات مع بعض المسؤولين والمسيرين وكذا القائمين على مصلحة تسيير الموارد البشرية والمنازعات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد والميزانية، ومصلحة الحياة المهنية.

ولقد لجأنا إلى أسلوب الأسئلة العامة بطريقة حرة وتفادينا العمل بأسلوب الأسئلة التفصيلية المقننة بغية إثارة العديد من النقاط والأبعاد وذلك قصد إستكشاف بعض الجوانب الغامضة.

ثانياً: الملاحظة بالمشاركة.

تعني الملاحظة بالمشاركة أن الباحث يخضع نفسه إلى الظروف المختلفة لمجتمع البحث، من حيث المشاركة للحياة العادية للأفراد و القيام بأعمالهم المختلفة، أي اعتبار نفسه جزء من المجال المدروس، لذلك هذه الأداة تتطلب الوقت الكافي، أما الملاحظة في البحث العلمي فهي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز و وفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات و تفاعلات المبحوثين، أي أنها ملاحظة مقصودة تسيير وفق الخطة المرسومة للبحث في إطار المنهج المتبع هدفها ينحصر في مشاهدة الجوانب الخاضعة للدراسة.

ثالثاً: رصد الإحصائيات والبيانات.

لقد اعتمدنا في دراستنا على العمليات والسجلات الإحصائية والوثائق والمطبوعات لدى مصلحة تسيير الموارد البشرية ومصلحة الميزانية وغيرها... تبعاً لذلك فإن التحليل الإحصائي يستخدم في تحليل النتائج الرقمية المتوصل إليها ميدانياً.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي.**أولاً: تعريف المؤسسة.**

تعرف المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد التي دشنت بالطرف بمناسبة احياء الذكرى ال 53 للاستقلال الموافق ل 20 ديسمبر 2016 م، مكسبا له أهمية كبيرة بالنسبة لقطاع الصحة والمرضى بهذه الولاية

ويتوفر هذا المستشفى الجديد الذي تقدر طاقة استيعابه ب 120 سرير علاوة على جناح للاستعجالات الطبية على جناح

تقني بطاقة 25 سرير ومركز للتصوير الطبي يضمن عدة خدمات (سكانير ماموغرافيا تصوير اشعاعي رقمي...)

كما تحصى المؤسسة جناحا استشفائيا يضم 90 سرير يتكون من 5 مصالح هي طب الأطفال والطب الداخلي وطب أمراض النساء والتوليد والجراحة العامة.

ثانياً: مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد.

من بين المهام التي نصت عليها المادة 15 من المرسوم السابق ذكره حق التكلف بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان في هذا الإطار نستنتج المهام التالية :

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص
- إعادة التأهيل الطبي والاستشفاء
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة
- ضمان تحسين مستخدمي الصحة ومعارفهم
- تسيير كل مهام مجلس إدارة المستشفى وديرها مدير مزود ببيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.
- أ- مجلس الإدارة: يضم الأعضاء التالية:

- ممثل عن الوالي رئيساً
- ممثل عن الإدارة المالية
- ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة
- ممثل عن المستخدمين الطبيين
- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة
- رئيس المجلس الطبي

ب- المدير: يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة وهو المسؤول عن حسن سير المؤسسة عن طريق:

- تمثيل المؤسسة أمام العدالة أعمال الحياة المدنية
- هو الأمر بالصرف بالمؤسسة
- بعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة
- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية وبعد حسابات المؤسسة
- ينقد مداورات مجلس الإدارة
- بعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة بعد موافقة مجلس الإدارة عليه
- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به
- يعين جميع المستخدمين في المستشفى، باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم يمكنه تفويض إمضاءه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين، وحسب المادة 29 من المرسوم رقم 07/140 فإن المدير يساعده أربعة نواب ويعينون بقرار من الوزير المكلف.

ج - المجلس الطبي: هو المكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها ولاسيما فيما يلي:

- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية وإعادة تهيأتها.

- برنامج الصحة والسكان.

- برنامج التظاهرات العلمية والتقنية.

- إنشاء هياكل طبية أو إغائها

- ويقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيورها لا سيما مصالح العلاج والوقاية ويضم

المجلس الطبي ما يلي:

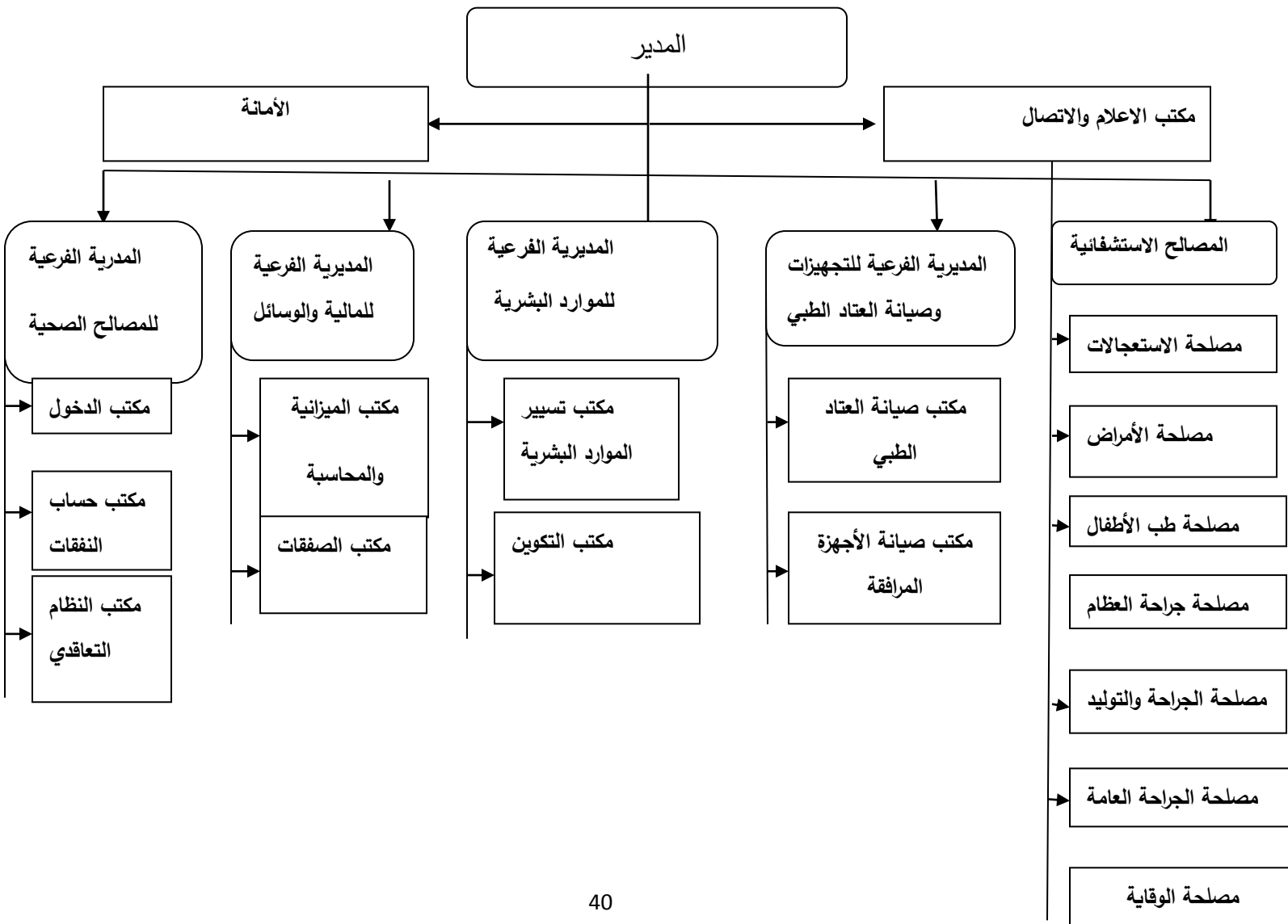
- مسؤولي المصالح الطبية

- الصيدلية المسؤولة عن الصيدلة

- شبه طبي وينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة وممثل عن المستخدمين الاستشفائيين المجتمعين عند الاقتضاء.

ثالثا: الهيكل التنظيمي.

شكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي "المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد"





المصدر: معلومات مأخوذة من مكتب تسيير الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد.

* **تعريف الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي هو الأداة أو الشكل الذي يبين توزيع السلطة والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الادارية المختلفة كما يبين الاتصال الرسمي منها.

* **دراسة الهيكل التنظيمي:** يتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد من مجموع الهياكل الصحية والعمومية الخاصة بالوقاية والتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التكيف الطبي، والتي تغطي حاجات سكان مجموعة من البلديات والتابعة للوزارة المكلفة بالصحة.

ينظم المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد في وحدات جيوسحية تغطي مجموعة سكانية معينة، تطلق عليها تسمية قطاعات صحية فرعية، حتى يتمكن من تأدية المهام المسندة إليه.

المدير: يعين مدير بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامه بنفس الأشكال.

والمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد يتكون بدوره من عدة مصالح ومديريات إدارية متمثلة في:

أ- **مكتب الاعلام والاتصال:** وهو عبارة عن وسيط بين المؤسسة ووزارة الصحة والسكن وكذا مختلف الادارات الأخرى.

ب- **مكتب الأمانة:** تعتبر أمانة المدير السلطة التنفيذية الأولى لاستقبال المواطنين وتنظيمهم وقد يكون هذا الاستقبال داخلي أو خارجي أو شخصي.

ح- **المديرية الفرعية لمالية الوسائل:** وتتفرع إلى:

- مكتب الميزانية والمحاسبة.

- مكتب الصفقات

خ- **المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** وتتفرع إلى:

- مكتب الدخول.

- مكتب حساب النفقات.

- مكتبالنظام التعاقدى.

ج- **المديرية الفرعية للموارد البشرية:** وتتفرع إلى:

- مكتب تسيير الموارد البشرية.

- مكتب التكوين.

د- **المديرية الفرعية للتجهيزات وصيانة العتاد الطبي:** وتتفرع الى:

* مكتب صيانة العتاد الطبي.

* مكتب صيانة الأجهزة المرافقة.

جدول رقم (1-3): المصالح الاستشفائية.

| الاختصاص | عدد المصالح | عدد الوحدات | قدرة استيعاب الوحدة | قدرة استيعاب المصلحة |
|------------------------|-------------|-----------------------|---------------------|----------------------|
| مصلحة الاستعجالات | 01 | 03 | | |
| | | - وحدة "رجال" | 29 | 79 |
| | | - وحدة " نساء " | 30 | |
| | | - أمراض القلب | 20 | |
| مصلحة الأمراض الباطنية | 01 | 02 | | |
| | | - أمراض النساء | 24 | 78 |
| | | - التوليد | 36 | |
| مصلحة طب الأطفال | 01 | 02 | | |
| | | - طب الأطفال | 41 | 54 |
| | | - حديثي الولادة | 13 | |
| الأمراض الصدرية | 01 | 02 | | |
| | | - وحدة "رجال" | 14 | 28 |
| | | - وحدة " نساء " | 14 | |
| مصلحة جراحة العظام | 01 | 02 | | |
| | | - الاستعجالات | 10 | 20 |
| | | -الاستعجالات الجراحية | 10 | |
| جراحة العامة | 01 | 01 | | |
| | | -جراحة الأطفال | 37 | 37 |
| مصلحة جراحة والتوليد | 01 | 02 | | |
| | | - وحدة "رجال" | 14 | 28 |
| | | - وحدة " نساء " | 14 | |
| | | القدرة الإجمالية | | 540 |

المصدر: مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

المصالح التقنية غير استشفائية تتمثل في:

جدول رقم (2-3): المصالح التقنية غير استشفائية.

| الاختصاص | عدد المصالح | عدد الوحدات |
|---------------------------------|-------------|---|
| الكشف بالأشعة | 01 | 01 الكشف بالأشعة |
| الكشف بتحليل الدم | 01 | 01 الكشف بتحليل الدم |
| طب العمل | 01 | 02 - المراقبة الطبية لمستخدمي الصحة - الصحة في العمل والفحص الوقائي |
| الطب الشرعي | 01 | 02 - الفحوصات ودراسة أسباب الموت وطبيعته وحفظ الجثث. - وحدة طب بالمساجين. |
| مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي | 01 | 03 - تنظيم وتقييم أنشطة الصحة القاعدية. - الرقابة في علم الأوبئة. - معالجة المعلومات والنظافة الاستشفائية. |

المصدر: مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

بالإضافة إلى وجود أربع قطاعات فرعية تتمثل في:

* المراكز الصحية.

* عيادة متعددة الخدمات.

* قاعة علاج.

* وحدات الكشف والمتابعة.

- الموارد البشرية: يقدر المورد البشري العام في "المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد" ب:

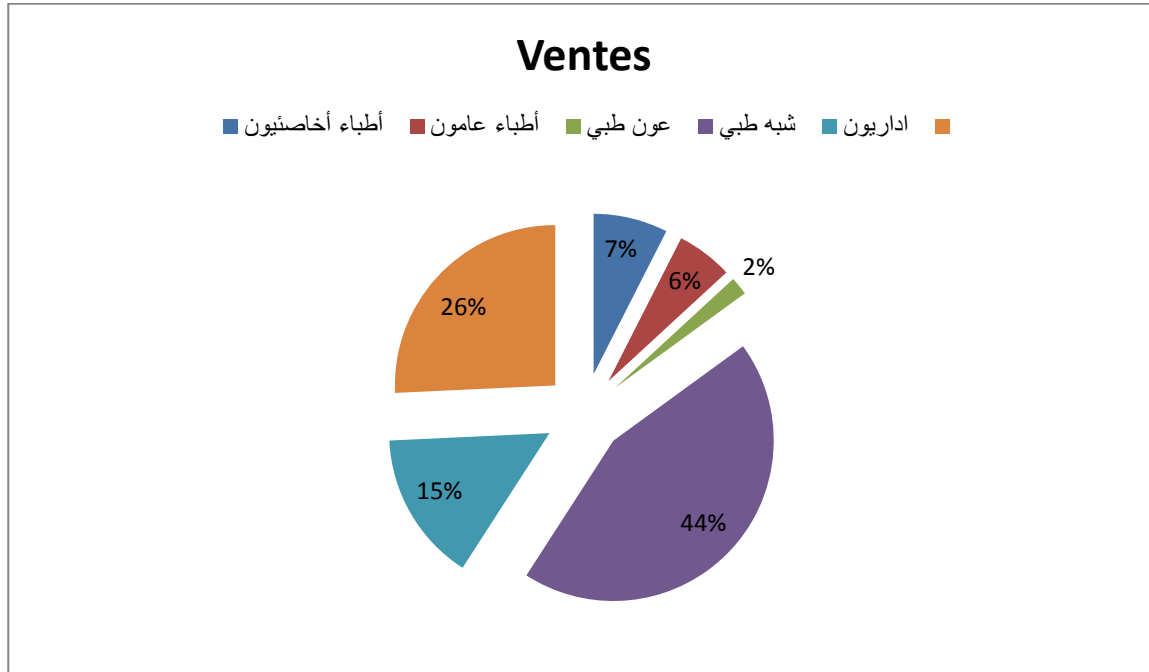
706 موظف وهو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-3): المورد البشري العام في "المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد".

| النسبة المئوية | العدد | الموارد البشرية الخاصة |
|----------------|-------|------------------------------|
| 7.50% | 53 | 1/ الأطباء الأخصائيون |
| 5.66% | 40 | 2/ لأطباء العامون |
| 1.84% | 13 | 3/ عون طبي |
| 44.05% | 311 | 4/ شبه الطبي |
| 15.15% | 107 | 5/ الإداريون |
| 25.77% | 182 | 6/ العمال المهنيون صنف 3-2-1 |
| 100% | 706 | المجموع العام |

المصدر: مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

شكل رقم (3-2): يوضح توزيع مورد بشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة.

- حظيرة السيارات:

* سيارات الإسعاف: 06 من بينها SAMU 02

* سيارة للاستعمال: 04

* شاحنة نقل الدم: 01

* شاحنة نقل: 01

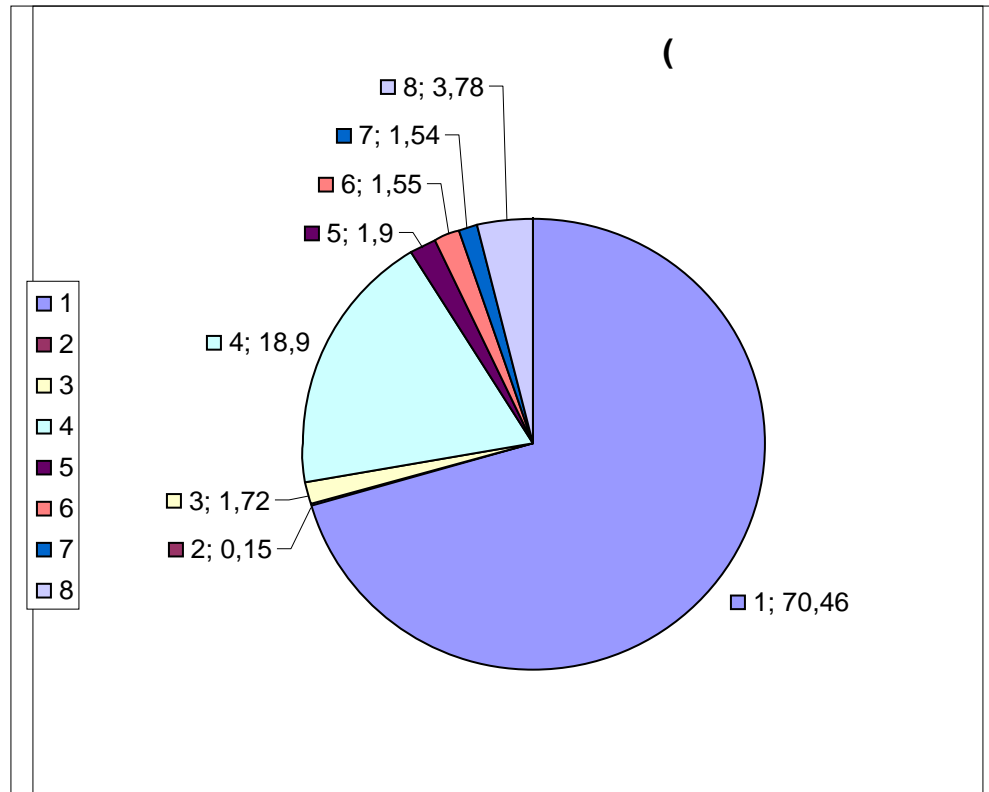
النفقات: الميزانية العامة والنهائية لسنة 2022.

جدول رقم (4-3): نفقات القطاع الصحي "المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد" لسنة 2022.

| النسبة المئوية | المبلغ (بالسنتيم) | البيان |
|----------------|-------------------|-------------------------------|
| % 70.46 | 410.000.000.00 | 1/ نفقات المستخدمين |
| % 0.15 | 878.000.00 | 2/ نفقات التكوين |
| % 1.72 | 10.000.000.00 | 3/ نفقات التغذية |
| % 18.9 | 110.000.000.00 | 4/ نفقات الأدوية |
| % 1.9 | 11.000.000.00 | 5/ نفقات الوقاية |
| % 1.55 | 9.000.000.00 | 6/ نفقات العتاد الطبي |
| % 1.54 | 9.000.000.00 | 7/ نفقات صيانة الهياكل الصحية |
| % 3.78 | 22.000.000.00 | 8/ نفقات أخرى للتسيير |
| % 100 | 58187800000 | المجموع |

المصدر: مكتب المحاسبة.

شكل رقم (3-3): يوضح نفقات المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: تحديد أهداف القطاع الصحي "المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد".

يطمح القطاع الصحي للطارف "المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد" بتحقيق أهداف إستراتيجية تمكنه من تحسين الخدمات، واحتلال مكانة جيدة بين باقي القطاعات الصحية الأخرى، وحتى العالمية، فنجد من بين أهداف القطاع:

- يضمن تنظيم توزيع الإسعافات وبرمجتها.
- يطبق نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكيف الطبي والاستشفاء.
- يضمن النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والتخطيط العائلي.
- يطبق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية، الصحة والسكان.
- يساهم في ترقية المحيط وحمايته من مجالات الوقاية والنظافة والصحة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- يساهم في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.
- ينظم القطاع الصحي في وحدات جيوسحية تغطي مجموعة سكانية معينة.
- يهدف إلى استعماله كميزان للتكوين شبه الطبي، والتسيير الاستشفائي على أساس اتفاقية توقع مع المؤسسة القائمة بالتكوين.

ولزيادة الأداء الاجتماعي والاقتصادي ولتحقيق هذه الأهداف لابد من تحديد التأطير الجيد في مستويات التسيير الطبي، والإداري المتمثلة في:

- المديرية الفرعية لإدارة الوسائل.
- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
- مكتب تسيير الميزانية والمحاسبة.
- مكتب التكاليف الصحية.

المبحث الثاني: أبعاد وظيفة التكوين على مستوى مصلحة الموارد البشرية والمنازعات.

قبل التطرق إلى التكوين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد وأهم خطواته وأساليبه وكذا أنواعه وغيرها من العناصر المتعلقة به، نحاول التعرف على بعض النصوص القانونية من الاتفاقية العامة وكذا القانون العام الوطني وهذا من أجل معرفة مدى أهمية التكوين بإبراز بعض الجوانب المتعلقة به.

المطلب الأول: وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد.

أولاً: حالة التشغيل المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد.

عدد العاملين 706 موظفا منهم الأسلاك التالية:

* السلك الطبي: 106

* السلك شبه الطبي: 311

* السلك الإداري: 107

* عمال مهنيون كل الأصناف: 1-2-3: 182

هذه التصنيفات معتمد عليها من طرف الوظيف العمومي وتكون قانونية.

ثانيا: إدارة الموارد البشرية في "المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد".

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم المديرية في القطاع وهذا كونها حلقة اتصال بين الإدارة والعمال من جهة وبين الإدارة والمرضى من جهة أخرى.

فإدارة الموارد البشرية حديثة النشأة في المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد وهذا لا يعني بأنها لم تكن موجودة سابقا، لكنها تعرف بمصلحة المستخدمين، ولكنها، الأجور، التكوين، تقييم الأداء... الخ، لكنها بدأت تطور مهامها ولم تعد مسؤولة عن الأعمال الروتينية كضبط حضور العمال وانصرافهم وحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالأفراد، بل أصبحت تشمل عدة وظائف والتي تتمثل في:

- تطوير الموارد البشرية Développement des Ressources Humaines

- تسيير الأفراد Gestion Des Personnel

- الإجراءات القانونية Procédures Réglementaires

- التكوين Formation

كما أن إدارة الموارد البشرية والمنازعات تتضمن كذلك الفروع التالية:

- فرع المستخدمين ومنازعات.

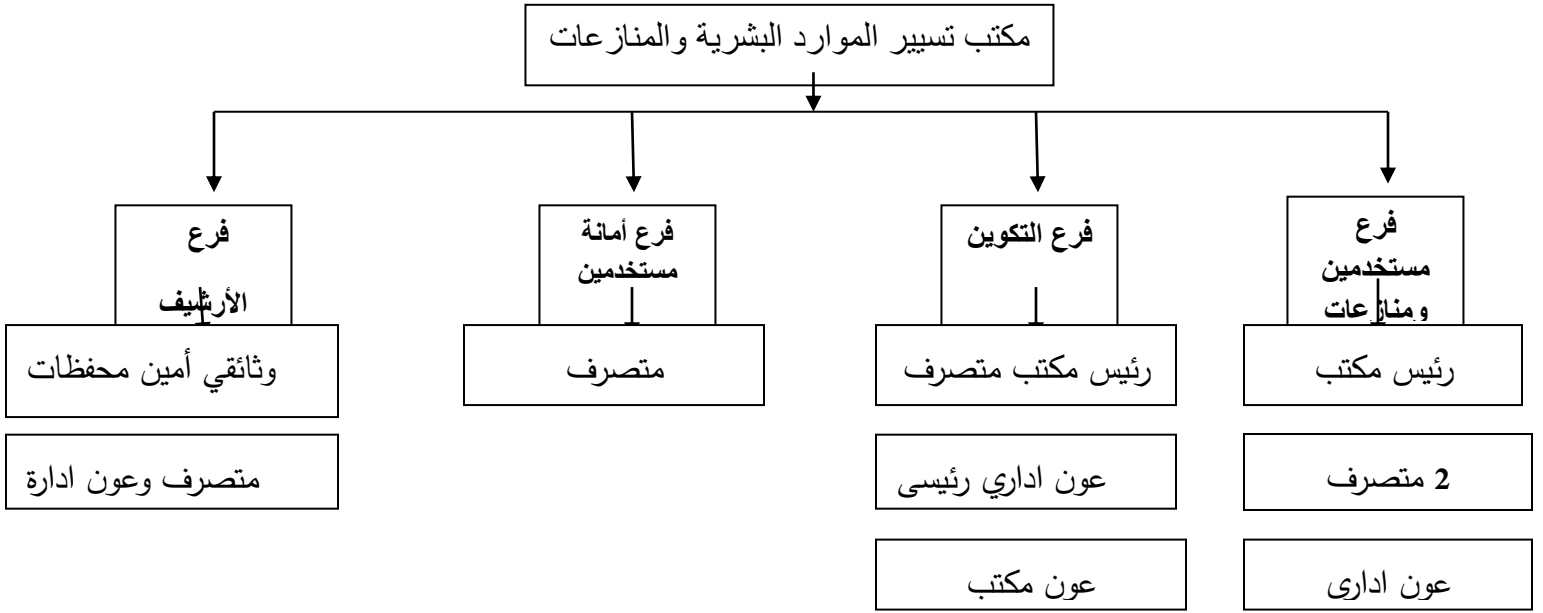
- مكتب التكوين.

- أمانة مستخدمين.

- فرع الأرشيف.

ويمكن توضيح وظائف الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية والمنازعات في القطاع الصحي بالطرف كما يلي:

شكل رقم (4-3): الهيكل التخطيطي لمكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.



المصدر: معلومات مأخوذة من "المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد".

من خلال الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية يتضح لنا أنها تتكون من أربعة فروع وهي:

أ- فرع المستخدمين ومنازعات: يضم هذا الفرع رئيس مكتب و 2 متصرف وعون إداري حيث يهتم بإدارة الفرد المهني من حيث تطويره وتنميته، وتلجأ إليه الإدارات من أجل التعرف على السجل المهني للفرد ومؤهلاته وكفاءاته وقدراته من أجل ترقيته وتنصيبه في مناصب أخرى، إضافة إلى منح العطل بكل أنواعها (مرضية، سنوية، مهنية).

ب- فرع التكوين: يضم هذا الفرع رئيس مكتب متصرف وعون اداري رئيسي وعون مكتب حيث يتم تكوين الموظفين الذين لديهم بعض النقائص في أداء العمل وبالتالي يعمل هذا التكوين على سد الثغرة بين القدرات الشخصية للموظفين ومتطلبات المنصب الذي يشغلنا، وهذا بإضافة معلومات ومعارف وكذا خبرات جديدة للموظف.

ج- فرع أمانة المستخدمين: يضم هذا الفرع متصرف تتكفل بتسيير المسار المهني للمستخدمين للمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد

د- فرع الأرشيف: يضم هذا الفرع كاتب رئيسي وعون إداري، فهو يعمل على حفظ ملفات المستخدمين المودعة لدى المصلحة وكل الوثائق الإدارية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية، وكذا حركة المستخدمين.

المطلب الثاني: طبيعة التكوين على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد.

أولاً: خصائص التكوين.

نحاول في البداية عرض بعض المواد والنصوص القانونية الخاصة بالتكوين في المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 14 شوال 1416 الموافق لـ 03 مارس 1996 والذي يظهر من خلاله الأهمية المعطاة للتكوين، وفيما يلي عرض بعض النصوص القانونية:

يحدد هذا المرسوم الشروط المتعلقة بأعمال "التكوين المتخصص" التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية وكذا تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية وتجديد معلوماتهم كما يحدد قواعد وكيفيات ذلك.

يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات ولهذا تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية أو للتكيف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات. ويجب أن يندرج مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية.

حيث تقوم المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيف العمومي عقب كل سنة مالية بإجراء تقويم دقيق عن مدى تنفيذ المخطط السنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في المؤسسة.

تتشأ في كل مؤسسة وإدارة عمومية لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المعدين لمتابعة دورة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات. يجب أن تكون قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات موضوع إشهار عن طريق الإلصاق في المؤسسة أو الإدارة العمومية في أجل لا يقل عن شهر واحد قبل تاريخ بداية دورة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

ينشر القرار قبل ثلاثة (03) أشهر على الأقل من تاريخ بدأ التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بكل وسيلة ملائمة لصالح المترشحين. ويمكن القيام بأعمال تكوين الموظفين أو تحسين مستواهم أو تجديد معلوماتهم حسب الأسلاك في شكل متناوب أو متواصل وفق الدورات الآتية:

- دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن 06 أشهر أو تساويها.
- دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق 06 أشهر وتساوي سنة واحدة أو تقل عنها.
- دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق السنة الواحدة وتساوي 03 سنوات أو تقل عنها.
- يقتضي المترشحون الخارجيون المقبولون في دورة تكوين متخصصة منحة دراسية وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.
- لا يجوز أن يفوق الحد الأقصى للموظفين المقبولين في دورة تكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات بنسبة 15% من العدد الحقيقي للسلك المعني.

- يقاضى الموظفون المقبولون للمشاركة في دورة تكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات في مؤسساتهم الأصلية ما يأتي:

* المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية والتعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية في حدود سنتين، باستثناء العلاوات المتغيرة المتصلة بالمردودية والنتائج.

* المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية المرتبطين برتبهم الأصلية خلال السنة الثالثة.

* تقوم بعمليات التكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات:

- المؤسسات العمومية للتكوين العالي بالنسبة للرتب المعادلة لرتبة متصرف على الأقل.

- المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى تتكفل بتكوين معتمد طبقا للتنظيم المعمول به بالنسبة للأسلاك أو الرتب الأخرى.

- يستفيد الموظفون الذين نجحوا في دورة تكوين متخصصة أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات أحد الامتيازات الآتية:

❖ في دورات التكوين المتخصص: الترقية في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة.

❖ في دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات: التسجيل بصفة تفصيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار، التخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار يساوي مدة الدورة دون أن تقل هذه المدة عن شهر.

ثانيا: أنواع التكوين.

أ- التكوين المهني المتخصص Formation Professionnelles Spécialisé

بموجبه يتم تكوين الموظفين الذين لديهم بعض النقائص في أداء العمل وبالتالي يعمل هذا التكوين على سد الثغرة بين القدرات الشخصية للموظفين ومتطلبات المنصب الذي يشغلنا، وهذا بإضافة معلومات ومعارف وكذا خبرات جديدة للموظف المتكون تمكنه من استغلال قدراته لما يتوافق مع منصب عمله مدة هذا التكوين من شهر إلى 03 سنوات، وينقسم هذا النوع من التكوين إلى قسمين هما:

* التكوين المستمر والمتواصل Formation Continue

ويتم طوال الحياة المهنية للعمل ويهدف إلى تكييف الفرد بصفة دائمة وتطوير مستمر لمستوى المعرفة الذي يفرضه التطور التقني والتكنولوجي مع متطلبات المنصب الذي يشغله.

* التكوين المتقطع Formation Alternée

ويكون هذا النوع من التكوين لفترات معينة من المسار المهني للفرد وكمثال لذلك، التكوين من أجل الترقية، أو تكوين الموظفين الجدد لشغل منصب عملهم.

ب- التحسين المهني المتخصص **Perfectionnement Professionnelle Spécialisé**

ويسمى كذلك بالتكوين الإضافي حيث يبعث الموظف إلى دورات تكوينية من أجل إضافة معلومات جديدة، ويحق لكل موظف الدخول في هذا التكوين بطلب منه عند الحاجة أو حسب طلب المسؤول عنه، ومدة هذا التكوين من 05 أيام إلى شهر.

ج- الملتقيات **Les séminaires**

يتم من خلالها إضافة معلومات واستيعاب خبرات جديدة أو تجديدها ومدة هذا النوع من التكوين من 01 إلى 05 أيام، ولا يوجد في هذا النوع من التكوين عقد، ويمكننا أن نميز عدة أشكال لهذا النوع، فنجد:

| | |
|-------------------|-----------------|
| * الأيام الدراسية | Journée D'étude |
| * ندوات | Conférence |
| * إعادة التكوين | Recyclages |
| * الورشات | Ateliers |

د- التكوين أثناء العمل **Formation sur le tas**

ويكون هذا النوع من التكوين أثناء العمل وداخل القطاع وهو يمس فئتين وهما:

* **تكوين الموظفين الجدد:** حيث يوضح لهم كيفية أداء العمل بطريقة مباشرة وهذا من خلال تعريفه لمتطلبات المنصب وكذا كافة المصالح والإدارات التي يتعامل معها، وبالتالي اكتسابه المهارات والخبرات الكافية لشغل المنصب.

* **تكوين الموظفين القدامى:** و يتم تزويدهم بمعارف و خبرات جديدة أثناء العمل تخص المنصب الذي يشغله من كل جوانبه، و تكون مدة هذا التكوين إما قصيرة أو طويلة المدى، أي حسب قدرة استيعاب الفرد لمعلومات و ترسخ الأفكار في ذهنه.

هـ- التمهين **Apprentissage**

يتم هذا النوع من التكوين عن طريق جلب المتكولين من مراكز التكوين خارج المؤسسة وهذا وفقا للإمكانيات المتاحة في المؤسسة، بحيث يتم تكوين تطبيقي وعملي في شتى التخصصات المتوفرة في القطاع وبالتالي اكتساب الفرد معارف وخبرات جديدة بصفة تطبيقية تمكنه من ترسيخ الأفكار ومن مسايرة التطورات التقنية والتكنولوجية الحادثة في المحيط ومن أشكاله نجد ما يلي:

- **التربصات التطبيقية **Les stages pratiques**** ومدته تترواح بين 15 يوم وهو يخص طلبة الجامعات والمعاهد العليا.. الخ.

- **التربصات لإنهاء الدراسة** ومدتها من 03 أشهر إلى 06 أشهر وهي تخص الطلبة الذين يشرفون على إنهاء دراستهم ومن مختلف المؤسسات كما يصل إلى عامين فيما يخص مدرسة التكوين شبه طبي في جميع فروعها.

و- التكوين خارج الوطن **Formation à l'étranger**

ويتم هذا التكوين خارج الجزائر حيث يتم اختيار المتكونين من طرف المسؤولين وهذا الاختيار يكون حسب الكفاءة والقدرات الشخصية للفرد وكذا قدراته على استيعاب المعلومات المقدمة بصفة سريعة ودقيقة. فهذا التكوين يسمح بإضافة معلومات جديدة واكتساب خبرات تمكن المتكونين من مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية وبالتالي تعود بالفائدة على المؤسسة وعلى العاملين.

ثالثا - تحديد مجتمع البحث.

أ - تحديد مجتمع البحث.

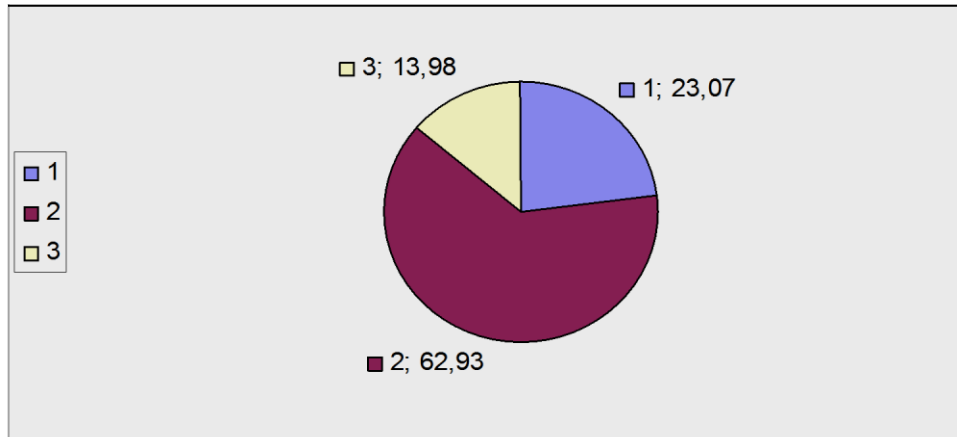
يتكون مجتمع الدراسة من هياكل الإدارة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالطارف، لذلك شكلت المجموعات المهنية للمؤسسة حيث الرتب والأسلاك الخاضعة لتعداد المستخدمين على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بالطارف ويمكن تمثيل ذلك أدناه وفق الجدول:

جدول رقم (5-3): تحديد مجتمع البحث.

| النسبة المئوية | العدد | المصالح |
|----------------|-------|----------------------------|
| 23.07 % | 33 | الإطارات (الصف 15 فما فوق) |
| 62.93 % | 90 | التحكيم (الصف 11 إلى 14) |
| 13.98 % | 20 | التنفيذ (أقل من صف 10) |

المصدر: مكتب الموارد البشرية والمنازعات.

شكل رقم (5-3): تحديد مجتمع البحث.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة محل الدراسة.

نمكن أن نلخص تصميم البرنامج التكويني في الجداول الآتية:

* البرنامج التكويني لسلك الأطباء:

هذا البرنامج يندرج ضمنه فكرة تحديث وتجديد المعلومات وتحسين المستوى عن طريق تحديث أدواتها وأساليب عملها. ويهدف إلى الترقية لأنها تعتمد على المدى الطويل حيث يتعدى السنة.

جدول رقم (6-3): البرنامج التكويني لسلك الأطباء.

| تصميم البرنامج | الإطارات |
|-------------------------------------|--|
| العينة المستهدفة | سلك الأطباء |
| مكان ومدة البرنامج التكويني | خارج الوطن. مدارس شبه الطبيين. الفنادق. مدتها تفوق السنة بالنسبة لخارج الوطن. مدتها أسبوع، وتريص مغلق. أعمال موجهة ومحاضرات. |
| المساعدات المنهجية والبيداغوجية | تقتزن أساليب التكوين بعناصر مكملة لها، تتمثل في: السبورة البيضاء. الحاسوب الإلكتروني، الأفلام والشرائط. |
| المساعدات التكوينية ومعينات التكوين | تحسين معارفهم ومؤهلاتهم في مجال تخصصهم وتنمية معارفهم. تعريفهم بواجباتهم وحقوقهم ودورهم في التنمية الشاملة. |
| الأهداف الكلية للتكوين | تحديد محتويات التقنيات البشرية المستحدثة. التحكم في الأدوات والأجهزة الطبية وصيانتها. فهم ميكانيزمات عملية الاتصال بين الطبيب والمريض والعلاقة الإنسانية بينهما. |
| الأهداف الجزئية للتكوين | |

المصدر: مكتب الموارد البشرية والمنازعات.

* البرنامج التكويني للسلك الإداري:

إن نتائج التحليل التنظيمي أفرزت جملة من العوامل التي تحول دون الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية، ومن ثم حاولنا استقصائها بغية تحسين الكفاءات التقنية، وكذا بشرط مراعاة كل وظيفة ورتبة أو سلك من الأسلاك الإدارية والتسيير.

من أجل هذه العملية حللنا الفئة المعنية إلى ثلاث مستويات:

المستوى الأول: ويندرج ضمنه الفئات التالية:

- تسيير المؤسسات الصحية.

- تسيير الموارد البشرية.

- محاسبة المالية.

المستوى الثاني: ويندرج ضمنه الفئات التالية:

- الأعوان الإداريون.

- أعوان الرقن.

المستوى الثالث: ويندرج ضمنه الفئات التالية:

- أعوان التنظيف.

ويمكن تلخيص تصميم البرنامج التكويني لسلك الإداري في الجدول التالي:

جدول رقم (7-3): البرنامج التكويني لسلك الإداري.

| الإطارات | | تصميم البرنامج |
|--|--|---------------------------------|
| المستوى الثالث | المستوى الأول و الثاني | |
| خاص بأعوان التنظيف | خاص بالسلك الإداري | العينة المستهدفة |
| - مدرسة التكوين شبه الطبي - التربص مغلق. | - المدرسة العليا للصحة "المستوى الأول" ومدتها 18 شهر - مراكز التكوين المهني المتخصصة "المستوى الثاني" ومدتها يومين في الأسبوع. | مكان ومدة البرنامج |
| تكوين عملي على مستوى مقر العمل. | - دراسة حالة. - أعمال موجهة - دراسة ملف. - المحاضرات. - الندوات. | المساعدات المنهجية والبيداغوجية |
| - تحديد مهام ونشاط الأعمال التي يقومون بها اتجاه المواطن بدقة. - تغيير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم إزاء رؤسائهم وكذا معاملتهم مع المرضى. - تحسين معارفهم ومؤهلاتهم | - يعد برنامجا استعجاليا لأنه يهدف إلى معالجة المشاكل الظرفية التي تؤدي إلى السير الحسن لمهام المؤسسة. - التحكم في أدوات التسيير المتعلقة بالموارد البشرية خاص بالمستوى الأول. | الأهداف الكلية للتكوين |

| | | |
|---|---|--------------------------------|
| <p>- التعرف والتحكم في الوسائل والأجهزة عند القيام بالأعمال "الوقاية من الأحداث"</p> | <p>- تغير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم وإزاء رؤسائهم وكذا متعاملينهم. - تعريفهم بواجباتهم وحقوقهم وبدورهم في التنمية الشاملة وهو خاص بالمستويين. - التعرف والتحكم في أداة الإعلام الآلي.</p> | |
| <p>- فهم ميكانيزمات عملية الاتصال والربط الصحيح ما بين الموظف والمريض أي (علاقة إنسانية). - تحسين الأداء.</p> | <p>- خلق الشروط الجيدة للاتصال - تحديد المهام والوظائف. - فهم فن القيادة ومعرفة أهمية إدماج الأعوان. - معرفة تقنيات التحرير - فهم محتوى التسيير. - إدارة النزاعات وأهميتها. - تحديد المخطط السنوي للموارد البشرية "التحليل النقدي والميادين المراد معالجتها"</p> | <p>الأهداف الجزئية للتكوين</p> |
| <p>- الصحة العمومية. - الوقاية.</p> | <p>- القانون الإداري - مسؤوليات مستشفيات خاص - تسيير الموارد البشرية بالمستوى - الصحة العمومية الأول - منهجية المذكرة. - مدخل عام حول الإعلام الآلي. - تقنيات التحرير الإداري (الخاصة بالنصوص والرسائل). - وظائف الإدارة وأسسها (اتصال، تنظيم، تنسيق) - قواعد اللغة</p> | <p>مضمون البرنامج التكويني</p> |

المصدر: مكتب الموارد البشرية والمنازعات.

* البرنامج التكويني لسلك شبه الطبيين:

هذا البرنامج يندرج ضمنه فكرة تحديث وتجديد المعلومات وتحسين المستوى عن طريق تحديث أدواتها وأساليب عملها. ويهدف إلى الترقية لأنها تعتمد على المدى الطويل حيث يتعدى السنة. ويمكن أن نلخص برنامج تصميم البرنامج التكويني في الجدول التالي:

جدول رقم (8-3): البرنامج التكويني لسلك شبه الطبيين.

| الإطارات | تصميم البرنامج |
|---|-------------------------------------|
| سلك شبه الطبيين | العينة المستهدفة |
| - مدرسة التكوين الشبه الطبي ومدتها سنتين. | مكان ومدة البرنامج التكويني |
| أعمال تطبيقية. محاضرات. الندوات. | المساعدات المنهجية والبيداغوجية |
| تقترن أساليب التكوين بعناصر مكملة، وتتمثل فيما يلي: - السبورة البيضاء. - قاعة الأنترنت المكتبية. | المساعدات التكوينية ومعينات التكوين |
| - تحسين معارفهم ومؤهلاتهم في مجال تخصصهم وتنمية معارفهم. - تعريفهم بواجباتهم وحقوقهم وبدورهم في التنمية الشاملة. | الأهداف الكلية للتكوين |
| - فهم محتوى مهام ووظائف كل فئة. - تنمية معارفهم القاعدية. - خلق الشروط الجيدة للاتصال. | الأهداف الجزئية للتكوين |

المصدر: مكتب الموارد البشرية والمنازعات.

المطلب الثالث: مؤشرات نتائج تقييم تكوين المورد البشري داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد.

من خلال ما سبق التطرق له في هذا الفصل الثالث من عرض لتصنيفات الموارد البشرية، المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد والتكوينات المبرمجة بها وكذا الميزانيات المخصصة لكل نوع من أنواع التكوينات سوف نقدم مقارنة وتحليل لنتائج مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية الفعلية للمؤسسة محل الدراسة مع مؤشرات القياس العالمية لتقييم الأداء بالمستشفيات التي أقرتها منظمة الصحة العالمية، لتبيين دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة.

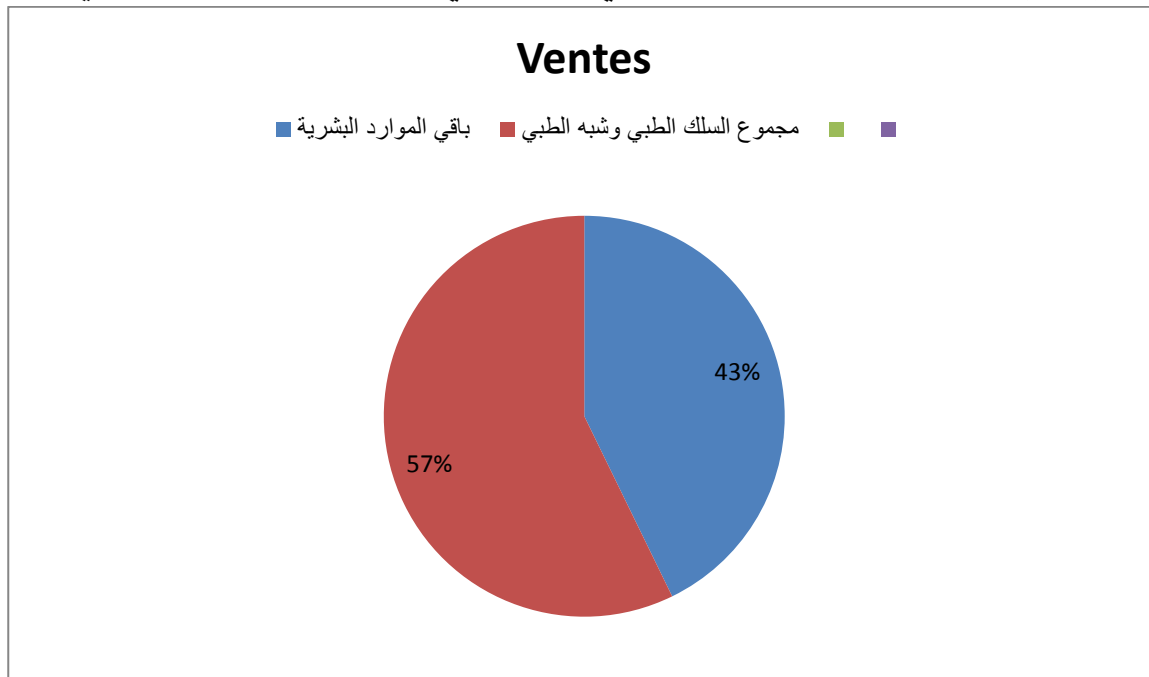
مؤشرات كمية للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد تحاول إعتقاد بعض المؤشرات الكمية التي تمكننا من تحليل الموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد، ومقارنتها مع المؤشرات العالمية لتقييم أداء المستشفيات، وذلك كما يلي:

أ. المؤشرات الكمية للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة:

- نسبة مجموع السلك الطبي وشبه الطبي = مجموع السلك الطبي + مجموع السلك شبه الطبي ÷ مجموع المورد البشري × 100

$$57.22 = 100 \times 706 / 311 + 93$$

شكل رقم (3-6): يوضح نسبة مجموع السلك الطبي وشبه الطبي بالمؤسسة الإستشفائية الهادي بن جديد.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ مما سبق أن:

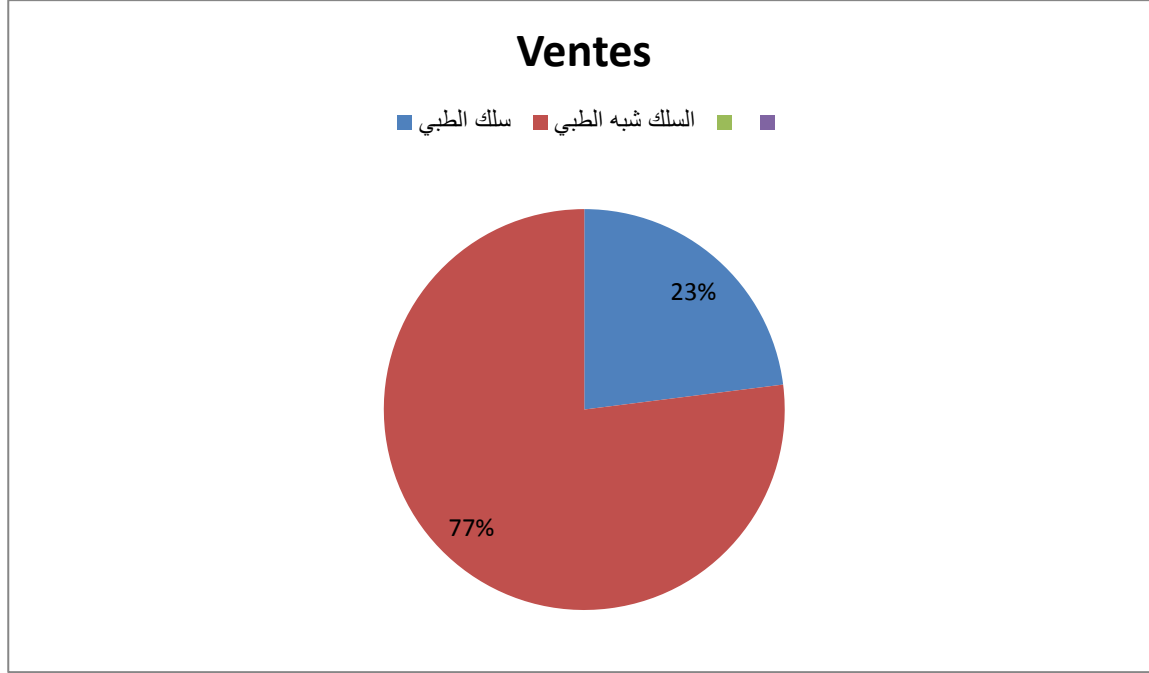
- مجموع السلك الطبي والسلك شبه الطبي يمثل نسبة 57.22% من مجموع الموارد البشرية العاملة على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد، وحسب مؤشر القياس العالمي وفق منظمة الصحة والذي يقر أن مجموع السلك الطبي وشبه الطبي يجب أن يمثل ثلثي (2/3) مجموع الموارد البشرية الكلي العامل بالمؤسسة، وهذا مايدل على أن النسبة المتحصل عليها تعتبر نسبة مقبولة.

- نسبة السلك الطبي إلى (السلك الطبي + السلك شبه الطبي) = مجموع السلك الطبي ÷ مجموع السلك الطبي + مجموع السلك شبه الطبي × 100

$$23.01 = 100 \times 311 + 93 \div 93$$

$$\begin{aligned} & - \text{نسبة السلك شبه الطبي إلى (السلك الطبي + السلك شبه الطبي)} = \text{مجموع السلك شبه الطبي} \div (\text{مجموع السلك الطبي} \\ & + \text{مجموع السلك شبه الطبي}) \\ & 76.98 = 100 \times 311 + 93 \div 311 \end{aligned}$$

شكل رقم (07-03): يوضح نسبة السلك الطبي وشبه الطبي الى مجموع السلك الطبي وشبه الطبي بالمؤسسة الإستشفائية الهادي بن جديد.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ مما سبق أن:

يمثل السلك الطبي نسبة 23.01% من مجموع السلك الطبي والسلك شبه الطبي مقابل 76.98% لسلك شبه الطبي.

ب. مؤشرات التغطية الصحية للموارد البشرية بالنسبة لعدد الأسرة بالمؤسسة:

- عدد الأسرة الإستشفائية بالمؤسسة = 210 سرير.

- معدل تغطية السلك الطبي لكل سرير = مجموع السلك الطبي ÷ مجموع الأسر

$$0.44 = 210 \div 93$$

مجموع السلك الطبي مجموع الأسرة 0.44

نلاحظ مما سبق أن:

معدل تغطية السلك الطبي لكل سرير تقدر بطبيب (01) واحد لكل سريرين (02) حيث أن مؤشر القياس العالمي وفق

منظمة الصحة العالمية يقر بين 04 و 05 أسرة لكل طبيب، وهو ما يدل على أنه هناك تغطية صحية جيدة للأسرة الإستشفائية

داخل المؤسسة، لكن هذا لا ينعكس في أرض الواقع على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى كونها تعتبر متدنية

بالمؤسسة.

- معدل تغطية السلك شبه الطبي لكل سرير = مجموع السلك شبه الطبي ÷ مجموع الأسرة

$$1.48=210\div311$$

نلاحظ أن:

معدل تغطية السلك شبه الطبي لكل سرير تقدر تقريباً بفرد واحد (01) لكل سرير إستشفائي وحسب مؤشر القياس العالمي وفق منظمة الصحة الذي يقر بـ 01 و 03 شبه طبيين لكل سرير، وهو ما يدل على أنه هناك تغطية صحية بالنسبة للشبه طبيين للأسرة الإستشفائية داخل المؤسسة، لكن هذا لا ينعكس على التكفل الجيد بالمريض في الواقع.

خلاصة:

لقد حاولنا تجسيد في أرض الواقع كل العناصر التي تم استخلاصها في الشق النظري والمتعلق بعملية تصميم البرنامج التكويني، كالدقة في تحديد الأهداف الكلية والجزئية للبرنامج التكويني ومحتواه.

ويمكننا أن نلخص ما توصلنا إليه في العنصرين التاليين:

- تحديد أهداف البرامج التكوينية.

- تحديد محتويات البرامج التكوينية.

فجل هذه العمليات التي تم العمل بها لتحضير البرامج التكوينية تندرج ضمن التسيير التقديري للموارد البشرية بهدف تنميتها وتسييرها بفاعلية والمحافظة على مواردها المتاحة واستقطاب الكفاءات من داخل وخارج، المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد وهذا يقودنا إلى الجزم أن نظام التكوين يعد عملية متطورة ومستمرة، وفي تبادل وتفاعل متكامل بين الأنظمة الفرعية لنظام التكوين، وكذا مع الأنظمة الكلية للبيئة الداخلية والخارجية.



خاتمة:

لقد توصلنا مما سبق أن وظيفة التكوين عملية منظمة ومستمرة وضرورية لجميع الموظفين في المؤسسة، لأنها تكتسي أهمية خاصة مميزة حيث تعد من الوظائف الأساسية والضرورية والحساسة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات، لأنها تعمل على تنمية الموارد البشرية عن طريق الزيادة في كفاءتهم وفعاليتهم والتحسين من أدائهم وسلوكهم، كما اتضح لنا أن تنمية الموارد البشرية تمثل أحد المقومات الأساسية في سقل وتنمية وزيادة إنتاجية المورد البشري في المؤسسة. وقد أثبتت الدراسات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أهمية التكوين وما له من دور في تنمية وتطوير المورد البشري بالمؤسسة، تظهر هذه في المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد في الاهتمام الكبير الذي توليه لتكوين موظفيها عبر جميع فروعها، وهذا عبر انشاء وحدة متخصصة في عملية التكوين في مختلف الأنشطة والمجالات، بالإضافة الى التعاقد مع خبراء ومكونين من خارج المؤسسة ذات مستوى عالي. يمكن الاجابة على الاشكالية بأن التكوين له دور كبير وفعال في تنمية وتطوير الموارد البشرية في "مستشفى الهادي بن جديد". وباعتبار التكوين من العمليات الادارية العامة فهي تخضع لعدة اعتبارات اذ يجب أن تتم وفق أسس علمية، تبدأ بتحديد الحاجة والهدف من هذه العملية الى تنظيمها ثم تقييمها، لأن أي خلل وتقصير يؤثر علي نجاحه في المؤسسة.

* اختبار فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى** : المتمثلة في : " إن غياب الدقة في تحديد الإحتياجات التكوينية يؤثر سلبا على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية " ، حيث تم تأكيد صحة هذه الفرضية كون أن تحديد الإحتياجات التكوينية يعتبر عنصر رئيسي وهيكل في صناعة التكوين حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية ، كذلك توجد علاقة بين الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين ، وبين تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية ، فكلما تم تحديد الإحتياجات التكوينية للمؤسسة الصحية بدقة أكثر كلما كانت الفائدة من التكوين أكثر نجاعة .

- **الفرضية الثانية** : المتمثلة في : " تحقق برامج التكوين الأهداف المرجوة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية " ، حيث تحققت هذه الفرضية بصحة الفرضية الأولى ، كذلك لوجود علاقة بين الدقة في تحديد أهداف المؤسسة الصحية من برامج التكوين ، وبين تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية ، فكلما كانت برامج التكوين أكثر وضوحا ودقة توصل هذا التكوين إلى تحقيق الأهداف التي يسعى لها ، وبما أن برامج التكوين في المؤسسة الإستشفائية العمومية ميدان الدراسة تخطط وتقرر من قبل المديرية الوصية والوزارة الوصية فإن الأفراد

خاتمة

المتكونين يعتبرون ذلك كقرارات مفروضة عليهم لا غير ، حيث أن هناك بعض البرامج تختلف عن الإنشغالات الحقيقية لبعض الأفراد ، وهذه البرامج ما هي إلا وسيلة لمعالجة مشاكل ظرفية .

- **الفرضية الثالثة :** المتمثلة في : " إن غياب نظام تقييمي للتكوين يؤثر سلبا في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية " ، حيث تم التحقق من صحة هذه الفرضية لوجود علاقة بين تقييم التكوين في المؤسسة الصحية ، وبين تأثيره في تنمية الموارد البشرية ، فغياب التقييم بعد التكوين لا يسمح بمعرفة مدى تحقيق الأهداف ، أي أنه لا يتم تشخيص القدرات المحققة مقارنة بالأهداف المنتظرة ، ولا تكون هناك تغذية عكسية لعملية التكوين ما يسمح بظهور مواقف سلبية اتجاه هذه العملية ، ومن خلال الدراسة الميدانية وجدنا أن تقييم التكوين في المؤسسة الإستشفائية العمومية الهادي بن جديد يعاني من بعض القصور في جانب التقييم السلوكي والمهاري والتقني للأفراد المتكونين ، كون المعنيين بالتكوين غير مطالبين بتقديم تقارير تتضمن زيادة مهاراتهم وقدرات آدائهم ، كما تكتفي المؤسسة الصحية فقط بإعداد تقرير مجمل للعملية التكوينية ومدى تنفيذها للبرامج المسطرة ، ومقدار الميزانية الخاصة بالتكوين ليتم إرسالها إلى المديرية الوصية ، وهو ما يبين لنا عدم وجود نظام تقييمي جيد للعملية التكوينية بالمؤسسة الصحية محل الدراسة .

وعليه يمكن إثبات صحة الفرضية العامة والقول أن التكوين يلعب دورا إيجابيا في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية، كونه يهدف إلى صقل المهارات والرفع من كفاءة أفرادها وتحسين آدائهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم (المعرفية والمهنية والتقنية)، وبالتالي تنمية الموارد البشرية والوصول بالمؤسسات الصحية إلى تحقيق أهدافها وتقديم أفضل الخدمات الصحية والرعاية الطبية.

* نتائج الدراسة :

من أهم النتائج التي توصلنا من خلال الدراسة تتمثل فيما يلي:

أ- في الجانب النظري:

تهدف برامج التكوين بصفة عامة الى المساهمة في معالجة مشاكل تنمية الموارد البشري وذلك من خلال التركيز على الاهداف التكوينية التي تتمثل في تحسين الكفاءة وتعديل السلوك والزيادة في انتاجية الفرد في المؤسسة.

- التكوين عملية مخططة ,ومستمرة تهدف الى تلبية احتياجات التكوينية الحالية والمستقبلية لدي الفرد الهدف الرئيسي للتكوين هو ازالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك الافراد.

- تعد تنمية الموارد البشرية أهم وظيفة تقوم بها المؤسسة حيال مواردها البشرية وتعمل على اعداد العنصر البشري اعداد صحيحا بهدف زيادة معرفته ومهارته والتحسين من أدائه الحالي وفي المستقبل.

خاتمة

- تؤدي تنمية الموارد البشرية الى زيادة قدرة وفعالية المؤسسة وبذلك تحقق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها.

ب - في الجانب التطبيقي:

البرامج التكوينية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد زادت من كفاءة ومهارة موظفيها وقدرتهم على الابتكار والابداع.

- توفر جميع الامكانيات اللازمة للعملية التكوينية من أجل اكساب موظفيها الخبرات والمهارات اللازمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- اعتماد المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد على تكوين مواردها البشرية بشكل مستمر ومكثف جعلها تحتل المراتب الأولى في السوق

- تقوم البرامج التكوينية على الندوات والمحاضرات التي تريد من الحصيلة المعرفية للمورد البشري وتزيد من أدائه في المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد.

* الاقتراحات :

- تشجيع الموظفين على الحضور لدورات التكوينية بتقديم حوافز معنوية ومادية.

- العمل أن تشمل الدورة التكوينية جميع موظفين المؤسسة دون استثناء

- لا بد من توفير اطرار مؤهلة وخبراء في مجال التكوين ذات مستوى عالي لتحقيق اهداف الدورة التكوينية بما تقتضيه المؤسسة.

- اعتماد على أساليب حديثة في التكوين تؤدي الى تطويره كالدورات التكوينية عن بعد.

- ضرورة الاهتمام بالتكوين طويل ومتوسط المدى وذلك من اجل استفادة الموظفين واستيعابهم أكثر .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

* الكتب:

1. صلاح الدين عبد الباقي-إدارة الأفراد-كلية التجارة-جامعة الإسكندرية-الطبعة الأولى، 2001.
2. مصطفى نجيب شاوش-إدارة الموارد البشرية-الجامعة الأردنية 1996.
3. أحمد منصور-المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة-وكالة المطبوعات. الكويت 1997.
4. أحمد ماهر -إدارة الموارد البشرية-الإسكندرية. الدار الجامعية 1999.
5. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي-إدارة الموارد البشرية-دار وائل للنشر 2000.
6. احمد سيد مصطفى-إدارة الموارد البشرية-جامعة الزقازيق(بنها) القاهرة 2000.
7. صالح عودة سعيد. إدارة الموارد البشرية. مطبعة الإنتصار. طرابلس 1994.
8. فريد النجار. إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية. مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1998-1999.
9. عمر وصفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية. كلية الاقتصاد. جامعة حلب 1991.
10. علي السليمي، إدارة الموارد البشرية، دار عزيز للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة 1995.
11. زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية. جامعة الكويت 1989.
12. محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة
13. محمد ماهر عليش. إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة. مصر. 1992.
14. أحمد طاطار. الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر
15. حسين دوري. الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. مطبعة القاهرة
16. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت 1991.
17. عادل حسن - إدارة الأفراد في الصناعة - دار الطباعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1971.
18. حسن باية أمين، " سياسة التكوين وأهميتها في تنمية كفاءة الموارد البشرية
19. عمر سالم الرزق، برنامج العملية التدريبية لتدريب المدربين، منشورات المعهد القومي للإدارة طرابلس 1989
20. عبد الرحمان توفيق -العملية التدريبية- موسوعة التكوين والموارد البشرية.
21. علي محمد عبد الوهاب. التدريب والتطوير. مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات. معهد الإدارة العامة. الرياض 1981.
22. صالح عودة. إدارة الأفراد. الجامعة المفتوحة. ليبيا. 1994.

* المذكرات:

1. كمال طايطي - دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجيستر 2002.
2. بن نوي بلقاسم، «دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس فرع إدارة الأعمال. 2002.

* المراجع الأجنبية:

1. Werther.J.R . la gestion des ressources humaines , canada ,1990.
2. LAKANER SEKIOLI- gestion du personnel, des éditions d'organisation 3ème édition, canada -1990.
3. Jaques soyer, fonction 2ème formation 2ème édition les éditions d'organisation, paris 1996.