

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان

شعبة: إدارة الأعمال

تخصص: إدارة أعمال الخدمات الصحية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت عنوان



## دور الكفاءات البشرية في المؤسسة الاستشفائية

- دراسة على عينة في المركز الاستشفائي الجامعي تلمسان -

الأستاذ المؤطر:

بن بوزيان محمد

إعداد الطالبة:

زغيدة ريان

المناقشة بتاريخ: 2019/07/18

لجنة المناقشة:

رئيسا

الرتبة: أستاذ محاضر.

الأستاذ: شيخي كمال

مشرفا

الرتبة: أستاذ محاضر.

الأستاذ: بن بوزيان محمد

ممتحنا

الرتبة: أستاذ محاضر.

الأستاذ: مزيان تاج

السنة الجامعية: 2019/2018

## الشكر و التقدير

الحمد والشكر لله عز وجل الذي وهب لي من الصبر  
والتوفيق مما ساعدني وشجعني في إنجاز هذا العمل .  
كما أتقدم باسمي عبارات الشكر و التقدير إلى أستاذي  
القدير "بن بوزيان محمد " لإشرافه على هذه المذكرة  
كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة  
على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

## الإهداء

إلى الوالدين الكريمين خفيهم الله

إلى إخوتي وأخواتي

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى كل رفقاء الدرب أصدقائي صديقاتي

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

ريان

## قائمة المحتويات

I	الشكر و التقدير .....
II	الإهداء .....
III	قائمة المحتويات .....
VI	قائمة الجداول .....
VIII	قائمة الأشكال .....

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1	مقدمة .....
2	2. اشكالية البحث .....
3	3. اسباب اختيار الموضوع .....
4	4. اهمية الدراسة .....
4	5. اهداف الدراسة .....
5	6. حدود الدراسة: .....
5	7. الصعوبات .....
6	8. منهج الدراسة .....
7	9. هيكل الدراسة .....
7	10. نموذج الدراسة .....
8	11. الدراسات السابقة .....
14	12. بعض مصطلحات الدراسة .....

## الفصل الثاني: الكفاءة البشرية و أداء المؤسسة الاستشفائية

18	تمهيد الفصل :
18	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية
18	المطلب الأول: ماهية الكفاءات البشرية
24	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية و أهميتها
30	المبحث الثاني : تسيير و تنمية الكفاءات البشرية
30	المطلب الأول : تسيير الكفاءات البشرية
35	المطلب الثاني : تنمية الكفاءات البشرية
43	المبحث الثالث :أداء المؤسسات الاستشفائية
43	المطلب الأول :الإطار المفاهيمي للأداء
46	المطلب الثاني : المؤسسة الاستشفائية و الاداء
53	المطلب الثالث : العلاقة بين تسيير و تنمية الكفاءات البشرية و الاداء
57	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي تلمسان

58	تمهيد الفصل
59	المبحث الاول : نظرة عامة للمؤسسة الاستشفائية الجزائرية و المؤسسة محل التبرص
59	المطلب الاول : تنظيم القطاع الصحي في الجزائر
63	المطلب الثاني : مصالح المركز الاستشفائي الجامعي و تسييره الإداري
69	المطلب الثالث: توظيف الكفاءات البشرية و اداء المركز الاستشفائي الجامعي د تيجاني دمرجي تلمسان
76	المبحث الثاني: دراسة و تحليل الاستبيان
76	المطلب الاول : تقديم الاستبيان و الطريقة المتبعة

78	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج دراسة .....
93	خلاصة الفصل:.....
94	خاتمة عامة:.....
98	قائمة المصادر و المراجع.....

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	قائمة مرجعية للكفاءات الفردية	24
02	تعداد الموظفين بالمؤسسة	61
03	المؤشرات المستخدمة في تقييم أداء المركز الاستشفائي الجامعي تلمسان خلال 2012	73-72
04	معامل الثبات (ألفا ورمباخ) للاستبيان	77
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	77
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	78
07	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	80
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	81
09	منصب عملك يلائم مؤهلاتك العلمية و العملية	82
10	نوع الكفاءة المطلوبة حسب أفراد العينة	82
11	المتوسط المرجح	83
12	النسب و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير تخطيط و تقييم الكفاءات	84
13	النسب و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التدريب و التكوين	85
14	النسب و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التحفيز	86
15	النسب و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الترقية	87

88	النسب و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء	16
89	المتوسطات الحسابية و درجة المستوى لكل بعد	17
90	معامل ارتباط Pearson بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع	18
91	علاقة تأثير متغيرات الدراسة بطريقة الانحدار الخطي	19

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة بين المتغير المستقل و المتغير التابع	8
02	بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة	20
03	أبعاد الكفاءة	22
04	الكفاءات محور تمرکز أنشطة الموارد البشرية	30
05	مراحل تسيير الكفاءات	31
06	مصنوفة EMOFF لتخطيط الكفاءات	33
07	مكون الأداء كمفهوم بين الكفاءة و الفعالية	43
08	نموذج الأداء المتميز	52
09	المخرجات التنظيمية للكفاءات البشرية	54
10	الهيكل التنظيمي لإدارة المركز الاستشفائي الجامعي تلمسان	65
11	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	78
12	توزيع عينة الدراسة حسب السن	79
13	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	80
14	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	81

# الفصل الأول :

## الإطار العام للدراسة

1-مقدمة

2-الإشكالية

3-أسباب اختيار الموضوع

4-أهمية الدراسة

5-أهداف الدراسة

6-حدود الدراسة

7- صعوبات الدراسة

8-منهج الدراسة

9- هيكل الدراسة

10- نموذج الدراسة

11- الدراسات السابقة

12-بعض مصطلحات الدراسة

### مقدمة

إن أي تطور للمجتمع و بالتالي ازدهاره يمر حتما عبر الاهتمام بأفراده و كفاءتهم و ما يملكون من مهارات، وبالتالي كان لزاما الاهتمام بالموارد البشرية و وضعها في سلم أولويات أي عملية إصلاحية أو تنظيمية، وصولا إلى التنمية الشاملة في كل المجالات، ويبقى أكبر مثال على ذلك ما حدث لبعض الدول كاليابان و ألمانيا من هدم لجميع البنى التحتية، وصل إلى درجة الانهيار و توقع الكثير أن إعادة إحياء هذه البلدان يستلزم أجيالا للرجوع إلى ما كانوا عليه، إلا أن ما لوحظ هو بعد عقود قليلة فقط عادت هذه الدول و نمت أكبر مما كانت عليه ، و السبب هو امتلاكها لمخزون مهم غير مادي، ألا و هو المورد البشري عماد كل تطور .

إن الزيادة في رأس المال المادي لا يؤتي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة الخبرات و المعرفة بنفس المعدل على الأقل، ولذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الاستثمار في الموارد البشرية، إذ أن الاستثمار الأمثل سيكون استثمار العقول و الكفاءات البشرية خاصة في الدول النامية التي تحتاج بشدة إلى هذا النوع من الاستثمار حتى يمكنها استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاءة اقتصادية ممكنة، و توفير الخبراء المحليين بدل الاستعانة بالخبراء الأجانب للمساعدة في تشغيل أحدث ما وصلت إليه اختراعات الدول المتقدمة.

فالغلبة في عصرنا الحالي للإنسان القوي نشأة تعليما و تأهيلا و تدريبا، الإنسان الذي يستطيع من خلال قدرته و كفاءته التغلب على معوقات التنمية التي تواجهه، فالجزائر تتمتع بالوفرة النسبية في الموارد الطبيعية وأيضا في الموارد البشرية من حيث الكم و ندرتها النسبية من حيث النوع، و لكي تلحق بركب الدول المتقدمة و التي استقادت خير استفادة من العنصر البشري يجب أن نقوم بالتخطيط و الاستثمار الجيد في العنصر البشري حتى تحقق ما تصبوا إليه من التقدم و الازدهار .

يعد تسيير الكفاءات من المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب و تنمية الطاقات المبدعة وتحسين قدراتها المهنية من أجل تنمية الأداء في المؤسسات. كما يعد المورد البشري من أهم العناصر التي ترتكز عليها المنظمات من أجل تحقيق استمراريته و نجاحها و من أجل مواجهة كل التغيرات و

التحولات الطارئة عليها فهو يعتبر المحرك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسات و أساس فعاليتها تميز هذا المورد بمهاراته و معرفته و قدرته و قابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها. كما يعد عنصرا محوريا بدونها تفقد الموارد الأخرى قيمتها ، فرغم التطور التقني و التكنولوجي في وقتنا الحالي يبقى الانسان هو الأساس فهو المسير و الموجه لها.

لذلك أصبح الاهتمام بالكفاءات البشرية من أهم الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية . فالحفاظ على المورد البشري و العمل على تنمية قدراته و مهاراته يرفع من قدراتها الإنتاجية و أدائها في شتى مجالاتها. كما يؤكد الكثير من الباحثين أن تحقيق التفوق و التميز يرتبط بمدى إعطاء أهمية كبرى للكفاءات البشرية من خلال تسييرها بشكل فعال ففي ضل التطورات المتلاحقة في التكنولوجيا و النظم الاقتصادية العالمية نشأت إدارة الكفاءات و أصبح هذا المفهوم جزءا مهما من نظم الادارات الحديثة و أحد استراتيجيات التطوير و التغيير التنظيمي. فتحقيق الجودة العالية في الخدمات التي تزايد حجمها و تنوعت متطلبات زبائنها الحالية و المستقبلية يتطلب توافر أعداد و نوعيات من الكفاءات البشرية ذات المهارات العالية و القادرة على تقديم خدمات مرضي الزبون في مجالات عديدة وخاصة في مجال الصحة لان العمل في هذا القطاع يتصف بدرجة عالية من التخصص والتميز والاختلاف، وهو مقسم بين عدد كبير من العناصر البشرية العاملة في المستشفى، والمختلفة في خلفياتها العلمية وخبراتها ومهاراتها ومواقفها وقيمها وتطلعاتها واحتياجاتها ابتداء من الأطباء والمديرين كأهم العناصر البشرية من حيث التعليم والثقافة وحساسية الدور الذي يقومون به وأهميته.

### 2. اشكالية البحث

حتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين في أي مؤسسة يتوجب على المؤسسة عامة ، و على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها ، و ذلك من خلال تحفيزهم، تدريبهم و ترقيتهم وتطوير مساهم الوظيفي ،إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم و مدى توافقهم مع الوظائف الحالية يعد القطاع الصحي قطاعا حساسا لتعامله مع المريض أي أن حدوث خلل أو سوء في التسيير من طرف الاداريين أو الأطباء أو الممرضين تكون نتيجته وخيمة قد تكون فقدان حياة إنسان. لذلك تسعى المؤسسات

الاستشفائية إلى امتلاك و احتواء كفاءات بشرية ذات قدرات و خبرات عالية و متميزة لضمان تقديم خدمات صحية و رعاية جيدة للمريض و كذا طاقم اداري يسهر على تحقيق التناسق و الانسجام بين مختلف الأقسام و المصالح الادارية لتوفير ظروف ملائمة لاستقبال المرضى و تحقيق رضاهم، فبلوغ مستويات عالية من الأداء في هذه المؤسسة يعتمد على هذه الكفاءات لذا وجب على المؤسسة الاستشفائية ان تضع الاستراتيجيات و الاساليب اللازمة (تكوين تخطيط ترقية و تحفيز) للتطوير و تنمية كفاءة المورد البشري وبالتالي كفاءة اداء المؤسسة و بناءا على ذلك قمنا بطرح التساؤل أو الاشكالية التالية:

- ما هو دور تسيير و تنمية الكفاءات البشرية على أداء المؤسسات الاستشفائية الجزائرية؟

ولمعالجة و تحليل هذه الاشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تساعد بالإلمام بحيثيات التساؤل الرئيسي المطروح وهي تتمثل في :

- هل تطبق اليات تطوير وتنمية الكفاءات البشرية( تدريب تكوين ترقية تحفيز) في المؤسسة الاستشفائية ؟
- هل تحتاج المؤسسة الى تسيير مواردها البشرية و تتميتها من اجل تحقيق اداء جيد ؟

**الفرضيات :**

- اليات تطوير الكفاءات البشرية ( تدريب تكوين ترقية تحفيز) متبعة بشكل فعال في تسيير المؤسسات الاستشفائية.
- تسيير و تطوير الكفاءات البشرية يساهم في تحقيق اداء جيد للمؤسسات الاستشفائية.

### 3.اسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الدوافع والأسباب الذاتية والموضوعية وراء اختيار موضوع البحث تمثلت في:

- ميل الشخصي و حبا لمجال وتخصص تسيير الموارد البشرية
- الاهتمام بالمواضيع الادارية و الرغبة في دراسة مثل هذه المواضيع الحديثة
- موضوع ادارة الكفاءات جديد لذلك اردنا التعرف و التحقق من وجوده ووزنه في المؤسسة الاستشفائية

- حكم التخصص في ادارة مؤسسات الخدمات الصحية التي يعد تسيير الكفاءات البشرية فيها موضوعا مهما بسبب حساسية الخدمة المقدمة في هذه المؤسسة .

### 4. اهمية الدراسة

وبخصوص أهمية الدراسة وقيمتها العلمية والعملية، فالدراسة تعتبر بمثابة محاولة لتسليط مزيدا من الاهتمام بموضوع إدارة الكفاءات.

- الاستفادة من الدراسة في معرفة المنظومة الصحية في الجزائر و كيفية تسيير و ادارة الموارد البشرية فيها .  
-الاتجاه الفكري الذي يدعو إلى الاهتمام بالموارد البشرية و العمل على رفع كفاءتها من أجل تحقيق الأداء الأفضل.

-معرفة اهمية العنصر البشري في المؤسسات كون الموارد البشرية مهمة و أساسية في المؤسسة الاستشفائية  
-تكمن اهمية الدراسة كونها تخص قطاع الصحة و ادارة هذا القطاع يعد من اهم العناصر لما تقدمه من خدمات علاجية و طبية لجميع المواطنين لدى يجب ان تكون عناصره على كفاءة عالية .

### 5. اهداف الدراسة

ينتظر من هذا البحث تحقيق الأهداف التالية:

-محاولة التأكيد على الدور الحاسم للمورد البشري الخاص بالمنظمة خاصة الكفاءات التي تشكل مصدر وأساس للمحافظة على الانتاجية بشكل مستدام وحث المنظمات على تنمية وتطوير مخزونها من الكفاءات باعتبارها عامل التقوق و التحسن في الاداء

-إجلاء الغموض عن مفهوم الكفاءات البشرية نظرا للالتباس الواقع فيه، خاصة من ناحية طرق تسييرها و تتميتها  
-معرفة اساليب وطرق تسيير الكفاءات البشرية و تطويرها و تحديد مدى التطبيق الفعلي لأهم وأحدث هذه الأساليب.  
-معرفة مدى تأثير هذه الطرق على قدرات ومهارات الأفراد لتحقيق الاداء المطلوب .  
-توعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات البشرية.

-محاولة تقييم تسيير الكفاءات البشرية وتطويرها في المؤسسة بصفة عامة و المؤسسة الاستشفائية بصفة خاصة والتي كانت محل دراستنا الميدانية .

### 6. حدود الدراسة:

إن منهجية البحث العلمي تتطلب التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة الموضوع، ووضع حدود للإشكالية بهدف الاقتراب من الأهداف المسطرة والوصول إلى نتائج لهذا الموضوع، ومن أجل الفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليل و دراسة بحثنا المزدوج (النظري والتطبيقي) قمنا بإنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود والأبعاد التالية:

**الحدود الموضوعية :** سنتناول في هذه الدراسة جانب من تسيير الكفاءات البشرية و جانب من تمتيتها بالتطرق الى اليات المستعملة في ذلك وتأثيرها على الأداء المؤسسي عامة و اداء المؤسسة الاستشفائية خاصة.

**الحدود المكانية :** تمت فترة التريص على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي د تيجاني دمرجي بولاية تلمسان.

**الحدود الزمانية :** دامت الدراسة الميدانية، والتي تمثل مدة تتقلنا وتعاملنا مع مؤسسة حوالي أسبوعين من 18 افريل 2019 خلال السنة الدراسية 2018/2019. وهذا بغية التحصل على مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى توزيع الاستبيان على أفراد العينة المدروسة خلال نفس مدة التريص.

**-الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين من المستوى الإداري.

### 7. الصعوبات

كان ولا بد لكل عمل فردي، أكاديمي أن يواجه مجموعة من المصاعب، ومن بينها البحث محل الدراسة، حيث واجهتنا صعوبات عديدة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، تتمثل أهمها في:

-قلة المراجع و كتب يمكن الاعتماد عليها بمكتبة المدرسة خصوصا في الجانب المتعلق المؤسسة الاستشفائية

-الصعوبة في توزيع و ملأ استمارة الاستبيان،

-وجود عدد كبير من المفاهيم المختلفة والمتداخلة فيما بينها، مما صعب لنا مهمة التحكم فيها.

-صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة اللازمة في الدراسة الميدانية نتيجة تدني الوعي بأهمية البحث العلمي، وعدم التعاون مع الباحثين إلا في حدود ضيقة لا تفي بأغراض البحث بشكل تام، وذلك بحجة الحفاظ على سرية المعلومات التي تخص مؤسساتهم بالرغم من أنها معلومات عامة وبسيطة.

-تماطل في تعبئة الاستبيان، مما اضطرنا القيام بزيارات يومية ومتكررة لإقناع البعض للاستجابة لتعبئتها، وتذكيرهم بذلك .

### 8. منهج الدراسة

من أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، جوانبها، ونتائجها، و الإجابة على التساؤلات، وإثبات صحة الفرضيات، تم الاعتماد في معالجة الموضوع على منهجين، المنهج الأول وصفي والثاني تحليلي، وهذا تناسبا مع العمل المتبع بحيث تم الاعتماد في الفصل النظري على المنهج الوصفي، و ذلك بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع و فهم مكوناته و أبعاده واتباع المنهج الثاني(التحليلي) في الفصل التطبيقي عن طريق الدراسة الميدانية و ذلك من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع المحلي فاستعملنا بعض الطرق الإحصائية و توزيع الاستبيان و كذا دراسة مختلف الوثائق و المعطيات و تحليل نتائج الاستبيان.

### أدوات البحث

بغرض إتمام عملية البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات اللازمة ، و المناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث ، حيث تم الاستعانة بالاستمارة و هي أحد تقنيات الاستقصاء و جمع المعلومات فيما يتعلق بجانب الموارد البشرية، أما مصدر المعلومات و البيانات ، فهو وثائق و سجلات المؤسسة محل الدراسة ،خاصة تلك التي تتعلق بالموضوع الذي نحن بصدد دراسته ، أما عرض هذه البيانات و المعلومات و تحليلها و تلخيصها فقد تم عن طريق استخدام الطرق الإحصائية ، هذا عن الدراسة الميدانية ، أما الدراسة النظرية فقد اعتمدنا فيها على مجموعة من المراجع و المصادر المتعلقة بموضوع بحثنا.

## 9. هيكل الدراسة

يهدف ضبط إطار الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، ومن أجل اختبار صحة الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول فصل تمهيدي فصل نظري و فصل تطبيقي لإسقاط الدراسة النظرية على الواقع ، وتليهم خاتمة تحوي جميع النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي.

يعد الفصل الأول مقدمة لإظهار الإشكالية، الفرضيات وأهمية وأهداف الموضوع و الدراسات السابقة

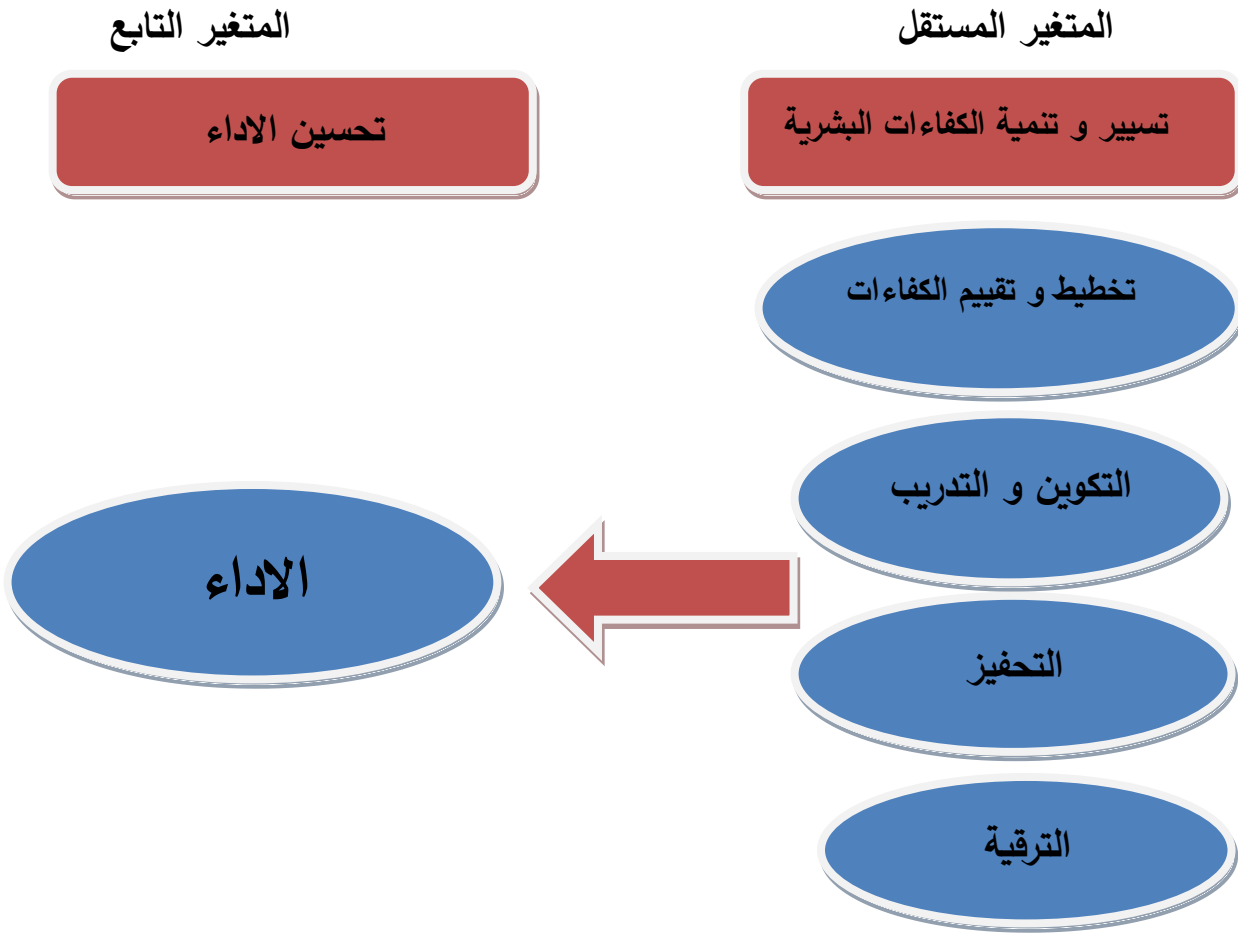
اما الفصل الثاني المعنون ب " كفاءة الموارد البشرية و أداء المؤسسة الاستشفائية "يعد بمثابة إزالة اللبس على مفهوم تسيير الكفاءات وتوضيح دورها في تحسين أداء المؤسسات، وذلك من خلال ثلاث مباحث مدرجة ضمنه، أين تناولنا في المبحث الأول المعنون ب" ماهية الكفاءات البشرية كل من الاطار المفاهيمي للكفاءات البشرية انواعها و اهميتها اما المبحث الثاني المعنون ب " تسيير و تنمية الكفاءات البشرية " فتحدثنا فيه عن مفهوم تسيير الكفاءات و اهداف تسيير الكفاءات ، مجالات ومراحل تسييرها ، تنمية الكفاءات و اليات التنمية و العراقيل التي تواجهها. وجاء المبحث الأخير متضمن لثلاث مطالب ، الاول يتحدث عن الاطار المفاهيمي للأداء ، المطلب الثاني عن المؤسسة الاستشفائية و تقييمها من خلال التطرق لمؤشرات التقييم و ذكر اهمية تقييم أداء المؤسسات الاستشفائية اما المطلب الثالث والمعنون بالعلاقة بين تسيير و تنمية الكفاءات البشرية و الأداء فيبرز دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء .

و أخيرا الفصل الثالث وهو عبارة عن دراسة ميدانية في المركز الاستشفائي الجامعي د تيجاني دمرجي بتلمسان

## 10. نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين ،متغير مستقل تسيير وتنمية الكفاءات البشرية و اداء المؤسسة كمتغير تابع ويتم توضيح النموذج من خلال الشكل :

شكل رقم(1): يوضح نموذج الدراسة بين المتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر " من اعداد الطالبة

### 11. الدراسات السابقة

لقد تم الإطلاع على بعض الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل عام والكفاءات بشكل خاص

1- سماح ماهر الشرباتي (2017) تحت عنوان : ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحية و دراسة

ميدانية على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في إدارة الأعمال

بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلسطين تمثلت مشكلة الدراسة في :

أولاً : ما هو واقع تخطيط القوى العاملة في المستشفيات الحكومية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر إدارة

المستشفيات؟

ثانيا: ما هو واقع تدريب الأطباء والمرضى في المستشفيات الحكومية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم؟ .  
هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي والتعرف على ممارسة تخطيط القوى العاملة، وتدريبها في هذه المستشفيات، والتعرف على الصعوبات التي تواجهها، والخروج بتوصيات لتطوير ممارسة تخطيط القوى العاملة وتدريبها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

التائج :

-أن تخطيط القوى العاملة في المستشفيات الحكومية جنوب الضفة الغربية يكون من خلال توزيع القوى العاملة ضمن سياسة الممكن والمتوفر، وحسب احتياجات العمل، ويشارك في عملية التخطيط للقوى العاملة مدير عام المستشفى ورؤساء الأقسام والوحدات.

-المحاضرات العلمية هي الأساليب التدريبية المستخدمة في المستشفيات الحكومية بشكل عام بدرجة متوسطة وأكثرها استخداما

-تنفيذ المحتوى التدريبي للأطباء والمرضى في المستشفيات الحكومية يمارس بدرجة متوسطة.

-واقع تقييم البرنامج التدريبي للأطباء والمرضى في المستشفيات الحكومية يمارس بدرجة متوسطة.

2-سلامي فتيحة ( 2013/2014 ) تحت عنوان: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة

حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية جامعة البويرة بحيث طرحت فيها الإشكالية التالية : ما مدى مساهمة تسيير

الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟ ويندرج ضمن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية:

ما المقصود بالكفاءات البشرية؟

ما هو مفهوم تسيير الكفاءات البشرية؟

ماذا يعني بالميزة التنافسية وما هي مصادرها؟

ما هو واقع تسيير الكفاءات بالمديرية العممية لاتصالات الجزائر بالبويرة ؟

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة تسيير الموارد و الكفاءات البشرية بشركة الاتصالات و تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد والكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية؟ أما بالنسبة لنتائج الدراسة فكانت تتمحور في عدة نتائج:

-الميزة التنافسية لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في طريقة المزج بين هذه الموارد، وما ينتج عنه من فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وهو ما توفره الكفاءات البشرية مما جعلها تظهر كنقطة محورية.

-إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة،

والذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت أهمية الكفاءة البشرية وأصبح نجاح المؤسسات في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة مرهون بمدى امتلاكها لكفاءات المتميزة والتي تتوفر على المعارف والمهارات والقدرات التي تساعدها على الإبداع والتحسين المستمرين .

-أصبح مفهوم تسيير الكفاءات البشرية يحتل مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة حيث اتخذت مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب و الأهداف العامة للمؤسسة.

**3- د.حمادي نبيل و ط.د. رقي نذيرة** أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنثيبوتيكال مجلة الاقتصاد والتنمية -مخبر التنمية المحلية المستدامة - جامعة يحيى فارس- المدينة العدد 8 جوان 2017 اشكالية البحث تمثلت في كيف يمكن الاستفادة من أسلوب تسيير الكفاءات البشرية لتحقيق تميز المؤسسات الجزائرية ؟ هدفت هذه الدراسة الى :

-اختبار دور تسيير الكفاءات في تحقيق التميز و محاولة التأكيد على الدور المتنامي للكفاءات البشرية، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق التميز

-محاولة طرح أفكار جديدة تثنم الاتجاه الجديد للموارد البشرية الذي انتقل من التسيير التقليدي للأفراد إلى تسيير المعارف والكفاءات.

-اختبار واقع المؤسسات الجزائرية من حيث تسيير الكفاءات البشرية والطرق المستخدمة في ذلك.

و من أهم النتائج المستخلصة: أن هناك اهتمام من طرف الفرع بموارده وكفاءاته البشرية، كما أن لتدريب وتقييم الكفاءات أثر ايجابي على التميز، أما استقطاب ورواتب الكفاءات فليس لها أي أثر على التميز، و أن عملية شغل المناصب تكون على أساس المؤهلات والخبرات، كما تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية عملية جوهرية في فرع أنتيبوتيكال من أجل رفع كفاءاتها البشرية وجعلها تتوافق مع متطلبات الوظيفة.

**4-بركاني صبرينة 2015/2014**، : دور ادارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة ام البواقي ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير،الشعبة علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسة جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، اشكالية هذه الدراسة هي: ما دور ادارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟ كما هدفت الدراسة الى توضيح اليات ادارة الموارد البشرية و تمتيتها بالاعتماد على ادارة الكفاءات التي تتمثل متغيراته في ادارة المعرفة ادارة السلوك و ادارة الموهبة بحيث قام بتحليل ادارة الكفاءات و اهم المقاربات المفسرة لها كما تم الانتقال من خلال تحليل المسلمات المعرفية من تطور ادارة الموارد البشرية للوصول الى وضع الاطار العام لتنمية الموارد البشرية واعتبارها متغيرا يتأثر بشكل واضح بممارسات ادارة الكفاءات .

من اهم نتائج الدراسة ان ادارة الكفاءات المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات في العصر الحديث وهو مصدر الابداع و التطوير وعلى المنظمات وضع استراتيجيات وخطط لتنمية مواردها البشرية بالاعتماد على الكفاءات التي تمتلكها

-ادارة الكفاءات لها دور ايجابي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة.

**5-مقدود وهيبية(2016/2015)**، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسات ال هاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل ش هادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و

التجارية و علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: "ما مدى مساهمة أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه ومدخل إداري جديد في بناء مزايا تنافسية للمنظمة الاقتصادية؟ و السؤال الفرعي لماذا انتقل الفكر الإستراتيجي إلى اعتبار الكفاءات مصدر تميز للمنظمة؟ أهداف هذه الدراسة هي : محاولة التأكيد على الدور الحاسم للمورد البشري الخاص بالمنظمة خاصة الكفاءات الاستراتيجية التي تشكل مصدر وأساس للمحافظة على الربحية والميزة التنافسية بشكل مستدام ، وتوضيح أهمية اعتماد المنظمات لأسلوب الإدارة بالكفاءات باعتباره منظومة تسييرية شاملة وتوضيح الرؤى عن مفهوم الكفاءات نظرا للالتباس الواقع حوله في بعض المصطلحات الشائعة والمتداولة حوله، كالمهارات والقدرات، بالإضافة للغموض الواقع حول تعريفه ومكوناته والعلاقة الموجودة بين أنواع الكفاءات ومستوياتها المتكاملة تحديد مدى التطبيق الفعلي لأهم وأحدث الأساليب الإدارية المستعملة من قبل أكبر القطاعات الحيوية في الجزائر وهو قطاع الاتصالات وبالتحديد قطاع الهاتف النقال و معرفة إذا كان سبب تطور هذا القطاع راجع لتبنيه للأسلوب أم بسبب جاذبيته فقط ومعرفة مدى وعي المسيرين بأهمية التركيز على الكفاءات لتحقيق التميز .

نتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: وجود علاقة قوية بين اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أنه كلما ازداد اعتماد هذا الأسلوب الإداري من قبلها كلما حققت مزايا تنافسية أكثر، وتبين أن وجود مخزون كفاءات وتوفر البيئة التنظيمية الملائمة مع العمل على تطوير ذلك المخزون مجتمعة سيزيد من تحقيق مؤسساتهم لمزايا تنافسية جديدة .

**6-دولي لخضر 2014/2013 ،التسيير الإستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية ؛ أطروحة دكتوراه في**

العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان كلية العلوم الاقتصادية التجارية ، وعلوم التسيير اشكالية هذه الدراسة تمثلت في : هل الإدارة العمومية بصفة عامة و الجزائرية بصفة خاصة تبحث عن كفاءة موظفيها بنفس الحدة الموجودة في المؤسسة الاقتصادية في إطار رؤية و إدارة إستراتيجية ؟

فرضياتها :

-التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أصبح له دور بالغ الأهمية في تسيير المنظمة بصفة عامة و في تسيير الإدارة العمومية بصفة خاصة وخصوصا في بيئة تمتاز بعدم الاستقرار و التعقيد.

-العمل على إرساء أدوات التسيير الإستراتيجي للكفاءات في الإدارة الجزائرية

-أهمية التكوين في التسيير الاستراتيجي للكفاءات في الإدارة الجزائرية.

اهدافها:

وصول الإدارة العمومية إلى رفع أداء الموظف و ابتعاده عن العمل الروتيني،

تحسين الخدمة العمومية اتجاه المواطن و هذا عن طريق الوصول إلى متطلبات الإدارة من العصرية على مستوى أجهزتها و على مستوى فاعلية موظفيها.

نتائجها:

-لا يوجد تطبيق لأداة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و من ثم الكفاءات كما هو موجود في المنظمة غير ذات

طابع عمومي

-عدم تفعيل و تبني الإدارة بالكفاءات على مستوى تسيير الموارد البشرية

**6 -دراسة كمال منصوري ، سماح صولح" تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى " , مجلة أبحاث**

**إقتصادية و إدارية , العدد السابع ،جامعة بسكرة 2010** حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على

الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات والمجالات الكبرى أو ما يسميه البعض بمراحل تسيير الكفاءات والمتمثلة في

إعداد مواصفات الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات ورواتب الكفاءات، و توصلت الدراسة إلى أنه من خلال

إعداد مواصفات الكفاءات تتضح للمؤسسة الكفاءات المطلوبة، وتقوم بتقييمها من أجل معرفة جوانب الضعف والقوة

وتعمل على تطويرها وصلها وتثمينها وجعلها أكثر تحفيزا من خلال رواتب مبنية على الكفاءات أيضا، ليساهم في

بناء الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية في ظل تحديات العولمة والانفتاح الاقتصادي.

## 12. بعض مصطلحات الدراسة

**تسيير:** من الناحية اللغوية: من الفعل سير، يسير، تسييرا أي جعله يسير أخرجه منه إلى سواه. كلمة التسيير من الفعل اللاتيني *gestion* والمصدر *gérer* يعني حمل الأعباء *porter* أو التكفل *prise en charge* ويستعمل المعني ذاته في اللغة الإنجليزية تحت اصطلاح *management* وقد نقل هذا الفعل من الإنجليزية إلى الفرنسية كمصطلح عالمي، يوظف في مجالات علمية مختلفة كالاقتصاد، عمل التنظيم، تحمي علاقات السلطة، علاقات العمل، علم اجتماع العمل.<sup>1</sup>

عرفه فريدريك تايلور بأنه: "علم مبني على قوانين و قواعد علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات للإنسانية"<sup>2</sup> ومن وجهة اخرى يعرف التسيير انه: "مجموعة العمليات المتكاملة و التي تشمل التخطيط ، التنظيم، الادارة و الرقابة على العمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد المادية و البشرية".<sup>3</sup>

**تنمية:** مفهوم التنمية كغيره من المفاهيم، والمصطلحات المرتبطة بالعلوم الإنسانية، حيث التعدد والتباين في المعنى والمضمون خاصة في المصطلحات المترجمة ، ونجد أن المفهوم في اللغة العربية يختلف عنه في اللغة الانجليزية حيث يشق لفظ (التنمية) من (نمى) وورد في لسان العرب، ان النماء الزيادة: زاد وكثر أى الزيادة والانتشار اما مفهوم التنمية ، في اللغة الانجليزية *Development* يعني توسيع، تطوير ، والذي ربما يتطلب التغيير الجذري للنظام القائم واستبداله بنظام آخر أكثر كفاءة وفعالية وقدرة على تحقيق الأهداف المرجوة والمنشودة، وذلك وفق رؤية المخطط الاقتصادي، الأمر الذي أعطى المفهوم البعد الاقتصادي، أو التقدم الاقتصادي، خاصة وأن مفهوم التنمية *Development*، قد برز بصورة أساسية بعد الحرب العالمية الثانية ، في علم الاقتصاد ، واستخدم للدلالة على العمليات التي تهدف إلى احداث مجموعة من التغييرات في مجتمع معين، بهدف اكسابه القدرة على التطور الذاتي لتلبية الحاجات الأساسية المتزايدة، وبالصورة التي تشبع تلك الاحتياجات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد بهجت كشك. ( المنظمات وأسس إدارتها، مصر :المكتب الجامعي الحديث) 1999

<sup>2</sup> سعيد بن يمينة ، تنمية الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون،الجزائر، ص13

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص13

<sup>4</sup> مالك عبد الله المهدي، مفهوم التنمية الاجتماعية: رؤية مستقبلية ، مجلة الدراسات المستقبلية ، عدد 17المجلد 1 ، 2016 ، ص 3.

**تحسين:** التحسين من الناحية الاصطلاحية: هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف أرس المال بالطريقة المثلى بمعنى أن التحسين فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر واليدك من عمليات التحسين هو الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق إستمرار التحسين في العمليات الإنتاجية لمنظمة<sup>1</sup>

وبتعبير آخر: فإن هذا التعريف يعتبر بأن التحسين يشكل جميع الموارد المتاحة داخل المنظمة وهذا التحسين يكون بصفة مستمرة ودائمة وغير مؤقتة لمواكبة التطورات الخارجية.

التحسين مطلب أساسي لنجاح أي منظمة ذلك لأنه يجعلها دائما في حالة تفوق وتميز على الآخرين لأنه يحسن من أدائها بشكل مستمر كما يقلل من العيوب في منتجاتها. التحسين عملية شاملة يشترك فيها جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية بالمنظمة<sup>2</sup>

**التخطيط:** تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العمليات الإدارية، وتتناول عملية تحديد أهداف لفترة زمنية مستقبلية يسعى التنظيم تحقيقها، ومن ثم تحديد الطرق العلمية المدروسة الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف<sup>3</sup>. هو "العملية التي من خلالها يقرر المسير الأهداف التي يجب بلوغها ويختار الأشخاص الذين سيشاركون في تحقيقها<sup>4</sup>.

**الموارد البشرية :** يعرف حسن إبراهيم بلوط الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات العمال التي تقوم بها المؤسسات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحكيم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء في التقييم إلى تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا 1999 مصر، ص11.  
<sup>2</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان، إبراهيم أحمد وآخرون، امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل تحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية، جامعة الطائف، السعودية، العدد السابع 2012 ص62 .  
<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص168.  
<sup>4</sup> يحيى نعيمة، مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسيير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي، رسالة ماجستير، معهد علوم التسيير والاقتصاد، جامعة باتنة، 1993، ص17.  
<sup>5</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة 01، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص16.

المورد البشري تعبير عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية و هو العنصر الإنتاجي الرئيس ي و الأهم و الذي تظفي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج ويضم المورد البشري كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات و يعتبر أهم أنواع رأس المال التي تساهم في الإسراع بعملية التنمية و تقديم خدمة ذات جودة عالية فيمكننا إعطاء تعريف واضح و شامل للمورد البشري.

و هو ذلك الجمع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات العالية و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداءها بحماس و إقناع.

**الكفاءة :** بالإنجليزية ( efficiency ) هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج بأقل التكاليف وهو من أهم مقاييس النجاح للمؤسسات في تحقيق أهدافها الكفاءة هي الاستغلال العقلاني والأمثل والاقتصادي لموارد المؤسسة<sup>1</sup>.

**المؤسسة :** تعريف كارل ماركس *Carle Marx* المؤسسة بأنها " عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان ومن أجل إنتاج نفس النوع من السلع " <sup>2</sup> وإذا كان تعريف كارل ماركس هذا قد تقدمه الزمن ولم يعد يتماشى مع عصرنا الحالي فقد عرفها بعض المحدثين مثل فرونسوا بيرو *François Piros* بأنها "منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"

**استقطاب :** الاستقطاب، على أنها تتمثل في "البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة ما بين المتقدمين، ولا تقتصر على ملائمة الأشخاص للوظائف على توفر المؤهل والقدرات المطلوبة للوظيفة عند المرشحين، لكنها تمتد لتشمل دوافعهم وطموحاتهم واهتماماتهم واستعدادهم للمساهمة في تحقيق أهداف العمل، ورغبتهم في التقدم والرقى " <sup>3</sup> ويعرف الدكتور محمد سعيد سلطان الاستقطاب بأنه " عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة

<sup>1</sup> موسوعة ويكيبيديا ، <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9>

<sup>2</sup> عدون، ناصر داداي .إقتصاد المؤسسة.الجزائر، دار المحمدية العامة، د.سنة ،ص19.

<sup>3</sup> عبد الوهاب، علي محمد. إدارة الموارد البشرية، 1999، ص163

الحالية أو المتوقعة في المنظمة. أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف<sup>1</sup>

**خلاصة :** تطرقنا في الفصل التمهيدي الى اشكالية الدراسة مع ذكر اسباب اختيار الموضوع و اهميته و اهدافه دراسات السابقة و كذلك مختلف الإجراءات والأدوات والمقاربة المنهجية ثم حددنا بعض المصطلحات التي يمكن ان تواجهنا خلال اطوار الدراسة و المرتبطة بمتغيري الدراسة و بتبيان هذه فلقد تبينت لنا رؤية واضحة وأشمل وأكثر موضوعية عن موضوع الدراسة .

<sup>1</sup> د سلطان، محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 1993، بيروت: لبنان، ص117

# الفصل الثاني

الكفاءة البشرية و أداء المؤسسة الاستشفائية

### تمهيد الفصل :

يسيطر العنصر البشري على تقديم الخدمات الطبية و تسيير المؤسسات الخدمية الصحية فهذه الاخيرة تعتبر ضرورة لبناء مجتمع صحي و سليم قادر على العطاء و الاداء في مختلف القطاعات الاخرى ، لذا وجب على هذه المؤسسات استقطاب افضل العاملين و المحافظة عليهم والدفع بهم للقيام بوظائفهم على اكمل وجه ممكن وذلك من خلال تسيير الكفاءات البشرية العاملة بالمؤسسات الصحية الاستشفائية و تنميتها و تطويرها قصد النهوض بهذا القطاع و تحسين جودة الاداء فيها. وفي بهذا الصدد تم تقسيم الفصل الى مبحثين :

المبحث الأول و تناولنا فيه الاطار النظري و المفاهيمي للكفاءات البشرية

المبحث الثاني تحدثنا فيه عن ماهية تسيير و تنمية الكفاءات البشرية

ومبحث ثالث تطرقنا فيه لمفهوم الاداء ومؤشرات قياسه و تقييمه في المؤسسات الاستشفائية و توضيح العلاقة بين تسيير و تطوير الكفاءات البشرية و تحسين الاداء .

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

#### المطلب الأول: ماهية الكفاءات البشرية

##### 1- ظهور مفهوم الكفاءة :

ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة فهو الشخص القادر من خلال معارفه و خبرته و هو المفهوم الذي ظهر في نهاية القرن 17م و بقي مستعملا في القواميس إلى يومنا هذا .

وقد استعمل مفهوم الكفاءة خلال السبعينات من القرن الثاني و العشرين ميلادي في أمريكا و بعدها أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت على العولمة، فبعد أن كان التنظيم العلمي للعمل يمثل المبدأ الأساسي لإنتاج الثروة و نجاح المؤسسات بشكل خاص و الاقتصاد بشكل عام هذا خلال السنوات الأولى من التصنيع، اتجهت بعدها المؤسسات الأمريكية و الأوروبية إلى الاستثمار في الموارد البشرية، لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق الدولية من خلال خلق وظائف أكثر مرونة، اعتمادا على كفاءة الأفراد و المجموعات، بدلا من المؤهلات التي كانت تحدها

المناصب، و استوجب ذلك جعل معايير خاصة بالكفاءة لتشغل المناصب، و هو ما تجلى في الو . م . أ التي أنشأت سنة 1994 م لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير القدرات و الكفاءات.<sup>1</sup>

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوما متعدد الأوجه يختلف من حيث التصور و المجالات المطبقة و المقترحة، مما جعل اعطاء تعريف محدد له أمر يختلف فيه الباحثون، كما احتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة و في تسيير و تأهيل و تنمية مواردها البشرية لأنها تعتبر مؤشرا مهما للموارد غير الملموسة.

### 2-تعريف الكفاءات البشرية:

تطور مفهوم الكفاءة تطورا كبيرا في العقدين الأخيرين، حيث أصبح من الصعب حصر تعريف محدد له ، لكن يمكن القول أنه يرتبط بوضعيات العمل أي أنه لا يمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، كما أن أغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة هي : المعارف (Savoirs) المعارف العلمية (Savoir-faire) و معارف التحلي أو المعارف السلوكية أو التنظيمية (Savoir-être) والكفاءة هي الجسر الذي يحمل هذه المعارف الى الميدان العملي بحيث أنها لا تظهر إلا اثناء العمل و هذا ما توضحه التعاريف التالية<sup>2</sup> :

يدل مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة و تعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بالقول الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد. وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني و الذي يعطي لها صفة القبول. ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>حفيظي حنان بركاني بثينة ،دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز قالمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ،جامعة 8 ماي 1945، قالمة كلية العموم الاجتماعية والإنسانية، 2016/2015، ص50.

<sup>2</sup>كمال منصوري، سماح صولح ، "تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى" ، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية ، العدد السابع ،جامعة بسكرة 2010 ،ص50

<sup>3</sup>بومايلة سعاد، فارس بويكور، أثر التكنولوجيات الحديثة للاتصال و الإعلام في المؤسسة الاقتصادية، من مجلة الاقتصاد و المناجمنت، عدد 3 مارس 2004 ص15 .

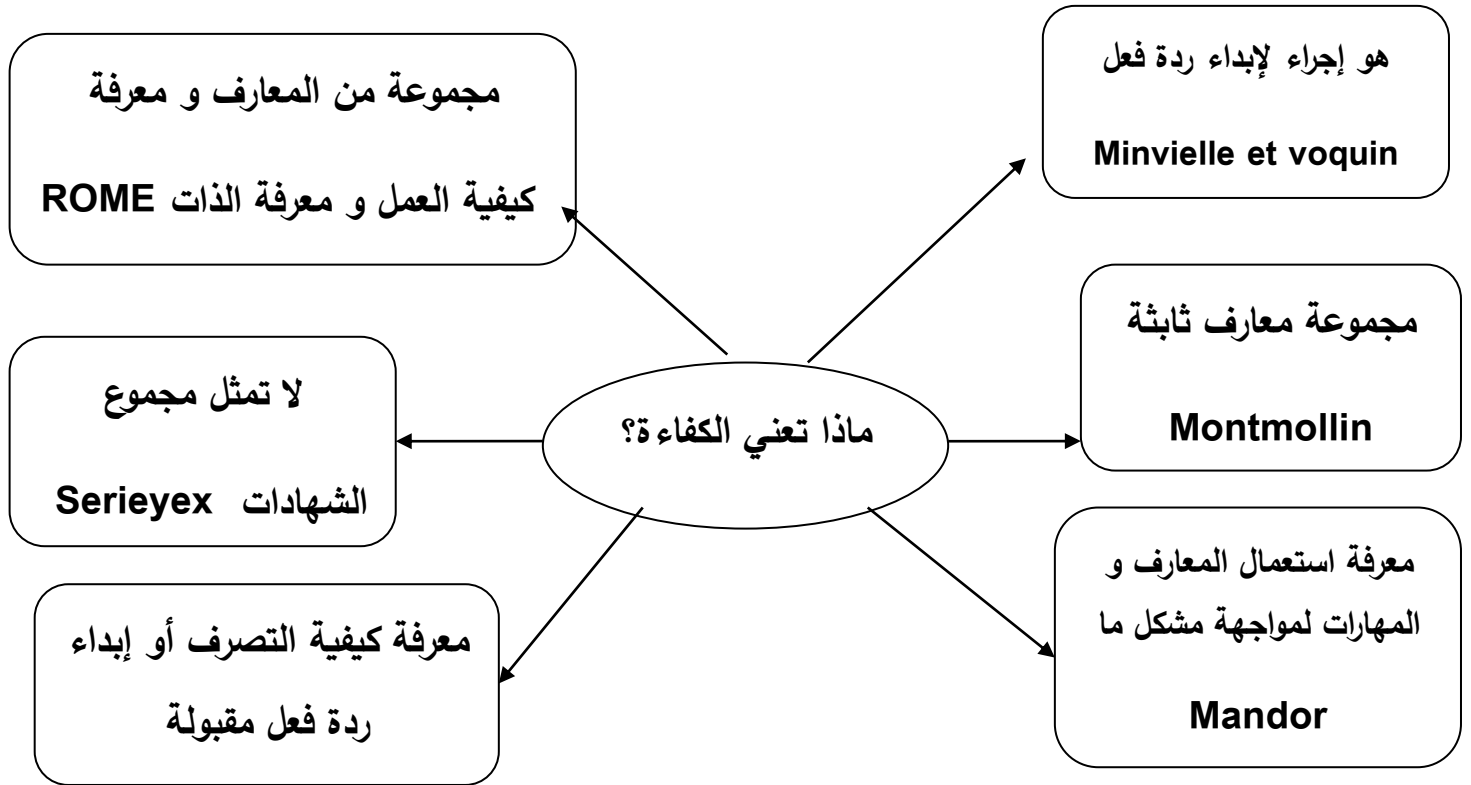
- يعرفها العالم كايتر على أنها : هي مجموعة المعارف و المهارات و التغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في المجال المعين. تعريف بوياتريس (Boyatsis) ، الذي جاء فيه أن الكفاءة هي : "خاصية أساسية يتميز بها الشخص عن غيره من الأشخاص وينتج عنها تحقيق أداء وظيفي فعال و/أو عالي".<sup>1</sup>
- يعرفها قاموس المنجد على أنها مهارة و مقدرة مهنية .
- روبرت و بوي: " هي المقدرة على التحرك و العمل في محيط عملي معطى و تتمثل في المقارنة بين المهارات المتحكم فيها، القدرات الفردية الكامنة و تنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة، فهي مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل"<sup>2</sup>
- تعريف ترومبلي: " أنها قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة حسب متطلبات محددة و معترف بها"<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> أ. حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات ، دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE ، ديسمبر 2017 ، ص 162 .

<sup>2</sup> مزوزي ربيع، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الأوراس أريس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيذر بيسكرة، 2014 ، ص

<sup>3</sup> رافده الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، الأردن ، . ص 21

الشكل رقم 02 : بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة



المصدر: عبد القادر هاملي، " وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة"، ماجستير في علوم التسيير ، جامعة تلمسان، الجزائر، السنة الجامعية 2010-2011، ص 20 .

وبناء على ما سبق من التعاريف يمكننا وضع تعريف شامل للكفاءة بأنها عبارة عن مجموعة المعارف السلوكية و العملية و المهارات و القدرات التي يتميز بها الشخص او الفرد في مكان عمله و التي من خلالها يتمكن من أداء وظائفه بفعالية تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة .

### 3- متطلبات الكفاءات البشرية و ابعادها:

تختلف و تتعدد ابعاد الكفاءات و تختلف حسب قطاع نشاط المنظمة من بين هذه الابعاد مايلي :

**بعد المهارة :** هي القدرة على التعبئة، ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة ويكون

معترفا وقابلة للتقييم كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 10 ، نوفمبر 2006 ، ص 401 .

**بعد القدرات :** أن يقوم العامل بأداء العمل الموكل اليه بالدرجة المطلوبة في الإتقان.<sup>1</sup> هو الإمكانية العملية للتنفيذ بفعالية المهام المسند للفرد الذي يتحكم في هذه القدرات أكثر من غيره.

**بعد السلوك أو التصرف:** وهو يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.<sup>2</sup> إن الفرد الذي يملك سلوكيات إيجابية تسمح له بالتواصل الجيد مع رؤسائه و مرؤوسيه في علاقات تفاعلية تكسبه المرونة و الجدية في العمل مما يمكن من اكتساب سلوكيات إبداعية ك المبادرة الفعالة و التأقلم السريع مع مختلف التطورات.

**البعد المعرفي:** ويهتم بمختلف المعارف المكتسبة في الأوضاع المهنية و التي تتميز بالتنوع و عدم حصرها في تخصص الوظيفة المشغولة.

**بعد المعرفة الإبداعية:** المعرفة الإبداعية هي تلك المعرفة التي تتميز بالقدرة على انتاج الأفكار الإبداعية نتيجة التدريب على التفكير الإبداعي في وسط محفز للإبداع و هي معرفة غير قابلة للقياس بالأهداف الثابتة، إن تحويل المعرفة الإبداعية إلى نشاط يعتبر مؤشر على الكفاءة.

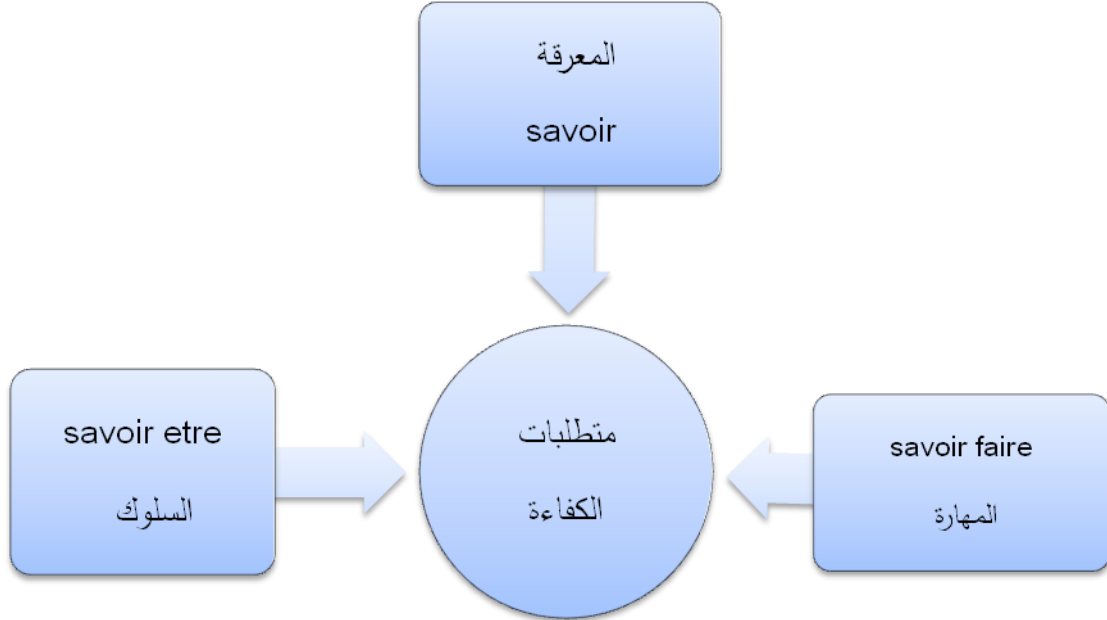
**البعد الإدراكي:** تتمثل في مختلف المدارك التي تسمح بسرعة التأقلم مع مخفف المستجدات و التي تتبع من الخبرات المتراكمة و الممارسات و الممارسات الإيجابية في العمل اللذين يمكن تطويرها باكتساب معارف نظرية أكثر مدعمة بالتطبيق العملي من أجل التحكم الجيد في أدوات و طرق حل المشاكل.

**بعد الموهبة:** قد يكون من النادر توافرها لجميع الأفراد، فالأفراد الذين يملكون مواهب في مجال نشاطهم تصبح حظوظهم عالية جدا في تحقيق التميز و الوصول إلى مستوى كفاءة جد عالية.

<sup>1</sup> منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012 2013، ص 239

<sup>2</sup> مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخل في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع وأفاق التطور- تجارب الدول-، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 2012، ص 63

الشكل رقم (3): أبعاد الكفاءة



**المصدر :** سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة

الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014، 2013، ص 10

#### 4- خصائص الكفاءات البشرية:

تتميز الكفاءات البشرية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- كفاءات ذات غاية: يتم توظيف مختلف المعارف من اجل تحقيق اهداف محددة او تنفيذ نشاط معين فكفاءة الشخص تكمن في قدرته على تأدية نشاطه بصفة كاملة ..
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية : و ذلك من خلال تفاعل العناصر المكونة لها في حلقة مفرغة من المعارف و الدرايات الفنية .
- مفهوم مجرد: لا يرى ولكن يلاحظ من خلال الانشطة الممارسة و الوسائل المستعملة و نتائج هذه الأنشطة.
- مكتسبة : لا يولد الفرد كفوًا انما يكتسب الكفاءة لأداء نشاط معين من خلال التدريب الموجه له .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مزوزي ربيع، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره، ص24

- الترابط و التناسق: من خصائص الكفاءة تعدد الموارد و توفرها لكن هذا التعدد لا يكفي لبناء الكفاءة لأن البناء المتين بحاجة الى دعائم و روابط لذلك فان الكفاءة بحاجة الى تجنيد مجموعة من الموارد الشخصية ( المعارف، المهارات والتصرفات) ولربطها بطريقة خاصة وتتدعم هذه الموارد بتجنيد موارد المحيط.
- الكفاءة توضع مع علاقة بوضعية العمل ونوع التنظيم .
- صعوبة التقليد و المحاكاة.
- تساهم في تحقيق قيمة مضافة يمكن ان يلتبسها الزبون في المنتج .
- الكفاءة قابلة للتحويل
- تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم و مهاراتهم فان هذه الكفاءات و المهارات ستضمحل .

### المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية و أهميتها

#### 1- أنواع الكفاءات:

يصنف الباحثون الكفاءات حسب تصنيفات مختلفة و ابرز هذه التصنيفات كان على أساس ثلاث مستويات مستوى فردي، مستوى جماعي، مستوى تنظيمي او ما يسمى بالكفاءات الأساسية:

#### 1-1 الكفاءات الفردية (Les compétences individuelles):

هي نتاج عامل أو عون في وضعية مهنية معينة حيث يقوم بتجنيد و تعبئة و توليف بعض الموارد التي يمتلكها كالمعارف، القدرات، المهارات العلمية، العقلانية.... الخ و يستغلها في إنجاز المهام و الوظائف المكلف بها و يشترط أن تكون هذه الكفاءة مرتبطة مباشرة بظروف المحيط و يتم ملاحظتها في وضعية العمل، تحدد و تقييم من طرف المحيط المباشر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شارف عذراء ، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة ، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2009، ص257.

الجدول رقم ( 1 ): قائمة مرجعية للكفاءات الفردية

الكفاءات	تعريفها
التميز	معرفة الفرد كبقية الأتقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة، ومقدرته على التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى انه يتخذ قرارات صائبة عندما يجد نفسه تحت الضغط، كما يجب أن يمتلك القدرة على وضع أنظمة عمل معقدة، وان تبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، والعمل بفاعلية مع هيئات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة .
القيام بما يجب القيام به	مثابر و مركز على امام العراقيل ، يعرف ما هو ضروري مندفع نحو الامام ، يقدر على العمل لوحده وكذا الاعتماد على الآخرين إذا دعت الضرورة إلى ذلك .
سرعة التعلم	سرعة التحكم في المعارف الجديدة
امتلاك روح اتخاذ القرار	يكون سريع التصرف عوض التصرف بتروي و دقة في الكثير من الوضعيات التسييرية
ادارة و قيادة المرؤسين بطريقة فعالة	اعطاء فرص عديدة للمرؤوسين لإظهار قدراتهم و يكون عادلا اتجاههم
خلق الجو المناسب للتطور	زيادة التحديات التي تعمل على ايجاد مناخ ملائم لتطوير العمل
الوقوف في وجه كل من يثير مشاكل	ان يتصرف بحزم عند معالجة المشاكل المفتعلة من طرف المرؤوسين
الاتجاه نحو العمل مع الجماعة	ان ينجز اعماله بالحرص على عمل الاخرين
توظيف مساعدين مهرة	يختار اشخاصا ماهرين و يضمهم الى فريقه
حسن علاقاته بالآخرين	يبني علاقات جيدة و يحافظ عليها ، بإمكانه التفاوض مع الاخرين لمعالجة مشاكل العمل ، يتفهم الاخرين وله القدرة على الحصول على المعاونة ضمن علاقات غير رسمية

يحتم بالآخرين و يحس باحتياجاتهم	حساس و انساني
يوفق بين اولوياته في العمل و تلك المتعلقة بالحياة الشخصية	بالموازنة بين العمل والحياة الخاصة
يحدد نقاط قوته و نقاط ضعفه و جاهزيته لتحسينها	معرفة الذات
بامكانه تبني سلوكات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، بحيث يكون صارما حيث يجب أن يكون، و متساهلا في بعض الحالات، يقود و يترك الآخرين يقودون.	التصرف بمرونة

### 1-2 الكفاءة الجماعية (compétences collectives):

ان تعريف الكفاءة الجماعية أكثر تعقيدا من تعريف الكفاءة الفردية فالكفاءة الجماعية ليست مجرد معارف أو مهارات فريق العمل فهي ليست بهذه البساطة فمعظم الباحثين و العلماء يؤكدون على أنها متشكلة من خلال الربط المتناسق و إضفاء قيمة على مجموع الكفاءات الوظيفية الموجودة على المستوى الفردي و منه فإن الكفاءات الجماعية هي نتيجة تجميع الكفاءات الفردية و نتيجة التعاون و التآزر الموجود بين الكفاءات الفردية .  
فالعلاقة الموجودة بين مجموع الأفراد هو اساس بناء الكفاءة الجماعية فهي نتيجة اجتماع ثلاثة انواع من الشروط و المتمثلة في معرفة كيفية التعاون ، القدرة على التعاون ، الرغبة في التعاون.

- يضيف Amherdt.Et.A (2000) أن الكفاءات الجماعية هي عبارة عن دمج للموارد الداخلية و الخارجية للأفراد فهي مجموع المعارف التسيير التي تنشأ و تتكون أثناء العمل الجماعي و بالتالي هي قدرة المؤسسة على توفير منتج للزبون الداخلي ، بأفضل عرض ممكن من الجودة و السعر.

### 1-3 الكفاءات التنظيمية او الإستراتيجية :

بالنسبة ل Hamel و Prahalad (الكفاءة الإستراتيجية/المركزية)، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة .

قدم Hamel و Prahalad ثلاثة فروض تعرف المؤسسة من خلالها كفاءاتها الإستراتيجية :

-الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.

- الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج

-الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين

ووفق 1992 Barton Leonard فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر :

-معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة .

-الأنظمة التقنية والمعارف.

-أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.

-القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

ويمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة، وفي

هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الإستراتيجية لا تفرق عن المؤسسة التي تضعها في

العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها.<sup>1</sup>

### 2-أهمية الكفاءات البشرية :

#### 1-2 أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

في ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد والمتميز بعدم التأكد وبيئة العمل المتغيرة أصبحت

الكفاءة تمثل أهمية كبرى و ورقة رابحة بالنسبة للفرد للأسباب التالية:

\* زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة و لاعتبارات اقتصادية

للمنظمة والمتمثلة في تخفيض التكاليف المترتبة عن العاملين، إذ أصبحت المنظمات تحتفظ فقط بذوي الكفاءات التي

ستحقق لها قيمة مضافة وتسرح العمالة الزائدة عن حاجاتها والتي تعتبر كبطالة مقنعة بالنسبة لها، لأن الاحتفاظ بها

سيكون مكلف، ويمكن أن تلتهم القيمة المضافة التي يمكن أن تتحقق.

<sup>1</sup> كمال منصورى، سماح صولح , مرجع سبق ذكره ، ص54

\* في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب

وطموحه، ذلك لأن حيازة كفاءة أو أكثر تمثل اليوم أحسن جواز للشغل ورهانا فرديا قويا.

\* تساعد في إحداث الهدوء والأمن النفسي نتيجة بث الثقة لاملاكهم لها.

\* أمام تضخم الشهادات "Diplôme" فإن ذلك يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، وهذا ما يحفز

الأفراد أكثر في تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة، فبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن

طريق الدراسات الجامعية فإنها غير كافية لأنها لا توعي للاحترافية في العمل .

\* تخلق الكفاءات لدى حاملها الاحترام والثقة من قبل الغير؛ وخاصة من قبل المدراء؛ في حسن الأداء والتقاني فيه

بقدر الثقة الممنوحة، بمعنى أن هذا سيؤدي إلى منحهم الصلاحيات وتفويض السلطة لهم، مما يؤدي إلى تقاسم

السلطات وتحميل

المسؤوليات بين العاملين والمدراء.<sup>1</sup>

### 2-2 أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي للأفراد:

تعد الكفاءة العنصر الاساسي للجماعة داخل المنظمات و ذلك لأهميتها المتمثلة في :

• تساهم فعالية الكفاءات في حل بعض النزاعات والصراعات بين الافراد دون اللجوء للسلطة أو المدير فهي تساعد

على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعارض الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات.

• يقوم العمل الناجح داخل المنظمة على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد.

• تلعب الكفاءة دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة فأمام تعقد الأوضاع والحالات

المهنية وأمام الكم الهائل من المعلومات المتدفقة على المنظمة من داخلها وخارجها كان و لابد من تخصيص عمال

لإدارة هذه المعلومات للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف

<sup>1</sup> مقدود وهيبية، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسات ال هانف النقال في الجزائر،

أطروحة مقدمة لنيل ش هادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة

بومرداس، 2015/2016، ص39.

المنظمة للقيام بهذه العملية لأبد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءات نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان السير الحسن لظروف العمل.

• نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة، وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، حيث أصبحت المنظمات تعتمد مثلا على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، أين يساهم كل فرد في إثراء هذه الشبكة، مما يسهل حل المشاكل.<sup>1</sup>

### 2-3 أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

لقد نمت و تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة و اتسع نطاق الاعمال التي تقوم بها و أصبحت ليست مسؤولة فقط عن اعمال روتينية مثل حفظ الملفات العاملين وضبط حضورهم و انصرافهم بل شملت تدريب و تنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، و ايضا ترشيد العلاقات الانسانية و علاقات العمل<sup>2</sup> و كل هذا يتطلب وجود كفاءات فالاعتماد على الكفاءات في المنظمة يسهل لإدارة الموارد البشرية عملية التخطيط لهذا المورد كما تساعد الكفاءات في تقييم الأفراد، وبالتالي تسهل من عملية وضع نظام الأجور والمكافآت بما يضمن الاحتفاظ بالأفراد الأكفاء وعدم انتقالهم إلى المنظمات الاخرى. تساهم الكفاءات مساهمة فاعلة في إثراء المسار المهني للأفراد، فعملية التوازن بين احتياجات المنظمة والكفاءات يساعد على وضع مخططات للكفاءات المطلوبة، وهو ما يسهل رسم برامج الترقية، النقل وغيرها.<sup>3</sup>

### 3- مستويات الكفاءة

-المستوى 0 : لا يملك اية معرفة.

-المستوى 1: يملك معارف اساسية.

-المستوى 2: يملك معارف حول التصرفات.

<sup>1</sup> سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014، 2013، ص6.

<sup>2</sup> سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر ص50.

<sup>3</sup> مقدود وهيبة، مرجع سابق، ص41.

-المستوى 3: يملك عدة معارف عملية حول وحدات الكفاءات، التحكم في الوضعيات و رد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.

-المستوى 4: القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة و التأقلم مع الوضعيات الجديدة.

-المستوى 5: التحكم في وضعيات جد معقدة و حل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات.

-المستوى 6: المواجهة و التحكم في كل الوضعيات حتى الوضعيات المفاجئة.

-المستوى 7: التحكم المثالي في المستوى السابق و الابداع و اقتراح طرق و استراتيجيات وهو معترف به عالميا.

### المبحث الثاني : تسيير و تنمية الكفاءات البشرية

#### المطلب الأول : تسيير الكفاءات البشرية

##### 1-تعريف تسيير الكفاءات البشرية:

يعرف تسيير الكفاءات على أنه " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا؛ في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي<sup>1</sup> "

\*تسيير الكفاءات فهو مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال و التي تستخدم المهارات وتقييمها كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكامل، الأجر ، المسار الوظيفي ) كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي للمؤسسة.

\*كما عرف الباحثين (Martine le Boulaire, Didier Retour) تسيير الكفاءات بأنها مجموع الإجراءات

والأدوات تسمح للشركة باكتساب وتعزيز و تنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغدا، فرديا وجماعيا، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، استراتيجياتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة وثقافتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كمال منصوري، مرجع سبق ذكره ، ص55.

<sup>2</sup> د/حمادي نبيل، ط.د. ارقى نذيرة ، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال ، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة جامعة يحيى فارس لمدينة، العدد 08/جوان 2017 ،ص154

- أما بوتاف Botef : عرفها على أنها " هي عملية التأليف بين معرفة التنسيق و معرفة التوظيف للموارد البشرية و

يضيف إلى ذلك أن تسيير الكفاءات هي بعد يهدف إلى الجمع و التوفيق بين توظيف و تقوية القدرات العلمية

للموظفين

من جهة و تنمية قدرة المؤسسة على المنافسة و كذا الاستخدام الجيد و الفعّال لموظفيها.<sup>1</sup>

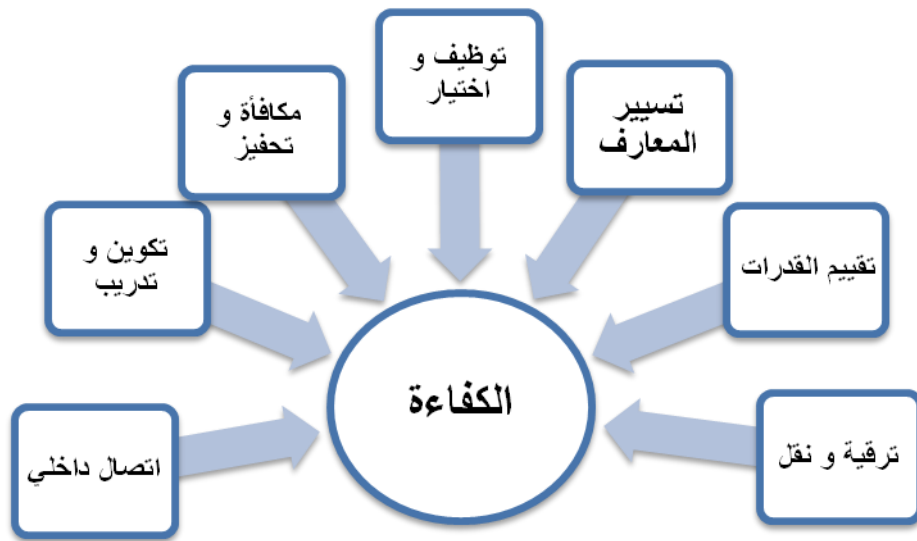
ومن خلال هذه التعاريف نستنتج ان تسيير الكفاءات هي نظام يهدف الى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية و

كفاءاتها من خلال استقطابها و تحفيزها و تدريبها و ترقيتها وتوفير بيئة العمل المناسبة لإظهار قدراتها وإمكاناتها

المحتملة لذلك لا يصبح

تسيير الكفاءة حقيقة إلا إذا اتبعت هذه الخطوات.

الشكل رقم (4): الكفاءات محور تمرکز أنشطة الموارد البشري



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، " تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى "، مجلة أبحاث

إقتصادية و إدارية، العدد 07، جامعة بسكرة، جوان 2012، ص5

<sup>1</sup> عزي أسماء، تسيير الكفاءات في المؤسسة، دراسة حالة الشركة سونغاز، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2014، ص16.

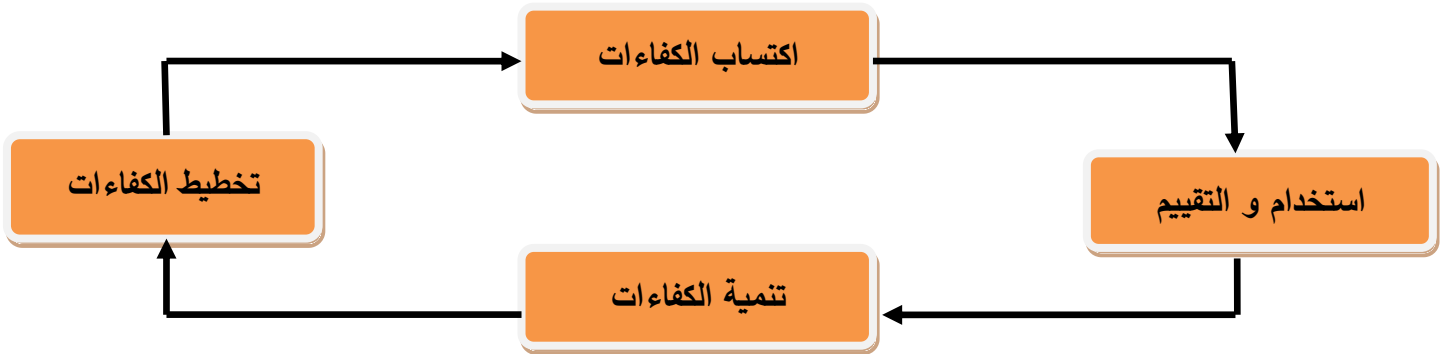
### 2-أهداف تسيير الكفاءات البشرية:

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

### 3-مجالات و مراحل تسيير الكفاءات البشرية:

إن الكفاءات البشرية بحاجة إلى تسيير محكم و متابعة من خلال تقييمها كما هي بحاجة إلى عمليات تطوير بالاعتماد على الدورات التكوينية والتدريبية و الجلسات العلمية و غيرها من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات و التي نتطرق إليها . تتمثل مراحل تسيير الكفاءات البشرية أو مجالات تسيير الكفاءات فيما يلي:

الشكل رقم (5): مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: بوزيان عثمان ،اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات ،مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية

وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ،2004،

ص49.

<sup>1</sup>الزهرة شنكامة ، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة ،دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر اكايمي ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،تخصص اداري و سياسي ،جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،2013، ص32.

### 3-1 - إعداد مواصفات الكفاءات البشرية :

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث

تقوم على

توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من

الوظيفة أو

مجموعة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات .

### 3-2- تخطيط الكفاءات (التسيير التوقعي للتشغيل و الكفاءات) : و تكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية،

ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، و تكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات و التي تحاول المؤسسة دسها و ذلك

من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف و المعارف العملية و السلوكيات اللازمة لها و

تستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل و الكفاءات.<sup>1</sup>

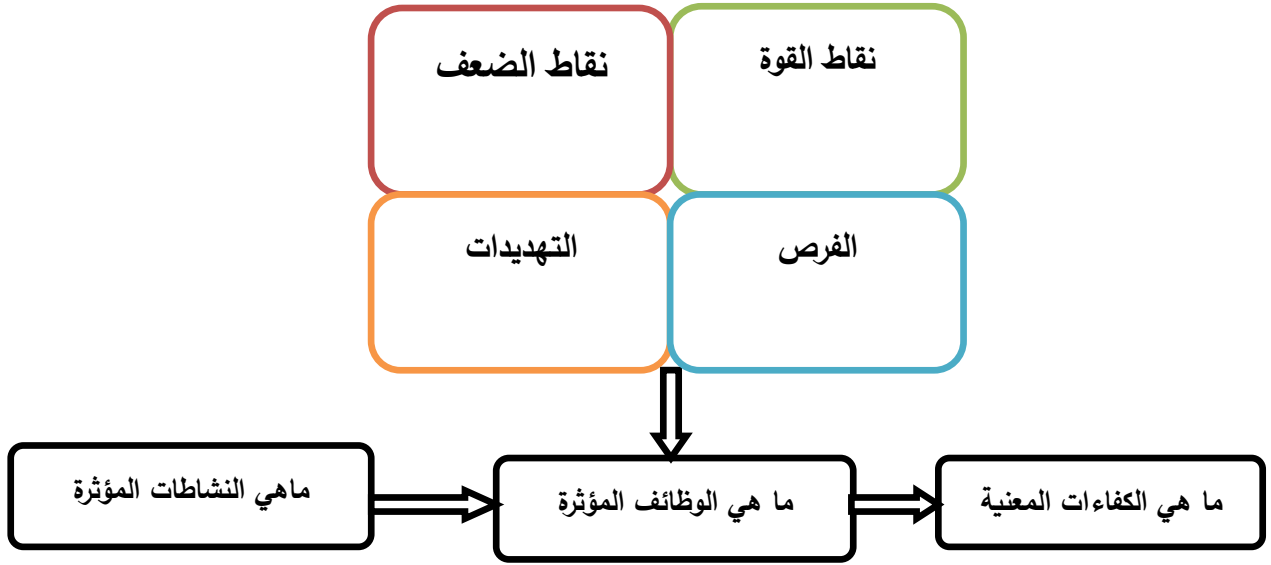
يمكن تلخيص هذه المراحل المصنوفة GRILLE EMOFF للكفاءات وهي اداة تشخيص استراتيجية تحدد

نقاط القوة و الضعف ، الفرص و التهديدات الداخلية و الخارجية للمحيط المنظمة من اجل تحديد متطلبات العمل و

الكفاءات اللازمة و الفجوة الكامنة فيها .

<sup>1</sup> سلامي فتيحة، مرجع سبق ذكره ، ص 26

شكل رقم(6) : مصفوفة EMOFF لتخطيط الكفاءات



المصدر : بركاني صبرينة ،دور ادارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة ام البواقي ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، الشعبة علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسة،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي،2014/2015،ص28.  
**3-3 استقطاب و دمج الكفاءات الجديدة :**

هي تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات و الاجراءات و التي تهتم بتوفير وعاء من الافراد المؤهلين بأكبر كفاءة و مهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

### 3-4 تقييم الكفاءات :

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وأحد مجالات تسيير الكفاءات لأنه يوضح جوانب الضعف و القوة في الكفاءات و يكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمراكز التقييم وجداول الكفاءات الجماعية. ويتم التقييم الدائم والمستمر للكفاءات من طرف إدارة الموارد البشرية سواء أثناء عمليات التوظيف، والترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، منها الاختبارات المتعددة

التي تقيس الملكات المعرفية، والذهنية، والنفسية، وبطاقات التقييم إذ تتم هذه العمليات التقييمية المهيكلة، والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات، والمهارات، والمؤهلات الفردية<sup>1</sup>

### 3-5 تطوير الكفاءات:

يعتبر تطوير الكفاءات من طرق الاحتفاظ بالعاملين لأنه غالبا ما يغادر العمال ذوي الكفاءات العالية إلى الخارج و لذلك تحتاج المنظمات لتعويضهم إلى تنمية و تطوير مهارات و قدرات عمالها من خلال عمليات التدريب و التكوين و التحفيز.

### المطلب الثاني : تنمية الكفاءات البشرية

#### 1 تعريف تنمية الكفاءات البشرية:

اما فيما يخص تنمية الكفاءات يمكن تعريفها بأنها "الإجراءات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية قاعدة كفاءاتها بعبارة اخرى ، تنمية الكفاءات هي ذلك المزيج من الطرق، الوسائل ، و النشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة."<sup>2</sup>

بالنسبة ل لوبوي Claude levy-Leboyer "تنمية الكفاءات هي جزء لا يتجزء من إدارة الموارد البشرية، وهي عملية ضرورية بالنسبة لجميع الشرائح الوظيفية بالمنظمات، لذلك أصبحت تمثل الشغل الشاغل للمدراء بجميع المنظمات على اختلاف القطاعات التي تنتمي إليها. وتتضمن عملية تنمية الكفاءات تعليم الموارد البشرية معارف تقيدها في الإستجابة لمتطلبات وظائفها الحالية و المستقبلية."<sup>3</sup>

نلاحظ أن صاحب التعريف يبين في تعريفه بأن تنمية الكفاءات هي مسؤولية ملقاة على عاتق وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، كما تطرق إلى مدى أهميتها بالنسبة لمختلف المنظمات.

<sup>1</sup> حمادي نبيل، ط.د. ارقى نذيرة، مرجع سابق، ص155.

<sup>2</sup> د / قرزيس محمود أ / قايدى خميسي، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة ، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، المركز الجامعي برج بوعريريج ، ص4 .

<sup>3</sup> أ. حمودي حيمر، مرجع سبق ذكره ، ص164

### 2-أهداف وأهمية تنمية الكفاءات البشرية :

تهدف المنظمات من خلال تنمية كفاءات مواردها البشرية إلى سد الثغرات المعرفية الحالية و المستقبلية لديها، والتي تؤثر سلباً على أدائها وبالتالي تكون تنمية الكفاءات ضرورية في حال تراجع مستوى أداء الموارد البشرية بسبب وجود نقائص معرفية لديها، اونقص في مؤهلاتها، أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها .وعلى هذا الأساس فإن تنمية الكفاءات ضروري بالنسبة للمنظمات بصفة عامة، فاللجوء إلى إدخال تكنولوجيا حديثة واستخدام أساليب إنتاج أكثر تطوراً مما لديها يتطلب كفاءات تتناسب مع هذه الظروف الجديدة.

تتمثل أهمية تنمية الكفاءات بالنسبة للمنظمات و مواردها البشرية من خلال :

- 1-إثراء و تحيين الموارد البشرية. تحسين مؤهلاتهم زيادة قدراتهم على تحمل المسؤوليات و الاستقلالية
- 2-تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي.
- 3-سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة.
- 4-تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة.
- 6-استفادة الموارد البشرية من فرص للترقية و مكانة المنظمة في سوق العمل.
- 7-توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. مسايرة التطورات و التغيرات الحاصلة في شتى المجالات.

8-رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجاباً على المنظمة، ويحقق رضاء زبائنها.

9-اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع<sup>1</sup>.

### 3-أساليب تنمية الكفاءات البشرية:

إن تنمية و تطوير الكفاءات البشرية يعد من اهم الأسس التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التميز في الاداء فاهتمام المنظمات بتنمية الكفاءات أصبح أمراً مدركاً لأنها لا تستطيع التقدم في مختلف مجالات عملها دون أن تتوفر لديها كل القدرات و المهارات اللازمة لذلك فمن الاساليب و الطرق المعتمدة نذكر مايلي :

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2015 ، ص439 .

### 3-1 تخطيط المسار الوظيفي :

هو مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد خلال عمره الوظيفي أو هو المسلك الذي يبين مجموعة الوظائف التي يسلكها أو يمر بها العامل على مدى حياته الوظيفية أي هو تطور العاملين في الاجل الطويل و تسيير هذه المسارات الوظيفية و التخطيط لها يسمح بتنمية و تطوير الكفاءات و هو الغرض الذي تسعى اليه المنظمات فمن خلال المسار الوظيفي يزداد وعي و ادراك الافراد بميولهم الوظيفية و قيمهم و نقاط ضعفهم و قوتهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول فرص الوظيفة ، كما يعد وسيلة للمحافظة على الكفاءات و بقاءها في المنظمة لأنه يزيد من الشعور بانتماء و يزيد من اطلاق كفاءاتهم في العمل . فالتخطيط الجيد للمسار الوظيفي و ربطها بالكفاءات يضمن توفير كفاءات مميزة و يجنب المنظمة من تقادمها و ذلك من خلال الترقية او النقل. فتتقل العمال من وظيفة إلى أخرى وترقياتهم من مستوى إلى آخر يحتاج إلى تخطيط و مراقبة إدارية و معرفة كاملة بأسبابها و عواملها<sup>1</sup>.

إن مشاركة كل شخص وتكلفه بتطوير مساره الوظيفي يفرض على المؤسسة منحه الإمكانيات اللازمة لذلك (تكوين، فرص ترقية ...) مما يتوافق مع احتياجات المؤسسة. و يتجسد هذا التقارب في خرائط التخصصات المهنية و المناصب المتوفرة حاليا أو مستقبلا.

يمكن للمنظمة أن تستخدم العديد من الوسائل لتسيير مسارات الوظيفية، أهمها:

**تقييم الأداء :** يمثل تقييم الأداء ، تحديد و تعريف الفرد كيفية أدائه لوظيفته، و أحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه. وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه فحسب، ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد، واتجاهات المهام المستقبلية.<sup>2</sup>

**توفير توصيف متكامل للوظائف:** والذي يحدد مواصفات الوظائف من جهة ومواصفات الأفراد المؤهلين لها من جهة أخرى.

- استخدام مخزون المهارات: يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة.

<sup>1</sup> لعربي بلقاسم فرحاتي ، " تأهيل الموارد البشرية "، دار اسامة للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، ط 2012، ص3.

<sup>2</sup> رواية حسن ، "إدارة الموارد البشرية "، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية إسكندرية ، طبعة 2005 ، ص 207.

- تقنيات النقل و خرائط الترقية : توضح كيفية نقل العمال وترقيتهم من منصب إلى آخر .
- برامج التدريب و التأهيل: تضع المنظمة برامج فردية و جماعية لتكوين عمالها في المناصب الحالية والمستقبلية.
- استخدام تقنيات التقاعد المبكر: يتم ذلك لتسهيل خروج العمال الغير قادرين على التأهيل في مناصب أخرى.
- إعادة التأهيل: يهدف إلى إعادة توجيه العمال إلى مناصب أو مسارات وظيفية أخرى .
- تقنيات التدوير: تقوم المنظمة بنقل العامل من وظيفة إلى آخر بغرض تكوينه و تحضيره لوظائف أخرى<sup>1</sup>

### 3-2 التكوين :

يعرف LAKHDAR SEKIAU التكوين بأنه : "مجموعة من الأفعال، الوسائل، الطرق والدعائم التي تحث العمال على تحسين معارفهم، سلوكياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، الشخصية والاجتماعية مع عدم إهمال الإنجاز الملائم لوظائفهم الحالية وللمستقبلية"<sup>2</sup>

وقد اشار الدكتور الشقاوي في بحثه (التدريب الإداري للتنمية ) إلى أن التدريب عملية مستمرة و يتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية و بمعنى اخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر .<sup>3</sup>

يعتبر التكوين من الطرق المساعدة في تنمية الكفاءات في المنظمة، إذ أنه يهدف إلى تطوير المهارات و القدرات المستخدمة في تقنيات الإنتاج و التسيير في ظل التغير التكنولوجي السريع الذي يؤدي إلى تقادم المهارات مما يزيد في حاجة الفرد إلى تحديث مهاراته و اكتساب قدرات جديدة، لذلك على المنظمة ان تقوم بإعداد و تصميم برنامج لتكوين العمال و تطوير كفاءاتهم باستمرار لمواكبة التغيرات المحتملة .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة ، "ادارة الموارد البشرية "، ديوان المطبوعات الجزائرية ، قسنطينة ، ط 2004 ، ص 119 .

<sup>2</sup> شنوفي نور الدين ،أمرزوقي عبد المؤمن" دور التكوين في تنمية الكفاءات و تحقيق الإبداع "الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة و الإبداع : الممارسات و التحديات خلال الفترة 18 / 17 أبريل 2013 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة.

<sup>3</sup> سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص91.

<sup>4</sup> مخلوف كلثوم ،اشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مديرية الطاقة و المناجم ، ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير ، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة ، كلية العموم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، ص57.

و في تعريف اخر للتكوين وهو : انه تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي

تكسبه مهارة في أداء عمله الحالي و تطوير مهاراته و خبراته لأداء أعمال ذات مستوى أعلى مستقبلاً.<sup>1</sup>

### 3-3 التدريب:

يسمح تخطيط الكفاءات باكتشاف مواطن الخلل والنقص في الكفاءات مما يستلزم العمل على تطويرها وتنميتها بالتدريب فالتدريب هو نشاط منظم ومخطط موجه إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو هو نشاط يهتم بتنمية الأداء الفردي والجماعي ورفع مستوى فعالية الأداء التنظيمي.<sup>2</sup>

كما اختلف المفكرون والباحثون حول مفهوم التدريب حيث اكد بعضهم أنه منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية كما يرى البعض بأنها مجموعة من الحيل والأساليب للسيطرة علي الآخرين في موقف معين لذا يمكن القول بأن التدريب عملية مستمرة من السبل القدرة على تجهيز الفرد و الجماعات بمعارف و قدرات و اراء يستطيعون من خلالها تحقيق الاهداف المتوخى انجازها وتحسين الاداء باستمرار.<sup>3</sup>

### الفرق بين التكوين و التدريب :

يختلفان في أن التكوين يعني كل اوجه التعلم التي يتلقاه الفرد من قيم و مهارات و ثقافة عملية و معلومات عامة بينما التدريب ينصب على التعلم في نطاق ضيق يرتبط بمهنة واحدة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي ضمن ناحية واقعية.<sup>4</sup>

### 3-4 الترقية :

وهي نقل العامل من وظيفة لأخرى تتضمن زيادة في المسؤوليات و الصلاحيات وزيادة في الكفاءات فربط الترقية بالكفاءات يجعل العمال يتنافسون فيما بينهم للوصول للكفاءات التي تسمح لهم بالحصول على هذه الترقية، فأسلوب الترقية على اساس الكفاءات يسمح بالحفاظ على الافراد الاكفاء و يضمن عدم تركهم لعملهم و توجيههم للعمال لدى الجهات المنافسة

<sup>1</sup> سعيد بن يمينة، مرجع سبق ذكره ص 92.

<sup>2</sup> مقدود وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص127.

<sup>3</sup> د.خضير كاظم حمود .د ياسين كاسب الخرشة ، ادارة الموارد البشرية :دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ،ص125.

<sup>4</sup> سعيد بن يمينة ، مرجع سبق ذكره ، ص95.

كما تشكل الترقية حافزا للموظفين ذوي قلة الكفاءة لبدل المزيد من الجهود للرفع من مستواهم و كفاءتهم لتحقيقها .  
تتم الترقية وفق معيار التوافق بين الفرد(في قدراته ومهاراته واستعداداته) وبين الوظيفة(في مكوناتها) إضافة إلى معيار الكفاءة والأقدمية،

### 3-5 تحفيز الكفاءات:

يمكن تعريف التحفيز على أنه مجموعة من العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي إلى زيادة رضائه ولاءه للمؤسسة و بالتالي زيادة ادائه و انتاجه مرة اخرى<sup>1</sup>، يمثل التحفيز المحرك الذي يحرك الكفاءة حين تعطي الثنائية (كفاءات/تحفيزات) للعامل وعي جيد بكل الأوراق الراجعة في تطويره وتحسين أدائه بدفعها للكفاءات إلى تثبيت معارفها العلمية و النظرية و السلوكية<sup>2</sup>. ويوجد نوعين من التحفيز :

#### حوافز مادية :

وتشير إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من اجر أساسي أو راتب أو مكافئات تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك.<sup>3</sup>

#### حوافز معنوية:

تتمثل فيما تبدله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها مثل: تحسين ظروف مناخ العمل، معاملة معاملة إنسانية إعادة تصميم العمل، التناوب الوظيفي، التوسع الوظيفي، الإثراء الوظيفي، المدح والثناء الاعتراف بجهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة الثقة وتفويض السلطة وهنا لا بد من الإشارة إلى رواتب الكفاءات التي تعتبر من المواضيع الحساسة . لما لها من دور فعال للاحتفاظ بالكفاءات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أبو الكشك محمد نايف الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، دار جرير للنشر، الأردن، 2006، ص113 .

<sup>2</sup> مقداد أصيلة بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم إقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ملحقة مغنية، 2016/2015، ص107.

<sup>3</sup> زاهر عبد الرحيم ، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الرابية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الأولى 2011 ، ص151 .

<sup>4</sup> إسماعيل حجازي ، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى- ص

لكن يجب على المسيرين أن يكونوا أكثر حذرا عند جمع الكفاءات وتطويرها في صيغة الرواتب لان فرص نجاحها و تطورها يكون أكثر إذا لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب.<sup>1</sup>

نستنتج من خلال ما ذكرناه من الطرق المستعملة في تنمية قدرات و مهارات الافراد في المنظمات أن اهميتها تكمن في تحسين فاعلية في الانتاج و الاداء فالتدريب يعتبر أحد مداخل الرئيسية للتسيير في المنظمة فهو يحدد مكان القصور في مستويات الأداء ويعمل على تحسينه كما تعمل الاساليب الأخرى كالتكوين و التحفيز المادي و المعنوي و غيرها من وسائل تطوير كفاءة العنصر البشري على ذلك فكلها تعتبر من الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات لتحقيق الجودة و التميز في الاداء .

#### 4-عراقيل تسيير الكفاءات في المؤسسة

بعدما تم التطرق إلى تسيير الكفاءات وتتميتها كان لزاما الوقوف عند الوضعيات المحتملة التي تواجه المؤسسة، فلا تبلغ المؤسسة مقاصدها و أهدافها المسطرة ما لم تستطع ضبط ومعرفة أي وضعية هي موجودة فيها و ما هي العراقيل و المشاكل التي تعيق عملية تسيير الكفاءات ،تختلف الوضعيات من مؤسسة إلى أخرى على حسب عدد الافراد المراد توظيفهم ، نوع الكفاءات اللازم نقلها، و كذا عدد الافراد المتميزين بهذه الكفاءات و وضعياتهم الحالية في المؤسسة

تجد المؤسسة نفسها أما وضعيات مختلفة أهمها:

-وضعية الهرم الإجاصي Pyramide de poire:

تعتبر وضعية الهرم الإجاصي أخطر و أصعب و أثقل وضعية تواجهها المؤسسة ترسيخ و تنمية كفاءاتها إذ تتميز هذه الوضعية بتمركز القلة الحاملة لكفاءات المؤسسة في حين تواجد عدد كبير من الافراد الجدد المحتاجين في غالب الأحيان إلى هذه الكفاءات، يمكن الإشارة في هذه الحالة إلى الخطر الذي يهدد ذاكرة المؤسسة أي وجود مشكل عويص في عملة نقل الكفاءات. ضمانا من المؤسسة الحفاظ على كفاءتها الإستراتيجية للإبقاء على ميزتها

<sup>1</sup> كمال منصور، سماح صولح ، مرجع سبق ذكره ،ص 64.

التنافسية لزاما عليها تحفيز الأفراد القدامى و تهيئة جو العمل المساعد و المواتي لعملية نقل الكفاءات وهذا عادة ما يكلف المؤسسات مبالغا لا يستهان بها و يلزمها بضرورة استمرارية عملية تنمية الكفاءات..

-وضعية هرم ليفيف الصوف- Pyramide Pelote de laine

المعروف على هذه الوضعية كونها تشكل خطرا كبيرا ونزاعا و تصادما عنيف بين الجيلين Deux générations الحاملين للكفاءات و الذين عادة ما يمتلكون كفاءات خاصة بمهنة المؤسسة الجدد الذين عادة يتميزون بالشهادات العليا والمعلومات والخبرات النظرية في حالة عدم موافقة أو إبداء الارادة والنية في نقل الكفاءات من القدامى إلى الجدد و هذا عادة لإحساسهم بانحياز المؤسسة نحو الأفراد الجدد أو لإدراكهم أن هذه الأخيرة تعتمد على التحفيز والتشجيع اللاعادل بينهما، في مثل هذه الحالات ما على المؤسسة إلا تدارك هذه الأخطاء بانتهاجها لأساليب التشجيع و المكافآت العادلة التساوي( وحتى في نطاق المعاملات، من جهة خلق جو عمل جماعي يجمع الجيلين مما يسمح لهما بالتقرب أكثر، التعارف وتبادل الكفاءات الخبرات و حتى المناهج النظري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مخلوف كلثوم ، مرجع سبق ذكره ، ص 60-61

المبحث الثالث: أداء المؤسسات الاستشفائية

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

1-تعريف الأداء :

يشير الأداء إلى درجة إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد فهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد بهذا فقد أجمع أغلب الباحثين على أن الأداء هو : إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، حيث يركّز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته، كما يركّز أيضا عن المسؤولية الكلية للمديرين تجاه تحقيق هذه الأهداف<sup>1</sup>.

يعرف Bromity و Miller الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة و فعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

وبصفة عامة إن الأداء يعبر عن الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة أي الكفاءة و الأهداف المحققة وهذا

يعني الفعالية. وبعبارة أخرى يستخدم الأداء للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة<sup>2</sup>.

وحسب بترسون Peterson آخرون الأداء المؤسسي «بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج

مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها<sup>3</sup>»

الأداء المؤسسي هو تلك المخرجات التي تنتجها المؤسسة في شكل سلعة أو خدمة، وعليه يتم قياس الأداء

المؤسسي من خلال أداء الأفراد والإدارة معا وذلك من خلال التفاعل مع العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة<sup>4</sup>.

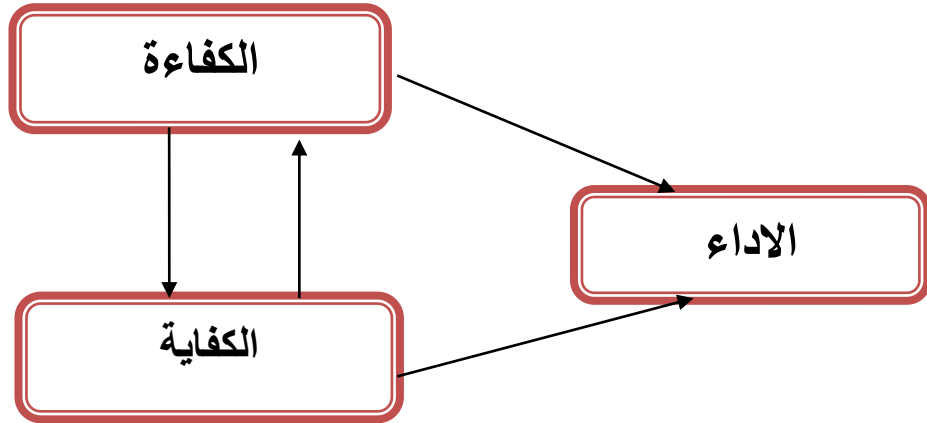
<sup>1</sup>د.قمبور عبد الرؤوف \* د. رقي نذيرة ، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية المجلد 2، العدد 2، 2017، ص 11.

<sup>2</sup>طلحة عبد القادر، محاولة قياس الكفاءة الجامعية باستخدام التحليل التطويقي، رسالة ماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، ص

<sup>3</sup>وصيفي الكساسبة : تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الاولى، 2011، ص 77.

<sup>4</sup>حفيظي حنان، بركاني بثينة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الشكل رقم(7) : مكون الاداء الأداء كمفهوم بين الكفاءة والفعالية



المصدر : عامر ايمان، صوار يوسف، تقييم كفاءة اداء المؤسسات الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات دراسة حالة المستشفيات العمومية الجزائرية ص129.

## 2-النماذج الحديثة لتقييم الأداء المؤسسي:

اتجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدها على دمج العديد من المؤشرات في اطار متكامل لقياس

الأداء يسمح بتحقيق تأزر ايجابي بين متغيرات الأداء المؤسسي وتمثلت في

• **مدخل النظم** : بما ان المؤسسة نظام مفتوح يحتاج الى مدخلات تتحول الى مخرجات عن طريق عمليات تحويلية فان هذا

المدخل يرى بان تقييم اداء المؤسسة يجب ان يكون على اساس قدرتها على:

• الحصول الى المدخلات .

• تحويلها الى مخرجات .

• توزيع هذه المخرجات .

الى جانب مقدرتها على حفظ التوازن و الاستقرار .

• **مدخل اصحاب المصالح** :يعرف هذا المدخل باسم مدخل العناصر الاستراتيجية وهو يرى انه مادامت المؤسسة نظام مفتوح

فهي تؤثر و تتأثر بمحيطها الخارجي ،و بالتالي نجد مجموعة من اصحاب مصالح في المؤسسة لها اهداف فيها تشابك مع

اهدافها ومن هنا جاءت فكرة انه يمكن قياس اداء هذه المؤسسة من خلال قياس اهداف اصحاب المصالح و الحقوق

• **مدخل القيم المتنافسة** : وهو يأخذ في الحسبان المؤشرات المختلفة و المتنوعة التي قدمتها المداخل السابقة و يعتمد هذا

المدخل على بعدين اساسيين هما :توجهات المديرين و نوع الهيكل التنظيمي

- لوحة القياس: انطلاق من لوحة قيادة السيارة و الطائرة ثم استنباط لوحة القياس اداء الشركات ظهرت في فرنسا كأحد اساليب تقييم الأداء و التي تحتوي مؤشرات اداء لمستوى العمليات الانتاجية
- نموذج لجنة معايير الادارية الامريكية: قامت هذه اللجنة بوضع نموذج شامل لتقييم الأداء و اوصت المؤسسات باختيار مؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها و احتياجاتها و الاستراتيجية التي تتبعها
- القياس المقارن: يعتبر اسلوب القياس المقارن واحدا من اهم الاساليب الحديثة التي يمكن استخدامها لوضع مقاييس واقعية للأداء بالإضافة الى اكتساب افكار جديدة و مجالات للتطبيق يمكن نقلها للمؤسسة تساعد على تعديل و تكميل و تحسين الأداء.

- "نموذج مدخل بطاقة الأداء المتوازن : قدم كل من" روبرت كابلان" و" دافيد نورتون Kaplan و Norton بطاقة الأداء المتوازن لتزويد المدراء بالأدوات المناسبة لقياس الأداء و الرؤية" المستقبلية لمؤسساته و تستهدف هذه البطاقة وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق التوازن في ما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط، و هي تمثل نظاما اداريا الى جانب كونها نظام قياسيا<sup>1</sup>.

### 3-أهداف قياس الأداء:

- العدالة والدقة في المكافآت.
- تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحسين الأداء الحالي.
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين على مستويات أدائهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية

<sup>1</sup>خالد محمد بني حمدان وأخرون، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الاولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان- الاردن، 2009ص 393 - 394.

### المطلب الثاني : المؤسسة الاستشفائية و الاداء

#### 1- مفهوم المستشفى:

منظمة الصحة العالمية Health Organisation World فقد عرفت المستشفى من منظور وظيفي على انه " جزء متكامل من تنظيم اجتماعي وصحي تتلخص وظيفته في تقديم خدمة صحية متكاملة بشقيها العلاجي والوقائي، وتمتد خدمات عيادته الخارجية إلى الأسر في بيئتها المنزلية، ويعتبر المستشفى أيضا مراكز لتدريب العاملين في المجال الصحي ولإجراء البحوث الطبية الاجتماعية .<sup>1</sup>

تعريف المستشفى على أنه جزء من النظام الاجتماعي يرتبط في أداء وظائفه ببرنامج صحي متكامل مع النظام الصحي العام، وفي نفس الوقت هي عبارة عن نظام كلي يضم مجموعة من النظم الفرعية المتكاملة والمتمثلة في نظام الخدمات الطبية ونظام الخدمات المعاونة ونظام الخدمات الفندقية و نظام الخدمات الإدارية وتتفاعل تلك النظم معا بهدف تحقيق أقصى رعاية ممكنة للمريض والمصاب وتدعيم الأنشطة التعليمية والتدريبية والبحثية للدارسين والعاملين في المجال الطبي<sup>2</sup>

المؤسسة الاستشفائية تنظيم بشري اجتماعي وإنساني معقد، كون مادته الخام هي الإنسان وانتاجه انساني وعمله يتفد بشكل رئيسي بواسطة الإنسان وهدفه إنساني، كما أنها هيكل تنظيمي يولي اهتمام للممارسات الإدارية بغية تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية والاجتماعية والإقتصادية، ما يجعلها نموذج للتنظيم المتعدد الأهداف المتمثلة في تقديم خدمات الرعاية الطبية والتعليم والتدريب والبحث، إذ أن الغاية من إنشاء معظم المؤسسات الاستشفائية تتمثل في توفير خدمات الرعاية الطبية لمرضاهم، وفي الوقت نفسه تسهر على تلبية احتياجات التدريب الأساسي لعاملها على اختلاف انتماءاتهم الفئوية.

كما تركز موارد هائلة لمشكلات البحث العلمي، ما يجعل منها مؤسسة متميزة من حيث الإدارة والتنظيم والأهداف<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سيد احمد حاج عيسى، اثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية- دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية، 2012 - 2011 ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 03 ، ص58.

<sup>2</sup> عامر ايمان، صوار يوسف، تقييم كفاءة اداء المؤسسات الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات دراسة حالة المستشفيات العمومية الجزائرية ، ص129.

<sup>3</sup> مزوية بلقاسم ، خصائص المؤسسة الاستشفائية ،مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية ، العدد التاسع، ص441 440 .

### 2- كفاءة أداء المستشفيات للخدمات الصحية :

تعتبر المستشفى كمؤسسة خدمات خاصة، أهم ما يميزها عن غيرها الجانب الإنساني النبيل، استمرارية أنشطتها على مدار العام سا24 / 24 سا، هذا إلى جانب حساسية أنشطتها لتعلقها بحياة الإنسان. وكغيرها من المنظمات، فالمستشفى وتسايرا مع التطور الذي تشهده هذه المنظمة أصبحت تعيش تحولات كبيرة واكبتها إصلاحات هامة، سعت من خلالها إلى ترشيد نفقاتها والرفع من كفاءتها. ومن اجل قياس تلك الكفاءة ربطت تكنولوجيا انتاج المستشفيات بمقاييس الكفاءة التي شهدت تطورا ملحوظا بداية من المقاربات المعتمدة على اسلوب المؤشرات و المقارنات المرجعية الى المقاربات الحديثة.

إذا كانت الكفاءة معيارا مهما في الحكم على جودة أداء أي منظمة، فهي تحتل أهمية خاصة بالنسبة للمستشفيات، على اعتبار أنها مطالبة بتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية في الوقت والمكان المناسبين، للحفاظ على صحة أفراد المجتمع، حيث تمتاز الخدمات الصحية فيها بالتكلفة العالية، هذا مع محدودية الموارد الموجهة لها. إذ إنها من أهم المتطلبات الضرورية لتقديم الخدمات العلاجية والصحية إلى المواطنين بالإضافة إلى الموارد المادية، هو مدى توفر ذوي المهن الطبية (أطباء، أطباء أسنان، صيادلة...). وذوي المهن الصحية في المستشفيات (ممرضين، مساعدي تمريض، مراقبين صحيين،...). حيث إن عدم توفر هذه الكوادر البشرية المتخصصة للعمل في المستشفيات، سوف يعيق عمل هذه الأخيرة. إضافة إلى ذلك فإن توفر هؤلاء بالعدد الكافي لشغل الوظائف الموجودة، بالتناسب مع الوسائل والأجهزة الطبية المتوفرة، يعتبر مؤشرا على مدى تحقيق إحدى المهام الفرعية للمستشفيات، وهي توفير الكوادر الطبية والصحية اللازمة لإدارة المؤسسات الصحية. وعلى الرغم من أن السبب الرئيسي لوجود المستشفى، هو تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، إلا أن الاستخدام الكفء للموارد المتاحة البشرية والمادية يعتبر هدفا مهما آخر، لأن المستشفى لا تستطيع البقاء على المدى الطويل دون تحقيق الكفاءة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عامر ايمان، صوار يوسف، مرجع سبق ذكره ، ص130.

### 3-معايير تقييم كفاءة الأداء المستشفيات:

اهم المعايير المستخدمة في تقييم كفاءة المستشفيات كالتالي:

لسنوات عديدة وضعت العديد من المنظمات الوطنية والدولية، بما فيها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية(OCDE)مؤشرات لتقييم ومقارنة مختلف جوانب أداء النظام الصحي، فإذا كان في بعض قطاعات الاقتصاد يعد دافع الربح هو الهدف ومؤشر الأداء الرئيسي فإنه في القطاعات غير الهادفة للربح مثل قطاع الصحة العامة، لا يعد دافع الربح مؤشرا على الأداء،<sup>1</sup>

تحتاج المستشفيات الى مؤشرات محددة لقياس ومعرفة مستوى الاداء المتحقق والنقدم الحاصل في عملها

ومعرفة أداء المستشفى .

معرفة اداء المستشفى ضروري من اجل اعتماد سياسة و استراتيجية مناسبة كما تسمح بالتخطيط العقلاني و

التوزيع العادل للموارد المادية و البشرية .

تصنف مؤشرات تقييم أداء المؤسسات الإستشفائية حسب 4 مجموعات :

مؤشرات سريرية : منها مجموع الوفيات لكل اختصاص و متوسط مدة البقاء في المستشفى .

مؤشرات مالية : منها كلفة الحالة الواحدة كلفة كل مريض مقيم لكل يوم في المستشفى.

مؤشرات تقييم اداء الموارد البشرية التي تتضمن: الاطباء/ الملاك التمريضي/ الاداريون و الخدميين: <sup>2</sup>.

-امثلة عن بعض مؤشرات

\* المؤشرات الخاصة بالأطباء والإداريين و الخدميين:

عملية/طبيب = عدد العمليات الجراحية خلال السنة / عدد الاطباء الجراحين خلال السنة

طبيب مقيم/اجمالي = عدد الاطباء المقيمين / عدد الاطباء الكلي.

<sup>1</sup>د. رايس وفاء ، مؤشرات تقييم أداء المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بسكرة ، الجزائر ، مجلة النماء للاقتصاد و التجارة ، العدد الرابع ، ديسمبر 2018 ، ص142 .

<sup>2</sup>أ. رايس وفاء ، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاستشفائية عرض بعض التجارب ، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد السابع عشر جوان ، 2015 ، ص345 .

اختصاصي/طبيب = الأطباء الاختصاصيين / مجموع الأطباء الكمي .

مرضة/طبيب = عدد الممرضات / عدد الاطباء .

مرضة/مريض = عدد الممرضات / عدد الراقدين في المستشفى .

مسعف/سيارة اسعاف = عدد المسعفين / عدد سيارات الاسعاف

اداري/ملاك المستشفى = مجموع الملاك الكلي للمستشفى / عدد الاداريين

عدد الأسرة/طبيب: أي نصيب الطبيب الواحد من الأسرة في المستشفى، وزيادة عدد الأسرة للطبيب الواحد تعني تدني

الخدمات الصحية في المستشفى والعكس صحيح، والمستوى المقبول عالميا هو أربعة أسرة لكل طبيب.

عدد الأسرة/الموظفين: تشمل فئة الموظفين جميع الأفراد العاملين في إنجاز المهام الإدارية في المستشفى، ويفترض

أن يساوي عدد الموظفين عدد الأسرة، فالمستشفى الذي يضم ( 300 ) سرير مثلا يفترض أن يعمل فيه 300

موظف، وأي خلل في هذه المعادلة ينعكس سلبا على أداء المستشفى.

\* مؤشرات سريرية:

متوسط فترة الإقامة : يرتبط هذا المقياس بأيام مكوث المرضى في المستشفى، ويدل انخفاض هذا المعدل على

تصاعد أداء المستشفى، والمعادلة المعتمدة لهذا الغرض هي :

متوسط فترة الإقامة = عدد أيام المرضى خلال سنة معينة / إجمالي عدد المرضى خلال نفس السنة<sup>1</sup>.

معدل إشغال السرير: يؤشر هذا المقياس الاستغلال الفعلي للأسرة المتاحة في المستشفى والمعادلة المعتمدة لهذا

الغرض هي : إجمالي عدد أيام المرضى (عدد أيام العلاج) / عدد الأسرة × 365

معدل الوفيات العام: يعبر عن نسبة المرضى الذين توفوا في المستشفى من مختلف الأعمار ولأسباب المختلفة،

ويدل ارتفاعه على تدني أداء المستشفى، وانخفاضه يدل على أداء مرتفع ويحسب وفق المعادلة الآتية:

<sup>1</sup>أحيلة نبيلة، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية "دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحي جيجل ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير،لتخصص :تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008 ، ص45 .

معدل الوفيات العام = إجمالي عدد الوفيات في المستشفى خلال فترة معينة / إجمالي عدد المرضى خلال نفس الفترة  
 $100 \times$

- **معدل وفيات الأمهات:** يقيس هذا المؤشر نسبة وفيات الأمهات اللواتي في حالة الحمل أو عند الولادة، إذ يمكن أن تكون هذه الحالات سببا لوفاة بعض الأمهات حتى اللواتي في صحة جيدة، ووفاة الأمهات نتيجة هذه الحالات إما يكون نتيجة خلل يعود للكوادر الصحية أو العناية أو الخدمات الأخرى أو الأجهزة أو أوضاع المستشفى المتردية من نواحي أخرى. ويدل ارتفاع هذه النسبة على تدني أداء المستشفى والعكس بالعكس، والمعادلة الآتية تعبر عن هذه النسبة

معدل وفيات الأمهات = إجمالي عدد وفيات الأمهات في المستشفى نتيجة الحمل أو الولادة خلال سنة / إجمالي عدد الولادات خلال نفس السنة  $\times 100$

\* مؤشرات مالية :

- **معدل كلفة المريض:** يعد هذا المعيار أحد المؤشرات المالية الموضوعية لمعرفة مدى إيجابية أداء المستشفى، إذ يدل ارتفاع هذه التكاليف على تدني أداء المستشفى والعكس صحيح، وتحسب التكلفة وفق المعادلة التالية:

معدل كلفة المريض = مجموع النفقات في المستشفى خلال فترة معينة إجمالي / عدد أيام المرضى خلال نفس الفترة<sup>1</sup>:

كما يمكن استخدام الجوانب الأخرى لتقييم أداء الأقسام وهي على سبيل المثال :

1\_ أقسام الإدارة: اعتماد المؤشرات التالية لقياس أدائها .

عدد الشكاوي المقدمة في القسم و درجة الرضا .

سهولة إجراءات و اساليب العمل و سرعتها .

رأي الإدارة العليا و مدى الرضا عن الأداء العام لهذه الأقسام .

<sup>1</sup> كحيلة نبيلة، مرجع سابق، ص 46-47.

2 - قسم الجراحة / كأحد الاقسام الطبية:

عدد العمليات الجراحية

عدد الأطباء الجراحين .

عدد العمليات الكلية.

عدد غرف العمليات.

عدد الأخطاء الطبية

عدد الاخطاء المرتكبة لأعداد التمريض او النشاطات التي يقوم بها التمريض.<sup>1</sup>

4-أهمية تقييم الأداء في المؤسسات الاستشفائية.<sup>2</sup>

تتبع أهمية تقييم الأداء في المؤسسات الاستشفائية، من أهمية الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في حياة

الأفراد والشعوب، ويمكن إيجازها فيما يلي:

-يعكس تقييم الأداء التطور التاريخي للمستشفى وتحليل أنشطتها وفعاليتها للفترة الماضية على نحو يسهل من

مهمة معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في أدائها؛

-يسهم تقييم الأداء في توفير المعلومات الضرورية لمتخذي القرار على نحو يوضح كيفية سير الأنشطة والفعاليات

في المنظمة الصحية ومدى التزامها بالتوجيهات الصادرة من قبلهم؛

-يبين مدى قدرة المنظمة على استغلال الموارد المتاحة لها في تحقيق أهدافها ومدى نجاحها في التخطيط والتنفيذ

لتحقيق ذلك؛

-كشفت الانحرافات عن المعايير الموضوعية والممارسات الخاطئة والسلبيات والايجابيات على النحو الذي يسهل من

مهمة البحث عن أسباب هذه الانحرافات والمعالجات الضرورية لها

<sup>1</sup>صلاح محمود نياح ، ادارة المستشفيات و المراكز الصحية الحديثة ، الطبعة الاولى ، دار الفكر للنشر ، عمان - الاردن ، الطبعة الاولى ، ص

314-315.

<sup>2</sup>. رايس وفاء ، مرجع سبق ذكره، ص 140 - 141

-توفير الفرصة لإيجاد نوع من المنافسة بين المستشفيات أو بين الأفراد العاملين فيها باتجاه تحسين الجودة مع ترشيد في التكاليف؛

- انعكاس نتائج تقييم الأداء على تحسين الأداء الإداري والطبي في المنظمات الصحية وجعلها نظاما ديناميكيا يتفاعل مع المؤثرات الخارجية والداخلية يعمل نظام تقييم الأداء على إحداث التوازن الداخلي والخارجي للمؤسسة .
- استخدام نتائج التقييم في إعادة تقويم برامج إدارة الموارد البشرية، وخاصة فيما يتعلق ببرامج الاختيار والتعيين والترقية والتكوين.

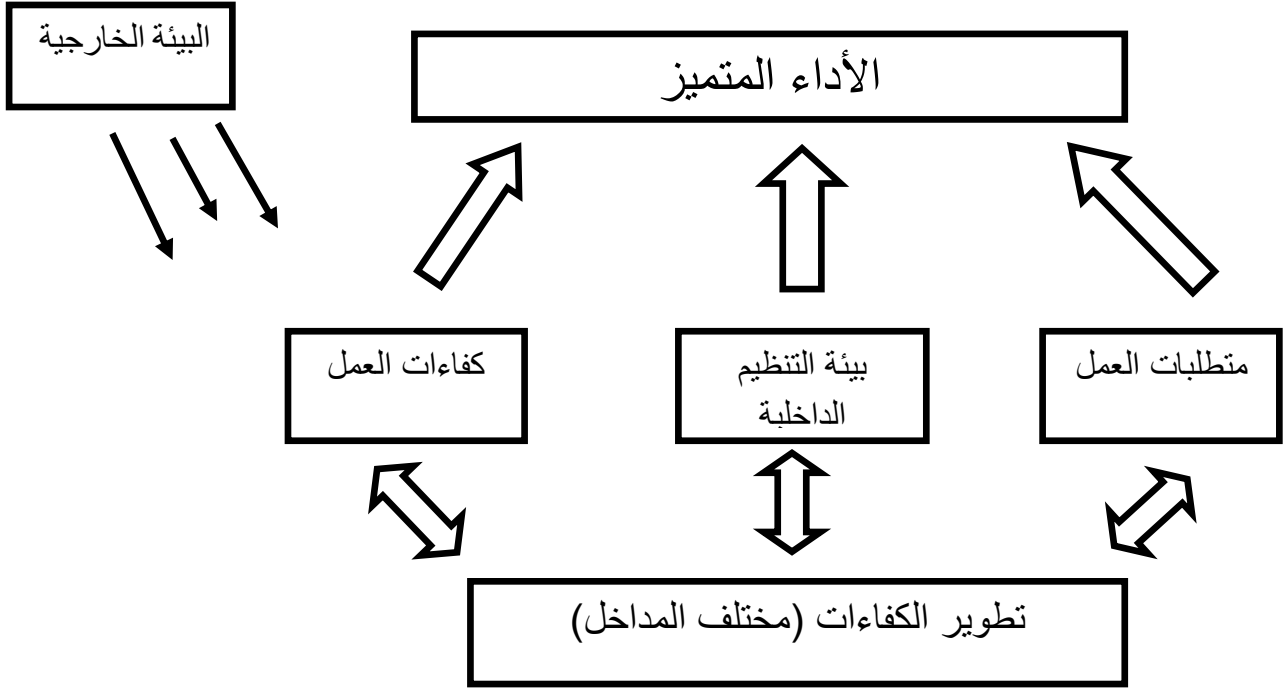
### 5- معيقات التميز في الأداء :

- ✓ قلة الوعي بالكفاءات المحورية و مصادر التميز للمنظمة و من تم غياب الرؤية الواضحة لكيفية استثمار و تفعيل تلك الكفاءات .
- ✓ التناقض الواضح بين اهداف الإدارة و الكفاءات البشرية خاصة المتميز منها .
- ✓ ضعف نظام إعداد و تطوير القيادات الادارية .
- ✓ قصور إدارة و تطوير رأس المالي البشري بسبب ضعف سياسات الاستقطاب، التدريب ، التعليم ، الترقية ، بصفة عامة برامج التخطيط و تطوير الكفاءات البشرية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د سميرة عبد الصمد دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الاداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الاسمنت (scimat) عين التوتة بولاية

باتنة ،مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة ،العدد السادس ،سبتمبر 2018، ص311.

الشكل رقم (8): نموذج الأداء المتميز



المصدر : د سميرة عبد الصمد دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الاداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الاسمنت (scimat) عين التوتة بولاية باثنة ،مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة ،العدد السادس ،سبتمبر 2018،ص314.

### المطلب الثالث : العلاقة بين تسيير و تنمية الكفاءات البشرية و الاداء

#### 1- دور تسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء :

أصبحت المؤسسات اليوم تركز على كفاءتها الفردية والجماعية من أجل تحقيق مزايا تنافسية، كما أن أداء المؤسسة أصبح يعتمد على المهارات والكفاءات أكثر من الجانب المادي وبالتالي ازدادت أهمية تسيير وتطوير الكفاءات من أجل تحسين الأداء.

من أجل أن تكون المؤسسة فعالة وتستطيع التأقلم مع المتغيرات البيئية والتي تسمح لها بتطوير أدائها وتحسينه. المؤسسة بحاجة إلى الكفاءات الفردية والجماعية من أجل الحصول على قيمة مضافة وكذلك كفاءات متنوعة في السوق بالمقارنة مع منافسيها من أجل تحسين تنافسياتها.

-تسيير الكفاءات يسمح للمؤسسة لحصول على الأداء الجيد وأفضل النتائج ؛ تؤيد الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة وبالتالي تؤدي بطريقة غير مباشرة إلى تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.<sup>1</sup>

### 2- نماذج نظرية حول تسيير الكفاءات و دوره في تحسين أداء المؤسسات:

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

كما أوضح Pfeffer أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير و المتسمة بعولمة الأسواق و شدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم , وبدورها تدفع بالمنظمات إلى تحسين أدائها , و بالتالي تحسين إنتاجيتها و جودة خدماتها عن طريق الإبتكار و تطوير الوظائف و العمليات , من خلال توظيف رأس مالها الفكري , وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المنظمة و تميزها إذ ينظر الى الموجودات الفكرية كمصدر مهم لخلق القيمة.

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

وحسب Miller فإن المعرفة و الذكاء هما الموجودات الأساسية لدى المنظمة , وهما اللذان يؤثران على الأداء الكلي لها .

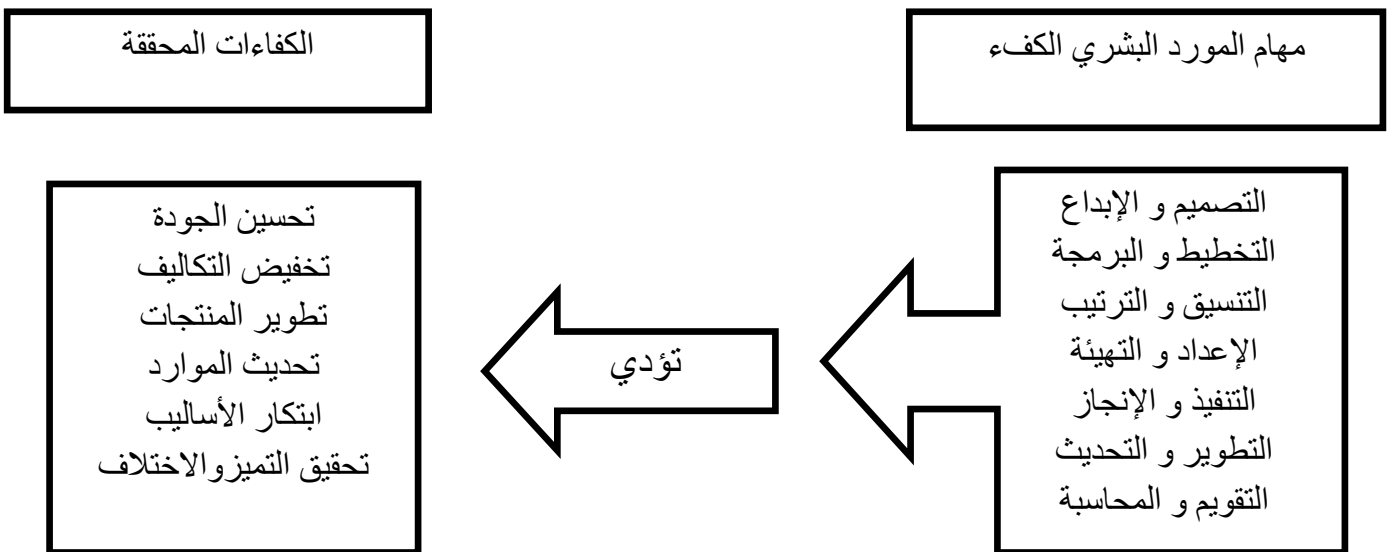
<sup>1</sup> د.قمبور عبد الرؤوف ، د .رقي نذيرة ؛ مرجع سبق ذكره ، ص13.

وكما يرى أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى استثمارها لقدرات العقلية , فالذكاء هو المادة الخام الرئيسية لما يتم إنتاجه أو تقديمه من خدمات , باعتبار القيمة الحقيقية للمنظمة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة , ووضعها حيز التطبيق وهذا ما يؤدي إلى تعزيز الكفاءات البشرية و بالتالي ضمان الأداء المتفوق و المتميز .

كما أكد Malon أن حسن استثمار الكفاءات البشرية ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات الأداء العالي و المتميز .

وحسب Brown فإن الإستثمار وحسن تسيير الكفاءات البشرية يرفع من مستوى نجاعة المنظمة , بسبب إستبعاده للعمال غير الجيدين وقدرة استقطابه للعمال الأذكياء الذين تقع عليهم مسؤولية الابتكار و التجديد للخدمات المقدمة للزبائن . كما انصب اهتمام المنظمات الحديثة والمجتمعات الصناعية المتطورة على تفعيل دور الإنسان والتركيز على أهميته في العملية التنموية والحضارية واعتباره أصلا استثماريا ورأس مال بشري وفكري و معرفي وليس مجرد عبء أو تكلفة تكبد المنظمة خسائر ونفقات مهدورة، فالموارد المختلفة المتاحة للمنظمة (أموال، تجهيزات، مواد خام، موارد معنوية سياسات، قوانين، نظم، معارف ) مهمما بلغت من ناحية الكثرة والنوعية لا يمكنها أن تحقق التميز والأهداف بمفردها إن لم يوجد العنصر البشري المؤهل لحسن استثمارها وتحويلها لمخرجات في صالح سياسة المنظمة وإستراتيجيتها، كما يبرزه الشكل التالي:

شكل رقم (9) : المخرجات التنظيمية للكفاءات البشرية



المصدر : علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة 2011 ، ص34

إن تلك العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه منظمة الأعمال من موارد(طاقات محتملة) إلى قدرات متميزة(طاقات مستغلة فعلا) وثمة حقيقة واضحة أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تلك النتائج الباهرة إلا إذا تمت إدارته بمفهوم حديث ونظام متطور لإدارة الموارد البشرية.

وبناء عليه تعتبر الكفاءة بمثابة المفتاح الذي يجب أن تمتلكه المنظمة لتحقيق أهدافها بامتياز، فإدارة الكفاءة وتسييرها بشكل فعال يعتبر أحد مصادر الإبداع والتجديد ضمن نموذج تسيير الكفاءات البشرية، فحسب " Zarifian تعد إدارة الكفاءات نموذجا جديدا لتنظيم وتسيير الموارد البشرية وفق بعد استراتيجي وبما أن الكفاءة تشمل مجموعة المعارف والمهارات المتاحة في مختلف مستويات التنظيم، فلا يخفى أن الكفاءات اليوم أضحت تشكل مصدر التميز الأكثر حسما ما بين المؤسسات(المنظمات) فالكفاءة هي التي تصنع التفوق، لذا يقال في المثل الأجنبي<sup>1</sup>:

«C'est la compétence qui fait la différence»

<sup>1</sup> محمد زبير وشوقي جدي ، "الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 14 - 13 ديسمبر 2011 ص14

### خلاصة الفصل

تعتبر المؤسسات الاستشفائية من أكثر المؤسسات حساسية للتميز ، لأنها تهتم بتقديم خدمات لأعلى ما تمتلكه المجتمعات، وهو الإنسان، كما أن هذا الأخير هو الوسيلة الأولى الذي يعتمد عليها في انجاح هذه المؤسسات والرفع من مستوى أداءها فلا يتحقق ذلك إلا بوجود إدارة تتميز بالتفوق و الريادة و أفراد ذوي مهارات و كفاءات قادرة على إنجاز نتائج لا تعرف الخطأ أو الإنحراف

وبهذا قمنا في هذا الفصل بتوضيح مختلف جوانب تسيير الكفاءات البشرية و الطرق الفعالة في تنميتها وعلاقة ذلك بتحقيق الاداء .

# الفصل الثالث

دراسة حالة

المركز الاستشفائي الجامعي

تلمسان

## تمهيد الفصل

من خلال ما تطرقنا اليه في الجانب النظري و دراستنا لمختلف جوانب تسيير الكفاءات البشرية و تتميتها من اجل تحسين مستوى الاداء في المؤسسة الإستشفائية و تدعيما لهذه الدراسة واثباتا لمعلوماتنا استكمالاً للإجابة عن الإشكالية المطروحة، قمنا في هذا الفصل بإعطاء الدراسة صبغة تطبيقية، بحيث لا يمكن إثبات نتائج الدراسة النظرية إلا إذا تبعثها دراسة ميدانية تطبيقية.

ولهذا الغرض اخترنا المركز الاستشفائي الجامعي بتلمسان لإسقاط الدراسة النظرية ميدانيا للتحقق من الفرضيات والحصول على اجابات نهائية للأسئلة المطروحة . قمنا بتقسيم هذا الفصل الى :

المبحث الاول : نظرة عامة للمؤسسة الاستشفائية الجزائرية و المؤسسة محل التربص

المبحث الثاني : تحليل و تقديم نتائج الاستبيان

المبحث الاول : نظرة عامة للمؤسسة الاستشفائية الجزائرية و المؤسسة محل التربص

المطلب الاول : تنظيم القطاع الصحي في الجزائر

تعتبر وزارة الصحة و السكان المسؤول الاول عن تقديم الرعاية الصحية و توفير الدواء و رفع المستوى الصحي للمواطنين الجزائريين و الأجانب و القضاء على مشاكلهم الطبية ثم تليها المؤسسات التابعة لها .  
-على المستوى الولائي :

\*مديرية الصحة و السكان 48 مديريةية و يكلف مدير الصحة و السكان بعدة مهام اهمها تمثيل وزير الصحة و السكان على مستوى الولاية بكل ما يتعلق بالصحة و السكان و العمل على توزيع الموارد الصحية توزيعا منسجما و متوازنا و متابعة تحضير ميزانيات القطاعات الصحية و تنفيذها بالاضافة الى مراقبة و توزيع الادوية و المواد الصيدلانية و متابعة ظروف تخزينها و اعداد التلاخيص لتحديد الاحتياجات الصحية في الولاية و في مجال الوقاية و العلاج و التجهيز و التكوين و النظافة العمومية .

\*المراكز الاستشفائية الجامعية: أنشأت بموجب قانون 100-74 الصادر ب 13 جوان 1974 وهي نتاج لاتحاد مركز استشفائي جهوي (660 الي 700 سرير ) و معهد طبي ، يعتبر المركز الاستشفائي منشأة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، و يشرف على 3 ميادين : الميدان الصحي، الميدان التكويني ، ميدان البحث

- على المستوى المحلي (الدائرة و البلدية ) : تنظيم الخدمات الصحية على مستوى الدائرة و البلدية في شكل

قطاعات صحية و وحدات استشفائية متخصصة و وحدات صحية قاعدية و تتكون من :

-عيادة متعددة الخدمات (البلدية)

-مركز صحي (ينشأ في كل قرية )

-قاعات العلاج

لكن المرسوم التنفيذي لسنة 2007 قسم قطاعات الصحية الى :

-المؤسسة العمومية الاستشفائية (تحت وصاية الوالي ، تغطي بلدية واحدة او مجموع بلديات كاستخدام للتكوين الطبي و شبه طبي )

-المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (مجموع عيادات متعددة الخدمات و قاعات للعلاج )

-المؤسسات الاستشفائية المتخصصة (تتكفل بمرض معين كأمراض السرطان و الامراض العقلية و امراض الأطفال)

## 2- عدد الهياكل الصحية و عدد الممارسين في قطاع الصحة:

وفيما يتعلق بعدد الهياكل الصحية المسجلة سنة 2015 تم احصاء 209 مستشفى عام و 15 مركز استشفائي جامعي و 75 مؤسسة استشفائية متخصصة و 30 مؤسسة استشفائية متخصصة أمومة طفولة و قدر عدد الهياكل العمومية للصحة الجوارية سنة 2015 ب 1.659 عيادة متعددة الاختصاصات عبر التراب الوطني و 5.762 قاعة علاج و 416 عيادة توليد و 180 مركز لتصفية و 1.800 وحدة كشف و متابعة للصحة المدرسية و 62 مركز للكشف عن الإيدز و كذا 15 مركز مرجعي للإيدز و تم إحصاء 80.523 ممارس في الجزائر سنة 2015 منهم 45.587 في القطاع العام و 34.836 في القطاع الخاص.

عدد الصيادلة كان سنة 2015 يقدر ب 1.469 (القطاع العام) و 9.974 (القطاع الخاص) في حين بلغ عدد الأطباء العاميين 24.831 (القطاع العام) و 7.477 (القطاع الخاص) و عدد المختصين في جراحة الأسنان ب 6.965 (القطاع العام) و 6.384 (القطاع الخاص).

قدر عدد الأخصائيين ب 12.422 أخصائيي ينشطون في القطاع العام و 11.001 في القطاع الخاص حسب الوزارة التي تشير إلى أنها لم تأخذ بعين الاعتبار في إحصاءاتها عدد الأساتذة و الأساتذة المحاضرين و الأساتذة المساعدين و المقيمين الذين كان عددهم 16.897. ومن جهة أخرى، سجلت الوزارة عددا اجماليا قدره 121.976 عون شبه طبي أي 90.144 حامل شهادة دولة و 6.244 مؤهل و 25.588 مساعد شبه طبي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/45441-80-2015> وكالة الانباء الجزائرية تاريخ الاطلاع 15 افريل 2019 ، سا23.

3-تقديم المؤسسة محل التبرص:

المستشفى الجامعي تلمسان هو احدى المؤسسات الاستشفائية العامة بدأ ببناءه في عام 1947 واكتمل في عام 1954 تدار من قبل المدير العام تحت مسؤولية مديرية الصحة و السكان لولاية تلمسان (DSP) وهي ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.

عرف مستشفى تلمسان تطورات عديدة ساهمت في تحويله من مستشفى مدينة صغيرة أثناء فترة الإحتلال إلى مركز استشفائي ذي طابع جهوي في السنوات التي عقت الاستقلال. مع فتح شعبة العلوم الطبية في اخر السبعينات وتنوع الحلول الصحية المقترحة ، و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86.306 المؤرخ 16 ديسمبر 1986 قرر ترقية المستشفى الى رتبة مركز استشفائي جامعي و سمي باسم الدكتور تيجاني دمرجي **TIDJANI DAMERDJI** تكريما للطبيب المجاهد الذي يبعد من المناضلين الأوائل و الذي استشهد في افريل 1957.

كما يعد هذا الصرح الصحي من بين 15 مركز استشفائي جامعي موزع على التراب الوطني ومن اكبر المستشفيات الموجودة على مستوى الولاية ، و هو المستشفى الوحيد الذي يحتوي على مختلف التخصصات الطبية و يوجد الى جانبه مستشفيات صغيرة موحدة بدوائر(مستشفى مغنية ، مستشفى اولاد ميمون ،مستشفى سبدو، مستشفى ندرومة ) و رغم وجود هذه المستشفيات الا انها لا تحتوي على تخصصات دقيقة ، واهذا يعاني المركز الاستشفائي الجامعي حالة ضغط جراء تدفق العديد من الحالات من مختلف انحاء الولاية و كذا من ولايات اخرى مجاورة (البيض ،بشار، غيليزان..).

3-1 تعداد الموظفين بالمؤسسة:

جدول رقم (2):تعداد الموظفين داخل المؤسسة

العدد	
206	طبيب مختص
132	طبيب عام
26	أخصائي نفساني
871	عون شبه طبي
52	تقني
46	اخصائي تخدير
563	طبيب مقيم
44	بيولوجي
4	فيزيائي
245	عمال دوام كلي
160	عمال دوام جزئي
144	العمال المهنيين
198	استشفائي-جامعي
31	المديرية العامة
40	مديرية الموارد البشرية
26	مديرية المالية و المراقبة
225	مديرية الوسائل المادية
35	مديرية النشاطات الطبية و الشبه طبية

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

3-2 مهامه :

الوقاية و العلاج : يتضمن المركز الاستشفائي الجامعي مهام عديدة منها التشخيص و العلاج و الاستشفاء و الاستعجالات الجراحية و الوقائية الى جانب كل نشاط يساهم في حماية و ترقية صحة السكان

التعليم و البحث: تتمثل في تكوين التدرج وما بعد التدرج في علوم الطب بالتعاون مع مؤسسات التعليم العالي في علوم الطب: طلاب التخرج الطبي (السنة الثالثة ، الرابعة ، الخامسة والسادسة)، طلاب تخرج جراحة الأسنان (الصفوف 3،4 و 5) طلاب التخرج في الصيدلة (السنة الرابعة والخامسة) ،المتدربين شبه الطبيين و المشاركة في تكوين المستخدمين الاداريين و التقنيين التابعين للصحة العمومية و المشاركة في دورات التكوين المتواصل كما يستقبل مستشفى تلمسان متربصين من القطاعات الجامعية الأخرى.: (علم النفس ، الإدارة ، الهندسة الطبية الحيوية) مركز مستشفى الدكتور تيدجاني دمرجي الجامعي الواقع بمدينة تلمسان يشغل مساحة 13 هكتار. هو فن العمارة تبلغ سعة مستشفى الدكتور تيدجاني دمرجي في تلمسان 646 سريراً و يبلغ عدد سكانه 1.5 مليون نسمة. يتكون حالياً من 44 قسم ومختبر متخصص.

3-3 علاقاته الخارجية :

يرتبط مستشفى جامعة تلمسان اليوم بثلاث مؤسسات صحية فرنسية.

\*CHRU de Montpellier: التي وضعت اتفاقية معها و يجري تنفيذها.

\*CHU d'Angers: مع هذا المستشفى ، تم تطوير مكون زرع الكلى ، وقد تم إجراء حتى الآن عشر عمليات زرع.

\* CHU de Lille : تبعت زيارة السيدة مارتين أوبري Martine AUBRY عمدة ليل ، صياغة بروتوكول بين

المؤسستين الصحييتين تلمسان و ليل من أجل تطوير التعاون العلمي، هذا المشروع في مرحلة الدراسة.

المطلب الثاني : مصالح المركز الاستشفائي الجامعي و تسييره الإداري

يتكون المركز الاستشفائي الجامعي د تيجاني دمرجي من مجموعة من الموارد المالية و المادية و البشرية

مقسمة على عدة مصالح طبية اساسية و مصالح طبية مساعدة وأخرى ادارية .

### 1- المصالح الطبية :

- مصلحة الطب العام
- مصلحة جراحة الاعصاب
- مصلحة التخدير و الانعاش
- مصلحة الامراض المعدية
- مصلحة الاستعجالات
- مصلحة الطب الداخلي
- مصلحة الطب الاطفال
- مصلحة الامراض الجلدية و الزهرية
- مصلحة امراض القلب
- مصلحة امراض المعدة و الامعاء
- مصلحة الامراض العصبية
- مصلحة امراض الانف الأذن و الحنجرة
- مصلحة الأمراض الصدرية
- مصلحة الطب الشرعي
- مصلحة الامراض العقلية
- مصلحة تصفية الدم
- مصلحة امراض العيون
- مصلحة المسالك البولية
- مصلحة جراحة الاسنان
- خدمات الطوارئ

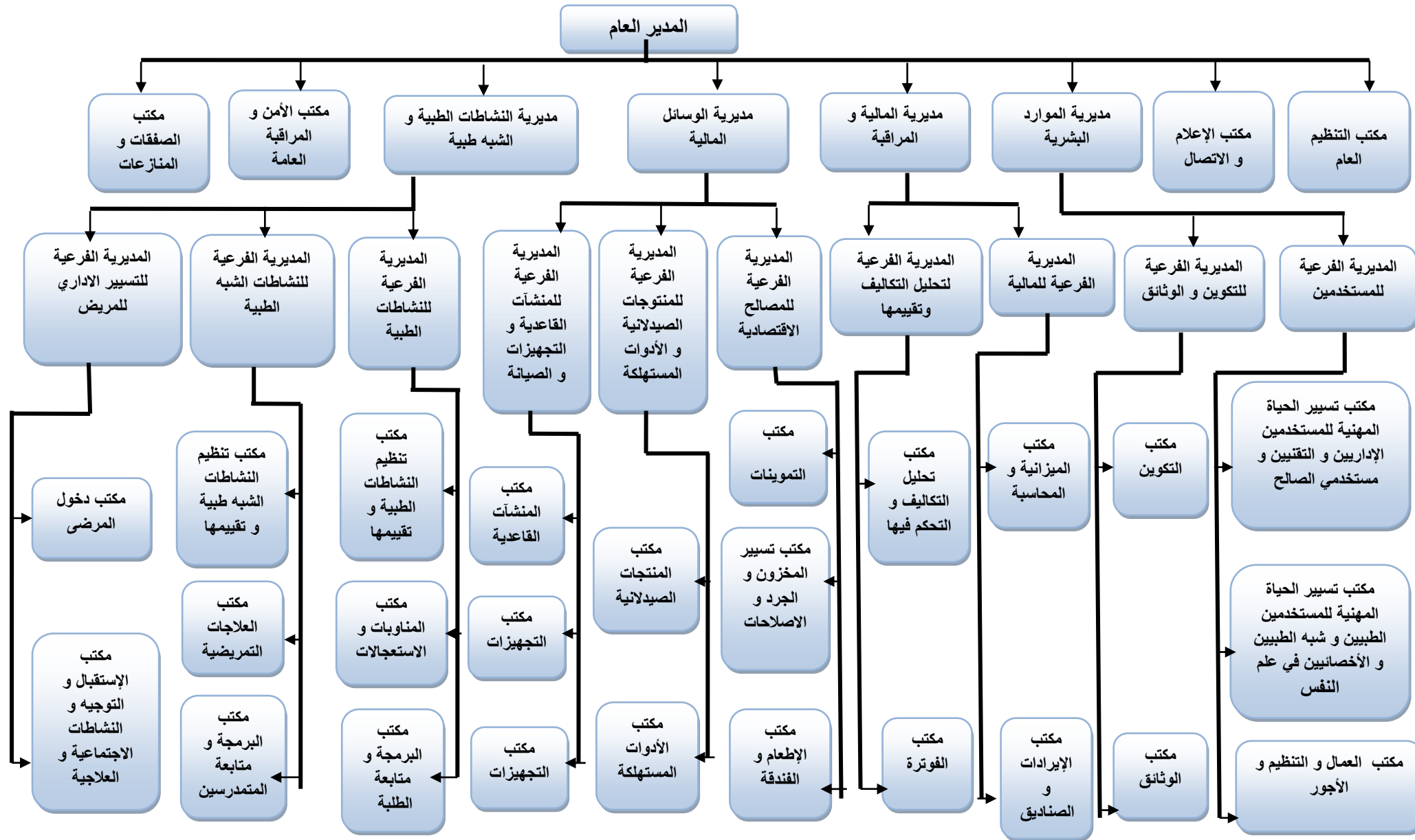
- وحدة مكافحة السرطان

ما المصالح الطبية المساعدة فهي تقدم الخدمات الصحية للمصالح الاساسية بغرض مساعدة الفريق الطبي على اتخاذ القرارات المناسبة بشأن المريض من خلال نتائج التحاليل المخبرية و نتائج الأشعة (مصلحة المخابر مصلحة الاشعة). فيما يتعلق بتوفير الرعاية ، يقوم العديد من المهنيين الصحيين في مركز مستشفى الدكتور تيجاني دمرجي في تلمسان بتنسيق جهودهم لضمان رعاية جيدة للمريض بالإضافة إلى الراحة الملموسة أثناء العلاج في المستشفى. افتتح مركز استشاري متخصص فعال وخدمة طوارئ تم تجديدها بالكامل لتلبية احتياجات المرضى.

فيما يتعلق بالبحوث الطبية ، يضم مركز الدكتور تيجاني دمرجي في تلمسان 4 مختبرات بحثية: مختبر السرطان ، مختبر الجراحة التجريبية. اكتسبت المؤسسة خبرة في مجالات زراعة الكلى (حوالي ثلاثين عملية زرع كلوي أجريت) و زرع القوقعة أجريت ( 150 عملية زرع). تم استلام غرفة قسطرة ، وهي تتيح العمل في أمراض القلب والأوعية الدموية.

2-المصالح الادارية :

شكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لإدارة المركز الإستشفائي الجامعي - تلمسان



نصت المادة الثانية عشرة المادة العاشرة من المرسوم رقم 97-466 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997. على ان المركز الاستشفائي الجامعي يديره مجلس ادارة و يسيره مدير عام ، و يزود بجهاز استشاري يسمى المجلس العلمي يتكون الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي من أربعة مديريات التي تتكون بدورها من مديريات فرعية و مكاتب تساعد المدير في أداء مهامه وهي: مديرية الموارد البشرية، مديرية المالية و المراقبة ، مديرية الوسائل المادية ، مديرية النشاطات الطبية و الشبه الطبية

**1- مديرية الموارد البشرية :** من مهامها الاساسية اعداد مخططات السنوية للتوظيف وتسيير الحياة المهنية للمستخدمين طبقا للتنظيم المعمول به، و هي التي تشرف على التوزيع المحكم للمستخدمين على المصالح و السهر على استخدامهم استخدام أمثل ، كما تبادر بالاتصال مع الهياكل الأخرى التابعة للمركز الاستشفائي الجامعي بأعمال تكوين المستخدمين الإداريين و التقنيين و تحسين مستواهم و تجديد معارفهم و تأقلمهم مع التغيرات التي تطرأ ، سواء على المستوى الداخلي أم الخارجي ، و تضمن من جهة أخرى نشاط الخدمات الاجتماعية لفائدة المستخدمين ، لهذه المهام و غيرها ، و يتفرع عن مديرية الموارد البشرية مديريات فرعية ، و تتفرع المديريات بدورها إلى مكاتب و ذلك وفق التنظيم التالي :

- **المديرية الفرعية للمستخدمين:** و تتكون من ثلاث مكاتب و هي : مكتب تعداد و تسوية الموظفين و الأجور ، مكتب تسيير الحياة المهنية للسلك الطبي و الشبه الطبي و الأخصائيين النفسانيين ، مكتب تسيير الحياة المهنية للسلك الإداري و التقني و الخدمات .

- **المديرية الفرعية للتكوين و التوثيق:** و تتفرع إلى مكتبين و هما : مكتب التكوين ، مكتب الوثائق أو التوثيق .

- **2- مديرية المالية و المراقبة:** تتفرع هذه المديرية إلى مديريتين فرعيتين و مكاتب و هي:

- **المديرية الفرعية للمالية:** و تتكون من مكتبين و هما: مكتب الإيرادات، مكتب الميزانية و المحاسبة

- **المديرية الفرعية لتحليل و تقييم التكاليف :** و تتكون من مكتبتين و هما : مكتب انجاز الفواتير، مكتب التحليل و

التحكم في التكاليف

**3-مديرية الوسائل المادية :** تعتبر من أهم المديريات في المراكز الإستشفائية الجامعية نظرا للمهام الكثير و المتعدد المنوطة بها، بحيث تتولى جمع الاحتياجات التي تبديها مختلف هياكل المركز الاستشفائي الجامعي في مجال التجهيزات و المعدات و المنتوجات، و على هذا الأساس فهي التي تقوم بتموين و تسيير المخازن و الوسائل التي تتعلق بالتغذية و الصيانة و النظافة، و تقوم كذلك و التجهيزات اللازمة لأعمال العلاج و التكوين والبحث، كما أنها تسهر على صيانة البنايات و وتضمن سير ورشات الصيانة والترميم ،أما في مجال العلاج هي التي تقوم باقتناء المعدات و الأدوات الطبية و المواد الصيدلانية و الكواشف و تحضر من جهتها الملفات الخاصة بالصفقات و الاتفاقات التي لها صلة بأعمال المديرية، كما تتفرع بدورها الى مديريات فرعية و مكاتب و هي:

- - المديرية الفرعية للهياكل و التجهيز و الصيانة: وتتكون من ثلاثة مكاتب و هي : مكتب الصيانة، مكتب التجهيز، مكتب الهياكل.
- - المديرية الفرعية للنشاطات الاقتصادية: و تتكون من ثلاثة مكاتب وهي: مكتب التموين أو التوريد، مكتب الإطعام و الإيواء مكتب تسيير المخازن.
- - المديرية الفرعية للمنتوجات الصيدلانية و الوسائل و مواد الاستهلاك : وتتكون من مكتبين و هما: مكتب الوسائل و مواد الاستهلاك، مكتب المنتوجات الصيدلانية .

**4-المديرية النشاطات الطبية و الشبه طبية :** تتمثل مهمة المديرية على الخصوص بمتابعة اعمال العلاج و التعدد بذلك التقارير و الملخصات، كما تنظم مع المعهد الوطني للتعليم العالي في العلوم الطبية-كلية العلوم الطبية-وتسير حركة الطلبة المقيمين ضمن احترام البرامج المحددة في التخطيط بالنسبة لكل فرع، وتتلقى التقارير عن النشاط بعدها رؤساء المصالح لعرضها على المجلس العلمي و تستغلها، وتراقب من جهة أخرى مواظبة الطلبة والأطباء المقيمين في فرع الحراسة، وتنظيم مساهمه المركز الاستشفائي الجامعي في التكوين شبه الطبي و المتابعة الطلبة و برمجة تربصاتهم في مختلف المصالح، كما تقوم بتقديم النشاطات الطبية و الشبه الطبية و جمع الإحصائيات و دراستها و استغلالها لإعداد حصيلة الأمراض و الأوبئة التي عالجتها المؤسسة، و تتفرع بدورها الى ثلاثة مديريات فرعية تتكون من مكاتب و هي على الشكل التالي:

• المديرية الفرعية للنشاطات الطبية : و تتكون من ثلاثة مكاتب و هي : مكتب البرمجة و متابعة الطلبة، مكتب المناوبة و الاستعجالات، مكتب تنظيم النشاطات الطبية.

• المديرية الفرعية للنشاطات شبه طبية : و تتكون من جهتها إلى ثلاثة مكاتب و هي : مكتب البرمجة و متابعة الطلبة (الذين يتابعون تكوين شبه الطبي ) ، مكتب العلاج التمريضي ، مكتب تنظيم و تقييم النشاطات شبه الطبية

• المديرية الفرعية للتسيير الإداري للمريض : و تتكون من مكتبين و هما : مكتب الاستقبال و التوجيه و النشاط العلاجي الاجتماعي ، مكتب القبول .

إن طبيعة المركز الإستشفائي الجامعي و اختلاف و تعقيد مهامه جعل من عملية تسييره و تنظيمه مختلفة كذلك ، فهو بالتالي يحتاج إلى هيئات فنية أو تقنية تساعد الهيئات الإدارية على التسيير ، و عليه فهناك هيئتان استشاريتان و هما المجلس العلمي ، و اللجنة الاستشارية.

**المطلب الثالث: توظيف الكفاءات البشرية و اداء المركز الاستشفائي الجامعي د تيجاني دمرجي تلمسان**  
1-عملية توظيف الكفاءات في المؤسسة :

اولا: تقوم ادارة الموارد البشرية كل سنة بمناسبة اعداد مخططها السنوي للموارد البشرية بتحديد احتياجاتها بما يخص المناصب المالية . هذه الاحتياجات يتم ضبطها بحسب النقص الملاحظ على مختلف المصالح هذا المخطط السنوي تعده مديريةية الموارد البشرية للمؤسسة و يوقع من طرف مدير المؤسسة ليرسل الى مدير الصحة و السكان لولاية تلمسان .

ثانيا :بعد دراسة الاحتياجات يبدي مدير الصحة و السكان رأيه بشأنها في حالة الموافقة على هذه الاحتياجات تتم ارسال المخطط السنوي الى مصالح الوظيفة العمومية التي بدورها تقوم بدراسة هذا المخطط ، مراقبة مجموعة من التدابير من بينها مدونة المناصب المالية وكذا توزيع المناصب المالية حسب الانماط القانونية وفي حالة يؤكد من تطبيق هذه التدابير يتم المصادقة على مخطط تسيير الموارد البشرية لثم تسليمه لمدير الفرعي للموارد البشرية من طرف المفتش العام للوظيفة العمومية على مستوى ولاية تلمسان .

**ثالثا :** بمجرد استلام المخطط السنوي للموارد البشرية المصادق عليه من طرف مصالح الوظيفة العمومية تباشري إجراءات فتح المسابقة عن طريق المديرية الفرعية للموارد البشرية إجراءات فتح المسابقة عن طريق اعداد مقرر فتح المسابقة عن طريق اعداد مقرر فتح مسابقة على اساس الشهادات .

**رابعا:** بعد اعداد مقرر فتح المسابقة ترسل نسخ الى مصالح الوظيفة العمومية مقابل وصل استلام ويعد مصادقة هذه الاخيرة على المقرر تقوم المؤسسة في اجال اقصاه 7أيام عمل (ممثلة في شخص المدير) بالاعلان عن فتح المسابقة

**خامسا :**

1-وتزامنا مع عملية الاعلان عن المسابقة يتم اعداد نموذج لكيفية انتقاء المترشحين للمسابقة

2-يتضمن رقم تسلسلي خاص الملفات رقم التسجيل في السجل الخاص

3-اضافة الى معلومات خاصة بكل مترشح (الاسم اللقب تاريخ الميلاد المؤهل التخصص الوضعية تجاه الخدمة

(الوطنية)

كما يتضمن النموذج جدولا ثانيا يظهر الملفات الغير المقبولة يوضح في هذا الجدول كذلك الرقم التسلسلي وكذا رقم التسجيل في سجل الخاص اضافة الى المعلومات الخاصة بالمترشحين المرفوضين هذا النموذج تشرف عليه لجنة خاصة تعين من طرف المدير تضم:

السلطة التي لها صلاحية التعيين و عضو ممثل للعمال تابع لنفس السلك

**ثامنا:** بعد اعلان النتائج النهائية تقوم ادارة الموارد البشرية بمراسلة الناجحين قصد التحاقهم بالمؤسسة لتوقيع على محاضر التنصيب يتم تعيينه بصفة متربص و يقضي سنة كاملة بهذه الصفة إلا في بعض الحالات التي تتضمن تكويننا تحضيريا لشغل الوظيفة كما يمكن ان تنص بعض القوانين الاساسية ونظرا للمؤهلات العالية على الترسيب المباشر دون تربص

**التوظيف الداخلي :** بعد شغور منصب من المناصب تقوم ادارة الموارد البشرية عن فتح مسابقة للتوظيف الداخلي على اساس الامتحان المهني بالنسبة الى الرتبة المشار اليها في مقرر او قرار تنظيم المسابقة .تم يتم اعلان عن هذه المسابقة داخل المؤسسة ليتم ايداع ملفات الترشح .

## 2-عملية التكوين والتدريب والتطوير المهني في المؤسسة الإستشفائية :

لا يمكن أن يكون هناك جهاز طبي وفريق ميداني ومسيرين وتنفيذيين بمعنى الكلمة بدون ما يكون تكوين ورسكلة، فنوعية الخدمات مرهونة بنوعية التكوين والتدريب الميداني، سواء كان هذا التكوين في الداخل أو في الخارج، أو في المعاهد أو المستشفيات وفي إطار التكوين عن بُعد، أو في إطار اتفاقيات التبادل العلمي والتكنولوجي واتفاقيات التوأمة التي يبرمها المسيرون مع المستشفيات الأوروبية الأجنبية وذلك لتبادل الخبرات وميادين التدريبات الخاصة بالتكوين قصير المدى وقد استفاد في هذا الإطار الكثير من المواطنين والنفسانيين مما سمح للعاملين في المؤسسات الاستشفائية، خاصة الجامعية منها، من الاستفادة من التجارب خاصة في الميادين التالية:

-الجراحة المتخصصة،

-الجراحة بالمنظار،

-جراحة العيون،

الأمراض العصبية والعقلية،

-طب الأطفال،

-الطب النفسي للأطفال،

-طب الأمراض الجلدية العويصة،

-طب الخلايا العصبية،

-طب المناعة.

بحيث تأمر بضرورة تعميم المصلحة عن طريق تكوين المكونين خاصة بعد عودتهم من خارج الوطن، عن طريق تنظيم المحاضرات وعروض ومذكرات نهاية التبرص بالخارج ، لتعميم ذلك على جميع العاملين في نفس التخصص بالمؤسسة الاستشفائية، وعلى جميع المتخصصين، حتى نتجنب الاحتكاك العلمي للوسائل العمومية، وهذا تطبيقاً للمادة 52 من نظام الوظيف العمومي، الذي يفرض على المؤسسات والإدارات العمومية وضع برامج تكوين لفائدة العاملين في القطاع.

جدول رقم (3) : المؤشرات المستخدمة في تقييم أداء مركز الاستشفائي الجامعي تلمسان خلال 2018

معدل الوفيات	عدد الوفيات	معدل دوران السرير	معدل أشغال السرير	متوسط مدة الإقامة	عدد أيام الرقود في المستشفى	عدد المرضى	عدد الاسرة	المؤشر المصلحة
12	798	274 ,39	46,115	1.54	9693	6311	23	الاستعجالات urgence
3	17	16,39	52,62	11 ,72	5954	508	31	طب المعدة والامعاء gastro
4	27	19,00	95 ,09	18,27	10412	570	30	طب الاعصاب Neuro
5	111	58,18	189,05	11.86	22771	1920	33	امراض القلب Cardio
3.1	9	8,09	36,07	16.28	4608	283	35	الأمراض المعدية Infec
0.3	1	13,00	73,42	20,62	5896	286	22	الامراض العقلية Psyc
5.6	28	19,04	44,71	8,57	4243	495	26	الأمراض الصدرية Pneumo
0	0	91	113,97	4,57	2080	455	5	الطب النووي Med. Nu
0	0	20,14	64,66	11 ,72	3304	282	14	امراض الجلدية Dermato

0.7	4	17,34	64,79	13,63	6858	503	29	الطب الداخلي int
7	55	31,44	50,99	5,92	4653	786	25	Néphro
8.4	60	29,46	53,22	6,59	4662	707	24	الدم Hemato
2.8	46	15,90	67,18	15,42	2452	159	10	الإنعاش reanimation
0	0	5,60	23,63	15,40	1725	112	20	إعادة تأهيل Reeducat
1	1	9,60	10,08	3,83	368	96	10	الطب الشرعي Med.Leg
0	0		////////	1	100	100	6	علاج الأشعة Radio-the
0	0		////////	1	126	126	20	Hemato-clcc
0	0		////////	1	1137	1137	14	Oncologie
0	0			1	153	153	10	طب الأطفال pédiatrie
1.8	32	37,51	49,78	4.84	8539	1763	47	جراحة عامة" chiru"أ
0.8	8	52,11	63,68	4,46	4416	990	19	جراحة عامة" chiru"ب

0	0	24,44	46,48	6,96	6107	880	36	طب العيون Ophta
0.4	1	7,76	18,20	8,56	1926	225	29	الأنف و الأذن و الحنجرة O.R.L
0.3	4	26,04	93,54	13,11	16389	1250	48	Traumato العظام
2.2	18	28,64	119,26	15,20	12188	802	28	جراحة الأعصاب Neuro-chiru
0.5	2	38,22	49,95	4,77	1641	344	9	المسالك البولية Urologie
%5.7	1222	35,23	64,70	6,70	142401	21243	603	كلي
%3	/	%65	%80	7ايام	/	/	/	المعدل المقبول عالميا

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول : يتضح من الجدول أن قيم مؤشرات الاداء ( متوسط فترة الإقامة و معدل دوران و اشغال السرير، معدل الوفيات) يختلف من مصلحة الى اخرى يوجد منها ما هو أقل من العدد المعمول به عالميا و يوجد ما هو اكبر يرجع هذا لاختلاف كفاءة الموارد البشرية العاملة في هذه المصالح او لأسباب اخرى، كما أن المؤشرات المعتمدة من طرف المستشفى غير كافية ولا تعبر عن المستوى الحقيقي لأداء المستشفى.

المبحث الثاني: دراسة و تحليل الاستبيان

المطلب الاول : تقديم الاستبيان و الطريقة المتبعة

1- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين العاملين بالمركز الاستشفائي الجامعي بمدينة تلمسان، أما عينة البحث فقد تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 55 موظف في المستوى إداري حيث تم توزيع 70 استمارة استبيان على كافة المستخدمين المسيرين و الموظفين الاداريين في المؤسسة محل الدراسة لكن تم استرجاع 55 استمارة صالحة وخاضعة للدراسة.

2-أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي " الاستبيان " وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع، إضافة إلى صعوبة الحصول علىها عن طريق الأدوات الأخرى ، وعليه قمنا بتصميم الاستبيان وذلك بالاعتماد على:-  
-الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراتها؛

-تحديد المجالات الرئيسية التي شملها الاستبيان

-تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال

وقد تكون الاستبيان من قسمين:

القسم الأول : وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية عن المستجيب ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، مدة الخدمة بالمؤسسة ) .

القسم الثاني : يشمل قياس وتقييم العوامل المؤثرة في الأداء و يتكون من 16 عبارة .

3-البرامج و الأدوات المستخدمة في معالجة البيانات :

أساليب التحليل الاحصائي :لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على مجموعة من الاساليب الاحصائية وهذا بالاستعانة بحزمة البرامج التطبيقية الاحصائية في مجال العلوم الاجتماعية والمعروفة باسم SPSS v 25. و لإثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات الموضوعية سيتم الاعتماد على الاساليب الاحصائية التالية:

1-أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic) التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وتحديد إجابات أفرادها إزاء محاور الدراسة.

2-معامل ارتباط ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

3-المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد ترتيب الأهمية النسبية لإجابات أفراد الدراسة نحو محاورها الرئيسية.

الانحراف المعياري: يوضح التشتت في اتجاهات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني تركيز

الاجابات وعدم تشتتها، أما اذا كانت قيمته تساوي الواحد أو أكبر، فذلك يعني عدم تركيز الاجابات وتشتتها

4-معامل الارتباط بيرسون : و الذي يستخدم للكشف عن دلالة العلاقات و الارتباط و كذلك في التأكد من صحة فرضيات الدراسة

5-الاختبار T test او الانحدار الخطي

صدق و ثبات أداة الدراسة :

للتأكد من صدق أداة الدراسة ( الاستبيان ) من حيث صحة محتوياتها وتمثيل فقراتها لمتغيرات الدراسة وذلك قبل إخضاعها للدراسة، للتأكد من سهولة وفهم ووضوح عبارات الاستبيان ، تم قياس معامل الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور أداة الدراسة من ناحية وثبات أداة الدراسة ككل من ناحية أخرى والجدول الموالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم ( 4): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبيان

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التخطيط و التقييم	3	0.83
التكوين و التدريب	3	0.81
التحفيز	3	0.74
الترقية	3	0.83
الاداء	4	0.84
الكل	16	0.88

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v25

التعليق: من الجدول السابق يلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ تساوي 0.88 وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع فهو أكبر من 0.6 و هذه القيمة المقبولة إحصائياً، وتعتبر هذه النسبة مناسبة وملائمة للدراسة.

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج دراسة

1-محور البيانات الشخصية :

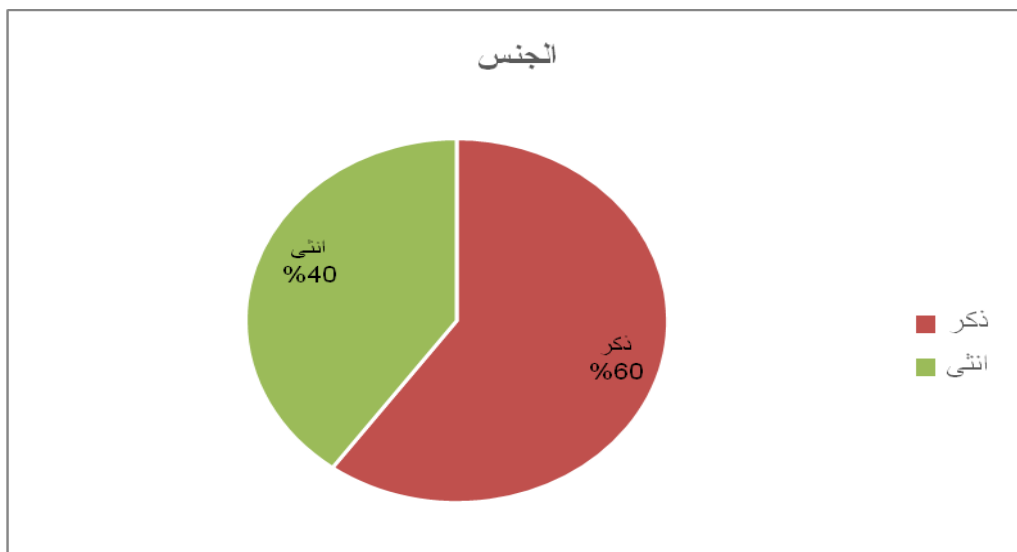
1- 1 الجنس:

جدول رقم (5) : توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس		
	التكرار	% النسبة
ذكر	33	60,0
انثى	22	40,0
<b>Total</b>	55	100,0

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v25

شكل رقم (11): توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر :من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v25 من الجدول رقم ( ) نلاحظ أن نسبة 60% من كانت ذكور، أما نسبة الإناث فقد كانت تساوي 40% من المستقصين. هذا يشير أن المجتمع محل الدراسة مجتمع ذكوري. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

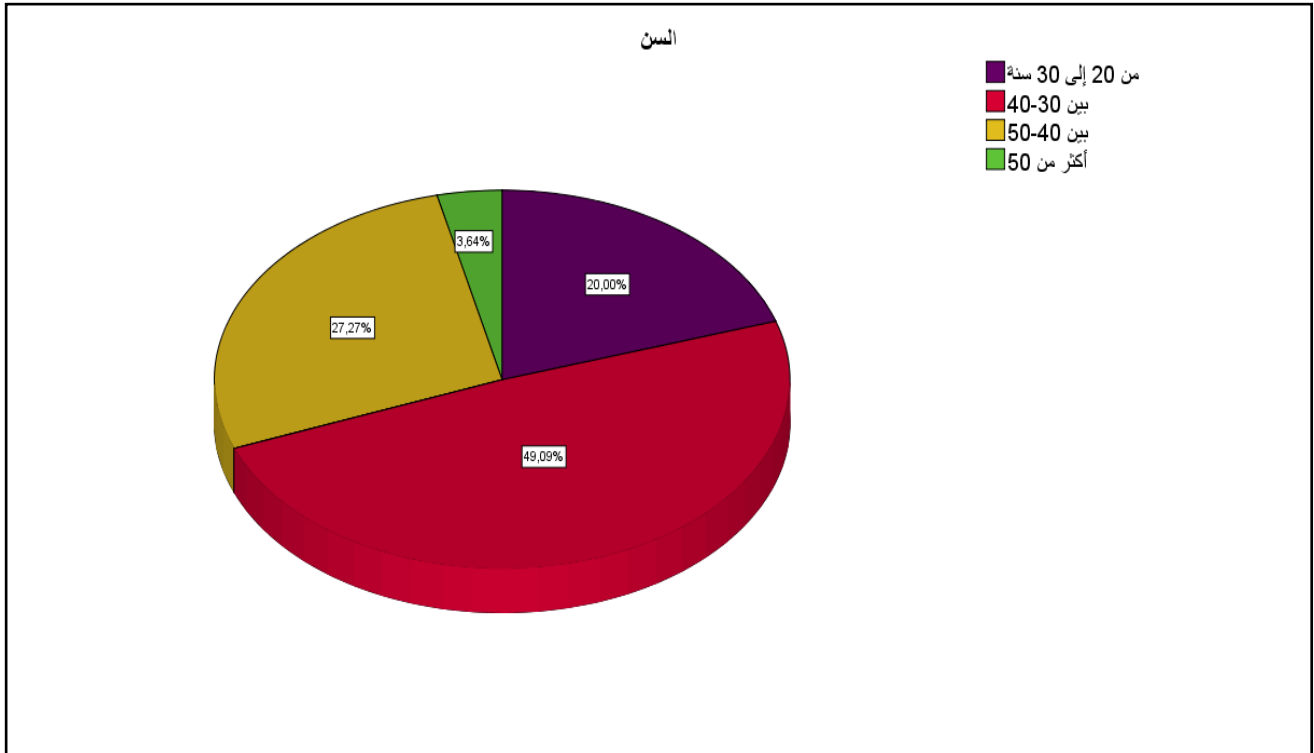
### 1-2 السن:

جدول رقم (6) : توزيع افراد العينة حسب متغير السن

السن		
	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	11	20,0
بين 30 - 40	27	49,1
بين 40 - 50	15	27,3
أكثر من 50	2	3,6
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

المصدر :من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v25

شكل رقم 12): توزيع افراد العينة حسب السن



تشير نتائج الجدول رقم و الرسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية أن ما يعادل 20% من المجيبين على الاستبيان كان عمرهم يتراوح بين 20 و 30 سنة، أما من تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة فيشكلون اكبر نسبة ب 49.1% تقريبا نصف عينة الدراسة ، ويأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 27.3 % ذوي 40 إلى 50 سنة و بنسبة 3.6 سنة من هم اكثر من 50 سنة . وهذا دليل على أن المجتمع محل الدراسة

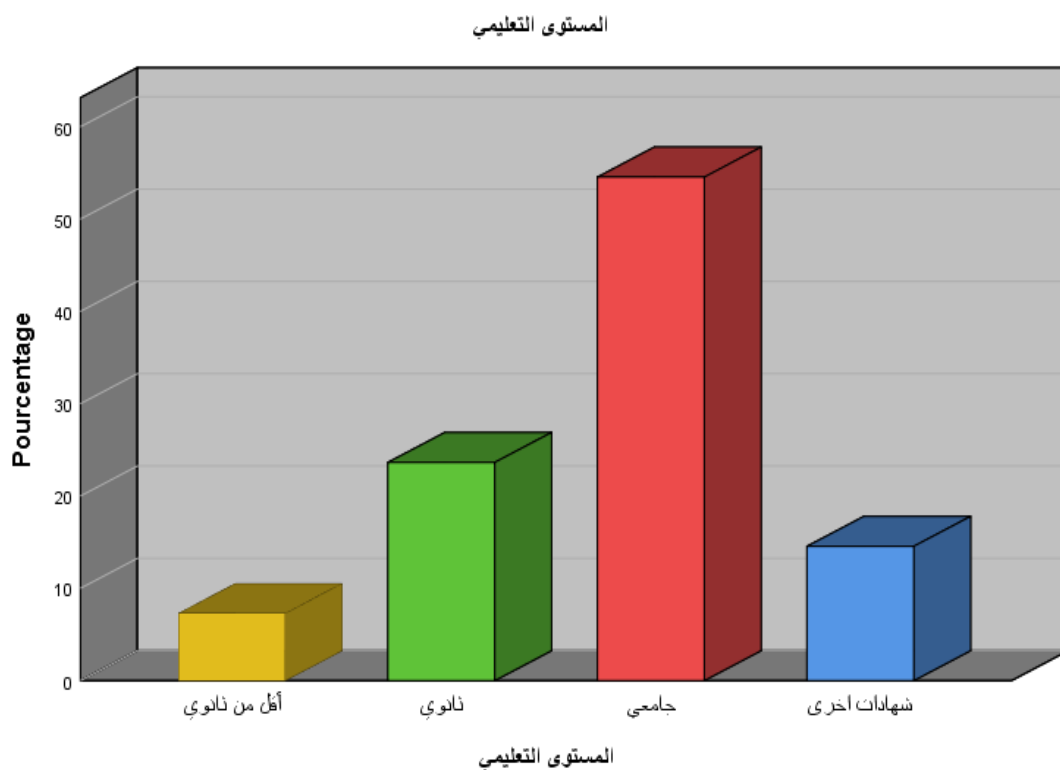
3-1 المستوى التعليمي

جدول رقم (7) : توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي		
	Fréquence	Pourcentage
أقل من ثانوي	4	7,3
ثانوي	13	23,6
جامعي	30	54,5
شهادات اخرى	8	14,5
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v25

شكل رقم (13) : توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



يتضح من الجدول والشكل البياني المتمثل في الاعمدة ان توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى

التعليمي أن معظم العمال في المؤسسة الاستشفائية هم خريجي جامعات بنسبة 54.5% ، أي مستويات عالية و

يمتلكون معلومات و معارف تساعدهم على إنجاز مهامهم بطريقة جيدة ، تم يأتي عمال بمستوى ثانوي بنسبة

23.6%، فهم قادرين على توظيف و اكتساب بعض خبرات ، يأتي بنسبة 14.5 من يمتلك شهادات اخرى مثل

شهادات التكوين المهني و غيرها و في الأخير من لديهم مستوى متوسط اقل من ثانوي وهي نسبة قليلة جدا 7.3

%، وهي فئة تحتاج الى تنمية قدراتها و معارفها للرفع من مستوى اداءها

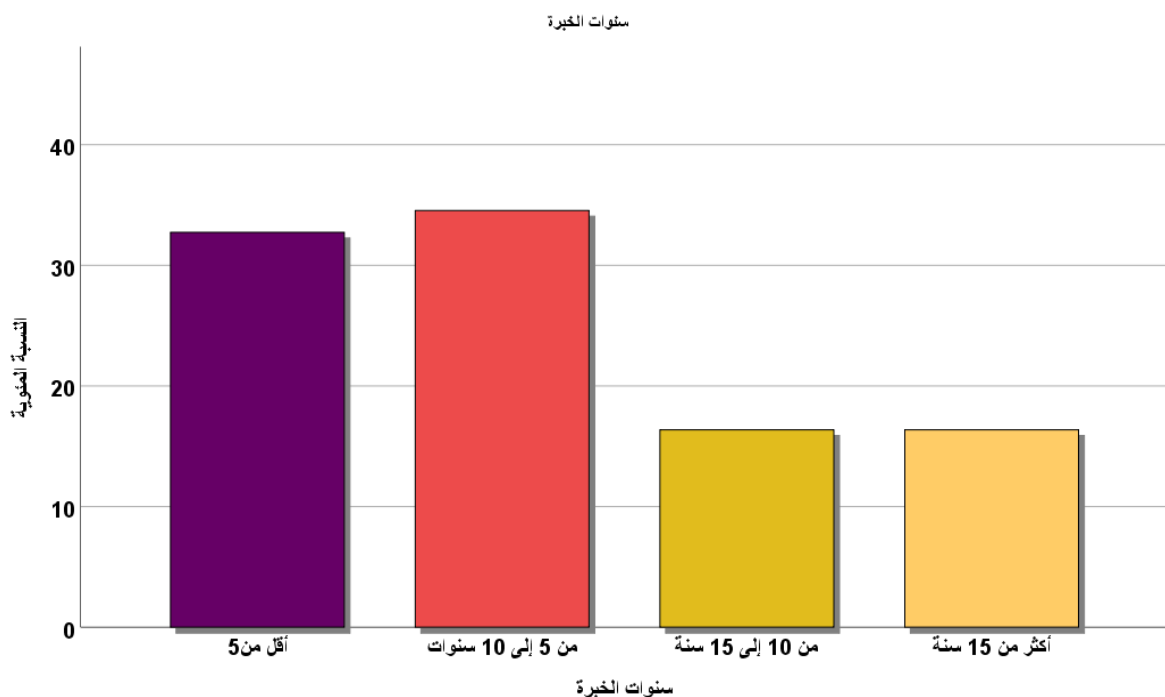
2-3 سنوات الخبرة:

جدول رقم (8) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage
أقل من 5	18	32.7
من 5 إلى 10 سنوات	19	34.5
من 10 إلى 15 سنة	9	16.4
أكثر من 15 سنة	9	16.4
Total	55	100,0

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v25

شكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



يبين الجدول أن أغلبية أفراد العينة تتراوح خبرتهم ما بين 05 و 10 سنوات وذلك بنسبة 34.5 % والتي تقابل

19 فرد، و تقاربها الفئة التي تملك اقل من 5 سنوات بنسبة 32.7 وتليها الفئة التي خبرتهم بين 10 الى 15 بنسبة

16.4% وهي مساوية للفئة التي تمتلك اكثر من 15 سنة خبرة و هذا يوضح التنوع في الخبرة المهنية لعمال المؤسسة مما يجعلها في حالة توازن فالعمال ذو الاقدمية تكون لهم القدرة على تسيير المواقف الصعبة اما الفئات التي لديها عدد سنوات الخبرة قليلة تكون لديهم القدرة على الابتكار و الابداع و تحمل الضغط .

جدول رقم (9) : منصب عملك يلائم مؤهلاتك العلمية و العملية:

منصب عملك يلائم مؤهلاتك العلمية و العملية		
	Fréquence	Pourcentage
نعم	41	74.5
لا	14	25,5
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 74.5 من العمال يرون أن مؤهلاتهم العلمية و العملية تلائم مناصب عملهم أما 25.5 يرون ان منصب عملهم لا يلائم مؤهلاتهم العلمية و العملية و بالتالي نستنتج أن أغلبية العمال راضين بمناصب عملهم

جدول رقم (10) : نوع الكفاءة المطلوبة حسب افراد العينة

عملك يتطلب تواجد :	Fréquence	Pourcentage
كفاءات الفردية فقط	10	18,2
الكفاءات الجماعية فقط	10	18,2
تضافر الكفاءات الفردية و الجماعية معا	35	63,6
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v25

يبين الجدول ان عمل اغلب افراد العينة يتطلب تواجد كفاءات فردية و جماعية معا بنسبة 63.6 يليها الافراد

التي يتطلب عملهم كفاءات فردية فقط بنسبة 18.2 و جماعية فقط بنسبة 18.2 كذلك .

2- تحليل فقرات المحور الثاني :

توضيح مقياس ليكارت الخماسي :

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (أوافق بشدة ،أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) مقياس ترتيبي ، والأرقام التي تدخل في البرنامج وهي (موافق بشدة = 5 ، موافق = 4 ، محايد = 3.....) تعبر عن الأوزان نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً ، وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 . حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى ، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية ، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة ، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة) ، 5 تمثل عدد الاختيارات وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

جدول رقم (11) : المتوسط المرجح

منخفض	عيرموافق بشدة	إلى 1.79	من 1
	غير موافق	إلى 2.59	من 1.80
متوسط	محايد	إلى 3.39	من 2.60
مرتفع	موافق	إلى 4.19	من 3.40
	موافق بشدة	إلى 5	من 4.20

جدول رقم (12) : النسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات

المتغير

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق / لا أو	لا أوافق بشدة	مقياس	تقييم و تخطيط الكفاءات
موافق	0,920	3,51	3	33	10	7	2	التكرار	يساعد التقييم المستمر لمخزون الكفاءات في تحديد الفجوة في الكفاءات ومعالجتها
			5,5	60,0	18,2	12,7	3,6	النسبة	
محايد	1,143	3,09	6	18	8	21	2	التكرار	تعتمد المؤسسة على اسس معايير التقييم و التخطيط لكفاءاتها البشرية
			10,9	32,7	14,5	38,2	3,6	النسبة	
غير موافق	1,066	2,58	4	9	5	34	3	التكرار	تقوم المؤسسة بدراسة وظائفها المستقبلية جيدا لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية
			7,3	16,4	9,1	61,8	5,5	النسبة	
محايد	,816	3,06							النتيجة النهائية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v25

يتضح من الجدول لتكرارات و النسب المئوية لأفراد العينة حول بعد المسار الوظيفي ان اتجاه اغلب افراد العينة نحو الموافق بان عملية التقييم مستمر لمخزون الكفاءات يساعد في تحديد الفجوة في الكفاءات ومعالجتها وذلك بنسبة 60% و متوسط حسابي 3.51

اما اتجاهات المستجوبين بالنسبة للعبارة 2 فكانت بمتوسط حسابي 3.09 مما يدل علي ان اجاباتهم ضمن مجال محايد اي انه يوجد تباين في الاجابات بحيث 38 كانوا غير موافقين و32 موافقين حول ان المؤسسة محل الدراسة تقوم بالتقييم و التخطيط الفعال للموارد البشرية اما العبارة 3 التي فكانت متوسط حسابها 2.5 وهي تدل على عدم موافقة الافراد على انها تقوم بدراسة وظائفها المستقبلية جيدا لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية

ومنه كانت اغلب الاجابات بعد المسار الوظيفي ككل جاءت في مجال المحايدة أي انه يوجد نقص او ضعف في التخطيط للكفاءات البشرية فالمؤسسة غير مهتمة بمعرفة مستوى الكفاءات لديها وبالتالي هذا مايمنع اتخاذ الاجراءات المستقبلية الصحيحة المتعلقة بكفاءات المؤسسة .

جدول رقم (13) : النسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات

بعد التدريب و التكوين

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	مقياس	ثانيا: التدريب و التكوين	
									التكرار	النسبة
محايد	1,053	2,96	3	17	13	19	3	التكرار	تمتلك المؤسسة مصلحة خاصة بالبحث وتطوير كفاءاتها البشري	1
			5,5	30,9	23,6	34,5	5,5	النسبة		
غير موافق	1,118	2,56	4	8	10	26	7	التكرار	تقوم ادارة المستشفى بتطوير و تنمية كفاءة مواردها البشرية عن طريق التكوين و التدريب	2
			7,3	14,5	18,2	47,3	12,7	النسبة		
غير موافق	1,103	2,31	2	9	5	27	12	التكرار	سبق ان تلقيت تدريب او تكوينا في مجال عملك	3
			3,6	16,4	9,1	49,1	21,8	النسبة		
غير موافق	0,830	2,51							النتيجة النهائية	

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v25

من خلال الجدول اعلاه البعد التكوين و التدريب بمتوسط 2.51 درجة و انحراف معياري 0.830 ، بمعنى

أن الدرجة كبيرة، أي وجود إجماع في إجابات فرد العينة، فاعلم نتائج عبارات البعد كانت عدم الموافقة وذلك في

العبارة 5 و6 بنسبة 47.3% و 49.1% و متوسط حسابي 2.56 و 2.31 ، مما يدل على أن أفراد العينة يجمعون

على أن مؤسستهم غير مهتمة بالتكوين او التدريب و اغلب عمالها و مسيريتها لايتلقون تدريبا .

جدول رقم 14: النسب و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد

التحفيز

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ثالثا: التحفيز					مقياس	مقياس	مقياس
			وافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
غير موافق	1,124	2,18	4	5	1	32	13	التكرار	1	تقوم المؤسسة الاستشفائية بتحفيز كفاءاتها البشرية
			7,3	9,1	1,8	58,2	23,6	النسبة		
غير موافق	1,178	2,38	4	9	1	31	10	التكرار	2	يتم تحفيز العمال بنقل المعلومات والخبرات بين المسيريين والموظفين
			7,3	16,4	1,8	56,4	18,2	النسبة		
موافق	1,166	3,78	16	24	5	7	3	التكرار	3	يتحسن اداءك لعملك اذا كان هناك حافز مادي او معنوي
			29,1	43,6	9,1	12,7	5,5	النسبة		
محايد	,8110	2,7						التكرار	النتيجة النهائية	
								النسبة		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v25

نلاحظ من الجدول ان متوسط المرجح الخاص ببعده التحفيز بلغ قيمة 2.7 وانحرافه معياري قدره 0.811 و

هو ما يقابل المحايدة اي مستوى واقع التحفيز متوسط حيث جاء في عبارته 7 و 8 متوسط حسابي 2.18 و 2.38

اي عدم الموافقة بنسبة 58.2 و 56.4 انهم اجمعوا على ان المركز الاستشفائي الجامعي بتلمسان لا يتبع سياسة

التحفيز كوسيلة لتنمية كفاءات افراده اما العبارة 9 فقد كانت تدل على رأي افراد مجتمع العينة حول تحسن لاداءه

لعمله في وجود الحوافز و كانت النتيجة ب 43.6 و 2 موافق و موافق بشدة اي بمتوسط حسابي 3.78.

جدول رقم 15: النسب و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد

الترقية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	مقياس	رابعا: الترقية	
									التكرار	النسبة
محايد	0,970	3,31	8	22	6	17	2	التكرار	1 تتم الترقية في المؤسسة على أساس الكفاءة و الاستحقاق	
			14,5	40,0	10,9	30,9	3,6	النسبة		
غير موافق	1,016	2,51	2	11	4	34	4	التكرار	2 توفر المؤسسة فرص عادلة للعاملين فيها للترقية والتقدم في المراكز الوظيفية	
			3,6	20,0	7,3	61,8	7,3	النسبة		
موافق	1,169	3,85	14	26	9	5	1	التكرار	3 منح الترقية الوظيفية لها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي	
			25,5	47,3	16,4	9,1	1,8	النسبة		
محايد	0,814	3,22						التكرار	النتيجة النهائية	
								النسبة		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v25

من خلال الجدول نلاحظ ان هنالك تباين في اجابات مجتمع الدراسة حول عبارات بعد الترقية حيث جاءت العبارة 10 في المجال المحايد بمتوسط 3.31 درجة و بنسبة 30.9% غير موافق و 40% موافق اي ان افراد العينة تختلف حول اساس الذي تتم عليه الترقية في المؤسسة و يوافقون على العبارة 12 و هي ان منح الترقية الوظيفية لها اثر ايجابي على الاداء الوظيفي بنسبة 47.3 موافق و بمتوسط حسابي 3.85 و لكنهم غير موافقين على العبارة 11 بنسبة 61.8 و متوسط حسابي 2.51 التي تدل على توفر الفرص الترقية و التقدم في المراكز الوظيفية و منه فان بعد الترقية ككل يتمتع بمستوى متوسط بمتوسط حسابي 3.22

جدول رقم 16:النسب والمتوسطات احسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	وافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	مقياس	خامسا : الاداء	
محايد	0.891	2,85	1	12	23	16	3	التكرار	المركز الاستشفائي الجامعي يتمتع بأداء جيد وكفاءات بشرية متميزة و ذات خبرة عالية	1
			1,8	21,8	41,8	29,1	5.5	النسبة		
غير موافق	1,120	2,49	2	13	3	29	8	التكرار	تدعم إدارة المؤسسة الاستشفائية عمليات تسيير و تنمية الموارد البشرية و ذلك بتوفير البرامج اللازمة لذلك	2
			3,6	23,6	5,5	52,7	14,5	النسبة		
غير موافق	1,051	2,45	3	9	3	35	5	التكرار	الأدوات المستعملة من قبل المستشفى لتطوير الكفاءات كافية للرفع من مستوى ادائها	3
			5,5	16,4	5,5	63,6	9,1	النسبة		
موافق	1,107	3,82	18	20	6	11	0	التكرار	تحسين أداء المؤسسة الإستشفائية يتم بالتسيير الجيد للكفاءات البشرية	4
			32,7	36,4	10,9	20,0	0	النسبة		
محايد	0,830	2,89							النتيجة النهائية	

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v25

من خلال الجدول اعلاه ان اتجاهات المستجوبين حول العبارة 13 كانت نحو محايد بنسبة %41.1 و متوسط حسابي 2.85 أي انهم ليسو علي علم بمدى كفاءة المركز الاستشفائي الجامعي و خبرة و كفاءة موارده البشرية او ان اجاباتهم كانت رغبة في التحفظ على تقييمهم لمؤسستهم اما العبارة 14 و 15 كانت تتجه نحو عدم الموافقة على ان ادارة المركز الاستشفائي الجامعي د تيجاني دمرجي تدعم عمليات تسيير و تنمية الكفاءات البشرية و ذلك بتوفير البرامج اللازمة لذلك وان الأدوات المستعملة من قبل المستشفى لتطوير الكفاءات كافية للرفع من

مستوى ادائها و ذلك بنسبة 52.7% و 63.6% و متوسط حسابي 2.49 و 2.45 و تأتي العبارة 16 و الاخيرة بالموافقة بنسبة 36.4% موافق و 32.7% موافق بشدة على ان تحسين الاداء يتم بالتسيير الجيد للكفاءات البشرية .

3- عرض نتائج العلاقات بين متغيرات الدراسة و اختبار فرضياتها:

3-1 اختبار صحة الفرضية الاولى بالاعتماد على المتوسط الحسابي لإجابة افراد العينة

- فرضية الاولى : اليات تسيير وتطوير الكفاءات البشرية ( تخطيط المسار الوظيفي تدريب تكوين ترقية تحفيز) متبعة بشكل فعال في تسيير المستشفيات .

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية ودرجة المستوى لكل بعد

المتغير	المتوسط الحسابي	الدرجة	المستوي
التقييم و التخطيط للكفاءات	3,06	محايد	متوسط
التدريب و التكوين	2,51	غير موافق	منخفض
التحفيز	2,70	محايد	متوسط
الترقية المسار الوظيفي	3,22	محايد	متوسط

المصدر :من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v25

لاختبار صحة الفرضية نعتمد على المتوسط الحسابي لإجابة الظاهرة في الجدول اعلاه بحيث كان الوسط الحسابي بالنسبة للمتغير المستقل (تسيير و تنمية الكفاءات البشرية ) من خلال ابعاده المتمثلة في تخطيط المسار الوظيفي التدريب و التكوين التحفيز و الترقية و التي تساوي 3.06 ، 2.5 ، 2.70 ، 3.22 على الترتيب وبالعودة إلى مقياس المتوسط المرجح نجد ان مستوى هذا المتغير منخفض او متوسط بمعنى أنها ليست قوية او فعالة و بالإضافة الى نتائج اجابات السابقة حول بعض عبارات الابعاد الاربعة المتعلقة بالفرضية يتم نفي الفرضية الأولى والتي مفادها ان اليات تسيير وتطوير الكفاءات البشرية ( تخطيط تقييم تدريب تكوين ترقية تحفيز) متبعة بشكل فعال في تسيير المستشفيات .

3-2 اختبار صحة الفرضية الثانية بالاعتماد تحليل علاقة الارتباط و علاقة الانحدار

جدول رقم (18):معاملات الارتباط pearson بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع

المتغيرات المستقلة				تحسين الاداء	تسيير و تنمية الكفاءات
الترقية	التحفيز	التدريب و التكوين	المسار الوظيفي		
,672**	,458**	,493**	1	,463**	التقييم و التخطيط
,615**	,537**	1	,493**	,606**	التدريب و التكوين
,623**	1	,537**	,458**	,575**	التحفيز
1	,623**	,615**	,672**	,660**	الترقية

\*\* دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر :من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v25

يتضح من الجدول ان معامل الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (تخطيط وتقييم ، التدريب و التكوين،

التحفيز، الترقية ) و المتغير التابع (الاداء ) كانت ( 0,463 ، 0,606 ، 0,575 ، 0,660 ) أي انها دالة احصائيا

عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل و المتغير التابع اي ان هذا

يشير إلى ان الطرق المعتمدة في تطوير الكفاءات تساهم في تحسين اداء المؤسسة.

-تحليل علاقات التأثير : تم استخدام كل من الانحدار البسيط للتحقق من الاثر المحتمل للمتغير المستقل بمختلف

أبعاده على المتغير التابع .

جدول رقم (19) : علاقات تأثير متغيرات الدراسة بطريقة الانحدار الخطي

المتغيرات المستقلة	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	جودة النموذج F_Test	اختبار التأثير T_Test	معادلات الانحدار
التقييم و التخطيط	0,463**	0.214	14.449**	3.801**	Y=1.451+0.47 X1
التدريب و التكوين	0,606**	0.368	30.826**	5.552**	Y=1.308+0.606 X2
التحفيز	0,575**	0.331	26.212**	5.120**	Y=1.255+0.588 X3
الترقية	0,660**	0.436	40.945**	6.399**	Y=0.720+0.673 X4

\*\* دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v25

يتضح لنا بعد ان قمنا بحساب معاملات الارتباط بين متغيرات او ابعاد الدراسة المستقلة لمختلف الطرق تطوير الكفاءات و المتغير التابع الاداء ثم اختبار الانحدار الخطي و اختبار جودة العلاقة باستخدام F ، أن هناك علاقة تأثيرية بين المتغيرات وهو ما تثبته قيم اختبار T الموضحة بالجدول وهي عند دلالة إحصائية SIG=0.000 وهي أقل من 1 0.0 بالتالي هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المتغيرين أي كلما اعتمدت المؤسسات الاستشفائية على هذه الطرق لتطوير كفاءات مسيرتها كلما أدى ذلك الى تطور ادائها ، مما يؤكد صحة الفرضية الثانية : تسيير و تطوير الكفاءات البشرية يساهم في تحقيق اداء جيد .

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة المركز الاستشفائي الجامعي تلمساني دمرجي بتلمسان و الهيكلة الادارية التي يسير وفقها و النشاطات التي يقدمها كما تناولنا في هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتسيير و تنمية الكفاءات البشرية وعلاقته بتحسين الاداء من وجهة نظر عينة من المسيرين و الموظفين الادارين في هذه المؤسسة.

بالاعتماد على الاستبيان الذي تم تصميمه وفق الأسس العلمية في البناء وتقديرات الصدق والثبات. وباستخدام النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية على مختلف الأبعاد المعبرة عن تسيير و تطوير الكفاءات و الاساليب المستعملة من اجل ذلك في مؤسستهم فقد تم التوصل إلى أن أفراد العينة يقرون بوجود بعض الاهتمام من ادارة المؤسسة بمواردها البشرية من ناحية تقييمهم و شغلهم لمناصب تلائم مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم و قدراتهم و لكنها تهمل بعض الأساسيات المعتمدة في تطوير هذه الكفاءات فهي لا تولي اهتماما كبيرا لتخطيط لمسارهم الوظيفي ،تدريبهم و تكوينهم وتحفيزهم ومن هنا تم نفي الفرضية الاولى والتي ان اليات تسيير وتطوير الكفاءات البشرية متبعة بشكل فعال في تسيير المؤسسة محل الدراسة .

اما فيما يخص الفرضية الثانية فقد اتفق افراد العينة علي ان العمل على تطوير مخزون كفاءات موظفيها من خلال اعتمادها على هذه الممارسات : التخطيط ، التحفيز والتدريب والترقية وغيرها المرتكزة كلها على الكفاءات يمكن من الحصول على الكفاءات بشرية تسييره متميزة تحسن الاداء ؛ إذ تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تسيير و تطوير الكفاءات البشرية و المساهمة في تحسين الاداء لكن هذا التأثير كان بنسب متوسطة ليست قوية وقد يمكن ارجاع ذلك الى وجود متغيرات اخرى مؤثرة .

خاتمة عامة

### خاتمة عامة

يعد قطاع الصحة الأكثر القطاعات الخدماتية ذو أهمية كبيرة في حياة أفراد المجتمع، فهو يؤثر على نمط حياة الفرد من حيث الإنتاجية والنمو الاقتصادي بشكل مباشر وقطاع الصحة في الجزائر، كما هو الحال في البلدان النامية يعيش الكثير من المشاكل خاصة تدني مستوى الاداء و جودة الخدمات لذلك، على ادارة المستشفيات الرفع من مردودية اداءها و تحسين جودة خدماتها الصحية المقدمة بتكوين توليفة البشرية ذات المهارة و الكفاءة في التسيير و التنظيم الرشيد فان دور هذا المورد البشري في خلق القيمة يتعلق بالقدرة على بناء كفاءات الموارد البشرية بجذب و دمج الاشخاص المميزين و الحرص على تدريبهم و تحفيزهم.

إن المستشفيات في شتى أرجاء العالم تواجه ضغوطاً متنامية وسريعة التغير بسبب الديمغرافيا السكانية، وأنماط الأمراض، والمعارف والتكنولوجيا الجديدة فلذلك لاتزال أهمية المستشفيات وضرورة إدارتها بمزيد من الكفاءة تحتلان موضعاً في صدارة برنامج الإصلاح على صعيد العالمي. ولعل البحث في محددات الأداء الوظيفي للموارد البشرية والاهتمام بها بغية تحسينها، من شأنها أن يرفع من مستوى فعالية وأداء الموارد البشرية، الذي يؤدي بدوره الى تحسين أداء المؤسسة والرفع من مردودها.

و كخلاصة للمذكرة تظهر نتائج الدراسات النظرية و التطبيقية و كذا نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها: من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها و التطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة حيث يمكن إبراز النتائج المسجلة فيما يلي:

- الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف، المهارات، والسلوكات التي يمتلكها الفرد والمستعملة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، كما انها تمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية والأساسية للمؤسسة إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة والفعالية.

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

- تتمثل تنمية الكفاءات البشرية في أنها مجموعة الأنشطة المتخصصة في تطوير قدرات و معارف الأفراد والجماعات بطريقة معينة، من أجل دفع أداء المؤسسة الى الأفضل .فهذه العملية لا تقتصر على التكوين و التدريب فقط، و إنما تتعدى إلى الاهتمام بأبعاد اخرى ، كوضع نظام حوافز للعمال و إشراكهم في اتخاذ القرارات....
- إن التسيير الجيد للكفاءات البشرية و العمل على تنمية قدراتها و معارفها، يجعل المؤسسة قادرة على امتلاك موارد بشرية تتمتع بخبرات و قدرات عالية تقود المنظمة إلى التميز و تحقيق أهدافها المسطرة و الرفع من أدائها.
- المؤسسات الصحية الجزائرية تحتاج إلى تركيز اهتماماتها حول تسيير كفاءاتها البشرية والمحافظة عليها كونها أهم مقومات نجاحها.
- الاهتمام بتحفيز العنصر البشري و عدم تهميشه ، فتقديم الحوافز بمختلف أنواعها و إشراك العمال في اتخاذ القرارات و الأخذ بأرائهم و مقترحاتهم من شأنه أن يشعرهم بوجوده و مكانته في المؤسسة، فيكون هناك اتصال داخلي و علاقة جيدة بين جميع الموظفين لكننا خلال دراستنا التطبيقية لاحظنا غياب الاهتمام بسياسة التحفيز للموظفين و عدم تساوي فرص الترقية في المؤسسة محل الدراسة.
- اليات تسيير وتطوير الكفاءات البشرية ( تخطيط المسار الوظيفي تدريب تكوين ترقية تحفيز) غير متبعة بشكل فعال في المركز الاستشفائي الجامعي د تيجاني دمرجي .
- المركز الاستشفائي لديه كفاءات بشرية جيدة لكنها تحتاج لبعض الاهتمام و الدعم خاصة السلك الاداري الذي يحتاج لعناية خاصة و متابعة نظرا لصعوبة عمله في هذا النوع من المؤسسات الذي يتميز بتعدد نشاطاته ومصالحه الطبية وسعته الاستشفائية وتنوع اسلاكه و هيئاته (هيئة ادارية ، هيئة استشفائية ، هيئة تقنية ،هيئة تتعلق بالعمال المهنيين ) فهو يعتبر العنصر المسؤول عن القيادة و التنظيم و الربط ما بين المهام الادارية والهيئات الاخرى لذلك فهم بحاجة كبيرة لتطوير كفاءتهم و مهاراتهم لتمكينهم من اداء هذه مهام.
- المركز الاستشفائي الجامعي محل الدراسة لا يهتم كثيرا بتنمية كفاءات موارده البشرية العاملة بالإدارة، وهذا دليل على عدم ادراك القائمين على هذا القطاع بمدى أهمية هذه العملية في توفير أفضل الخدمات للمواطن، وبتجنيب مواردها البشرية لضغوط العمل.

- لقد تبين من خلال دراستنا التطبيقية لموضوع تأثير كفاءة الموارد البشرية على مردودية المؤسسة الاستشفائية أن بين هاتين الأخيرتين علاقة طردية أي كلما كانت المؤسسة الاستشفائية تمتلك موارد بشرية كفئة ينعكس بالإيجاب على الاداء لكنها نسبية والمقصود هنا أنه ليس بالضرورة أن يكون سبب المردودية المثلى للمؤسسة الاستشفائية هو تطوير و تسيير للموارد البشرية فقط بل هناك اسباب اخرى ومتغيرات اخرى تؤثر على المردودية و الاداء سواء بالشكل الايجابي او السلبي مثل غياب اتصال واضح وقوي بين الطاقم الطبي و الطاقم الاداري ، نقص الموارد المادية ، و التي قد تكون هذه محل دراسات اخرى قادمة على ضوء النتائج المتوصل اليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

-- ضرورة الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة و اكتشاف القدرات والمهارات المتواجدة داخل المؤسسة والتوظيف على أساس الخبرات.

- ضرورة الاهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تدريبها وتطويرها وتنظيم ملتقيات دورية للموظفين بالفروع المختلفة لتبادل الخبرات حول أنشطتهم التكوينية.

توسيع ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي لوصول لمستويات الأداء المخطط لها.

- منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض إشباع الحاجات العمال، وتحقيق مستوى من الرضا الذي يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة، إضافة إلى ربط المكافآت بمستوى أداء الأفراد، مع مراعاة الفوارق الفردية والجهود المبذولة.

- الابتعاد عن تحيز في اختيار الموظفين وترقيتهم احترام مبدأ المساواة.

- وضع برامج نظام دوري لعملية التقييم و استخدام مؤشرات جديدة واليات متطورة في عملية التقييم .

- يجب أن يكون التدريب المقدم للعاملين يتماشى مع التقييم.

- تبني معايير واضحة في اختيار العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية؛الاهتمام بتدريب الموظفين على أحدث الوسائل.

- ضرورة القضاء على المظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات الإقصاء ، التهميش ، اللامساواة ... إلخ و بعث روح جديدة تؤمن بالكفاءات و تقدّر الأكفاء.

و توسيع نطاق استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة تطوير الكفاءات تشجيع المؤسسات الجزائرية على إقامة جسور تواصل مع المؤسسات الأجنبية بشتى أنواع التقارب ، لكي تتمكن بفضل هذا الإحتكاك و عبر الإندماج في سلاسل القيم الدولية من نقل الكفاءات و المعارف و الإرتقاء بالتالي تدريجيا إلى مستويات عالمية راقية.

-على المؤسسات أن تكرس ثقافة التقاسم بين أفرادها و أن تبعث فيهم روح التبادل الحر للمعلومات و المعارف و الكفاءات و أن تشجعهم على ذلك بواسطة خلق أنظمة تدريب و رعاية ملائمة ، و إيجاد الحوافز و المغريات اللازمة لذلك

- ضرورة إنشاء لجنة أو جهة خاصة مكلفة بمتابعة و قراءة استمارات التقييم و متابعة التوصيات التي تسفر عنها نتائج التقييم، و استخدامها في اتخاذ القرارات و الإجراءات الإدارية اللازمة ، و بما يخدم و يطور المسار الوظيفي للعاملين .

- البحث عن أساليب حديثة في تنمية مواردها البشرية فلا يجب ان يقتصر تطوير الكفاءات على الطرق التقليدية فقط .

# قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع

• الكتب:

1. أبو الكشك محمد نايف، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة ، دار جرير للنشر ،الأردن، 2006
2. إسماعيل حجازي ، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى.
3. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة 01 ، دار النهضة العربية، بيروت، 2002 .
4. حمداوي وسيلة ، "ادارة الموارد البشرية "، ديوان المطبوعات الجزائرية ، قسنطينة ، ط 2004 .
5. خضير كاظم حمود .د ياسين كاسب الخرشة ، ادارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان .
6. رافده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية،دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، الأردن
7. رواية حسن ، "إدارة الموارد البشرية "، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية إسكندرية ، طبعة 2005 .
8. زاهر عبد الرحيم ، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الأولى 2011 .
9. سعيد بن يمينة ، تنمية الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
- 10.سلطان، محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، 1993، بيروت لبنان.
- 11.صلاح محمود ذياب ، ادارة المستشفيات و المراكز الصحية الحديثة ، الطبعة الاولى ، دار الفكر للنشر ، عمان - الاردن ، الطبعة الاولى.
12. عبد الحكيم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء في التقييم إلى تحسين الأداء ، مكتبة ابن سينا 1999 مصر.
- 13.عبد الوهاب، علي محمد ، إدارة الموارد البشرية، 1999 .

14. عدون ناصر دادي ، إقتصاد المؤسسة.الجزائر، دار المحمدية العامة، د.سنة.
15. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2015.
16. لعربي بلقاسم فرحاتي ، تأهيل الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، الاردن ،عمان ،ط 2012.
17. محمد بهجت كشك ، المنظمات وأسس إدارتها، مصر، المكتب الجامعي الحديث 1999.
18. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006 .
- المذكرات و الأطروحات :
1. حفيظي حنان بركاني بثينة، دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز قالمة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ،جامعة 8 ماي 1945، قالمة كلية العموم الاجتماعية والإنسانية، 2016/2015.
2. الزهرة شنكامة ، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر اكايمي ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،تخصص اداري و سياسي ،جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2013.
3. مخلوف كلثوم ،اشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مديرية الطاقة و المناجم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، كلية العموم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم.
4. سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة ،2014 / 2013 .
5. سيد احمد حاج عيسى، اثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية- دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية، 2012 - 2011 ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 03.

6. شارف عذراء، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008 .
7. طلحة عبد القادر، محاولة قياس الكفاءة الجامعية باستخدام التحليل التطويقي، رسالة ماجستير ، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان .
8. عزي أسماء، تسيير الكفاءات في المؤسسة، دراسة حالة الشركة سونلغاز ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014.
9. كحيلة نبيلة، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية "دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحي جيجل ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير،تخصص تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.
10. مزوزي ربيع، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الأوراس أريس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيدر ببسكرة، 2014.
11. مقداد أصيلة بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم إقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ملحقه مغنية، 2015/2016.
12. مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2016/2015 .

13.منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،

أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012 2013 .

14.يحياوي نعيمة، مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسيير المؤسسات من خلال وضع نظام

محاسبي، رسالة ماجستير، معهد علوم التسيير والاقتصاد، جامعة باتنة، 1993.

• المجالات و الملتقيات:

1. إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة

محمد خيضر بسكرة، العدد 10 ، نوفمبر 2006 .

2. بومايلة سعاد، فارس بوبكور، أثر التكنولوجيات الحديثة للاتصال و الإعلام في المؤسسة الاقتصادية، من

مجلة الاقتصاد و المناجمنت، عدد 3 ،مارس 2004 .

3. جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان، إبراهيم أحمد وآخرون، امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على خدمات التعليم العالي من أجل تحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية

، جامعة الطائف، السعودية، العدد السابع 2012 .

4. حمادي نبيل، ط.د. ارقى نذيرة ، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية

دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال ، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية

المستدامة جامعة يحيى فارس لمدينة، العدد 08 جوان 2017 .

5. حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات ، دراسة حالة مستشفى الإخوة

مغلاوي بميلة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE ، ديسمبر 2017 .

6. رايس وفاء ، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاستشفائية عرض بعض

التجارب ، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد السابع عشر جوان، 2015 .

7. رايس وفاء ، مؤشرات تقييم أداء المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بسكرة ،

الجزائر، مجلة النماء للاقتصاد و التجارة ، العدد الرابع ، ديسمبر 2018 .

8. سميرة عبد الصمد دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الاداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الاسمنت (scimat) عين التوتة بولاية باتنة ،مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة ،العدد السادس ،سبتمبر 2018.
9. شنوفي نور الدين ،أمرزوقي عبد المؤمن" دور التكوين في تنمية الكفاءات و تحقيق الإبداع " الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة و الإبداع : الممارسات و التحديات خلال الفترة 18 / 17 أبريل 2013، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة.
10. عامر ايمان، صوار يوسف، تقييم كفاءة اداء المؤسسات الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات دراسة حالة المستشفيات العمومية الجزائرية .
11. قرزيس محمود، قايد خميسي، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة ، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، المركز الجامعي برج بوعريرج .
12. قمبر عبد الرؤوف، رقي نذيرة ، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي ، دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية المجلد 2، العدد 2 ، 2017 .
13. كمال منصور، سماح صولح ، "تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى "، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية ، العدد السابع ،جامعة بسكرة 2010 .
14. مالك عبد الله المهدي، مفهوم التنمية الاجتماعية: رؤية مستقبلية ، مجلة الدراسات المستقبلية ، عدد 17 المجلد 1 ، 2016 .
15. محمد زبير وشوقي جدي ، "الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 14 - 13 ديسمبر 2011 .
16. مزينة بلقاسم ، خصائص المؤسسة الاستشفائية ،مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية ، العدد التاسع.

17. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخل في الملتقى

الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع وآفاق التطور- تجارب الدول-، جامعة حسيبة بن بوعلي،

الشلف 2012 .

• المواقع الالكترونية

موسوعة ويكيبيديا :

<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9>

<http://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/45441-80-2015>

# قائمة الملاحق



المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان -



تخصص ادارة المصالح الصحية

استمارة استبيان موجهة للموظفين

السادة و السيدات الموظفين بالمؤسسة

تحية طيبة

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في تخصص ادارة المصالح الصحية بعنوان " دور تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإستشفائية " تم إنجاز هذا الإستبيان بهدف فهم و توضيح أثر تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق تميز المؤسسات الإستشفائية , لذا نرجوا من سيادتكم المحترمة ملاً هذه الإستمارة بدقة و موضوعية علماً أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة و المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ولكم جزيل الشكر مسبقاً على مشاركتكم و مساهمتكم القيمة .

شكراً لتعاونكم.

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

أولاً: معلومات شخصية

1-الجنس: ذكر  انثى

2-السن: من 20 إلى 30 سنة  بين 30-40

بين 40 - 50  أكثر من 50

3-المستوى التعليمي : أقل من ثانوي  ثانوي   
جامعي  شهادات أخرى

4-سنوات الخبرة :  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

3- منصب عملك يلائم مؤهلاتك العلمية و العملية :

نعم  لا

4- عملك يتطلب تواجد :

-كفاءات الفردية فقط

-الكفاءات الجماعية فقط

- تضافر الكفاءات الفردية و الجماعية معا

ثانيا :

العبرة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
1- يساعد التقييم المستمر لمخزون الكفاءات في تحديد الفجوة في الكفاءات ومعالجتها					
2- تعتمد المؤسسة على أسس و معايير التقييم و التخطيط للكفاءات البشرية					
3 - تقوم مؤسستكم بدراسة وظائفها المستقبلية جيدا لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية					
4- تمتلك المؤسسة خلية خاصة بالبحث والتطوير من أجل تنمية كفاءاتها البشرية					

تخطيط و تقييم الكفاءات

التدريب و

					5-تقوم إدارة المستشفى بتطوير و تنمية كفاءة مواردها البشرية عن طريق التكوين و التدريب	
					6- سبق ان تلقيت تدريب او تكوينا في مجال عملك	
					7-تقوم المؤسسة بتحفيظ كفاءاتها البشرية	الحوافز
					8- يتم تحفيظ العمال بنقل المعلومات والخبرات بين المسيريين والموظفين	
					9-أداءك لعملك يتحسن عندما يكون هناك حافز مادي او معنوي	
					10-تم الترقية في المؤسسة على أساس الكفاءة و الاستحقاق	
					11-توفر المؤسسة فرص عادلة للعاملين فيها للترقية والتقدم في المراكز الوظيفية	الترقية
					12- منح الترقيات الوظيفية لها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي.	
					13- المركز الاستشفائي الجامعي يتمتع بأداء جيد وكفاءات بشرية متميزة و ذات خبرة عالية .	الأداء في المؤسسة
					14- تدعم إدارة المؤسسة عمليات تسيير و تنمية الموارد البشرية و ذلك بتوفير البرامج اللازمة لذلك.	
					15-الأدوات المستعملة من قبل المستشفى لتطوير الكفاءات كافية للرفع من مستوى ادائها .	
					16- التسيير الجيد للكفاءات البشرية له دور في تحسين أداء المؤسسة الإستشفائية.	

# الفهرس العام

## الفهرس العام

I	الشكر و التقدير
II	الإهداء
III	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1	مقدمة
2	2. اشكالية البحث
3	3. اسباب اختيار الموضوع
4	4. اهمية الدراسة
4	5. اهداف الدراسة
5	6. حدود الدراسة:
5	7. الصعوبات
6	8. منهج الدراسة
7	9. هيكل الدراسة
7	10. نموذج الدراسة
8	11. الدراسات السابقة
14	12. بعض مصطلحات الدراسة

## الفصل الثاني: الكفاءة البشرية و أداء المؤسسة الاستشفائية

18	تمهيد الفصل :
----	---------------

18	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية .....
18	المطلب الأول: ماهية الكفاءات البشرية.....
18	1-ظهور مفهوم الكفاءة : .....
19	2-تعريف الكفاءات البشرية: .....
21	3-متطلبات الكفاءات البشرية و ابعادها: .....
23	4-خصائص الكفاءات البشرية: .....
24	المطلب الثاني :أنواع الكفاءات البشرية و أهميتها.....
24	1- أنواع الكفاءات: .....
27	2-أهمية الكفاءات البشرية : .....
29	3- مستويات الكفاءة.....
30	المبحث الثاني : تسيير و تنمية الكفاءات البشرية .....
30	المطلب الأول : تسيير الكفاءات البشرية .....
30	1-تعريف تسيير الكفاءات البشرية: .....
32	2-أهداف تسيير الكفاءات البشرية: .....
32	3-مجالات و مراحل تسيير الكفاءات البشرية: .....
35	المطلب الثاني : تنمية الكفاءات البشرية .....
35	1 تعريف تنمية الكفاءات البشرية: .....
36	2-أهداف وأهمية تنمية الكفاءات البشرية : .....
36	3-أساليب تنمية الكفاءات البشرية: .....
41	4-عراقيل تسيير الكفاءات في المؤسسة.....

43	المبحث الثالث :أداء المؤسسات الاستشفائية.....
43	المطلب الأول :الإطار المفاهيمي للأداء.....
43	1-تعريف الأداء:.....
44	2-النماذج الحديثة لتقييم الأداء المؤسسي:.....
45	3-أهداف قياس الأداء:.....
46	المطلب الثاني : المؤسسة الاستشفائية و الاداء.....
46	1-مفهوم المستشفى:.....
47	2-كفاءة أداء المستشفيات للخدمات الصحية :.....
48	3-معايير تقييم كفاءة الأداء المستشفيات:.....
51	4-أهمية تقييم الأداء في المؤسسات الاستشفائية.....
52	5- معيقات التميز في الأداء :.....
53	المطلب الثالث : العلاقة بين تسيير و تنمية الكفاءات البشرية و الاداء.....
53	1-دور تسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء:.....
54	2- نماذج نظرية حول تسيير الكفاءات و دوره في تحسين أداء المؤسسات:.....

### الفصل الثالث: دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي تلمسان

57	خلاصة الفصل.....
58	تمهيد الفصل.....
59	المبحث الاول : نظرة عامة للمؤسسة الاستشفائية الجزائرية و المؤسسة محل التبرص.....
59	المطلب الاول : تنظيم القطاع الصحي في الجزائر.....
63	المطلب الثاني : مصالح المركز الاستشفائي الجامعي و تسييره الإداري.....

المطلب الثالث: توظيف الكفاءات البشرية و اداء المركز الاستشفائي الجامعي د تيجاني دمرجي تلمسان	69
المبحث الثاني: دراسة و تحليل الاستبيان .....	76
المطلب الاول : تقديم الاستبيان و الطريقة المتبعة .....	76
المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج دراسة .....	78
خلاصة الفصل:.....	93
خاتمة عامة:.....	94
قائمة المصادر و المراجع.....	98

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير تسيير الكفاءات البشرية على أداء المؤسسة الاستشفائية، و لقد تم استخدام أبعاد أو مراحل تسيير و تنمية الكفاءات والمتمثلة في تخطيط الكفاءات، تدريب و تكوين الكفاءات، تحفيز الكفاءات، ترقية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، وقمنا باختبار تأثير كل من هذه العناصر على الأداء المسيرين بالمركز الاستشفائي الجامعي بتلمسان و توصلنا في نهاية الدراسة إلى أن تنمية الكفاءات ذات أهمية بالغة وذات تأثير جيد على أداء المؤسسة. إلا أننا لاحظنا نقص في تبني فلسفة هذا الطرح بالمنظمة الإستشفائية محل الدراسة الميدانية، حيث وجدنا أن جل مواردها البشرية العاملة بالإدارة لم تستعد من أي برنامج لتنمية كفاءتها.

**الكلمات المفتاحية:** تنمية الكفاءات، تسيير الكفاءات، الموارد البشرية، المؤسسة الإستشفائية، الأداء .

## Résumé

L'objectif de cette étude est d'essayer d'identifier l'impact de la gestion des compétences des ressources humaines sur la performance des établissements hospitaliers, et pour cela nous avons utilisé les dimensions de la gestion et du développement des compétences, qui sont la planification et l'évaluation des compétences, la formation et le renforcement des compétences, et enfin la motivation. Ensuite, nous avons essayé d'évaluer l'influence de chacune des dimensions citées sur la performance des gestionnaires à l'hôpital universitaire de Tlemcen. Les résultats montrent que la gestion des compétences est très importante avec un impact positif sur la performance de l'établissement. Cependant, nous avons remarqué un manque d'adoption de cette philosophie dans l'hôpital où nous avons effectué notre étude, et nous avons constaté que la majorité des gestionnaires et des administrateurs de l'hôpital universitaire de Tlemcen n'ont pas bénéficié des programmes de développement des compétences.

Mot clé : gestion des compétences, développement des compétences, ressources humaines,