

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



المدرسة العليا لإدارة الأعمال-تلمسان

قسم: إدارة الأعمال

تخصص: إدارة الخدمات الصحية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي
تحت عنوان

دور التكوين في تنمية وتسيير الكفاءات بالمؤسسات الاستشفائية
- دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "الاختان باج" بالشلف-

إعداد الطالب: كفكف حمزة

المناقشة بتاريخ:

لجنة المناقشة :

الأستاذ : خالدي مصطفى	الرتبة	أستاذ محاضراً	رئيساً
الأستاذ : حايذ زهية	الرتبة	أستاذ مساعد قسم ب	مشرفاً
الأستاذ : همش عمر	الرتبة	أستاذ محاضراً	ممتحناً

السنة الجامعية: 2020/2019

التشكرات

الحمد لله الذي وسع كل شيء، علما والذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا
أن هدانا الله

لما وقد وفقني الله لإتمام هذه الدراسة، وومعنا القوة والصبر لإتمام هذا
العمل المتواضع

فيسرني أن أتقدم بأسمى عبارات التقدير والعرفان إلى صاحبة هذه نبيل
ورأي حكيم وفكر سليم وعقل منير

إلى الأستاذة المشرفة "حايده زهية" التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث
وقدمت لنا الدعم والتوجيه والنصائح التي طالما افادتنا، كما أتقدم بجزيل
الشكر والعرفان على كرمها وعظيم جهدها.

كما أخص بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة بقبولهم مناقشة هذه الدراسة
كما لا ننسى أن نشكر عمال مستشفى الاختان باج على مساعدتهم بجمع
المعلومات

والشكر الموصول لكافة أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال

وشكرا لكل من ساهم بإنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة

الإهداء

سجدة شكر إلى المولى عز وجل على نعمه التي لا تحصى على الصحة

والعافية على العلم والمعرفة

اهدي هذا العمل المتواضع

الى منبع الحنان والراحة والأمان إلى من علمتني الصبر والكفاح في سبيل

النجاح والارتقاء إلى أمي الحبيبة.

إلى أستاذي الأول في الحياة والذي علمني أول الكلمات وصاحبني في أول

خطواتي والذي نجحت بفضل كل دعواته إلى أبي العزيز.

الى كل رفقاء الدرب واعز وأوفى الأصدقاء خلال المسيرة الدراسية

إلى من أطلقت عليهم "إن المعلم يستحق التبجيل" كل الأساتذة الكرام

الى كل من سمعتم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي اهدي هذا العمل

كفكف حمزة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال والجداول

المقدمة العامة 09

الفصل الأول :التكوين بالمؤسسات الاستشفائية العمومية

المبحث الأول : الإطار العام للتكوين 14

المطلب الأول : مفهوم التكوين 14

المطلب الثاني : أنواع التكوين 17

المطلب الثالث : أساليب التكوين 20

المبحث الثاني : نظرة عامة حول المؤسسات الاستشفائية 22

المطلب الأول : نشأة ومفهوم المؤسسات الاستشفائية 22

المطلب الثاني : أصناف المستشفيات 23

المبحث الثالث : التكوين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية 25

المطلب الأول : البرامج التكوينية بالمؤسسات العمومية الاستشفائية 25

المطلب الثاني : مراحل العملية التكوينية بالمؤسسات العمومية الاستشفائية 25

المطلب الثالث : أهمية العملية التكوينية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 30

الفصل الثاني : تنمية وتسيير الكفاءات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

المبحث الأول : مفاهيم حول الكفاءات 34

فهرس المحتويات

المطلب الأول : ماهية الكفاءات	34
المطلب الثاني : أنواع الكفاءات	35
المطلب الثالث : أبعاد ومستويات الكفاءات	38
المبحث الثاني : تسيير الكفاءات	40
المطلب الأول : مفهوم تسيير الكفاءات	40
المطلب الثاني : مقاربات تسيير الكفاءات	41
المطلب الثالث : مراحل تسيير الكفاءات	43
المبحث الثالث : تنمية الكفاءات في المؤسسات الاستشفائية	44
المطلب الأول : مفهوم تنمية الكفاءات	44
المطلب الثاني : أهمية وأهداف تنمية الكفاءات	45
المطلب الثالث : أساليب ومجالات تنمية الكفاءات	46
الفصل الثالث : واقع التكوين وتنمية وتسيير الكفاءات بالمؤسسة الاستشفائية الأختان باج بالشلف	
المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل التبرص	54
المطلب الأول : المؤسسة الاستشفائية الأختان باج بالشلف	54
المطلب الثاني : التنظيم الداخلي للمؤسسة	55
المبحث الثاني : التكوين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأختان باج بالشلف	63
المطلب الأول : التكوينات المتاحة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأختان باج بالشلف	63
المطلب الثاني : تطور الميزانية المخصصة للتكوين بالمؤسسة الاستشفائية الأختان باج بالشلف	67
المبحث الثالث : إعداد استبيان وتحليل نتائجه	67

فهرس المحتويات

المطلب الأول : مصادر المعلومات وعينة الدراسة	67.....
المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان	86.....
الخاتمة العامة	83.....
قائمة المراجع	86.....

الملاحق

الملخص

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل 01-01	طرق تحديد الاحتياجات التكوينية	26
الشكل 02-01	نتائج تقييم البرنامج التكويني	29
الشكل 03-01	أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة	30
الشكل 01-03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الختان باج بالشلف	57
الشكل 02-03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	68
الشكل 03-03	توزيع أفراد العينة حسب السن	68
الشكل 04-03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	69
الشكل 05-03	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	69
الشكل 06-03	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	70
الشكل 07-03	توظيف الكفاءات البشرية	70
الشكل 08-03	قيام العمال بدورات تكوينية	71
الشكل 09-03	مدة التكوين	71
الشكل 10-03	مقر التكوين	72
الشكل 11-03	اثر العملية التكوينية	72
الشكل 12-03	مراعاة المكون للفروق الفردية	73
الشكل 13-03	دور المكون	73
الشكل 14-03	معوقات نجاح العملية التكوينية	74
الشكل 15-03	تبادل المعارف بين المسير والعمال	74
الشكل 16-03	اكتساب المعلومات والمعارف	75
الشكل 17-03	سعي المسير إلى تنمية الكفاءات	75
الشكل 18-03	الوسائل المستخدمة لتسيير الأفراد	76
الشكل 19-03	اهتمام المدير بالعمال	76
الشكل 20-03	قيام المسير بالرقابة المستمرة	77
الشكل 21-03	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	77

قائمة الأشكال و الجداول

78	دور تسيير الكفاءات البشرية	الشكل 22-03
78	اعتماد المؤسسة على التكوين	الشكل 23-03
79	ارتباط تنمية الكفاءات بالتكوين فقط	الشكل 24-03
79	ضرورة التكوين لتنمية الكفاءات	الشكل 25-03
80	دور تنمية الكفاءات البشرية	الشكل 26-03

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
جدول 01-01	أنواع التكوين	19
جدول 01-03	الهيكل الوظيفي للمؤسسة الاستشفائية الأختان باج بالشلف	58
جدول 02-03	الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالشلف	61
جدول 03-03	البرنامج التكويني لسلوك الأطباء	64
جدول 04-03	البرنامج التكويني لسلوك الإداريين	65
جدول 05-03	البرنامج التكويني لسلوك شبه الطبيين	66
جدول 06-03	تطور الميزانية المخصصة للتكوين بالمؤسسة الاستشفائية الأختان باج بالشلف	67
جدول 07-03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	68
جدول 08-03	توزيع أفراد العينة حسب السن	68
جدول 09-03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	69
جدول 10-03	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	69
جدول 11-03	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	70
جدول 12-03	توظيف الكفاءات البشرية	70
جدول 13-03	قيام العمال بدورات تكوينية	71
جدول 14-03	مدة التكوين	71
جدول 15-03	مقر التكوين	72
جدول 16-03	اثر العملية التكوينية	72
جدول 17-03	مراعاة المكون للفروق الفردية	73
جدول 18-03	دور المكون	73
جدول 19-03	معوقات نجاح العملية التكوينية	74
جدول 20-03	تبادل المعارف بين المسير والعمال	74
جدول 21-03	اكتساب المعلومات والمعارف	75
جدول 22-03	سعي المسير إلى تنمية الكفاءات	75
جدول 23-03	الوسائل المستخدمة لتسيير الأفراد	76
جدول 24-03	اهتمام المدير بالعمال	76

قائمة الأشكال و الجداول

77	قيام المسير بالرقابة المستمرة	جدول 25-03
77	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	جدول 26-03
78	دور تسيير الكفاءات البشرية	جدول 27-03
78	اعتماد المؤسسة على التكوين	جدول 28-03
79	ارتباط تنمية الكفاءات بالتكوين فقط	جدول 29-03
79	ضرورة التكوين لتنمية الكفاءات	جدول 30-03
80	دور تنمية الكفاءات البشرية	جدول 31-03

المقدمة العامة

المقدمة العامة

مقدمة عامة :

تعتبر الموارد البشرية عنصر أساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، و أداة مهمة في مواكبة و ملاحقة التطور الحاصل في كل المجالات حتى صارت تحضباها تمام كبير من طرف المنظمات، فأصبحت هذه المنظمات تسعى إلى تنمية هذه الموارد لأجل تحقيق القدرة على المنافسة و ضمان الاستمرارية، فاحتضان القدرات الفكرية والطاقات المعرفية لا يمثل ضمانا كافيا في ظل محيط يتسم بالتقلبات و المفاجآت في كل جوانبه.

لقد توجب على المؤسسات الرفع و تطوير أداء وكفاءة مواردها البشرية وهذا من خلال تكوينهم و ترقيةهم و تطوير مسارهم الوظيفي، فالتكوين يحظى باهتمام كبير من طرف التنظيمات الإدارية، وتخصص له ميزانية كبيرة في المؤسسة لارتباطه بمستوى أداء الفرد وكفاءته في الوظيفة التي يشغلها، فهو من بين الاستراتيجيات التي تستعملها المؤسسة في تنمية مواردها البشرية، فالهدف من خلال تكوين العاملين هو سد الثغرات المعرفية وصقل المهارات والكفاءات، فالتكوين يكون ضروري في حال تراجع مستوى أداء العاملين بسبب وجود نقائص في المؤهلات التي تسمح بشغل هذا المنصب.

في ظل التطور الذي يعرفه المجال الصحي فان المؤسسات الصحية باختلاف أنواعها الخاصة كانت أو العامة تواجه مجموعة من التحديات، حيث أكد العلماء على ضرورة الاستثمار في القطاع الصحي الذي يلعب دورا هاما في التنمية، لان مستوى الرعاية الصحية ينعكس على التقدم الاجتماعي للدول و المجتمعات، وهذا ما يفرض على المؤسسات الصحية رفع كفاءة مواردها البشرية من اجل تحقيق أهدافها و تقديم أفضل خدمات الصحة و الرعاية، وهذا يكون عن طريق إتباع برامج تكوينية محددة و فعالة، وهذا من اجل تنمية الموارد و تسيير الكفاءات المتاحة.

و عليه يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور التكوين في تنمية و تسيير الكفاءات بالمؤسسات الصحية العمومية؟

التساؤلات الفرعية:

يهدف الموضوع إلى الإجابة على التساؤلات الفرعية الآتية :

- هل تحقق البرامج التكوينية أهدافها المرجوة و المسطرة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية؟
- هل يؤثر التكوين على تسيير الكفاءات بالمؤسسة الصحية العمومية ؟
- ما هو واقع التكوين بالمؤسسة الصحية العمومية الأختان باج بالشلف ؟

المقدمة العامة

أهداف الدراسة:

الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذا الموضوع تتمثل في ما يلي:

- معرفة دور التكوين في تنمية و تسيير الكفاءة بالمؤسسة الصحية العمومية.
- تحديد اثر البرامج التكوينية على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية.
- المساهمة في إثراء موضوع التكوين و تسيير الكفاءة في المؤسسة الصحية العمومية
- تقديم صورة عن واقع التكوين بالمؤسسة الصحية العمومية الختان باج بالشلف.

فرضيات الدراسة:

- يلعب التكوين دورا ايجابيا في تنمية و تسيير الكفاءة بالمؤسسات الصحية العمومية .
- غياب الدقة في تحديد البرامج التكوينية قد يؤثر سلبا على تسيير الكفاءات بالمؤسسة الصحية العمومية.

هيكل الدراسة:

لغرض دراسة و تحليل الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى جانبين جانب نظري و جانب تطبيقي وذلك كما يلي:

الجزء النظري: وينقسم إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول : و قد جاء تحت عنوان تكوين الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية, و تطرقنا فيه إلى ثلاث مباحث هي :الإطار العام للتكوين, نظرة عامة حول المؤسسات الاستشفائية ,التكوين في المؤسسات الاستشفائية.

الفصل الثاني: بعنوان تنمية و تسيير الكفاءات بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "الاختان باج بالشلف".

الجزء التطبيقي: في هذا الجزء تم التطرق إلى دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الاختان باج بالشلف, و تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث كما يلي : تقديم المؤسسة, التكوين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الاختان باج بالشلف ,تقييم التكوين بالمؤسسة محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع :

من الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع :

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص إدارة المؤسسات الصحية .

المقدمة العامة

- التعرف على دور التكوين بالمؤسسات الاستشفائية العمومية .
- أهمية المؤسسات الاستشفائية العمومية ودورها في تقديم الرعاية و الخدمات الصحية.
- قابلية البحث و الدراسة في الموضوع .

حدود الدراسة :

حدود موضوعية: شملت الدراسة جوانب التكوين "متغير مستقل" و دوره في تنمية وتسيير الكفاءة "تابع" بالمؤسسة الاستشفائية العمومية.

حدود مكانية: الجانب النظري للدراسة تم إسقاطه على المؤسسة الاستشفائية الاختان باج.

حدود زمانية: تمت الدراسة بالاستعانة بالوثائق المتاحة من السنوات :2017-2018-2019

منهج الدراسة :

الهدف من الدراسة هو تحليل عملية التكوين, ومعرفة أهميته وتأثيره على تنمية و تسيير الكفاءات بالمؤسسات الاستشفائية العمومية ,ومن اجل هذا تم اعتماد المنهج الوصفي التحليل الذي يجمع بين الدراسة النظرية و التطبيقية.

أهمية البحث :

تكمّن الأهمية من هذه الدراسة في النتائج و الإضافات العلمية التي قد تساهم في تطوير العملية التكوينية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية، تتناول الدراسة المؤسسات الصحية وهي مؤسسات ذات أهمية في المجتمع لذا يجب الرفع من مستواها بإتباع برامج تكوينية محددة.

الفصل الأول :

التكوين بالمؤسسات الاستشفائية العمومية

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية

تمهيد الفصل:

أصبحت المؤسسات و المنظمات باختلاف إشكالها و طبيعتها تهتم بعملية التكوين و ذلك لأنها تساهم في أداء الفرد لمهامه و نشاطه بكفاءة و مردودية عالية حيث يمثل التكوين استثمارا في الموارد البشرية للمؤسسة وله عائد يظهر في إنتاجية المؤسسة وتحسين أداء العاملين فيها.

إن تزايد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية فرضته التطورات السريعة و التغيرات في كافة المجالات، فأصبحت المؤسسة تسعى إلى تنمية الكفاءات التي تمتلكها وتطويرها لتجنب مختلف التهديدات التي تواجهها فهي تسعى إلى دعم نقاط قوتها و معالجة نقاط الضعف مما ألزمها العمل على إيجاد سبل لتطوير و تنمية مواردها البشرية و الارتقاء بها، و عليه فان التطبيق السليم لأنظمة تكوينية معينة يساعدها على تحقيق هذه الأهداف.

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية

المبحث الأول: الإطار العام للتكوين

تمهيد :

تأتي عملية التكوين بعد عملية الاختيار و التعيين فاستقطاب الكفاءات و اختيار و تعيين العاملين من طرف إدارة الموارد البشرية لا يكون كافيا و إنما يجب إن يعقب عمليتي الاختيار والتعيين إعداد برامج تكوينية محددة تساعد على تطوير المهارات وتحسين القدرة على أداء العمل المسند إليهم يحسن صورة وكذا يمكن إن يكون التكوين لأجل مواكبة كل التغيرات التكنولوجية و الإدارية و عليه ارتأينا تقديم مفاهيم متعلقة بالتكوين و توضيح أنواعه و النظريات المتعلقة به.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

لقد عرف العلماء و الباحثين التكوين بمجموعة مختلفة من المفاهيم كل حسب مجاله و زاوية تناوله لفكرة التكوين و سنحاول التطرق إلى بعض المفاهيم.

الفرع الأول: تعريف التكوين

اعتبر التكوين عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناءا على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد و إجراءات محددة, لأن غايات التكوين بعكس التعليم محددة وواضحة و مبرمجة ويجب إنتخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتا أطول حتى تتبلور نتائجها, فالمقصود من التكوين هو زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها¹.

سوف نقوم بتقديم بعض التعاريف للتكوين :

تعريف 02 "يعرف التكوين على انه "وظيفة من وظائف إدارةالأفراد في المنظمات .ويهدف إلى تحسين المعلومات و المهارات والقدرات الفنية و الإدارية و السلوكية لدى العاملين وذلك بهدف تحسين الإنتاجية

ومن ثم الربحية وكذلك ضمان الاستقرار إيرادات المبيعات وتحقيق النمو والتوسع و الابتكار و التجديد في العمل"².

¹ نوري منير "تسيير الموارد البشرية". ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية ,الجزائر , 2014, ص241.

² ديري زاهر محمد "إدارة الموارد البشرية". جامعة الزرقاء , دار الثقافة للنشر و التوزيع, عمان,الأردن, 2011, ص251.

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية

تعريف 04 "التكوين عملية تعديل ايجابي ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الفرد"¹.

ويمكن تعريف التكوين تعريفا شاملا فالمقصود به هو "إكساب الموظفين المعرفة و المعلومات المتعلقة بوظائفهم وتطوير أسلوبأداءهم للوصول إلى النتيجة الأمثل وصقل مهارتهم وقدراتهم و تمكينهم من استغلال الطاقات المتاحة كما يسعى التكوين إلى تعديل السلوك وتطوير أساليبالأداء من اجل توفير الفرص و ضمان تحقيق الأهدافإلى ابعد مدى".

الفرع الثاني: عناصر النظام التكويني

تعتبرالعملية التكوينية فرعا من إدارة الموارد البشرية وتتكون هذه العملية من العناصر التالية:

1/ المدخلات:وهي تشمل²:

أ/مدخلات انسانية:وتتكون من:

- المتدربين.

- المدربين

- اداريين.

- فنيين.

ب/ مدخلات مادية:وهي:

- اماكن العمل .

- وسائل التكوين و المساعدات التكوينية .

- مستلزمات التكوين .

- الميزانية التكوينية .

¹أبو النصرمدحت "مراحل العملية التكوينية تخطيط و تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية"،المجموعة العربية للتكوين و النشر، القاهرة، مصر ، 2012، ص16.

²محمد أيمن عبد اللطيف، عشوش أمل عبد الرحمان، السيد نفسية محمد باشري "أساسياتإدارة الموارد البشرية"القاهرة ،مصر ، 2017، ص327.

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية

ج/ **مدخلات معنوية:** وتتمثل في الافكار و المعلومات و البيانات المتاحة عن الاوضاع الادارية و التنظيمية السائدة. بالمؤسسة وتشمل ايضا المواد التكوينية التي تعرض على المتدربين (النظريات البحوث الدراسات) وبيانات عن البيئة المحيطة بالمؤسسة و الظروف السائدة فيها وغير ذلك من البيانات التي تؤثر على المتدرب اوالمدرّب او العملية التكوينية بصفة عامة¹.

2/ العمليات

وهدفها تحويل المدخلات إلى مخرجات لتحقيق أهداف النظام فهي تختص بالمعالجة الفعلية للمتدربين لإكسابهم الصفات و الخصائص المطلوبة و تشمل المراحل التكوينية الرئيسية التالية²:

- **المرحلة التحضيرية:**وتتمثل في تحديد الهدف من التكوين في ضوء تحديد الاحتياجات التكوينية .
- **المرحلة التنفيذية:**و تشمل التكوين الفعلي الذي يحدث فيه التفاعل بين المتدربين حول موضوع التكوين.
- **مرحلة المتابعة:**وهي المتابعة الفعلية والمستمرة لمراحل التنفيذ للوقوف على البرامج التكوينية .

3/ المخرجات:

وهي نتائج التكوين وتنقسم إلى ثلاثة أنواع كما يلي³:

- **مخرجات بشرية:**وهي أهم المخرجات وتتمثل في المتدربين بمواصفات و قدرات و مهارات وخبرات فنية و التي قد يتحقق بعضها بدرجة مرتفعة بينما يتحقق بعضها بدرجة منخفضة.
- **مخرجات مادية:**وتكون على شكل نتائج ملموسة أهمها زيادة الإنتاجية وارتفاعها كما و نوعا تخفيض التكاليف و زيادة الربحية.
- **مخرجات معنوية:** وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للمتدربين وزيادة الدافعية للعمل والانتماء و الولاء للمؤسسة وزيادة الرضا الوظيفي بسبب الشعور بتحسين الأداء مما يساعد على ارتفاع الروح المعنوية لديهم.
- **التغذية العكسية (المرتدة):** يقصد بالتغذية العكسية تلك البيانات و المعلومات عن طبيعة المخرجات و التي لا بد من الاستفادة منها في إحداث تحسينات و إضافات و تغييرات في المدخلات.

¹نجم العزاوي"التكوين الإداري"دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2006، ص62.

²نجم العزاوي، مرجع سابق، ص63.

³عائشة شتاتحة "أهمية تكوين المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006\2007، ص119.

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية

4/ مخزون المعلومات

وهو عبارة عن ذاكرة منظومة التكوينية فهي مركز تجميع المعلومات عن العملية التكوينية وهذا ما يمكن من تطوير و تحديث برامج التكوين نظرا للخبرات و العمليات و البرامج التكوينية السابقة.

الفرع الثالث: بيئة النظام التكويني

وهي الظروف الداخلية و الخارجية التي تحيط بالنظام التكويني وتنقسم هذه البيئة إلى¹:

1/ البيئة الداخلية للتكوين: وتشمل:

- الجانب الإنساني يشمل المتدربين و المدربين والمشرفين .
- الجانب التكنولوجي ويمثل أسلوب التكوين وطرق إيصال المعلومات للمتدربين والأدوات و الأجهزة المستخدمة في التكوين .
- الأنظمة و اللوائح التي تقرها إدارة العملية التكوينية لتسيير البرامج التكوينية كالشروط التي يجب توفرها للالتحاق بالبرامج التكوينية .
- العلاقات بين أعضاء العملية التكوينية (متدربين ومدربين) كالعلاقات الرسمية بين المتدرب و المشرف على التكوين و العلاقات غير الرسمية بين المتدربين .
- القيم السائدة في المنظومة ويمثل المفاهيم السابقة بين العاملين فيها وبين المدربين و المتدربين كالقانون و العمل الجاد .

2/ البيئة الخارجية للتكوين وتمثل المجتمع الذي يجري فيه التكوين للمؤسسات التي يعمل فيها المتدربون وما تشمله من ظروف سياسية واقتصادية و اجتماعية وثقافية و نفسية و تعليمية وتكنولوجية .

المطلب الثاني: أنواع التكوين

تحتاج كل مؤسسة إلى تحديد طبيعة ونوع التكوين الذي يناسب طبيعة نشاطها الحالي و التغيرات التي يمكن حصولها فاستخدام أي نوع من أنواع التكوين يعتمد على طبيعة الأهداف المراد تحقيقها وعلى قدرات القائمين على التكوين و الأفراد المعنيين به وتتمثل أنواع التكوين فيما يلي:

الفرع الأول: تكوين حسب مرحلة التوظيف

وهو عبارة عن تكوين الأعضاء الجدد الذين التحقوا بالمؤسسة و يكون عادة في الأسابيع الأولى وهو تقديم لطبيعة المؤسسة و العمل فيها ويتمثل في²:

أ/ تكوين الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات

¹نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 64.

²سامح عبد المطلب عامر "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص 159.

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية

التي يتحصل عليها الموظف في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى مجموعة من الأهداف منها الترحيب بالقادمين الجدد وكذا تهيئتهم للعمل وتكوينهم على كيفية أدائه .

ب/ **التكوين أثناء العمل** وفقا لهذا المدخل يتم التكوين في مكان العمل عن طريق المشرف أو احد العاملين القدامى والذي يكون مسؤولا عن تكوين وتعليم العاملين والفاعلية العظمى لهذا الأداء ويعاب على هذا النوع من التكوين انشغال المشرفين بأعمالهم اليومية وعدم التركيز أو إعطاء الوقت الكافي للمتكونين .

ج/ **التكوين بغرض الترقية والنقل**: وهو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة أيضا ، وهذا لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد ، فهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد الثغرة في المعارف والمهارات ، كما لو تعلق الأمر على سبيل المثال تكوين العامل ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال ، حيث يستلزم الحصول على برامج تكوين على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم¹.

الفرع الثاني: التكوين حسب نوع الوظيفة وتقسيماته كما يلي²:

أ/ **التكوين التخصصي** ويشمل هذا التكوين الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثل ذلك وظائف المهندسين والأطباء والمحامين... الخ ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات .

ب/ **التكوين الإداري** ويقصد به التكوين على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية وتتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه الآلات .

ج/ **التكوين المهني** يتلاءم هذا الأسلوب مع الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارة لذلك تصمم مثل هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفيا ملما بالعمل وبذلك فهو يجمع بين التكوين مع العمل والتكوين في قاعات الدراسة.

نلاحظ إن هذا النوع من التكوين يشمل : التكوين المهني الذي يضم تكوين العاملين ذوو المهارات اليدوية كأعمال الكهرياء ، الميكانيك... الخ ، وكذا التكوين التخصصي الذي يشمل المعارف والمهارات المتخصصة كالأعمال المحاسبية ، المشتريات... الخ، والتكوين الإداري الذي يضم العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة.

¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، ص 753.

² صلاح عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة وإدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية مصر، 2002، ص 218.

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية

الفرع الثالث: التكوين حسب المكان وينقسم هذا النوع إلى :

أ/ **التكوين داخل العمل (المؤسسة)** : قد ترغب المنشأة في عقد برامجها داخل المؤسسة سواء بمدرّبين من داخل المؤسسة أو خارجها، بالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج أو دعوة المدرّبين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل وفي هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو إشراف العاملين القدامى ذوي الخبرة في المهنة، وهذا الأسلوب يتيح للمتدرب تقليد مدرّبه وكذا النقاط المهارات اللازمة لأداء العمل منه¹.

ب/ **التكوين خارج المؤسسة** يتم هذا النوع من التكوين خارج بيئة عمل المؤسسة إما داخل الدولة أو خارجها في مركز تكوين تابع للمؤسسة أو مراكز تكوين متخصصة، وفيه ينقطع المتدرب عن أداء عمله لفترة محددة ويعطي هذا النوع من التكوين الشعور بأهمية التكوين وكذلك الابتعاد عن ضغوط العمل والاحتكاك بإفراد آخرين وتبادل الخبرات والمعلومات².

والجدول التالي يوضح الاختيارات المتاحة في المؤسسة بالنسبة لأنواع التكوين

جدول رقم (01-01) : يوضح أنواع التكوين

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1/ توجيه الموظف الجديد	1/ تكوين مهني وتقني	1/ داخل المؤسسة
2/ التكوين أثناء الخدمة	2/ تكوين تخصصي	2/ خارج المؤسسة
3/ تكوين لتجديد المعارف والمهارة	3/ تكوين إداري	
4/ تكوين بغرض الترقية والنقل		
5/ تكوين للتهيئة للتقاعد		

المصدر : احمد ماهر "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ط5، 2001، ص323.

¹ احمد ماهر "إدارة الموارد البشرية" دار الثقافة الإسكندرية مصر، 2004، ص326.

² السيدة عليوة "تحديد الاحتياجات التكوينية" أترك للنشر الإسكندرية، مصر، 2002، ص72.

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية

المطلب الثالث: أساليب التكوين

الفرع الأول : أساليب التكوين

بغية تحقيق أفضل أداء ممكن وضمان نجاح البرامج التكوينية توجد أساليب تكوينية عديدة إمام المكون و المؤسسة لتقديم أفكار جديدة و عرض البرامج التكوينية بسهولة و توافق مع المتكويين .

يقوم المكون باستخدام مجموعة من الأساليب لتثبيت الأفكار و المعلومات في ذهن المتكون ومن بين هذه الأساليب:

أ/ **المحاضرة** وتعد الإستراتيجية الأكثر شيوعا في التكوين لعدة أسباب أهمها زيادة عدد المتدربين وازدحام القاعات مما يصعب استخدام إستراتيجية أو أسلوب آخر ولنجاح المحاضرة يجب التخطيط والإعداد الجيد لتنفيذها بما يشمل مقدمة المحاضرة ومضمونها وخاتمة المحاضرة ومن جانب اختيار المدرب المناسب لتنفيذ المحاضرة بما يحقق أهدافها¹.

ب/ **الحوار والنقاش الجماعي** ويتميز عن المحاضرة انه اتصال في اتجاهين ويتيح للمتدربين فرص اكبر للنقاش والحوار والمشاركة ونادرا ما يشعر المتدرب بالملل وفي المقابل من عيوب هذا الأسلوب انه قد يتأثر بعض المتدربين الحوار والنقاش وان هذا الأسلوب يحتاج إلى مدرب صاحب كفاءة عالية ليستطيع إن يدير دفة الحوار والنقاش لتحقيق الأهداف التكوينية للنقاش².

ج/ **دراسة الحالة** حيث تتضمن اختبارا تفصيليا لموضوع محدد قد يكون حقيقيا أو افتراضيا لكن الضرورة إن يتم اختياره بعناية بحيث يرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التكويني ويتحقق من خلال تنفيذ هذا الأسلوب المزج بين المعرفة النظرية والتطبيق العلمي لها بالإضافة إلى المنهجية العلمية للتحليل وحل المشكلات من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التكوين³.

د/ **تمثيل الأدوار**: ويقوم المتدرب في هذا الأسلوب بتمثيل دور معين في موقف تمثيلي وذلك يعطي المتدرب فرصة ليعبر فيها عن آرائه واتجاهاته نحو الموضوع بالإضافة لتجربة مهارات جديدة في البيئة التكوينية وبعد انتهاء الدور يتم النقاش حول الموضوع وكذلك حول أداء المتدرب.

هـ/ **المحاكاة**: في الأعمال الإدارية يتم تهيئة موقف داخل قاعة التكوين يعكس واقع الوظيفة، ويسعى هذا الأسلوب إلى تقييم وتطوير قدرات المتدربين على تطبيق المبادئ التعليمية التي تعلموها في مواقف يتعرضون لها باستمرار في العمل ويعزز قدراتهم على التفكير في بدائل جديدة دون تكلفة مالية عالي.

و/ **الزيارات الميدانية**: ويعطي هذا الأسلوب المتدربين الفرصة لكي يشاهد بنفسه طرق وأساليب مختلفة للعمل ومعالجة المشكلات ويقوم المتدربون في نهاية الزيارة بإعداد دراسة ميدانية عن موضوع الدراسة والنتائج التي توصل إليها والتوصيات التي يقترحها، ويقف نجاح هذا الأسلوب على مقدار ما يبذل من جهد في اختيار المكان الأكثر ملائمة لطبيعة عمل المتدربين وأهداف التكوين وكذلك على قدر الإعداد لها.

¹أسامة محمد عباس حلمي "التكوين والتنمية المهنية المستدامة" دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص49.

²أبو النصر مدحت، مرجع سابق، ص59.

³السكرانة بلال خلف "اتجاهات حديثة في التكوين" دار المسيرة ، عمان، الأردن، 2011، ص 173.

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية

ز/المباريات الإدارية: ويهدف هذا الأسلوب إلى تنمية مهارات المشاركين في مجال اتخاذ القرار في ظروف تنافسية حيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات وكل مجموعة تمثل جهة إدارية منفصلة عن الأخرى ومن ثم يطلب من كل مجموعة القيام بالعمليات الإدارية واتخاذ القرارات الأزمة في المواقف المختلفة كما لو كانوا يفعلون ذلك في الحياة الواقعية¹.

ح/تكوين الحساسية: وتكون عن طريق زيادة وعي المتدرب لتصرفاته وإتاحة الفرصة له لتغييرها كي لا تؤثر على الآخرين بصفة سلبية وذلك بهدف تحسين العلاقات بين عمال المنظمة، ويساعد هذا الأسلوب في تحسين عملية الاتصال في المؤسسة فبواسطته يتعلم العامل كيفية التعامل وكذا الإصغاء للآخرين².

ط/التدوير الوظيفي: تستخدم هذه الطريقة في المنظمات التي تحرص على عدم تضخيم كواردها الوظيفية لأسباب تتعلق بالأوضاع الاقتصادية، ومن الأمثلة عن المنظمات التي تستخدم طريقة التدوير الوظيفي هي شركات الطيران التي عادة ما تتعرض لضغوط في العمل وكثافة في حجم الزبائن حيث تستطيع بهذه الطريقة مواجهة متطلبات العمل الطارئة.

ي/التكوين عن بعد: وهو أحدث وسيلة للتكوين حيث لا تمثل الحدود المكانية والزمانية عائقا في العملية التكوينية حيث أنها تستخدم الوسائل الالكترونية و التكنولوجيا الحديثة و الهدف من هذا الأسلوب هو خفض تكاليف التكوين.

الفرع الثاني: معايير نجاح العملية التكوينية

لضمان نجاح العملية التكوينية يجب توفير مجموعة المعايير و الاعتبارات التالية:

- ضرورة توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على تخطيط التكوين وفقا لاحتياجات التنظيم.
- تصميم البرامج التكوينية حسب ما يناسب احتياجات المتدربين.
- التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكتساب الخبرة حتى تضمن الجدية وتحقيق النتائج المرجوة.
- مراعاة التجانس في نوعية المتدربين.
- العناية في اختيار المدربين من ذوي الخبرة العلمية والعملية.
- اختيار الوسائل التكوينية التي تتماشى مع نوعية الموضوعات ومستوى المتدربين.
- ضرورة وضع مقاييس تساهم في قياس فعالية التكوين.

¹ نجم العزاوي، مرجع سابق، 2009، ص 145.

² مبروكة عمر محيرق "أساسيات تكوين الموارد البشرية" دار السحاب للنشر والتوزيع القاهرة مصر ، 2013، ص 104.

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية

- توفير ميزانية كافية لتغطية أوجه نشاط التكوين.
- اقتناع الإدارة العليا بضرورة وأهمية التكوين وفاعليته.
- توفير مجموعة من الأساليب المختلفة لتحفيز الأفراد وتربيتهم في التكوين.
- توفير بيئة عمل تساعد المتدربين على تطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات في مجال العمل.

المبحث الثاني: نظرة عامة حول المؤسسة الاستشفائية

المطلب الأول: نشأة مفهوم المؤسسات الاستشفائية

الفرع الأول : نشأة المؤسسات الاستشفائية .

لقد أخذت المستشفيات عبر الزمن مسميات مختلفة نجد في الحضارة الإغريقية 1200 قبل الميلاد حيث اتخذت المستشفيات شكل معابد "معابد إلهة الطب" (Aesculapivs) بحيث تهتم بالتوازي بين العمل الديني ورعاية المرضى وفي الحضارة المصرية سنة 600 قبل الميلاد أطلق عليها "معابد الشفاء وهي نفس التسمية التي نجدها في الحضارة الهندية سنة 273 قبل الميلاد "السيكيستا أي معابد الشفاء" أما عن العرب فقد أطلق على المستشفيات لفظ "البيمارستان" أي "دور المرضى" وهي لفظ فارسي يتكون من كلمتين "بيمار" أي المريض و"ستان" بمعنى الدار¹.

تعتبر المؤسسات الاستشفائية مؤسسات ذات طابع اجتماعي خدماتي و إنساني بامتياز ونظرا للطلب الإقبال الكبير عليها يتطلب وجود تنظيم مؤسساتي محكم و متمكن يديره طاقم مختص وله مبادئ وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة و كذا ضمان تقديم أحسن خدمة .

الفرع الثاني: مفهوم المؤسسات الاستشفائية

مفهوم المؤسسة : لقد تم تعريف المؤسسة بعدة تعريفات مختلفة من طرف الباحثين كل حسب زاوية و كطبيعة بحثه حول مفهوم المؤسسة فلم يتم التوصل إلى مفهوم واحد ومن بين التعاريف نذكر ما يلي:

تعريف 01: يعرف المستشفى على انه "مكان لعلاج المرضى مجهز بعيادات للأطباء وغرف للعمليات وغرف للإنعاش وغرف تنويم للمرضى عامة أو خاصة وقسم للإسعاف والطوارئ وعيادات خارجية لاستقبال المرضى غير المقيمين ومجهز بجميع الأجهزة الطبية المتنوعة ويعمل فيه جميع الكوادر الطبية المختلفة"².

تعريف 02: كما يعتبر المستشفى " نظام كلي يضم مجموعة من النظم الفرعية المتكاملة والمتمثلة في نظام الخدمات الطبية ونظام الخدمات الطبية المعاونة ونظام الخدمات الفندقية ونظام الخدمات الإدارية تتفاعل تلك النظم معا بهدف تحقيق أقصى رعاية ممكنة للمريض وتدعيم الأنشطة التعليمية والتدريبية والبحثية للدارسين

¹مصطفى يوسف "إدارة المستشفيات" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص، 29.

²عامر عياد العتيبي "إدارة المستشفيات والمرافق الصحية المبادئ الأساسية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2016، ص110.

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية

والعاملين في المجال الطبي"¹.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكننا القول إن المستشفى هو من المنشأة الحيوية التي تسعى لضمان أفضل مستوى صحي للدولة، فهو منشأة حيوية فلها إسهامات عديدة خاصة في ظل التطور الذي يشهده العالم فنظام الرعاية الصحية يقاس به تقدم الدول و تطورها.

المطلب الثاني: أصناف المستشفيات

يتم تقسيم المستشفيات حسب معايير محددة و نذكر منها:

أولاً: تصنيف المستشفيات حسب نوعية الأمراض: يمكن تحسين المستشفيات حسب نوعية الأمراض التي تعالجها إلى نوعين أساسيين هما² :

1/ المستشفى العام: يقصد به المستشفى الذي تتوفر فيه جميع الخدمات الطبية لمعالجة وتشخيص مختلف الحالات العامة.

2/ المستشفى التخصصي: هو المستشفى الذي تتوفر فيه خدمات متخصصة لمعالجة حالات مرضية معينة

أو لعلاج فئة معينة من أفراد المجتمع، مثل مستشفى الصحة النفسية ومستشفى العيون ومستشفى الأطفال ومستشفى أمراض النساء والتوليد ومستشفى الأنف والحنجرة.

ثانياً: تصنيف المستشفيات حسب أنماط الإشراف والملكية: يمكن تقسيم المستشفيات حسب ملكيتها إلى نوعان رئيسيان :

1/ المستشفيات الحكومية: ويقصد بها المستشفيات التي تمتلكها وتديرها الأجهزة الحكومية المختلفة من وزارات وهيئات ومؤسسات عامة وفق قوانين ولوائح تحكم سير وإجراءات العمل في هذه المؤسسات، ويعتبر هذا النوع الأكثر انتشاراً في العالم حيث تعتبر الكثير من الدول إن من أولى واجباتها تقديم خدمة صحية للمواطن ولا تستهدف تحقيق الربح³.

وتتقسم بدورها إلى قسمين:

¹ مصطفى يوسف، مرجع سابق ، 2017، ص 113.

² محمود محمود السجاعي، محاسبة التكاليف في المنظمات الصحية مدخل لنظم المعلومات، ط1، 2009، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ص37.

³ عبد العزيز مخيمر، محمد الطعامة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص11.

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية

أ/ مستشفيات حكومية متاحة خدماتها لجميع المواطنين في ظل نظام الخدمات الصحية الوطنية، مثل: المستشفيات التابعة لوزارة الصحة

ب/ مستشفيات حكومية متاحة خدماتها لفئة محددة من المواطنين مثل: المستشفيات العسكرية.

2/ المستشفيات الخاصة:

3/ مستشفيات ذات طابع ربحي: هي المستشفيات التي قد يملكها شخص أو هيئة... بهدف تحقيق مكاسب ربحية من خلال الخدمات المقدمة.

4/ مستشفيات ذات طابع غير ربحي: هي المستشفيات التي تتوفر فيها نفس خصائص ومميزات المستشفيات ذات الطابع الربحي غير أنّ الهدف من إنشائها هو المساهمة في تقديم خدمة اجتماعية عامة لأفراد المجتمع.

ثالثا: تصنيف المستشفيات حسب الموقع والسعة السريرية:

يتم تصنيف المستشفيات حسب الموقع والسعة السريرية إلى¹:

1/ المستشفيات المحلية الصغيرة: هي المستشفيات التي تخدم تجمعات سكنية قليلة حيث لا تتجاوز عادة سعة المستشفى السريرية أكثر من 100 سرير واهم الخدمات المقدمة بهذه المستشفيات هي (خدمات الأمراض خدمات الجراحة العامة خدمات الرعاية و الأمومة و الطفولة)

2/ المستشفيات المركزية: هي المستشفيات التي تخدم تجمعات سكنية متوسطة كضواحي المدن أو المنطقة الصحة، وتتراوح سعتها السريرية غالبا ما بين (100-500) سرير، وتعتبر المستشفيات المركزية بمثابة مستشفيات عامة نظرا لتوفر كافة الإمكانيات المادية والبشرية بها لمواجهة مختلف الحالات الطبية والجراحة العامة.

¹ محمود محمود السجاعي، المرجع السابق، ص 38.

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الاستشفائية العمومية

3/مستشفيات المناطق (المستشفيات العامة): هي المستشفيات التي عادة تتوفر على خدمات تخصصية لا يستطيع توفرها أغلب المستشفيات السابق ذكرها.

المبحث الثالث: التكوين بالمؤسسات الاستشفائية العمومية

تختلف المؤسسات الاستشفائية عن باقي المؤسسات الأخرى حيث إن جلب وامتلاك التقنيات الحديثة لا يضمن النجاح بل المهم هو أداء العنصر البشري في المؤسسة، ولذلك تقوم هذه المؤسسات بصقل مهارات عاملها عن طريق برامج تكوينية متعددة ذلك للارتقاء بالمؤسسة وضمان جودة خدمات و إنتاج عاليتين .

المطلب الأول: البرامج التكوينية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية

يتم تصميم برامج تكوينية مختلفة ومحددة في المؤسسة الاستشفائية و ذلك بغية زيادة المهارة والكفاءة وتحسين الأداء من اجل تحسين الخدمات الطبية خدمات الرعاية الصحية، حيث يتم تصميم برامج للأطباء حديثي التخرج تحت إشراف مجموعة من الأطباء الأخصائيين، وكذلك تقوم بتحديد برامج لتكوين الأطباء المقيمين لأجل ترقيتهم إلى أطباء أخصائيين، وكذا هناك برامج تكوينية مختلفة تمس مختلف الأسلاك بالمؤسسة

إن نجاح مثل هذه البرامج يعتمد على نسبة الأهمية التي يعطيها الأفراد المعنيين بهذه العملية التكوينية من متدربين و أخصائيين، وكذا تفهم الهيئة الطبية لأهميتها وكذا توفير المراجع والكتب ومساهمة الأطباء الأخصائيين وتنظيم اجتماعات من اجل ضمان نجاح العملية ورفع وتيرة العمل وإثراء العملية بالمعرفة.

المطلب الثاني: مراحل العملية التكوينية بالمؤسسات الاستشفائية

يمكن تقسيم العملية التكوينية إلى ثلاثة مراحل حيث لا يمكن للثانية إن تكون بدون الأولى و لا تتم الأخيرة من دون المرحلتين الأولى والثانية، فهذه المراحل مترابطة ومتكاملة ومتناسقة فيما بينها وتتمثل هذه المراحل في:

الفرع الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

حتى تتمكن المؤسسة من تنظيم برامج تكوينية فعالة لا بد عليها من تحليل حاجيات الفرد والمنظمة و الوظيفة. تعرف الاحتياجات التكوينية بأنها الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف نتيجة قصور في المعارف

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية

والمهارات والاتجاهات، وتعد الاحتياجات التكوينية الحلقة الأولى في نجاح التكوين فإهمال تحديد الاحتياجات قد يهدد نجاح أي عملية تكوينية¹.

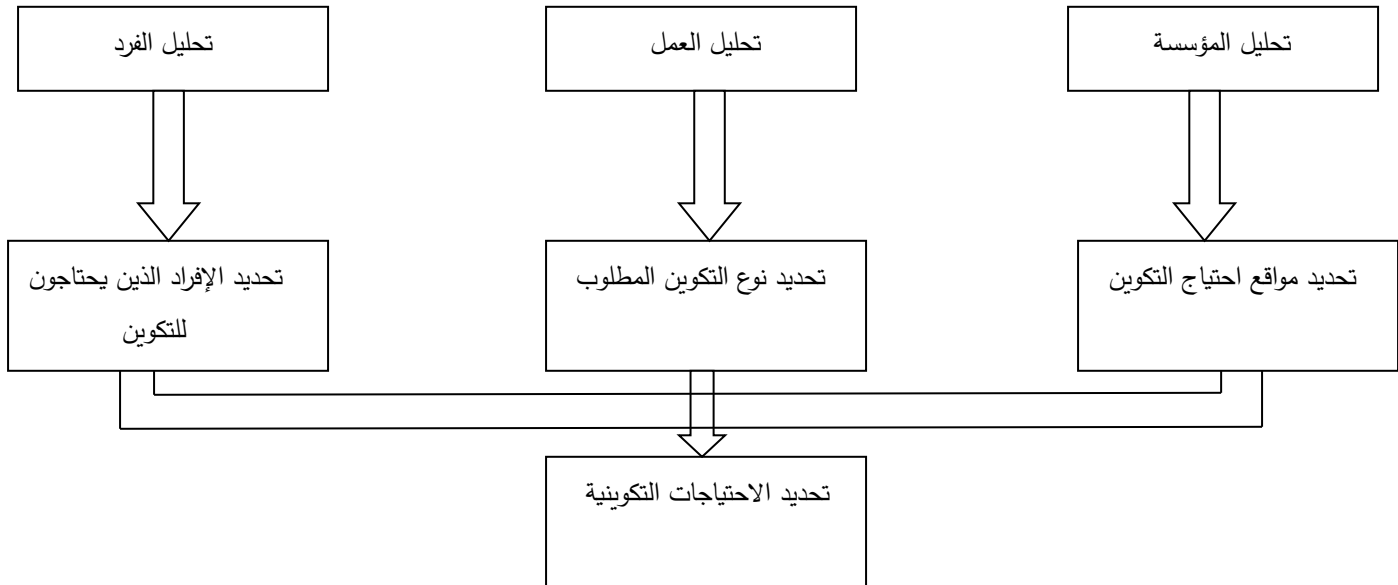
ويتمثل الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات في:

أ/ **تحليل المنظمة:** وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التكوين في المنظمة أي الإدارة أو القسم الذي يعاني من نقص وفي حاجة إلى التكوين.

ب/ **تحليل العمليات:** وذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التكوين وذلك لدراسة وتحديد ماذا يجب إن يتعلم الفرد حتى يمكن إن يؤدي دوره وعمله بأكبر كفاءة ممكنة.

ج/ **تحليل الفرد** وهو تحديد مدى حاجة الفرد إلى العملية التكوينية وذلك بتحديد النقص التي يعانيها إما في المهارة أو المعلومة أو السلوك وكذلك تحديد الإمكانيات التي يحتاجها لأداء وظيفته في الحاضر والمستقبل

الشكل رقم (01-10): طرق تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: أوشيشي صافية دور التكوين في تنظيم كفاءة الأفراد، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير إدارة الأعمال الإستراتيجية جامعة اكلي محند اولحاج، 2011 ص 22.

الفرع الثاني: تصميم البرامج التكوينية

¹ السيد رضا "الاحتياجات التكوينية بين النظرية والتطبيق" الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2007، ص 62.

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية

وتمر عملية تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة الاستشفائية بالمراحل التالية:

- **تحديد أهداف البرنامج التكويني:** ويكون عن طريق تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية لعملية التكوين، و هي عبارة عن حلول للنقائص التي يعاني منها الفرد أو المنظمة إما في الأداء أو المعلومات أو السلوك، ويجب إن تكون هذه الأهداف واقعية ويمكن تحقيقها بالوقت والإمكانات المخصصة لها.
- **تحديد نوع المهارات التي سيكون عليها:** وهي عبارة عن المهارات الواجب اكتسابها لمعالجة النقائص، وهذه المهارات تكون إما فكرية أو فنية أو فكرية أو غيرها وهذا مايسمى بالمهارات التكوينية.
- **وضع المنهاج التكويني:** وهو عبارة عن المادة التكوينية التي سيتم تعليمها و توفيرها للمتدربين وذلك لمعالجة النقائص في المهارات و الأداء وكذا السلوكيات، وذلك لتغطية حاجات التكوين وانجاز الأهداف المحددة للبرنامج التكويني، ومنه فان المنهاج يوضح محتوى البرنامج ومراحله لأجل ضمان تحقيق الأهداف¹.
- **إعداد برنامج التكوين:** يتضمن البرنامج التكويني أمرين اثنين وهما ظروف العمل و طبيعة العمل الذي سيتم عليها التكوين وتتمثل خطوات هذه المرحلة فيما يلي:

*بيان الجهة المسؤولة عن إعداد البرامج .

*اقتناع الأفراد بضرورة التكوين.

*اختيار المواضيع التي يشملها التكوين.

- **تحديد مخطط التكوين:** وهو عبارة عن شرح مفصل للسياسة المتبعة للتكوين داخل المؤسسة ويتضمن خطوتين رئيسيتين تتمثلان في ما يلي:

*تحليل المتطلبات وهو إجراء تحقيق يكون عن طريق مقابلات جماعية أو فردية والأسئلة الشفوية لاستجواب الأشخاص ودراسة مكان العمل، وذلك بهدف إعداد أول قائمة للاحتياجات التي تعتبر ذات أهمية كبيرة لأنه على أساسها نقوم ببناء البرنامج التكويني.

*اختيار سياسة التكوين وهي من أهم وظائف مصلحة تسيير رأس المال البشري في المؤسسة فهيمن الوسائل التي تجيبنا عن توقعات العمال وذلك لتلبية رغباتهم في أحسن الظروف .

- **تحليل سيرورة التكوين:** لا يمكن القيام بعملية تكوينية من دون وضع خطة و برنامج وإلا سيعيد ذلك إهدارا للوقت و الموارد لذلك يجب إتباع المراحل التالية:

¹ عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص472.

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية

*الطلب على التكوين: عندما يكون هناك نقص في الكفاءات أو خلل في الأداء وغياب للعمال الأكفاء تكون هناك ضرورة كبيرة للتكوين لمعالجة النقائص .

*تحليل مشاكل التكوين وذلك بتحديد نقاط الضعف وتحديد خصائص الأفراد المتكونين.

*تحضير وإعداد الاستراتيجيات البيداغوجية وهي عبارة عن البحث و التحضير لصالح العملية التكوينية وارتكازها على المعطيات والغايات والأهداف المرجوة من التكوين.

الفرع الثالث: تنفيذ البرامج التكوينية

وهو عملية التطبيق على المتكونين عن طريق استخدام مختلف البرامج التكوينية التي تم تصميمها فهي عملية تجسيد البرامج على الواقع .

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع, إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة وينعكس نجاحها أو فشلها سلبا أو إيجابا على المراحل التالية لها :
- مرحلة الإعداد للتنفيذ: وهي مرحلة يتم فيها وضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرامج التكوينية.

-مرحلة التنفيذ: وتتم كما يلي: وضع الجدول الزمني والتجهيزات والمطبوعات.

الفرع الرابع: تقييم البرامج التكوينية

وهي آخر خطوة بالعملية التكوينية لكن الأصح أنها تكون منذ بداية العملية التكوينية حتى نهايتها لأنها تراقب باستمرار مسار العملية التكوينية لتجنب الوقوع في الأخطاء, فهي التي تضمن نجاح أو فشل البرنامج التكويني و تكون عملية التقييم بعدة طرق و تتمثل هذه الطرق في ما يلي¹:

تقييم المتدربين: وغالبا ما تكون أربع عمليات فرعية وهي²:

- تقييم قبل بدء التكوين : يتم فيها قياس مستوى معرفة المشاركين والمتدربين الجوانب المعرفية التي تشملها موضوعات البرنامج وكذا مستوى مهاراتهم وطموحاتهم, من خلال مشاركتهم في البرنامج ومعدلات أدائهم.

- تقييمهم أثناء التكوين: تتمثل في الملاحظة المباشرة لضمان سير عملية التنفيذ بما يتفق مع الخطط المرسومة سابقا, وأسلوب المناقشة من طرف المدربين ومراقبة طريقة الإجابة عنها وملاحظة ما يملكه المتكونين من فهم واستيعاب للبرامج.

¹د.عبد المعطي عساف, يعقوب حمدان, مبادئ الإدارة العامة, دار زهران للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, ص325.

²صلاح الدين عبد الباقي, مرجع سابق, ص231.

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية

- تقييم بعد انتهاء البرنامج التكويني: وعادة ما تكون فترة التقييم سنة أو ستة أشهر من انتهاء البرنامج لتحديد مدى رسوخ نتائجه لدى المتدربين وتحديد مدى قدرتهم على استثمار نتائج التكوين في ممارستهم العملية.

تقييم المدربين يعتبر المدربون الركن الأساسي في عملية التكوين وتتم عملية تقييمهم على ثلاث طرق هي:

*تقييم المدربين قبل اختيارهم اعتمادا على سيرهم الذاتية أو إخضاعهم لاختبارات تبين إمكاناتهم

*تقييم المدربين أثناء التكوين خاصة في البرامج طويلة المدى.

*التقييم فور انتهاء عملية التكوين و تحديد رأي المتدربين في مدربيهم .

تقييم البرنامج التكويني : يعتمد نجاح العملية التكوينية على تصميم البرنامج التكويني فهو ما يساعد في معالجة السلبات الممكنة و توفير الاقتراحات لمواجهة المشاكل و العراقيل المحتملة .

تقييم النتائج لمعرفة مدى نجاح العملية التكوينية يمكن من دراسة ارتفاع الإنتاجية, انخفاض التكلفة, زيادة العائد نقص الشكاوي, وغيرها لذلك يجب إن تقاس هذه المعايير قبل وبعد العملية التكوينية .

الشكل رقم(02-01) :نتائج تقييم البرنامج التكويني

جيد

إعداد البرنامج التكويني	إعداد جيد تنفيذ سيئ برنامج تكويني متعثر	إعداد جيد تنفيذ جيد برنامج تكويني ناجح
	إعداد سيئ تنفيذ سيئ برنامج تكويني فاشل	إعداد سيئ تنفيذ جيد برنامج تكويني مقبول

سيء

تنفيذ البرنامج التكويني

جيد

المصدر :مدحت محمد أبو النصر "إدارة العملية التكوينية"دار الفجر للنشر والتوزيع, مصر 2008,

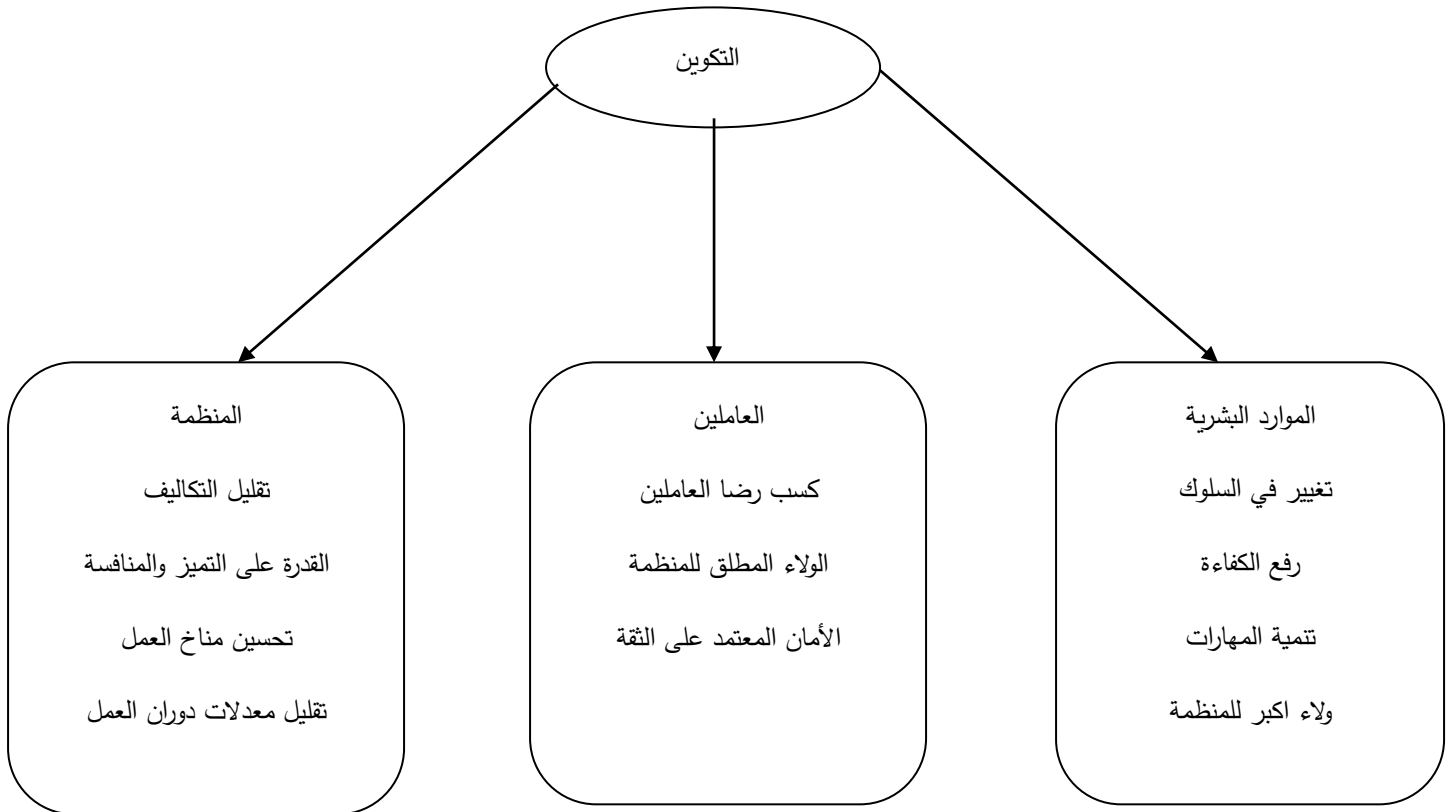
ص214.

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية

المطلب الثالث: أهمية العملية التكوينية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية

تقوم المؤسسات الاستشفائية كبيرة الحجم بأنشطة وبرامج تكوينية أكبر من المؤسسات الاستشفائية الصغيرة، كما أن المستشفيات التعليمية التي ترتبط بكليات الطب تقوم بنشاط تكويني وتعليمي من المستشفيات الأخرى، فحجم البرامج التكوينية تختلف من مستشفى لآخر حسب حجم المستشفى و نوعه فحتى يضمن المستشفى القيام بوظيفته الأساسية والتي تتمثل في تقديم الرعاية الصحية على أكمل وجه و بأفضل أداء ومستوى لا بد له من تنظيم و القيام ببرامج تكوينية لتحسين أداء الموارد البشرية بت، ويتضمن ذلك تكوين الأطباء والعاملين والفنيين والمرضى وكذلك الإداريين. ويعتبر المستشفى المكان الأنسب للتكوين بالنسبة للمتكوينين في المجال الصحي لما يتوفر له من إمكانيات فنية وبشرية وكذا أجهزة ومعدات ومخابر لا تتوفر لغيره من المؤسسات، ولكونه المكان الذي يتم فيه استقبال وعلاج مختلف الحالات المرضية¹.

الشكل رقم (03-01): يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة



المصدر: سعيد "تحسين الأداء والتدريب" دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 200، ص104.

¹فريد توفيق نصيرات، إدارة المستشفيات "دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص64.

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية

خلاصة الفصل

يعتبر التكوين وظيفة أساسية في المؤسسات المعاصرة فهو يسعى إلى تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين فهو مهم لبناء قوة نتيجة للمؤسسة لأنه يسعى إلى تنمية مهارات الأفراد لمواجهة الاحتياجات الحالية والمستقبلية وهذا ما يعود بالنفع على المؤسسة .

وقد قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى التكوين في المؤسسات الاستشفائية فتعرفنا على المؤسسة الاستشفائية وأهمية التكوين فيها حيث قمنا بتقديم نظرة عامة عن التكوين و الموارد البشرية ثم تطرقنا إلى المؤسسات الاستشفائية وطبيعة التكوين فيها والبرامج التكوينية المتاحة بها ومراحل العملية التكوينية فيها.

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية

الفصل الثاني :

تنمية وتسيير الكفاءات بالمؤسسة الاستشفائية

الفصل الأول: التكوين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية

تمهيد :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تساهم في نجاح المنظمة لذلك تحتل أهمية كبيرة فالمورد البشري أصبح من أهم الموارد في المؤسسة، وذلك لأنه يحدد كفاءة أداء المنظمة وكذلك أهم عنصر في رفع الإنتاج وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

إن أهمية الموارد البشرية تظهر يوما بعد يوم فتطوير مختلف الموارد غير الموارد البشرية يعتبر فشلا لا مفر منه رغم تطوير نواحي ومكونات العمل، فالتنمية الحقيقية لا تكمن في تطوير الآلات المباني و التقنيات بل هي تطوير الموارد البشري الذي له القدرة على التعامل و تطوير بقية الموارد، لذلك يعتبر الموارد البشري رأس مال نادر يصعب الحصول عليه خاصة إذا كان ذا كفاءة وخبرة و مهارة .

أصبحت الكفاءات في عصرنا هذا تمثل أعلى مستوى من الميزة التنافسية بين المنظمات وذلك لان الموارد البشرية فالمؤسسات الحديثة لم تعد تهتم بالمورد البشري غير كفء وغير المؤهل لان ذوي ،أصبحت تهتم بالكفاءة والخبرة ففشل الكثير ،الكفاءات و الخبرات و المهارات هم القادرون على مواكبة التغيرات و التطورات التي قد يشملها العمل من المؤسسات في العقود السابقة كان بسبب توظيف قدرات غير مؤهلة وغير كفئة كما لم تولي المؤسسات أهمية لإدارة الموارد البشرية وهذا ما تغير حيث أصبحت الكفاءات السبب الرئيسي لتحقيق التفوق.

الفصل الثاني: تنمية و تسيير الكفاءات بالمؤسسة الإستشفائية

المبحث الأول: مفاهيم حول الكفاءات

المطلب الأول : ماهية الكفاءات

تعتبر الكفاءة الميزة الأكثر حسما في المؤسسة فهي التي تصنع التفوق فللكفاءات دور كبير في ثقافة المنظمة وهي المفتاح الذي يجب امتلاكه لتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى ذروة نجاحها.

الفرع الأول : تعريف الكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه حيث اختلف الباحثين في إعطاء تعريف محدد له فهذا المفهوم له مكانة إستراتيجية في المؤسسة وهناك عدة تعاريف نذكر منها مايلي :

أقدم مفهوم للكفاءة جاء في القاموس التجاري سنة 1930 وهي مجموعة المعارف المميزات القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص اتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة فهي تفرض معارف مبررة وبصفة عامة, لا توجد كفاءة عامة إذا لم تواكب المعارف النظريات الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة¹.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن الكفاءة هي :

-مجموع المعارف العملية المعارف السلوكية .

-لا يكفي امتلاك هذه المعارف فقط بل وجب التنسيق بينها واستخدامها بغية تحقيق أهداف معينة.

-هي عملية تنطلق من اختيار المورد إلى تحقيق الهدف.

- تشمل عنصر الخبرة الذي يتشكل بالممارسة والتجريب وهو مهم لتحقيق الأهداف .

وهذا ما يعني إن المؤسسات و المنظمات التي تملك كفاءات عالية تكون قادرة على امتلاك ميزات تنافسية تسمح لها بتحسين وضعها التنافسي وتحقيق التميز و الوصول إلى أهدافها.

الفرع الثاني :خصائصالكفاءات

لا يمكن إعطاء تعريف محدد و شامل للكفاءات ولذلك التعرف على الكفاءات يتطلب معرفة مجموعة من خصائصها و التي تتمثل في ما يلي :

¹فاطمة الزهراء بوكرمة "الكفاءة مفاهيم ونظريات" دار هومة للنشر, الجزائر 2008, ص139.

الفصل الثاني: تنمية و تسيير الكفاءات بالمؤسسة الإستشفائية

الكفاءة ذات (غاية) هادفة يكون الشخص كفؤا إذا قام بتأدية النشاط بصفة كاملة حيث يقوم بتشغيل معارف و مهارات مختلفة لتحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين¹.

الكفاءة مفهوم مجرد لأنها غير ملموسة و غير مرئية نستطيع فقط ملاحظة النشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج الأنشطة حيث إن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة².

الكفاءة مكتسبة حيث أن الفرد لا يولد وهو كفؤ لأداء نشاط معين إنما يكتسب ذلك من خلال التدريب³.

ومن خصائص الكفاءة أيضا :

- الكفاءة غير قابلة للتقليد .
- الكفاءة نادرة متعلقة بالفرد .
- الكفاءة غير قابلة للتبديل .
- الكفاءة مرتبطة بنشاطها .

الكفاءة هي القدرة في المجالين النظري و التطبيقي كما أنها صعبة التحويل فهي ضمنية غي واضحة لا يمكن تعليمها وتلقينها إنما تكتسب فقط.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات

إن اختلاف مفهوم الكفاءة بين الباحثين و المفكرين حدد جملة من الأنواع المختلفة للكفاءة, إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق أربع مستويات مستوى فردي ومستوى جماعي ومستوى تنظيمي والمستوى الاستراتيجي, وهذه الأنواع تساهم بشكل كبير في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة .

الفرع الأول: الكفاءات الفردية

وهي عبارة عن الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في السلوكات والقدرات والمعارف والاستطلاعات والمعرفة العلمية والقيم الاجتماعية التي يمكن أثناء أداء الفرد لوظيفته, و يجب على المؤسسة اكتشاف الكفاءة الفردية

¹موساوي زهية, خالد خديجة "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات -الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز" مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ,جامعة ورقلة, 08-09 مارس 2005, ص 177.

²موساوي زهية ,خالدي خديجة,نفس المرجع ,ص177

³موساوي زهية ,خالدي خديجة,نفس المرجع ,ص177

الفصل الثاني: تنمية و تسير الكفاءات بالمؤسسة الإستشفائية

والبحث عن أساليب لتطويرها, وقد عبر عنها Medef بأنها توليفة من المعارف و الخبرات التعليمية والسلوكات الممارسة في سياق محدد والتي تلاحظ إنشاء وضعية مهنية .

وقد في المؤسسة لا يهم مستوى الفرد في الهيكل التنظيمي فالمناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء المهام بصورة تتوافق مع الأهداف المسطرة من طرف المنظمة والكفاءات التي يجب توفرها في الأفراد تتمثل في ما يلي :

- القدرة على التأقلم مع الظروف المتغيرة وكذا المثابرة.
- سرعة التعلم والتحكم في التقنيات التجارية الجديدة.
- القدرة على اتخاذ القرار.
- معرفته لنقاط قوته ونقاط ضعفه وقدرته على معالجتها .
- يجب على الفرد أكثر مرونة في التعامل مع الظروف و الوضعيات التي قد يواجهها في العمل.

الفرع الثاني: الكفاءات الجماعية

ان الكفاءة في المنظمات هو عبارة عن تعاون بين الكفاءات الفردية التي تحتويها وأساس بناء هذه الكفاءة هو العلاقة الموجودة بين هؤلاء الأفراد, والتي أساسها المعرفة والقدرة والرغبة في التعاون فإذا تم توفير هذه الصفات الثلاثة ستكون هناك الكفاءة جماعية بالمنظمة.

إن الكفاءات الجماعية معقدة أكثر من الكفاءات الفردية وتكمن فعاليتها في لغة جماعية مشتركة للفريق المهني, فهي عبارة عن انصهار وتفاعل الكفاءات الفردية في قالب واحد من خلال دمج وتعاون وتواصل العمال وتبادل مهاراتهم, ولتحقيقها يستوجب مراعاة مكوناتها الأساسية الثلاثة و المتمثلة في :

- أهلية الأعضاء في الفريق على العمل الجماعي.
- امتلاك مفردات مشتركة تستخدم في العمل .
- التكاملية بين الأعضاء .

الفرع الثالث: الكفاءات الإستراتيجية

مفهوم هذه الكفاءة يعتبر من الإشكاليات التي تتعلق بتسيير الموارد البشرية حيث تقوم المنظمة بتحديد الكفاءات التي يمتلكها الأفراد لمقارنتها مع الأهداف الإستراتيجية المحددة, فلكي تكون الكفاءات إستراتيجية يجب أن تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية .

الفصل الثاني: تنمية و تسيير الكفاءات بالمؤسسة الإستشفائية

الكفاءات الإستراتيجية هي تلك الكفاءات التي تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة وهذا ما يساعدها على التأقلم والتكيف مع بيئتها التنافسية، وتسعى المؤسسات إلى تنميتها من خلال المزج بين الموارد المادية والموارد البشرية والموارد التنظيمية "الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريق التي يتم بها خلق تكامل بين الكفاءات الفردية مما يجعل الكفاءات الإستراتيجية كفاءات جماعية، لذلك فإن إيجاد توليفة بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية، هو الذي يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة التي تصبح مرتبطة بدرجة التدعيم وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة¹.

الفرع الرابع: الكفاءات التنظيمية

نظرا للغموض الذي يسود العالم المحيط بالمؤسسة خاصة المحيط الخارجي تسعى المؤسسة إلى إحداث استجابة مناسبة للتغيير الحاصل عن طريق الكفاءات التنظيمية، ولحصول ذلك يجب على المؤسسة امتلاك تنظيم مرن يسمح لها بتلاؤم مع المحيط المتغير والمعد .

أهم ما ترتبط به الكفاءات التنظيمية هي مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المحيط فقد أكدت الدراسات أن المؤسسة التي تنشط بمحيط مستقر حيث المركزية والرسمية يلائمها التنظيم الميكانيكي أما المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر فيلائمها التنظيم العضوي فالتحولات وتغيرات البيئة ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تحتم على المؤسسة مرونة عالية في تسيير الموارد البشرية لإعطاء حرية الإبداع وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية².

المطلب الثالث: أبعاد ومستويات الكفاءات

عندما تم تعريف الكفاءة من طرف مختلف الباحثين تم الإشارة إلى أنها توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي :

الفرع الأول : ابعاد الكفاءة

1-المعرفة : وتعرف المعرفة بأنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص³.

¹الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية "الملتقى الدولي حول التنمية البشرية بولاية ورقلة، 10مارس 2004، ص209.

²سملاي يحضية "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة" رسالة دكتوراه علوم كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص141.

³موساوي زهية، مرجع سابق، ص 177.

الفصل الثاني: تنمية و تسير الكفاءات بالمؤسسة الإستشفائية

كما يمكن أن تعتبر مجموعة المعلومات المتحصل عليها والتي تساهم في الفهم والإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء، فهي مجموعة المعلومات القاعدية اللازمة لأداء وظيفة معينة مثل تقنيات المحاسبة أو الإنتاج و السكرتارية وهذه المعومات قابلة للانتقال من شخص إلى آخر¹.

2-المعارف العلمية : وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتسمى بالمهارات، والمهارة هي قدرة الفرد على التصرف إثناء أداء عمله المطلوب منه وتحدد المهارات المطلوبة بالقدرة على التفكير و التحليل و التكيف والابتكار و كذا القدرة على التدريب وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل، بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك².

3- المعارف السلوكية : وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية التي ترتبط بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط , وتسمى أيضا بالسلوكات و المعارف الذاتية فهي عبارة عن مجموعة الصفات الشخصية كروح المبادرة و الدقة³.

فهذا النوع من المعرفة يظهر و يتجلى عند في الكيفية التي يتعامل بها الفرد و الموظف مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به في ميدان عمله .

الفرع الثاني: مستويات الكفاءة

إن تراكم وتجميع العديد من العناصر كالبيانات المعلومات المعارف و الخبرة يشكل مفهوم الكفاءة

1-البيانات : وهي عبارة عن مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة تقدم و تبرز من دون أحكام أولية مسبقة، وعندما يتم تصنيف البيانات تنقيحها تحليلها ووضعها في إطار واضح و مفهوم للمتلقي تصبح عندئذ البيانات معلومات.

كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية ليست لها قيمة إذا لم تتحول إلى معلومات مفهومة و مفيدة .

2-المعلومات : هي عبارة عن مجموعة من البيانات التي تمنح صفة المصادقية وتقدم لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام بعملية المقارنة وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو الاتصال والمشاركة في الحوار أو النقاش.

3-المعرفة : يرى DRUCKER المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية

¹حمداوي وسيلة "إدارة الموارد البشرية" مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004 ص 25.

²حمداوي وسيلة، المرجع نفسه، ص 26.

³رحيل اسيا "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء" مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس 2001، ص 09.

الفصل الثاني: تنمية و تسيير الكفاءات بالمؤسسة الإستشفائية

4-الخبرة : هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة وتنتج عن تلك الحال المميزة بالتحكم الهائل في المعارف زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.

المطلب الرابع: أهمية الكفاءات

لقد أصبحت للكفاءات دور و أهمية كبيرة في مختلف المنظمات وتشمل أهميتها مختلف المستويات بداية بالمستوى الفردي ثم الجماعي ثم المؤسسة بشكل عام .

أ- على مستوى الأفراد

لقد سيطر التأهيل المهني على علاقات العمل إلى اجل قريب لكن الحقائق التي فرضها واقع الأعمال أدى إلى تكريس ديناميكية جديدة على المستوى البشري غير التأهيل المهني, ويقصد بالتأهيل المهني مجموع المعارف التقنية والمؤهلات المهنية والفكرية للعامل أو التقني والتي تحدد قيمته في إطار الوظيفة أو المنصب الذي يشغله.

د- على مستوى المؤسسة

لقد أصبحت المؤسسة تصنف كفاءات الأفراد ضمن أهم اعتباراتها التي تسمح لها بتحقيق فعالية في أداءها الكلي فالكفاءات الفردية تحتل أهمية في¹:

- أصبحت عملية تنمية الكفاءات أولوية تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة فهي المحددة والمتحكم في عمليات الإدارة .
- تشكل الكفاءات الفردية أهم الموارد الإستراتيجية والأساسية للمؤسسة.
- كفاءة الفرد تكسب المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين كما أنها تبني إستراتيجية خاصة بالمؤسسة.

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات

إن الاستجابة الفعالة لمتطلبات الوظيفة من طرف المورد البشري لم تعد كل ما يشمله مفهوم الكفاءة الذي أصبح مركبا و أكثر شمولية, فالكفاءة أصبحت تتحدد بمدى الانسجام بين الفرد والجماعة بالإضافة إلى البيئة المحيطة وهذا الذي جعلها تحتل مكانة ذات أهمية كبيرة في نظام تسيير المؤسسة .

¹ابن عيسى محمد المهدي "العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمالي الاستراتيجي" مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 09-10 مارس 2004, ص 68.

الفصل الثاني: تنمية و تسيير الكفاءات بالمؤسسة الإستشفائية

المطلب الأول : تسيير الكفاءات

الفرع الأول : مفهوم تسيير الكفاءات

تعرف تسيير الكفاءات على أنها "مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب و تطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من اجل تنمية أداء العاملين¹.

كما يمكن تعريف تسيير الكفاءات كالتالي : " نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة و كذا تطبيق الأنظمة و تنفيذ الخطط والسعي إلى تحسين أداء المورد البشري وخلق ميزة تنافسية خاصة بالمنظمة "²

" إن التكامل الأفقي والعمودي هو أساس تسيير الكفاءات " هذا ما يراه Louvanbeirendonck فالتلاحم بين التكامل الافقي و العمودي من أهم الأسباب التي تضمن التسيير الحسن للكفاءة .

من اجل تحقيق التكامل العمودي لا بد من أن تتكيف الكفاءات مع مهمة وإستراتيجية المؤسسة وتتنقى هذه الكفاءات ثم تنظم وتطور عن طريق التكوين, التدريب, التحفيز, إما في حالة التكامل الأفقي لا بد أن تتكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية, والكفاءات هي المحرك الأساسي لهذا التكيف أي أن الكفاءات تكون مركز ومحور أنشطة تسيير الموارد البشرية.

يمكننا أن نستنتج بان الكفاءات هي أساس القيام بمختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية ومن اجل تحقيق الأهداف المسطرة لابد على المؤسسة التي تطبق تسيير الكفاءات أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي³:

- أن يتم قبول النظام من جميع مستويات المنظمة فهو أساس النجاح .
- خصوصيات الكفاءات فهي من الوسائل القوية لتحديد الإستراتيجية كما انه وسيلة هامة للتغيير .
- تكيف تسيير الكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة لضمان بقائها على المدى الطويل .
- تسيير الكفاءات الميداني (العلمي) يلزم البحث الدائم عن التنسيق بين أحسن نظام فكري والتطبيق الواقعي المدروس.

الفرع الثاني : أهداف تسيير الكفاءات

ويهدف تسيير الكفاءات إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

¹أبو حمد احمد "التنمية البشرية " مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم

الاقتصادية, جامعة ورقلة, 2004, ص2.

²سملاي يحضية, مرجع سابق, ص 83.

³رحيل اسية, مرجع سابق, ص 28.

الفصل الثاني: تنمية و تسيير الكفاءات بالمؤسسة الإستشفائية

- اختيار الكفاءات الفضل والتي تكون ملائمة للوظائف.
- زيادة القدرة على التحكم في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية .
- الجمع بين عوامل الكفاءة والسعي إلى تنميتهم.
- قابلية التوظيف للجميع.
- إدارة أفضل للمسارات الوظيفية .
- التقليل من الاختلالات والتكاليف الناجمة عنها .
- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بأفضل شكل .

"تسيير الكفاءات تسعى للقضاء على النظام التقليدي للتصنيفات الذي أساسه محتوى الوظيفة فهي بدلا من ذلك يقوم على المعارف والخصائص المهنية الضرورية لشغل المنصب، فهي جهد إداري هادف إلى تثمين الكفاءات الفردية فهي تهتم بكفاءات الأفراد جميعا سواء كان يستخدمها في منصبها الحالي أم لا².

المطلب الثاني: مقاربات تسيير الكفاءات

لقد كان مفهوم الكفاءات يدل على قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف إما الآن فأصبحت ذات مفهوم شامل و مركز يتوقف على قدرة الفرد والمجموعات و البيئة التنظيمية على الانسجام , و هذا مما أدى إلى احتلال الكفاءات مكانة أساسية في نظام التسيير خاصة تسيير الموارد البشرية و تعتمد في هذا على مجموعة من المقاربات أهمها³.

الفرع الأول : المقاربة التسييرية للكفاءات

إن هذه المقاربة عبارة عن المعارف والخبرات المتراكمة عبر الزمن فردية كانت أو جماعية و القدرة على استغلال هذه المعارف في الظروف المهنية المختلفة، فالكفاءات مجموعة من المكونات فحسب هذا المنطق فان الكفاءات تتكون من رأس المال المعرفة المهارات و حسن التصرف⁴.

إن جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال يجب أن تكون غالبية أمام إي وظيفة محتملة هو ما تفرضه المقاربة التسييرية، فالكفاءات بالنسبة لهذا المنظور تعتبر أداة متطورة وملازمة لوضعية العامل أثناء أداء عمله و مهامه .

¹ عبد الفتاح بوخمم، كريمة شابونية، "إدارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 117.

² بن جدو محمد الأمين "دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز" رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013، ص 14.

³ خيري اسامة "القيادة الإدارية" دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 227.

⁴ سملالي يحضية، مرجع سابق، ص 142.

الفصل الثاني: تنمية و تسيير الكفاءات بالمؤسسة الإستشفائية

"حتى تكون الكفاءة منظومة متكاملة هو مسؤولية الموارد البشرية سواء أفرادا أو مجموعات بسبب ملكيتها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة وكذا المنظومة التحفيزية¹.

الفرع الثاني: المقاربة العلمية للكفاءات

من منظور المقاربة العلمية فان الكفاءات تنتج بواسطة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية و قدرة أفراد المنظمة على تعظيم التفاعل الايجابي بينهم, والميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات تتحقق عن طريق التفاعل الدائم والمستمر بين تلك المكونات².

فالمقاربة العلمية تعتبر أن القدرة ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل القدرة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة من طرف المجموعة, وبالقدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطلقة من طرف المؤسسة, والهدف من ذلك كله هو تحسين الفعالية و كذا مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية و تحقيق ميزة تنافسية³.

الفرع الثالث : المقاربة الإستراتيجية للكفاءات

إن المقاربة الإستراتيجية تضمن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة عن طريق انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية, فالكفاءات تقوم بتحديد القدرة المعرفية والعلمية والتنظيمية التي تتصف بصعوبة التقليد من طرف المنافسين أو تعويضها إما بنمط تكنولوجي جديد أو ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات مشابهة لها⁴.

المطلب الثالث : مراحل تسيير الكفاءات

الفرع الأول : مراحل تسيير الكفاءات

إن عملية تسيير الكفاءات بالمنظمة لها أهمية كبيرة في تساعد في تحقيق الأهداف المسطرة و تخلق ميزة تنافسية وكذا توفر القدرة على مسايرة التغيرات التي تحيط بالمنظمة و تمر هذه العملية بثلاث مراحل أساسية تتمثل فيما يلي⁵:

المرحلة الأولى : المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية

¹ابن عيسى محمد الهادي, مرجع السابق, ص 70.

²سملاي يحضية, مرجع سابق, ص 143.

³سملاي يحضية, المرجع نفسه, ص 143.

⁴خيري اسامة, مرجع سابق, ص 227.

⁵Jean Brilman Les milleurs pratiques de management édition d'organisations paris 1998 p 386.

الفصل الثاني: تنمية و تسيير الكفاءات بالمؤسسة الإستشفائية

وتعتمد المؤسسة في هذه المرحلة على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار وتوزيع مستويات التكوين ومستوى الأجور... الخ، ومقارنتها مع المنافسين كما يتم الاعتماد على المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال نظام التقييم وموازنة الكفاءات وكل هذا من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة .

المرحلة الثانية : توقع الأعمال المستقبلية

وهو من العناصر الأساسية في المؤسسة حيث يفرض إن تكون نظرة المؤسسة الإستراتيجية واضحة، والتي تمكن من ترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات الإستراتيجية واستهداف وظائف معينة ووضع قوائم لها .

المرحلة الثالثة : وضع المخططات

هناك أساليب عمل أساسية لتسيير الكفاءات وهي عبارة عن ثلاث مخططات وتتمثل هذه المخططات من خلال ما سبق في مخططات التوظيف، التكوين، والحركية، بين الوظائف وليس من السهل وضع المخططات.

الفرع الثاني :عيوب و مزايا تسيير الكفاءات

مزايا تسيير الكفاءات

- من خصوصيات الكفاءة أنها تعطي للمتعاونين نظرة واحدة على ما ينتظر من الأفراد وهذا يمكن أن يقلل من الأخطاء , فعند تطبيق تسيير الكفاءات تهتم المؤسسة بتطوير معاونيها و تعتبر هذه العناية بدورها تحفيزا .
- جلب الخصوصيات والكفاءات في الوظائف يعطي نظرة شاملة على الإمكانيات المهنية في إطار تنظيمي .
- يعتبر نظام تسيير الكفاءات مفيدا في التطبيق فهو نظام هادف .

عيوب تسيير الكفاءات

- نظرا لكون نظام تسيير الكفاءات معقدا جدا يصعب أن يفهمه المتعاونون مع المؤسسة فهم لا يدركون ما المقصود بالكفاءة أو تسييرها .
- لا يمكن أن ينجح تسيير الكفاءات البشرية إلا إذا تم إدراجه في أنماط تسييرية أخرى للمؤسسة .
- تعتبر بعض المؤسسات التي تعتمد على تسيير الكفاءات انه لتجاوز العراقيل والحواجز لا بد من الاعتماد على بعض العوامل مثل :
- أن يتم تقبل النظام على جميع مستويات المنظمة .

الفصل الثاني: تنمية و تسيير الكفاءات بالمؤسسة الإستشفائية

- خصوصيات الكفاءات تعتبر أهم عنصر لتحديد الإستراتيجية وكذلك هي هامة للتغيير .
- التكيف المستمر لتسيير الكفاءات لها أهمية في بقاء المؤسسة على المستوى الطويل.

المبحث الثالث : تنمية الكفاءات في المؤسسات

المطلب الأول :مفهوم تنمية الكفاءات

لقد اتفق الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن ما يحدث الفرق في المؤسسة هو الجزء غير المنظور والذي يتمثل في كفاءات الأفراد, فهذه الأخيرة تعتبر نقطة وصل بين إستراتيجية المؤسسة العامل البشري فيها لذلك يتوجب على المؤسسة تنمية هذه الكفاءات و تطويرها لأجل الحصول على نتائج تخدم تقدم وازدهار وأهداف المؤسسة .

تعريف تنمية الكفاءات

يرى بعض الباحثين أن تنمية الكفاءات "هي سلوك و موقف يتم إتباعه من طرف المؤسسة لزيادة كفاءة أفرادها واكتشاف إمكانية نموها"¹, حيث يتم النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية²:

- نظام الأجور يكون على أساس الكفاءة .
- دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها .

ويذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليس هو التدريب الذي تعتمد المؤسسة للحصول على مؤهلات مفيدة, إنما هي عبارة عن موقف وسلوك تتخذه المؤسسة من أجل زيادة كفاءة أفرادها واكتشاف إمكانية نموها.

المطلب الثاني :أهمية وأهداف تنمية الكفاءات

أهمية تنمية الكفاءات

تعتبر عملية تنمية الكفاءات من أكثر الأمور التي تعطيها المؤسسة أهمية كبيرة' لان هذه الأخيرة تسعى إلى جعل الكفاءات المتاحة مع متغيرات المحيط وهذا ما يضمن استقرار المؤسسة واستمراريتها و تتمثل أهمية تنمية الكفاءات فيما يلي:

- ضمان البقاء والاستمرارية في ساحة المنافسة .

¹سعداوي نعيمة "تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليات حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية دراسة حالة الجزائر" رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر 3, الجزائر, 2015, ص 112.

²سعداوي نعيمة, مرجع سابق, ص 112.

الفصل الثاني: تنمية و تسيير الكفاءات بالمؤسسة الإستشفائية

- مواكبة التقدم التكنولوجي السريع وإعادة التنظيم العميق للأنظمة الاقتصادية .
- وتسعى إدارة الموارد البشرية إلى تنمية الكفاءات لأنها :
- تساعد على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم .
- الرفع من شعور الانتماء ودعم ولاء الأفراد تجاه المؤسسة وهذا ينتج عنه انخفاض معدل الغياب وتقليل الصراعات وتحقيق الهدوء والأمن النفسي للأفراد.
- سد الثغرات والنقائص الموجودة في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا ومستقبلا.
- مورد إنتاجي أساسي بفعل إشكاله الجديدة التي تركز على المعرفة الخبرة والمهارة .
- تضخم معلوماتي فلتحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة يحتاج المسيرين إلى درجة عالية من المهارات .
- مصدر ثقافة تنظيمية جديدة من صفاتها الرغبة في التعلم المستمر و تقاسم المعلومات والمعارف و خلق روح التعاون بين أفراد المؤسسة.

ومن أهمية تنمية الكفاءات يمكن أن نذكر أيضا :

- ازدياد الوعي بأهمية العنصر البشري في المؤسسة فهي بحاجة إلى الكفاءات وجودة شاملة مما يوفر لها ميزة تنافسية .
- بث الثقة في نفوس الأفراد كما أنها كفيلة بصد التغيرات و كذا معالجة النقائص .
- الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات ففي ظل العولمة المؤسسة لا تعاني من نقص في المعلومات إنما صعوبة في تشغيلها وتحليلها وتوظيفها.

المطلب الثالث : أساليب ومجالات تنمية الكفاءات

الفرع الأول : أساليب تنمية الكفاءات

إن أهم أهداف المؤسسات هو تحقيق الاستمرارية والبقاء و الوسيلة الأمثل لتحقيق ذلك هي تنمية كفاءاتها لهذا أصبحت مختلف المؤسسات الكبيرة تفكر في الطرق والوسائل التي تساهم في تنمية و تطوير العنصر البشري، وذلك من خلال عملية التدريب التعلم التنظيمي والتعلم الافتراضي (التعلم عن بعد).

1- التدريب

الفصل الثاني: تنمية و تسيير الكفاءات بالمؤسسة الإستشفائية

يعتبر التدريب من أهم الوسائل والطرق في الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمعلومات التي تتعلق بإعمالهم، وكذا تصقل مهاراتهم وقدراتهم وهذا ما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يتمتعون بها ويخترنونها، وكذا تعديل سلوكهم وتطوير أساليب أدائهم وضمان تحقيق الأهداف الإنتاجية المسطرة.

أ- مفهوم التدريب

تم تعريف التدريب بطرق ومفاهيم مختلفة لكنها تتفق في الركائز الأساسية له حيث عرف التدريب بأنه "جهود إدارية وتنظيمية بحالة الاستمرارية تهدف إلى تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله ا وان يطور أدائه العملي بشكل أفضل"¹.

هو عبارة عن "مجموعة من الجهود الإدارية والتنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية هدفها خلق تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في المورد البشري، حتى يكون قادرا على أداء وظيفته الحالية وكذا تطوير أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل"².

ب- أنواع التدريب

بالرغم من التقدمية التي يتمتع بها العمال في المؤسسات إلا أنهم يحتاجون إلى دورات تكوينية من اجل تنمية وتطوير كفاءاتهم ومقدرتهم على أداء وظيفتهم بكفاءة وأداء عاليين، وكذا سد النقص في مختلف المهارات ويمكن تقسيم التدريب في المؤسسة كالتالي³:

- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف ينقسم إلى⁴:

❖ توجيه الموظف الجديد

إن العامل الجديد يتأثر بالمعلومات التي يتحصل عليها في الأسابيع الأولى من عمله فهو يحتاج هذه المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتهدف البرامج للترحيب بالقادمين الجدد وإعطاء نظرة جيدة عن المؤسسة وتهيئة الأفراد لعملهم الجديد.

❖ التدريب أثناء العمل

تسعى المؤسسات إلى تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة عالية لذلك تسعى ليقوم المشرفون على تقديم التدريب بشكل فردي، فالتطور التكنولوجي الذي يشهده المجال الاقتصادي يفرض على الأفراد الخضوع إلى دورات تدريبية من اجل مواكبته⁵.

¹بلال خلف السكارنة "اتجاهات حديثة في التدريب" دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 18.

²هاشم حمدي رضا "التدريب الإداري المفاهيم والأساليب" دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2012، ص 16.

³عمار بن عيشي "اتجاهات التدريب وتقييم الأفراد" دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 89.

⁴احمد ماهر "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص 224.

⁵السيد عليوة "تحديد الاحتياجات التدريبية" سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة النشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

الفصل الثاني: تنمية و تسيير الكفاءات بالمؤسسة الإستشفائية

❖ التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة

عندما تكون هناك أساليب عمل تكنولوجيا أنظمة جديدة يكون هناك نقص وتقدم في مهارات وكفاءات الموارد البشرية لذلك يعتبر التدريب أهم وسيلة لمواكبة هذا التطور.

❖ التدريب بغرض الترقية والنقل

ويكون إذا كان هناك فرق في المهارات التي يمتلكها الفرد والمهارات اللازمة ليشغل المنصب الذي سيرقى إليه، فالاختلاف بين هذين المنصبين من حيث المهارات والمعارف يجب التدريب عليه من أجل سد هذه الثغرات.

- أنواع التدريب حسب الوظائف وينقسم إلى¹:

❖ التدريب التخصصي

ويتمثل في الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص كوظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، والهدف من هذا التدريب تنمية المهارات و توفير الإمكانيات من أجل مواجهة مشاكل العمل.

❖ التدريب الإداري

وهو التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية المشتريات أعمال المستودعات، الشؤون المالي، أعمال السجلات، فهذه الأعمال تحتل جانبا هاما من الأعمال الإدارية .

❖ التدريب المهني

هذا النوع م التدريب يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية كالبناء والنجارة وأعمال اللحام وفي غالب الأحيان يتم تعيين الأفراد الجدد كمساعدين للأفراد القدامى لنقل الخبرة والمهارة، كما انه هناك معاهد فنية ومراكز تدريب يمكن الالتحاق بها للتدريب على بعض المهن .

- أنواع التدريب حسب المكان وينقسم إلى²:

❖ التدريب في مكان العمل يعتبر التدريب في مكان العمل من أبسط أشكال التدريب وأكثرها شيوعا

وانتشارا، وذلك لاعتقاد الأفراد بأنه اقل تكلفة ويأخذ التدريب في مكان العمل أشكال مختلفة منها³.

أ- التدريب عن طريق الرئيس المباشر أن هذه الطريقة تلقى بالعبء على الرئيس المباشر المشرف أو رئيس العمال، فالرئيس المباشر مسؤول عن رفع الإنتاجية والعلاقة التي بينه وبين مرؤوسيه هي علاقة تدريبية.

¹عمار بن عيشي، مرجع نفسه، ص88.

²محمد سعيد انور سلطان "إدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 197.

³محمد سعيد انور سلطان، المرجع نفسه، ص 197.

الفصل الثاني: تنمية و تسيير الكفاءات بالمؤسسة الإستشفائية

ب- التدريب عن طريق العامل القديم لا يوجد اختلاف كبير بين هذه الطريقة والطريقة السابقة فيتولى التدريب احد الأفراد القدامى الذين لديهم خبرة وكفاءة عالية في العمل, وكذلك المقدرة على تقديم المعلومات والمهارات من خلال الوصف الإيضاح الشرح والتطبيق وهذا ما يتيح للفرد التعلم عن طريق تقليد المدرب والنقاط الخبرة منه .

❖ التدريب خارج مكان العمل وهو تدريب يتم تقديمه للعاملين خارج أوقات العمل الرسمية ويكون بمركز التدريب بالمؤسسة أو خارجها, وفي غالب الأحيان ينم إعفاء الأفراد من الدوام الرسمي إثناء فترة التدريب

أهمية التدريب

إن التغيرات التي تشهدها المؤسسات سواء داخلية أو خارجية مثل تزايد حدة المنافسة جعل التدريب يكتسي أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة, فالتدريب يأتي استجابة لعدد من المتغيرات منها استيعاب أفراد جدد وعلاج بعض المشاكل في المؤسسة مثل ارتفاع معدل دوران العمل الزيادة في الغيابات وتتمثل أهمية التدريب فيما يلي¹:

- التطورات التي تشهدها عملية الإنتاج من تطورات علمية واستكشافات ومستحدثات وكذا ما يقتضيه السوق من حاجة الأفراد إلى الاطلاع المتواصل على المعلومات و التغيرات الحديثة لكي تكون أساسا للتطور.
- التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعولمة خلقت أساليب و طرق جديدة في العمل تتطلب مهارات و تخصصات فنية وإدارية مختلفة مثل²:

- ❖ البرمجة واستخدام الانترنت والحاسوب .
- ❖ نشاط تحليل نظم المعلومات.
- ❖ استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرار .
- ❖ الخبرات في البحوث والتدريب والتي تتعلق بإعمال التطوير التنظيمي.
- ❖ تحليل السلوك الإنساني في موقع العمل.
- ❖ أنشطة التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء.
- التطور في تركيب القوة العاملة جعل من التدريب واجبا في المؤسسة لمواكبة التطور و التغير الحاصل في هذا الميدان على مستوى المؤسسة والدولة و المستوى القومي والدولي.
- التطور في سلوك الأفراد الإنتاجي والتغير والاختلاف في دوافعهم واتجاهاتهم مع الحاجة إلى أفراد ذوي مهارات متعددة جعل من التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره ضروريا على مدى أداء الفرد لوظيفته.

2- التعلم التنظيمي والتعلم الافتراضي

¹نجم العزاوي "التدريب الإداري" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, 2006, ص 15.

²نجم العزاوي, المرجع نفسه, ص 15.

الفصل الثاني: تنمية و تسيير الكفاءات بالمؤسسة الإستشفائية

من الطرق المختلفة التي يمكن أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد في المنظمة التعلم التنظيمي الذي يعتبر المؤسسة حيزا لتوفير وإعداد المعارف حيث أن الفرد إثناء أدائه لوظيفته يكتسب معارف و يتبادلها مع العاملين معه، وهذه المعلومات تتجدد حسب ظروف العمل وكذلك في ظل التطور العلمي وتكنولوجيا المعلومات أصبح هناك فرصة للاستفادة من المعلومات المتاحة على شبكة الانترنت بسرعة و بتكلفة اقل.

أ- التعلم التنظيمي

يعتبر الفكر التنظيمي مصطلح حديث في الفكر الإداري حيث كانت أولى محاولات تحديد مفهومه في سنة 1974 من طرف الباحثين "Argyris و Schon"، وكان ذلك عن طريق طرحهما للسؤال : هل يمكن للمؤسسة أن تتعلم؟ ومنذ ظهور هذا السؤال تم بذل الكثير من الجهود لتعريف و تحديد التعلم في المنظمات ومعرفة مختلف أبعاده¹.

فالتعلم التنظيمي هو احد العمليات السلوكية المهمة في تشكيل السلوك التنظيمي "ويشير علماء السلوك إن المقصود بالتعلم هو إكساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات اجتماعية"².

ب- التعلم الافتراضي

يقصد بالتعلم الافتراضي "تزويد المتعلم عن طريق الشبكة بما يحتاجه من معارف في مختلف المواد المنتقاة أو الاختصاص المختار بغرض رفع المستوى العلمي أو بغرض التدريب وذلك باستخدام الصوت الفيديو الوسائط المتعددة كتب الكترونية البريد الالكتروني... الخ"³.

كما أن التعلم الافتراضي يعتبر عملية تحويل التعلم التقليدي (وجها لوجه) إلى شكل رقمي قابل للاستخدام عن بعد، فهو يستخدم الوسائط الالكترونية في الاتصال ويتم هذا عن طريق الوسائط الالكترونية مثل : شبكة الانترنت والأقمار الصناعية .ويتضمن التعليم المباشر والتعليم باستخدام الحاسب الآلي (الصوت الفيديو ..)⁴.

الفرع الثاني : مجالات تنمية الكفاءات

- إعداد مواصفات الكفاءات : هناك مجموعة كبيرة من الطرق التي تساعد على تحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة، ومن أشهر الطرق نجد الملاحظة في الميدان المقابلات فردية كانت أو جماعية استمارات الكفاءات .

¹عيشوش خيرة "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة" رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص22.

²عيشوش خيرة، المرجع نفسه، ص22.

³سحنوني محمد "طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة" رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010، ص96.

⁴خالد رجم، عبد الغني دادن "تقييم فعالية التعليم الافتراضي في الجامعة الجزائرية" المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ورقة، العدد 03، ديسمبر 2015، ص 88.

الفصل الثاني: تنمية و تسيير الكفاءات بالمؤسسة الإستشفائية

- تقييم الكفاءات : إن لهذه المرحلة أهمية كبيرة في المؤسسة فهي تمكن المسؤولين من تحديد نقاط القوة والضعف في الكفاءات الموجودة بالمؤسسة, ومن الأدوات التي تستعمل في التقييم نجد مقابلة النشاط السنوية المرافقة الميدانية مرجعية الكفاءات .
- تطوير الكفاءات : إن معنى الكفاءات مأخوذ من مفهوم التطور المستمر ولهذا يجب أن يتم تطوير الكفاءات لأجل التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية في المؤسسة.
- تحفيز الكفاءات : إن تحقيق نتيجة فعالة في تنمية الكفاءات الفردية أو الجماعية بالمؤسسة يحتم القيام بعملية التحفيز فهي تكون انطلاقا من احتياجات الفرد غير المشبعة, حيث أن المكافآت والتعويضات تشكل الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات, كما أنها تدفعهم إلى تنمية كفاءاتهم وبذلك أكبر مجهود ممكن في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة

الفصل الثاني: تنمية و تسيير الكفاءات بالمؤسسة الإستشفائية

خلاصة الفصل

نظرا للتحولات والتغيرات التي يشهدها محيط المؤسسات في الوقت المعاصر أصبح لزاما على المؤسسة تنمية وتسيير كفاءاتها في مختلف مستوياتها التنظيمية وعلى مختلف مراحل تواجد أفرادها في المؤسسة.

وتعتمد في ذلك على مجموعة مختلفة من الأساليب والوسائل على غرار التكوين والتدريب واختيار أفضل أنظمة المكافآت والتحفيز لتشجيع كفاءاتها، فالمؤسسة ملزمة بتسيير وتنمية كفاءاتها منذ التوظيف إلى الإحالة على التقاعد وقصد تنمية الكفاءات وتسييرها سواء على المدى القصير أو الطويل تستثمر المؤسسة مبالغ ضخمة وجهد كبير، وذلك بهدف رفع المردودية الإنتاجية وتحسين الأداء و كذا مواكبة التطور التكنولوجي و مجابهة تغيرات المحيط بخلق ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين، فحاجات و متطلبات الزبائن ليست سهلة الإرضاء خاصة في جو تنافسي يوجب نوعا من الإبداع سواء فيما تعلق بالمنتج أو مستوى تقديم الخدمة

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية -الشلف-

الفصل الثالث :

واقع التكوين وتنمية وتسيير الكفاءات في المؤسسة

الاستشفائية "الأختان باج" بالشلف

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية –الشلف–

تمهيد الفصل

استنادا إلى ما جاء في الفصلين الأول والثاني حيث تطرقنا إلى التكوين ودوره في تسيير الكفاءات, وتدعيما لمعلوماتنا لأجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة, قمنا بهذه الدراسة التطبيقية لإثراء الدراسة فلا يمكن إثبات نتائج الدراسة النظرية إلا إذا تم تدعيمها بدراسة ميدانية تطبيقية.

ولهذا الغرض قمنا باختيار المؤسسة الاستشفائية الأختان باج بالشلف, وذلك بغرض دراسة دور التكوين في تسيير الكفاءات بالمؤسسة, وسنحاول في هذا الفصل إعطاء لمحة عن المؤسسة محل الدراسة ونشنتها وكذا معرفة واقع التكوين وتسيير الكفاءات بها, وفي الأخير نقدم نتائج الاستبيان مع التحليل وأهم النتائج التي تم التوصل إليها .

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية -الشلف-

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل التربص

سيتم في هذا المبحث تقديم المؤسسة محل التربص والتعريف بها وبنشأتها وكذا التطورات التي شهدتها وكذا التطرق إلى النظام الداخلي بها .

المطلب الأول: المؤسسة الاستشفائية "الأختان" باج بالشلف

أ- التعريف بالمؤسسة :

نظرا للتغيرات التي عرفها محيط المنظومة الصحية بالجزائر تم اللجوء إلى خريطة صحية جديدة والتي جاءت وفق المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها⁶⁹، وهذا المرسوم يسعى إلى الفصل بين تسيير المستشفيات والهياكل خارج الاستشفائية.

ب- الإطار القانوني للمؤسسة :

إن المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 تنص على أن : "المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي"⁷⁰.

المؤسسة العمومية الاستشفائية "الأختان باج" هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، موضوعة تحت سلطة وال ولاية الشلف .أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11/357 المؤرخ في 17 أكتوبر 2011 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في 19 ماي 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها.

تعتبر هذه المؤسسة العمومية الاستشفائية مؤسسة حديثة النشأة بسعة 240 سرير تقع في وسط مدينة الشلف تحمل اسم "الأختان باج"، تقوم بتوفير تغطية استشفائية وعلاجية لسكان بلدية شلف وكذا البلديات الأخرى نظرا للخصائص التي تحتويها وكذا الأجهزة والإمكانات المتاحة بها، وكذلك تعتبر وجهة صحية وعلاجية لسكان بعض الولايات المجاورة كغليزان وتسمسيلت وعين الدفلى خاصة في تخصصات طب

⁶⁹المرسوم التنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 19 ماي 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها الصادر في الجريدة الرسمية العدد 33 المؤرخ في 20 ماي 2007. -

⁷⁰المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 ص 10.

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية -الشلف-

الأورام, جراحة الفك والوجه, جراحة المسالك البولية, جراحة الأوعية والشرابين, جراحة العيون, بالإضافة إلى الأشعة scanner, والتصوير المغناطيسي IRM.

ج- الحدود الجغرافية للمؤسسة :

تتموقع المؤسسة العمومية الاستشفائية الأختان باج بالشلف في وسط بلدية الشلف وعلى الطريق الوطني رقم 04, دفعها إلى تغطية كل من البلديات المجاورة لها والتي تحدّها جغرافيا كما يلي :

- من ناحية الشمال حي الشقة وبلدية الشطية.
 - من ناحية الجنوب بلدية سنجاس.
 - من ناحية الشرق بلدية أم الدروع أولاد عباس وواد الفضة.
 - من ناحية الغرب بلدية وادي سلي وبوقادير.
- وفيما يلي المسافة بين المؤسسة والبلديات المجاورة لها :

- ✓ حي الشقة 5.7 كلم.
- ✓ بلدية الشطية 12.2 كلم.
- ✓ بلدية سنجاس 17.1 كلم.
- ✓ بلدية أم الدروع 10.5 كلم.
- ✓ بلدية أولاد عباس 18.6 كلم.
- ✓ بلدية واد الفضة 23.1 كلم.
- ✓ بلدية وادي سلي 13.3 كلم.
- ✓ بلدية بوقادير 20.2 كلم.

- إن المساحة الكلية التي تتربع عليها المؤسسة تقدر ب 11382 متر مربع شيدت على مساحة تقدر ب 38702 متر مربع وتحتوي على ثلاث طوابق .

المطلب الثاني: التنظيم الداخلي للمؤسسة

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يأخذ شكل الهرم, وهو موحد بالنسبة لجميع المؤسسات الاستشفائية العمومية بالجزائر, حيث يكون في قمته هيئة متنوعة التركيبة تدعى "مجلس الإدارة" ومهمتها الأساسية هي التسيير وقراراتها تكون عن طريق المداولة وبحضور أغلبية الأعضاء في الاجتماع وأهم ما يتداوله المجلس مخطط تنمية

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية –الشلف-

المؤسسة على المدى القصير والمتوسط، فوضع الاستراتيجيات ورسم السياسات وتحديد الأهداف من اختصاص الإدارة المركزية والسلطة السياسية عموماً.

إن المداولات تخضع لمصادقة السلطة الوصية "الوالي"، وهذا يجعل الأمر قابل للرفض أو القبول والدليل على ذلك ما يتداوله المجلس من استثمارات، فلا يحق للمؤسسة إن تستثمر بكل حرية فهي مقيدة بعرض المشروع على هذه السلطة التي تقابله إما بالرفض أو القبول.

إما أعمال الإدارة والتنفيذ فهي من مهام المدير الذي يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة ويساعده في ذلك أربع نواب يكلفون بالمالية والوسائل، الموارد المصالح الصحية وصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة ويتم تعيينهم من الوزير بنفسه.

كما تتوفر المؤسسة العمومية الاستشفائية على هيئة استشارية تدعى المجلس الطبي، وتتمثل مهمته في دراسة المسائل الطبية والوظيفية مثل تنظيم العلاقات الوظيفية الطبية واقتراح الإجراءات التي تمكن من تحسين تنظيم المؤسسة وتسييرها، لا سيما مصالح العلاج الاستشفاء والوقاية.

حسب نص المشرع في المادة 21 من المرسوم التنفيذي 140-07 فإن المدير لا يملك أي حرية في اختيار مساعديه وهذا ما يمكن أن ينتج عنه سوء تفاهم كبير.

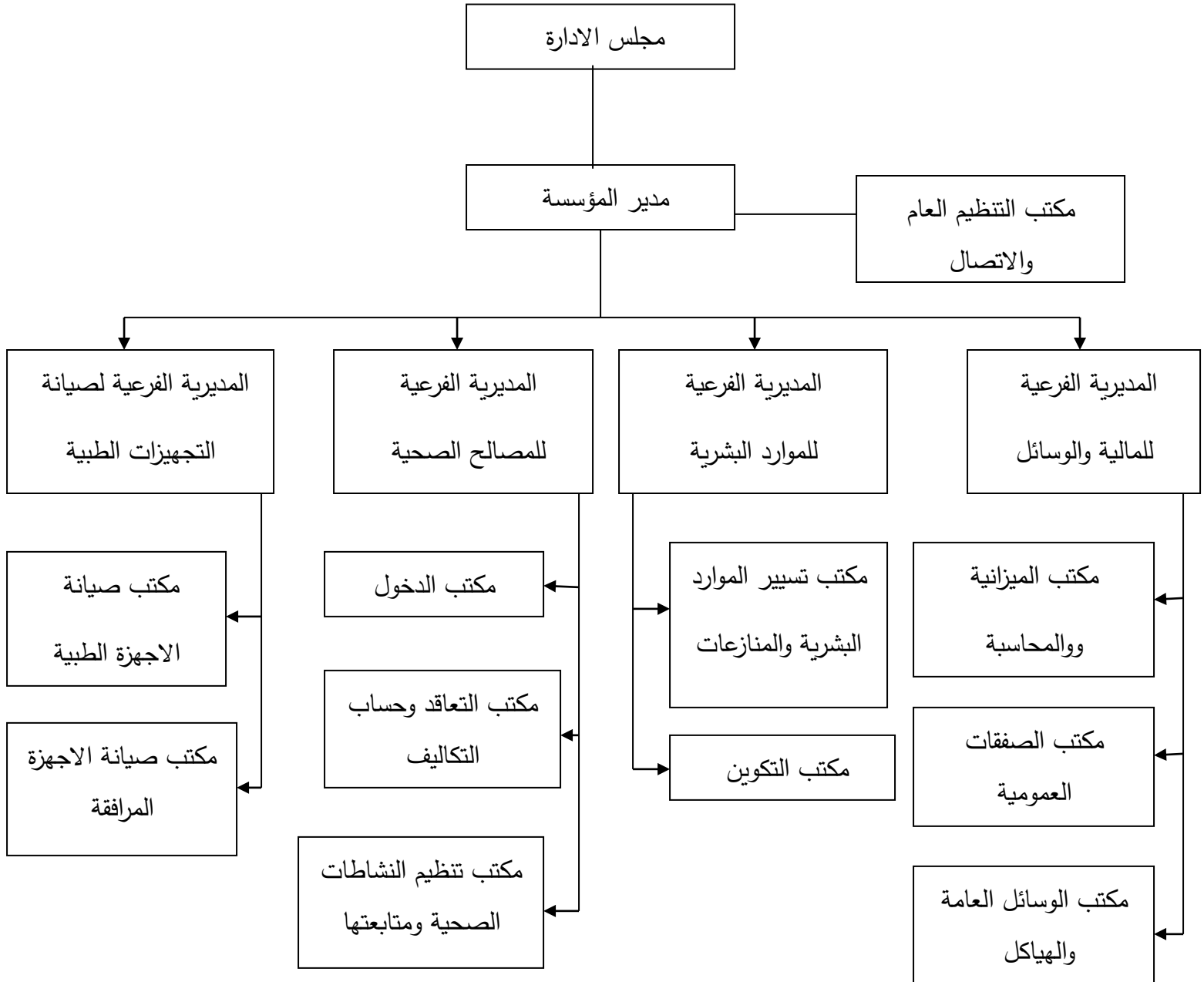
إن المدير هو الأمر بالصرف ويقوم بممارسة سلطة سلمية على الموظفين الخاضعين لسلطته، والمدير يمثل المؤسسة أمام العدالة، وفي جميع أعمال الحياة المهنية ومهام أخرى محددة بالتفصيل في المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 140-07⁷¹، كما يعتبر الهيئة التنفيذية للمؤسسة لأنه يسهر على تنفيذ مداولات مجلس الإدارة .

وفيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة

⁷¹المادة 20 من المرسوم التنفيذي 140-07 ص12.

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية -الشلف-

الشكل رقم (01-03) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الأختان باج بالشلف



المصدر : مكتب تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية –الشلف–

الفرع الثاني : الهيكل الوظيفي للمؤسسة

تتمتع المؤسسة بهياكل استشفائية وتقنية وعلاجية لكي تتكفل بصفة كبيرة باحتياجات السكان الصحية وحسب نص المادتين 4 و5 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 تتولى، المؤسسة المهام التالية :

- ✓ تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- ✓ تطبيق البرامج الصحية الوطنية.
- ✓ حفظ الصحة ومكافحة الإضرار والآفات الاجتماعية.
- ✓ تجديد معارف مستخدمي الصحة وتحسين مستواهم .
- ✓ تعتبر كميدان للتكوين الطبي أو شبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي .

ولغاية تأدية المؤسسة لمهامها واجباتها التي تم ذكرها فإنها تحتوي على المصالح والوحدات كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (01-03): الهيكل الوظيفي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الأختان باج بالشلف

المصالح	الوحدات	عدد الأسرة	مزاولة النشاط
جراحة المسالك البولية	- استشفاء رجال - استشفاء نساء	32	2012/11/26
إمراض القلب	- استشفاء رجال - استشفاء نساء	32	2013/07/15
جراحة العيون	- استشفاء رجال - استشفاء نساء	16	2013/11/07
جراحة الأنف الإذن والحنجرة	- جراحة الأنف الإذن والحنجرة - جراحة الفك والوجه	16	2013/11/07
طب الأورام	- العلاج اليومي رجال - العلاج اليومي نساء	32	2014/01/26
الطب الداخلي	- استشفاء رجال - استشفاء نساء	32	2014/07/22
	- وحدة تصفية الكلى		2014/04/22

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية –الشلف–

2016/03/15		- وحدة الاستشفاء المنزلي	
2015/12/02	32	- استشفاء رجال - استشفاء نساء - جراحة الأوعية والشرابين - 05 قاعات جراحية	الجراحة العامة
2015/12/02	20	- الإنعاش الطبي - علاج مكثف ما بعد الجراحة	التخدير والإنعاش
2016/04/07	10	- استقبال وفرز - وضع تحت الملاحظة	استعجالات طبية
	32	- جراحة العظام - جراحة الأعصاب	جراحة العظام
2013/06/16		- وحدة الرجال - وحدة النساء - وحدة الأطفال	التأهيل الوظيفي
2013/09/12		- المعلومات الصحية - النظافة الاستشفائية	الوقاية وعلم الأوبئة
2013/07/15		- علم الإحياء الدقيقة - الكيمياء الحيوية والبكتريولوجي - إمراض الدم - علم المناعة-بنك الدم	المخبر المركزي

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية –الشلف–

2013/06/16		- التصوير بالرنين المغناطيسي - IRM والتصوير المقطعي - scanner - الموجات فوق الصوتية - échographie والتصوير - الشعاعي للثدي - mammographie - الأشعة العادية	التصوير الطبي
2013/09/12		- تسيير الأدوية والمنتجات - الصيدلانية - توزيع الأدوية والمنتجات - الصيدلانية	الصيدلية
2015/03/07		- علم التشريح - خبرة الطب الشرعي	الطب الشرعي
2013/07/15		- طب النساء - إمراض المعدة والأمعاء	مخبر التشريح المرضي
-	240 سرير	43 وحدة	17 مصلحة

المصدر القرار الوزاري رقم 73 المؤرخ في 2012/08/22 المتعلق بإنشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية الأختان باج بالشلف المعدل والمتمم.

- المصالح الداعمة بالمؤسسة

تتضمن المؤسسة مصالح تقنية ملحقة إضافة إلى الهياكل الإدارية والمصالح الاستشفائية وذلك من أجل المساعدة في تأدية واجباتها و تتمثل هذه المصالح الداعمة في :

✓ **المطبخ:** ويتوفر على مجموعة من الأجهزة والمعدات وكذلك يتواجد به مخزن للمواد الغذائية وأجهزة للتبريد.

✓ **البياضة:** مهمتها الأساسية هي غسل الفرشة والأغطية وفق برنامج دوري .

✓ **المخازن العامة:** وهي عبارة عن مخازن للجرداوات ومواد التنظيف.

✓ **التجهيزات الملحقة:** وهي عبارة عن عاكسين كهربائيين وثلاث مولدات كهربائية.

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية –الشلف-

✓ **حاضرة السيارات:** تتوفر بالمؤسسة سيارتين نفعيتين تستخدمهما للتنقل إثناء المهمات الإدارية وثلاث سيارات إسعاف تستخدمها من أجل إجلاء المرضى.

الفرع الثالث: الموارد البشرية بالمؤسسة

تضم المؤسسة مجموعة متنوعة من الموارد البشرية فهي تحتوي على أسلاك طبية مختصة وعامة وأسلاك شبه طبية، وكذا أسلاك التقنيين والإداريين والمهنيين بالإضافة إلى النفسانيين والمساعدين الاجتماعيين وهذا ما نعرضه في الجدول التالي :

الجدول رقم(02-03) : الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالشلف

أصناف الموظفين	العدد	ملاحظات
رئيس متصرفي مصالح الصحة	01(مدير المؤسسة)	منتوج تكوين متخصص
المتصرفين الرئيسيين لمصالح الصحة	05 أربعة منهم نواب للمدير	
المجموع الأول	06	1.58
الأخصائيين في التخدير والإنعاش	07	
الأخصائيين في الجراحة العامة	07	
الأخصائيين في الطب الداخلي	03	
الأخصائيين في الأمراض المعدية	02	
الأخصائيين في أمراض الكلى	05	
الأخصائيين في التأهيل الوظيفي	05	
الأخصائيين في أمراض الدم	01	
الأخصائيين في أمراض الأعصاب	01	
الأخصائيين في أمراض العيون	05	
الأخصائيين في جراحة الفك والوجه	02	
الأخصائيين في طب الأورام	05	
الأخصائيين في جراحة الأوعية والشرابين	02	
الأخصائيين في أمراض القلب	03	
الأخصائيين في التصوير الطبي	03	
الأخصائيين في جراحة المسالك البولية	02	
الأخصائيين في الغدد الصماء	02	

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية –الشلف–

	01	الأخصائيين في جراحة الأنف الإذن والحنجرة
	02	الأخصائيين في الطب الشرعي
	02	الأخصائيين في الكيمياء الحيوية
	01	الأخصائيين في علم الجراثيم
	01	الأخصائيين في بيولوجيا الدم
16.67	63	المجموع الثاني
	32	الأطباء العامون
	01	طبيب عام في جراحة الأسنان
	04	الصيدلة العامون للصحة العمومية
9.79	37	المجموع الثالث
	04	النفسانيين العياديين للصحة العمومية
	02	النفسانيين في تصحيح التعبير اللغوي
	16	البيولوجيين للصحة العمومية
	01	المساعدين الاجتماعيين للصحة العمومية
	04	الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش
7.15	27	المجموع الرابع
	01	محضرين في الصيدلية
	22	ممرضين متخصصين للصحة العمومية
	49	ممرضين للصحة العمومية
	02	مساعدين طبيين للصحة العمومية
	03	ممرضين حاصلين على شهادة دولة
	12	المخبريين في الصحة العمومية
	12	المختصين في العلاج الطبيعي والفيزيائي
	14	مشغلي أجهزة التصوير الطبي
	76	مساعدي التمريض للصحة العمومية
	01	محضر في الصيدلة للصحة العمومية
46.04	174	المجموع الخامس
	06	المتصرفين الإداريين

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية –الشلف-

	02	مهندسي دولة في الإعلام الآلي
	13	ملحقى الإدارة
	01	مساعدى متصرف
	03	مساعدى مهندس
	03	التقنيين في الإعلام الآلي
	01	وثائقي أمين محفوظات
	02	محاسبين في الإدارة
	08	أعوان الإدارة
	05	أعوان المكتب
	04	كاتب مديرية
	04	أعوان حفظ البيانات
11.47	44	المجموع السادس
	14	العمال المهنيين
	03	أعوان الخدمة
	06	سائقي السيارات
	04	الحراس
	17	في إطار عقود ما قبل التشغيل
7.15	27	المجموع السابع
100	378	المجموع الكلي

المصدر : مكتب تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني : التكوين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأختان باج بالشلف

يعتبر التكوين عنصرا ذو أهمية كبيرة في المؤسسات الاستشفائية، وتعتمد المؤسسة على مجموعة متنوعة ومختلفة من البرامج التكوينية المخصصة لكل سلك من تصنيفات الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالشلف .

المطلب الأول: أنواع التكوينات المتاحة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأختان باج بالشلف

يتم تصميم البرامج التكوينية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأختان باج بالشلف حسب الأسلاك المتاحة بالمؤسسة (أطباء - سبه طبي - إداريين) وتتمثل هذه البرامج التكوينية فيما يلي :

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية –الشلف–

البرنامج التكويني لسلك الأطباء :

الجدول رقم(03-03) : البرنامج التكويني لسلك الأطباء

تصميم البرنامج	الإطارات+الأطباء المختصين
العينة المستهدفة	سلك الأطباء
مكان ومدة البرنامج التكويني	- خارج الوطن(من شهر إلى 03 أشهر) (خاص بالأطباء المختصين) - مدارس شبه الطبيين(مدتها أسبوع وتربص مغلق) - داخل المؤسسة(كل 15 يوم)
المساعدات المنهجية والبيداغوجية	- أعمال موجهة ومحاضرات
المساعدات التكوينية	- السبورة البيضاء - الحاسوب الالكتروني الأفلام والشرائط
الأهداف الكلية للتكوين	- تحسين معارفهم ومؤهلاتهم في مجال تخصصهم - تبيان واجباتهم وحقوقهم ودورهم في التنمية بالمؤسسة
الأهداف الجزئية للتكوين	- صيانة الأجهزة الطبية والتحكم في الأدوات - فهم العلاقة بين الطبيب والمريض وكذا شرح مفهوم الاتصال

المصدر :مكتب التكوين بالمؤسسة محل الدراسة

البرنامج التكويني للسلك الإداري :

تم تقسيم السلك الإداري إلى ثلاث مستويات كما يلي :

المستوى	الفئات
المستوى الأول	- تسيير المؤسسات الصحية - تسيير الموارد البشرية - محاسبة المالية
المستوى الثاني	- الأعوان الإداريون - أعوان الرقن
المستوى الثالث	- أعوان التنظيف - أعوان الأمن

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية -الشلف-

يمكن تلخيص تصميم البرنامج التكويني في الجدول التالي :

الجدول رقم(04-03) : البرنامج التكويني للسلك الإداري

المستوى الثالث	المستوى الأول والثاني	تصميم البرنامج
خاص بأعوان التنظيف	خاص بالسلك الإداري	العينة المستهدفة
- مدرسة التكوين شبه الطبي (تربص مغلق) - داخل المؤسسة كل 15 يوم	- المدرسة العليا للصحة 18 شهر - مراكز التكوين المهني المتخصصة - مدتها يومين في الأسبوع - داخل المؤسسة كل 15 يوم	مكان ومدة البرنامج
تكوين عملي على مستوى مقر العمل	- دراسة حالة. - أعمال موجهة - دراسة ملف - محاضرات وندوات	المساعدات المنهجية والبيداغوجية
- تحسين الأداء - الفهم الصحيح لعملية الاتصال بين الموظف والمريض	- خلق شروط جيدة للاتصال - فهم معنى القيادة - فهم معنى التسيير - تحديد المخطط السنوي للموارد البشرية - إدارة النزاعات	الأهداف الجزئية للتكوين
- تحديد الأعمال والنشاطات الواجب تقديمها للمريض - تحسين المعارف والمؤهلات - الحذر عند التعامل مع الأجهزة	- التحكم في أدوات التسيير - التعرف بالتحكم في أداة الإعلام الآلي - التعريف بالحقوق والواجبات والدور في التنمية الشاملة	الأهداف الكلية للتكوين
- الصحة العمومية - الوقاية	- القانون الإداري - تسيير الموارد البشرية - وظائف الإدارة وأسسها - مسؤوليات مستشفيات - تقنيات التحرير الإداري	مضمون البرنامج التكويني

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية –الشلف-

البرنامج التكويني لسلك شبه الطبيين :

إن الهدف من هذا البرنامج هو تحديث وتجديد المعلومات وتحسين المستوى عن طريق تحديث الأدوات وأساليب عملها، ويمكن تلخيص البرنامج التكويني لليلك شبه الطبي في الجدول التالي :

الجدول رقم(05-03) : البرنامج التكويني لسلك شبه الطبيين

تصميم البرنامج	الإطارات
العينة المستهدفة	سلك شبه الطبيين
مكان ومدة البرنامج التكويني	-مدرسة التكوين الشبه الطبي - داخل المؤسسة (كل 15يوم)
المساعدات المنهجية والبيداغوجية	-أعمال تطبيقية - محاضرات - الندوات
المساعدات التكوينية ومعينات التكوين	-السبورة البيضاء - قاعة الانترنت المكتبية
الأهداف الكلية للتكوين	-تحسين معارفهم ومؤهلاتهم في مجال تخصصهم وتنمية معارفهم - تعريفهم بواجباتهم وحقوقهم ودورهم في التنمية
الأهداف الجزئية للتكوين	-فهم محتوى مهام ووظائف كل فئة - تنمية معارفهم القاعدية - خلق الشروط الجيدة للاتصال

المصدر :مكتب التكوين بالمؤسسة محل الدراسة

وحسب مسير مكتب التكوين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأختان باج بالشلف

-تقوم المؤسسة بتنشيط وتشجيع المبادرات الشخصية وذلك لرفع مستوى الأفراد وتحسين أدائهم، ويكون التكوين بطلب من الأفراد بتحديد الفئة المستهدفة من التكوين وكذا إعداد قوائم يتم توزيعها على الأفراد فيقومون بتحديد احتياجاتهم التكوينية، من ثم تتم دراسة القوائم على مستوى المؤسسة ثم يتم إرسالها إلى مديرية الصحة لأجل المصادقة عليها.

المطلب الثاني : تطور الميزانية المخصصة للتكوين بالمؤسسة الاستشفائية الأختان باج بالشلف

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية –الشلف–

تخصص المؤسسة الاستشفائية الأختان باج بالشلف ضمن ميزانيتها العامة باب للنفقات المخصصة للتكوين، وسنقوم بتحليل تطور نفقات التكوين بالمؤسسة في السنوات الثلاث الأخيرة ضمن الجدول التالي :

الجدول رقم(06-03) : تطور الميزانية المخصصة للتكوين بالمؤسسة الاستشفائية الأختان باج بالشلف خلال السنوات 2017 – 2018 – 2019

السنة	2017	2018	2019
الميزانية المخصصة للتكوين دج	1.050.000.00	850.000.00	850.000.00

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

من خلال الجدول يتبين إن :

الميزانية التي خصصتها المؤسسة العمومية الاستشفائية الأختان باج بالشلف قد انخفضت خلال السنوات الثلاث الاخيرة (2017-2018-2019)، حيث قدرت الميزانية الخاصة بالتكوين ب 1.050.000.00 دج خلال سنة 2017، بينما في السنتين 2018 و 2019 ب 850.000.00 دج وتعتبر هذه المخصصات منخفضة جدا مقارنة بمكانة التكوين وأهمية البرامج التكوينية التي توفرها المؤسسة.

المبحث الثالث : إعداد استبيان وتحليل نتائجه

بهدف التوصل إلى نتائج ومعلومات تفيد في انجاز هذه الدراسة قمنا بإعداد استبيان وسنعرض أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي :

المطلب الأول : مصادر المعلومات وعينة الدراسة

• مصادر المعلومات

قمنا بجمع المعلومات الخاصة بالتكوين وتنمية وتسيير الكفاءات في المؤسسة الاستشفائية عن طريق :

- المقابلة الشخصية قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع رئيس وعمال مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة، وقاموا بتقديم معلومات وشرحوا لنا كيفية التسيير والتنمية والتكوين بالمؤسسة وكذا الوسائل المتعددة التي تستخدمها المؤسسة في تكوين عمالها وتنمية كفاءاتهم.
- الاستبيان قمنا بتوزيع استبيان على عمال المؤسسة والذي احتوى على مجموعة من الأسئلة التي تخص موضوع الدراسة.
- وثائق من المؤسسة.

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية -الشلف-

• العينة (مجتمع الدراسة)

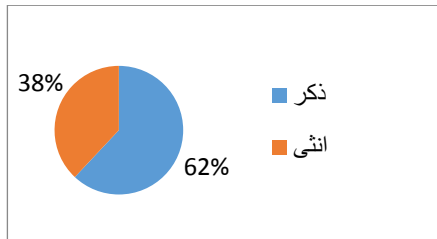
اخترنا عينة عشوائية بسيطة تضم 100 عامل في المؤسسة الاستشفائية الأختان باج بالشلف مكونة من مختلف الأسلاك من طاقم إداري طاقم طبي وعمال مهنيين حيث تمثل 25% من مجموع العمال .

المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان

1- المعلومات الشخصية

- الجنس

الجدول رقم 03-07: توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم 03-02: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



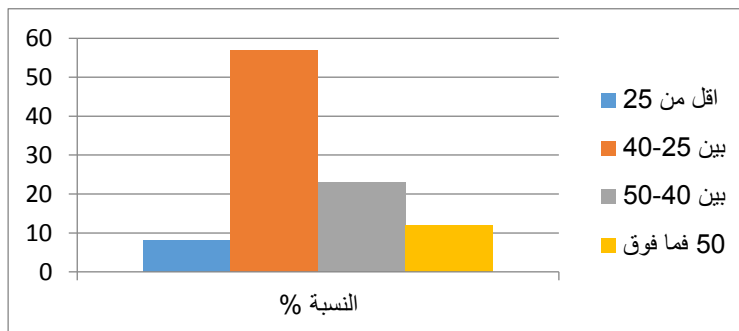
الجنس	ذكر	أنثى
النسبة %	62	38

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين إن الموظفين بالمستشفى ينتمون إلى فئة الذكور حيث يمثلون نسبة 62%, وهي أكثر من فئة الإناث التي تمثل 38% وهذا راجع إلى ظروف العمل التي تتميز بالضغوطات.

-العمر

الجدول رقم 03-08: توزيع أفراد العينة حسب السن الشكل رقم 03-03: توزيع أفراد العينة حسب السن



السن	النسبة %
أقل من 25	8
بين 25-40	57
بين 40-50	23
50 فما فوق	12

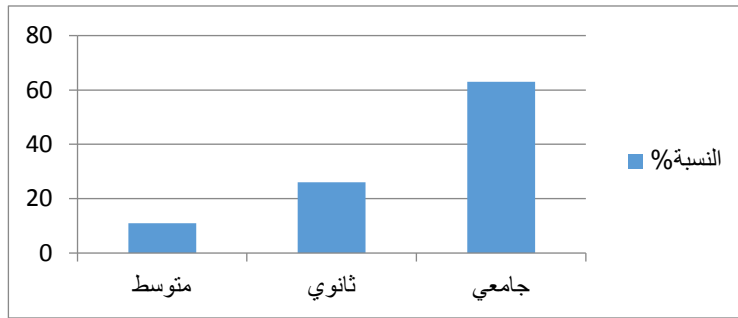
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية –الشلف–

نلاحظ إن معظم العمال هم من فئة الشباب بنسبة 57% ثم فئة 40-50 بنسبة 23%، ثم فئة ما فوق 50 سنة بنسبة 12% وأخيرا بأقل نسبة 8% فئة اقل من 25، وهذا راجع إلى إن المدير يسعى إلى توظيف عمال شباب كونهم يتميزون بالإبداع والتجديد وامتلاكهم أفكار وطرق جديدة تساعد في العمل .

– المستوى التعليمي

الجدول رقم 03-09: توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي الشكل رقم 03-04: توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي



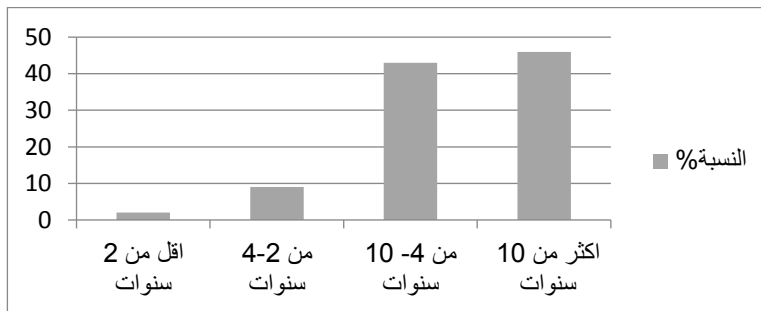
المستوى التعليمي	النسبة %
متوسط	11
ثانوي	26
جامعي	63

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ إن نسبة 63% من عمال المؤسسة هم خريجي الجامعات فلهم مستويات عالية ويمتلكون مهارات ومعارف تساعد في إنجاز مهامهم بأحسن طريقة، ثم يأتي عمال لهم مستوى ثانوي بنسبة 26% هم قادرون على التوظيف واكتساب خبرات تساعد على التسيير، وفي الأخير لدينا مستوى متوسط بنسبة 11% حيث يجب تنمية قدرات ومعارف هذا النوع عن طريق الالتحاق بمراكز التكوين والخضوع لعمليات تكوينية لرفع المستوى.

– الخبرة المهنية (الأقدمية)

الجدول رقم 03-10: توزيع الأفراد حسب الأقدمية الشكل رقم 03-05: توزيع الأفراد حسب الأقدمية



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

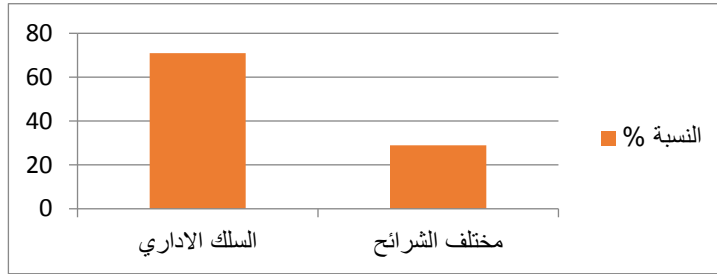
الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية –الشلف–

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ تقارب بين النسب خاصة بين الفترتين بين 4-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات حيث تمثل على التوالي 43% و 46%، وهذا يوضح إن المؤسسة لديها تنوع في الخبرة المهنية لعمالها وهذا ما يجعلها في حالة توازن، فالعمال ذوي الأقدمية لديهم القدرة على مواجهة المواقف الصعبة والفئة ذات الخبرة القليلة لديها القدرة على الابتكار والإبداع وتحمل ضغوط العمل.

– الرتبة

الجدول رقم 03-11: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة **الشكل رقم 03-06:** توزيع أفراد العينة حسب الرتبة



الرتبة	النسبة %
السلوك الإداري	71
مختلف الشرائح	29

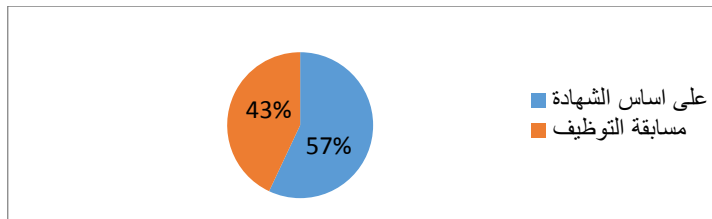
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

خصصنا نسبة 71% من العمال من سلوك الإداريين و 29% من مختلف الأسلاك نظرا لكون إن الموضوع يخص الإداريين أكثر من غيرهم.

2- التكوين

– كيف تم تعيينك بالمؤسسة؟

الجدول رقم 03-12: توزيع الكفاءات البشرية **الشكل رقم 03-07:** توزيع الكفاءات البشرية



توظيف الكفاءات البشرية	النسبة %
على أساس الشهادة	57
مسابقة التوظيف	43

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

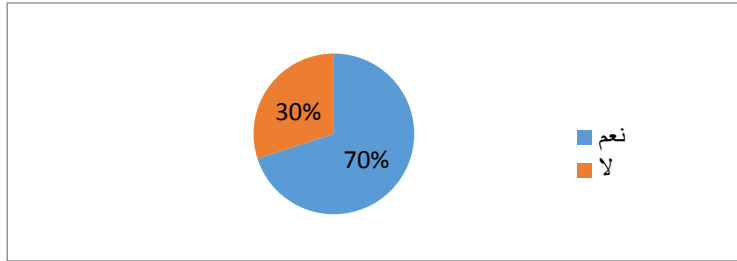
الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية -الشلف-

إن عملية التوظيف في المؤسسة تكون إما عن طريق مسابقة أو على أساس الشهادة, فنلاحظ نسب متقاربة بين الطريقتين فالأطباء وبعض من سلك الإداريين هم خريجي الجامعات وهناك طريقة أخرى للتوظيف وهي التوظيف المباشر وتخص بالدرجة الأولى سلك الأطباء المتخصصين .

- هل خضعت لعملية تكوين بعد التحاقك بمنصبك؟

الشكل رقم 03-08: قيام العمال بدورات تكوينية

الجدول رقم 03-13: قيام العمال بدورات تكوينية



قيام العمال بدورات تكوينية	نعم	لا
النسبة %	70	30

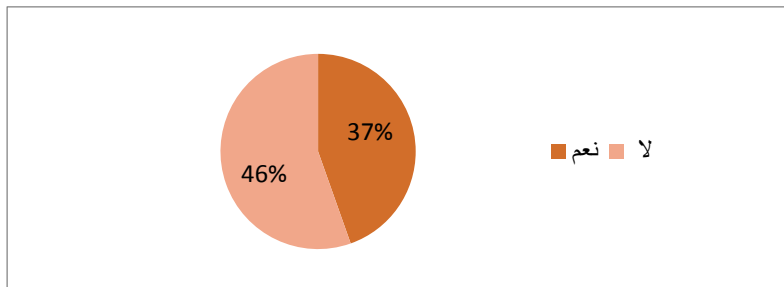
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ إن اغلب عمال المؤسسة يخضعون للتكوين بنسبة 70%, فهي تخص الإداريين الذين يقومون بدورات تحضيرية قبل التبرص مدتها 03 أشهر, والشبه الطبيين على مستوى مدرسة التكوين شبه الطبي ببلدية الشطية, إما نسبة 30% الذين أجابوا ب لا فهذا راجع إلى عدم قيامهم بدورات تدريبية فالأطباء غالبا لا يخضعون لدورات تدريبية إنما يقتصر الأمر على الملتقيات الدولية التي تنظمها وزارة الصحة .

- هل خضعت لعملية تكوين بعد التحاقك بمنصبك؟

الشكل رقم 03-09: مدة التكوين

الجدول رقم 03-14: مدة التكوين



الإجابة	النسبة %
نعم	37
لا	46

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن ما نسبته 37 % من أفراد العينة يرون إن مدة التكوين كافية, بينما ما نسبته 46% يرون أن المدة كافية وهذا الاختلاف راجع إلى تنوع و تعدد العمليات التكوينية بالمؤسسة, فهناك تكوينات يحتاج أفرادها إلى مدة زمنية

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية –الشلف–

معتبرة، فطبيعة العمل الذي يقوم بت أفراد العينة داخل المؤسسة يختلف عن أفراد آخرين وهذا ما يفسر هذا الاختلاف والتباين.

– أين كانت عملية التكوين؟

الشكل رقم 03-10: مقر التكوين



الجدول رقم 03-15: مقر التكوين

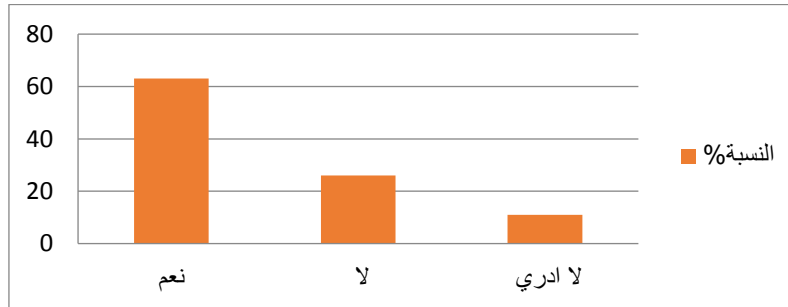
المكان	النسبة %
داخل المؤسسة	52
خارج المؤسسة	38
معا	10

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن نسبة 52% من العمال الذين خضعوا للتكوين كانوا داخل المؤسسة، وذلك لتوفير المؤسسة لبرامج تكوينية مستمرة أما الذين خضعوا للتكوين خارج المؤسسة كانت نسبتهم 38% ويمثلون سلك الشبه الطبي، أما 10% فقد خضعوا للتكوين داخل وخارج المؤسسة معا.

– هل أثرت العملية التكوينية على كفاءتك ومهاراتك؟

الشكل رقم 03-11: اثر العملية التكوينية



الجدول رقم 03-16: اثر العملية التكوينية

الإجابة	النسبة %
نعم	63
لا	26
لا ادري	11

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

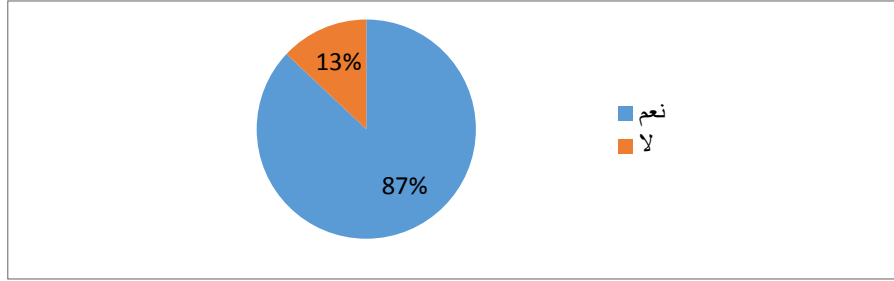
يرى ما نسبته 63% من أفراد العينة أن عملية التكوين قد اثر في كفاءاتهم ومهاراتهم، وهذا ما يعني أن الأهداف التي سطرتهها المؤسسة جراء العملية التكوينية محققة، بينما يرى ما نسبته 26% من العمال الذين خضعوا للعملية التكوينية

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية -الشلف-

أنهم لم يتأثروا بأي تغيير في مهاراتهم وكفاءاتهم وهي نسبة تقارب الثلث وهذا ما يحتم على المؤسسة تغيير الطرق المتبعة في التكوين، إما نسبة 10% من العمال لا يمكنهم تحديد إذا ما تأثروا بالتكوين أو لا .

- هل يراعي المكون الفروق الفردية للمتكوين؟

الجدول رقم 03-17:مراعاة المكون للفروق الفردية الشكل رقم 03-12 :مراعاة المكون للفروق الفردية



الإجابة	النسبة %
نعم	87
لا	13

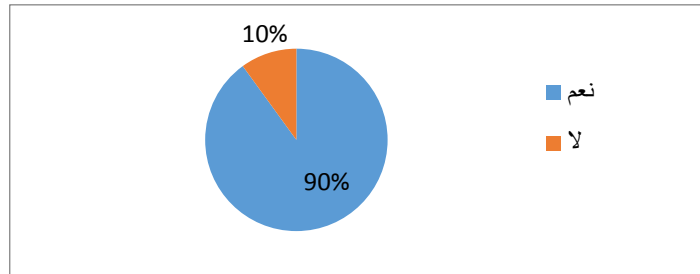
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن 87% من العمال الذين خضعوا لبرامج تكوينية يرون بأن المكون يراعي الفروق الفردية للمتكوين، وهذا راجع إلى البرمجة الجيدة للبرامج التكوينية واختبار المشرفين المناسبين إما نسبة 13% فيرون أن المكون لا يراعي الفروق الفردية، وهذا بسبب تعدد المكونين وكذا اختلاف القدرات والمهارات التي تساعد على تقبل البرنامج التكويني.

- هل تعتقد إن للمكون دور في نجاح العملية التكوينية؟

الشكل رقم 03-13:دور المكون

الجدول رقم 03-18:دور المكون



الإجابة	النسبة %
نعم	90
لا	10

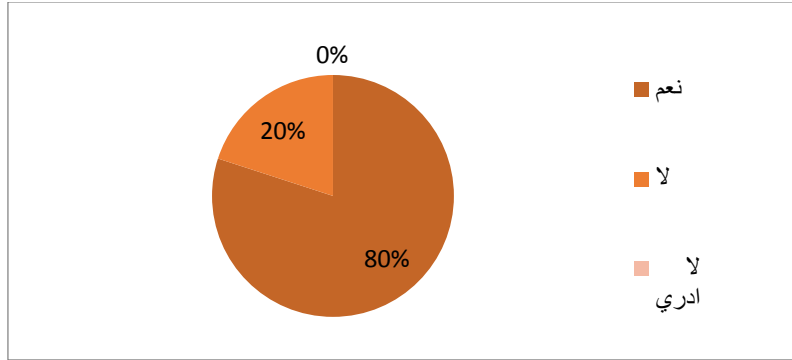
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن نسبة 90% من الذين خضعوا للعملية التكوينية يرون أن للمكون دور في نجاح العملية وذلك للدور الحساس الذي يلعبه، فهو مصدر للمعلومات والمهارات وهو المشرف على سير العملية التكوينية إما نسبة 10% فهي نسبة قليلة اعتقادهم هو أن العنصر الأهم هو المتكون وقابليته لتلقي المعلومات والمهارات .

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية -الشلف-

- هل من معوقات تحد من نجاح العملية التكوينية؟

الجدول رقم 03-19: معوقات نجاح العملية التكوينية الشكل رقم 03-14: معوقات نجاح العملية التكوينية



الإجابة	النسبة %
نعم	80
لا	20
لا ادري	00

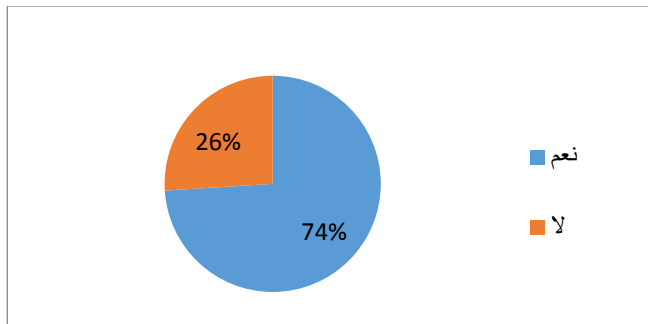
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن ما نسبته 80% يقرون بوجود معوقات تحد من نجاح العملية التكوينية وهذا راجع إلى الظروف التي يمرون بها أثناء العملية التكوينية باختلاف القدرات الفردية وموقع التكوين وأوقاته قد تشكل معوقات لنجاح العملية التكوينية وتشير نسبة 20% إلى أنه لا توجد معوقات وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسبة الأخرى.

3- تسيير وتنمية الكفاءات بالمؤسسة

- هل هناك تبادل للمعارف بين المسير والموظفين؟

الجدول رقم 03-20: تبادل المعارف بين المسير والعمال الشكل رقم 03-15: تبادل المعارف بين المسير والعمال



تبادل المعلومات بين المسير والعمال	نعم	لا
النسبة %	74	26

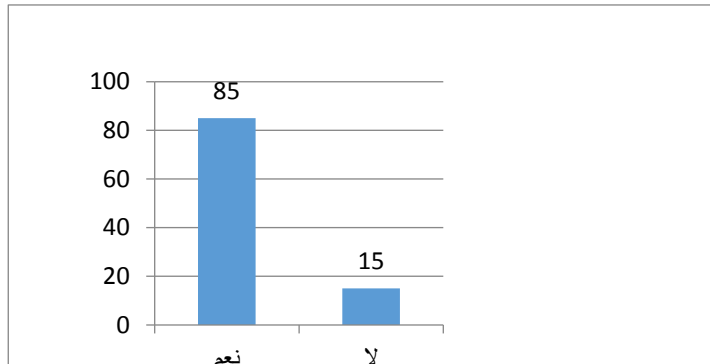
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية –الشلف-

يتبين لنا أن المسير يتبادل المعارف والخبرات مع موظفيه بالمؤسسة حيث تمثل نسبة 74% وهي دليل على كفاءة المسير، من خلال توظيف مهاراته وقدراته الشخصية من أجل تنمية المورد البشري بالمؤسسة ونسبة 26% لا يقومون بذلك مع موظفيهم، وهذا ما نفسره بقلّة الاهتمام بالمورد البشري وهذا نوع المسير الاوتوقراطي.

- هل العمال مؤهلين وقادرين على اكتساب المعارف والمعلومات في الوقت المناسب؟

الجدول رقم 03-21: اكتساب المعلومات والمعارف الشكل رقم 03-16: اكتساب المعلومات والمعارف



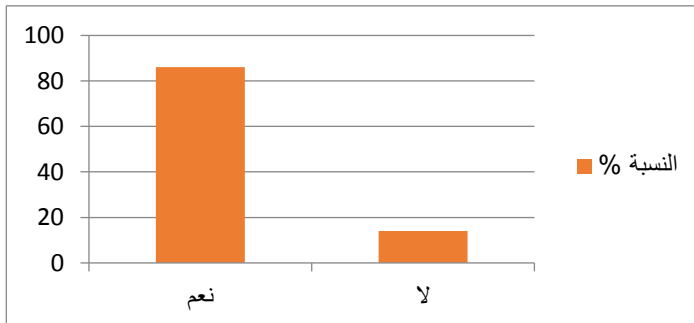
نعم	لا	اكتساب المعلومات والمعارف
85	15	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن المؤسسة تمتلك أفراد قادرين على اكتساب المعارف والمهارات في الوقت المناسب حيث بلغت النسبة 85%، وذلك بسبب وجود نظام الحوافز والحرص على تنمية معارفهم وحسن تسييرها أما الأفراد غير القادرين على ذلك فيمثلون نسبة 15%، وهنا يظهر دور المسير في وضع نظام يلتزم به جميع العمال في المؤسسة .

- هل يسعى المسير إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية؟

الجدول رقم 03-22: يسعى المسير إلى تنمية الكفاءات الشكل رقم 03-17: يسعى المسير إلى تنمية الكفاءات



نعم	لا	سعي المسير إلى تنمية الكفاءات
86	14	النسبة %

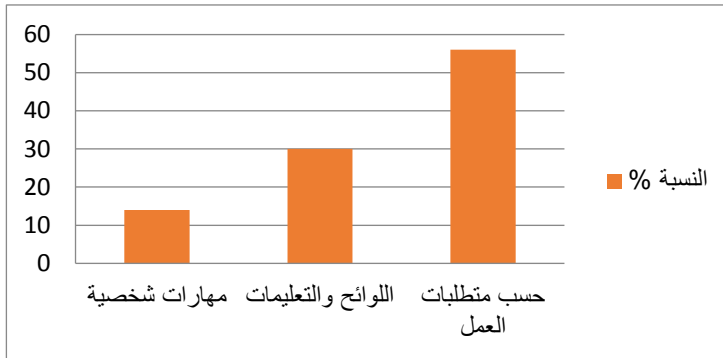
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية -الشلف-

نلاحظ أن المسير يسعى إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية عن طريق الخبرة وهذا ما تدل عليه خطته التنموية للموارد البشرية، ويقابل ذلك نسبة 86% أما النسبة الباقية 14% فتتمثل بعض المسيرين الذين لا يسعون إلى تنمية كفاءات المورد البشري .

- ماهية الوسائل التي يلجأ إليها عند تسيير الأفراد؟

الجدول رقم 03-23: الوسائل المستخدمة لتسيير الأفراد الشكل رقم 03-18: الوسائل المستخدمة لتسيير الأفراد



الوسائل	النسبة %
مهارات شخصية	14
اللوائح والتعليمات	30
حسب متطلبات العمل	56

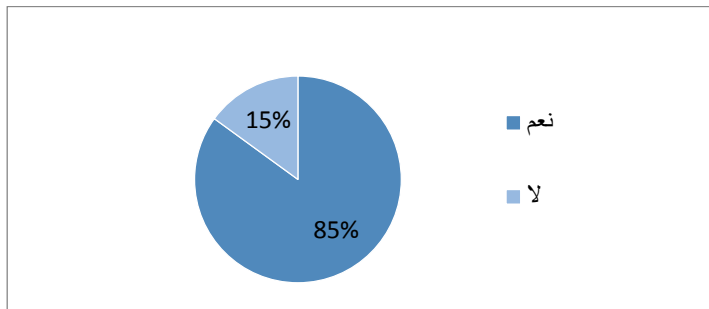
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن الوسائل التي يلجأ إليها المسير عند تسيير الأفراد تكون حسب متطلبات العمل، فبلغت نسبة 56% فكل عمل طريقة تسيير خاصة ثم تليها اللوائح والتعليمات فكانت النسبة 30%، وتستخدم هذه الطريقة من أجل إيصال معلومات للعمال، أما المهارات الشخصية فكانت بنسبة قليلة 14% ونفس ذلك بأن المسير قد يكون مجبر على إتباع تعليمات من المدير أو الرئيس.

- هل يعتبر المدير العامل مورد يجب تطويره والحفاظ عليه؟

الشكل رقم 03-19: اهتمام المدير بالعمال

الجدول رقم 03-24: اهتمام المدير بالعمال



الاهتمام	النسبة %
نعم	85
لا	15

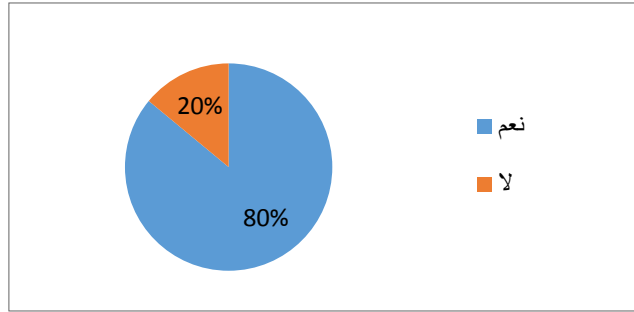
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية –الشلف–

نلاحظ أن نسبة 85% من الإجابات كانت "نعم" و15% كانت ب"لا" وهذا يدل على أن المدير يهتم بعماله ويوفر لهم ظروف العمل المناسبة وتقديم الأفضل لهم وهذا لتقليل الهجرة إلى المؤسسات الأخرى.

- هل يقوم بالرقابة المستمرة على أداء الموظفين؟

الجدول رقم 03-25: قيام المسير بالرقابة المستمرة الشكل رقم 03-20: قيام المسير بالرقابة المستمرة



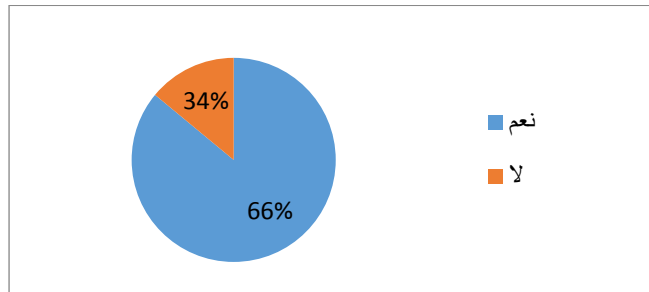
القيام بالرقابة المستمرة	نعم	لا
النسبة %	80	20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن المسير يقوم بالرقابة المستمرة على أداء الموظفين في المؤسسة حيث يقابل ذلك نسبة 80%، وهذا ما يدل على حرص المسير على القيام بوظيفته أما نسبة المسيرين الذين لا يقومون بالرقابة فبلغت 20%، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك عدة أنواع من الرقابة في المؤسسة فهي تختلف باختلاف أنماط التسيير .

- هل يتم إشراك العمال في اتخاذ القرارات؟

الجدول رقم 03-26: إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الشكل رقم 03-21: إشراك العاملين في اتخاذ القرارات



إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	نعم	لا
النسبة %	66	34

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

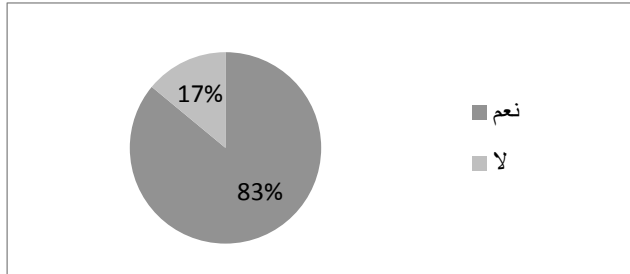
تمثل نسبة إشراك العمال في اتخاذ القرارات بالمؤسسة 66% وهذا ما يدل على ممارسة المسير لأسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، أما نسبة 34% فتمثل عمال لا يشتركون في ذلك وهذا راجع إلى ضعف التحاور

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية –الشلف–

وسوء التصرف وهذا ما يعتبر مشكل حيث أن المسير يسعى إلى الحصول على الكفاءات من دون مراعاة أهم متطلبات الكفاءة وهي السلوك والتصرف.

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

الجدول رقم 03-27: دور تسيير الكفاءات البشرية الشكل رقم 03-22: دور تسيير الكفاءات البشرية



دور تسيير الكفاءات البشرية	نعم	لا
النسبة %	83	17

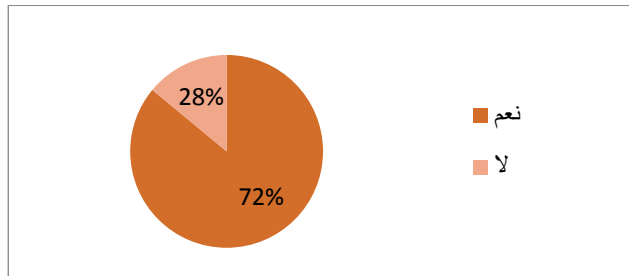
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يرى معظم المال أن التسيير الجيد للكفاءات البشرية له دور في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية، وبلغت نسبة ذلك 83% فتسيير الكفاءات من طرف المسير يساعد على تحقيق الانسجام ويزرّز وظيفة كل عامل ومهمته، وهذا ما يمكنه من أداء عمله بأحسن صورة وبالتالي تحسن أداء المؤسسة.

4- دور التكوين في تسيير وتنمية الكفاءات

- هل تعتمد المؤسسة على عملية التكوين لتنمية كفاءاتها؟

الجدول رقم 03-28: اعتماد المؤسسة على التكوين الشكل رقم 03-23: اعتماد المؤسسة على التكوين



اعتماد المؤسسة على التكوين	نعم	لا
النسبة %	72	28

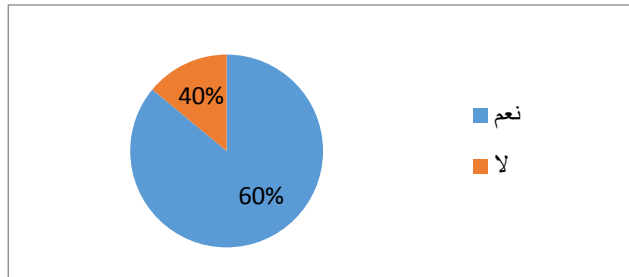
المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية –الشلف-

يرى 72% من أفراد العينة أن المؤسسة تعتمد اعتمادا كبيرا على التكوين في تنمية الكفاءات بينما يرى 28% من أفراد العينة غير ذلك، وهذا ما يدل على تنوع الطرق التي تتبعها المؤسسة في تنمية كفاءاتها غير التحفيز والتكوين والعلاوات .

- هل تتوقف عملية تنمية الكفاءات البشرية وتسييرها على عملية التكوين فقط ؟

الجدول رقم 03-29: ارتباط تنمية الكفاءات بالتكوين فقط الشكل 03-24: ارتباط تنمية الكفاءات بالتكوين فقط



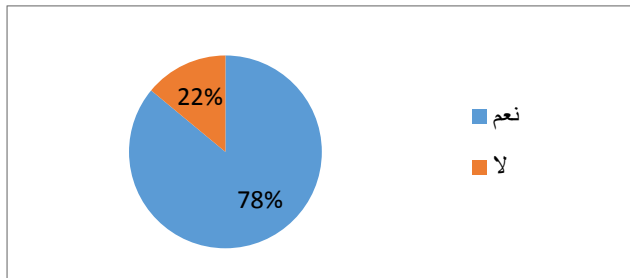
ارتباط تنمية الكفاءات بالتكوين فقط	نعم	لا
النسبة %	60	40

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

انقسم أفراد العينة محل الدراسة حول إذا ما كانت عملية تنمية الكفاءات تعتمد على التكوين فقط ف 60% يعتبرون أن التكوين هو الأداة الوحيدة التي تعمل على تنمية الكفاءات، بينما 40% يقولون أن هناك أدوات أخرى مثل التحفيز والعلاوات الخ ومنه من هذه البيانات نقول أن تنمية الكفاءات وتسييرها لا يتوقف على عملية التكوين فقط رغم أنه أهم وسيلة لذلك.

- هل عملية التكوين ضرورية لأجل تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة؟

الجدول رقم 03-30: ضرورة التكوين لتنمية الكفاءات الشكل رقم 03-25: ضرورة التكوين لتنمية الكفاءات



ضرورة التكوين لتنمية الكفاءات	نعم	لا
النسبة %	78	22

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

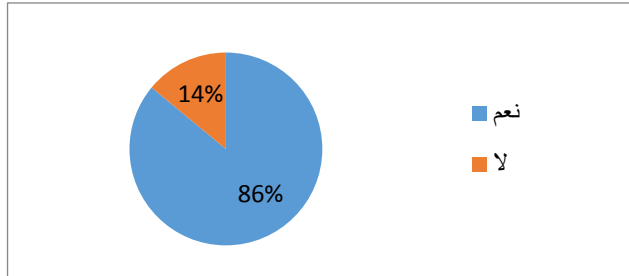
يمثل التكوين ضرورة لتنمية الكفاءات البشرية بالنسبة ل 78% من أفراد العينة ونسبة 22% لا تعتبر عملية التكوين ضرورية لتنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة، والنسبة العالية تشير إلى وعي الموظفين بضرورة اكتساب

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية –الشلف–

المعارف وتجديد القدرات والمعلومات بصفة مستمرة ومتجددة وان يكونوا على اطلاع بما هو جديد في مجال عملهم.

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

الجدول رقم 03-31: دور تنمية الكفاءات البشرية الشكل رقم 03-26: دور تنمية الكفاءات البشرية



دور تنمية الكفاءات البشرية	نعم	لا
النسبة	86	14

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

أكد العاملون بنسبة 86% أن تنمية الكفاءات البشرية تساهم في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية لان ذلك يساهم في إثراء الرصيد المعرفي للعمال ويمكنهم من التحكم في التكنولوجيا وتطوير قدراتهم.

من خلال ما تطرقنا إليه في الفصلين النظري والتطبيقي يتبين أن للتكوين دور مهم في تنمية وتسيير الكفاءات بالمؤسسات العمومية الاستشفائية فهو أهم عملية من أجل تنمية مهارات وكفاءات الموظفين وكذا الرفع من مستوى أدائهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والأهداف المسطرة للمؤسسة كما أن التكوين يؤثر في عملية تسيير الموارد البشرية والكفاءات المتاحة بالمؤسسة ومن أجل ضمان نجاعة ونتيجة ايجابية من تطبيق البرامج يجب أن تكون تتوفر مجموعة مختلفة من العوامل كالدقة واختيار المكان والزمان المناسبين وتصميم برامج فعالة على حسب النقائص التي يعاني منها المتكونين كما انه يجب أن يتم تقييم البرنامج التكويني

الفصل الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الإستشفائية –الشلف–

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل الميداني معرفة دور التكوين في تنمية وتسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات العمومية الاستشفائية، ومن خلال الاستبيان والمقابلات الشخصية توصلنا إلى إن برامج تكوين الموارد البشرية هي أهم عنصر في تنمية الكفاءات وتطبيق طرق تسيير تخلق جو يسوده الاستقرار، مما يساعد العمال تنمية مهاراتهم ومعارفهم وكفاءاتهم وذلك من أجل مواكبة التكنولوجيا المتطورة وخلق ميزة تنافسية خاصة بالمؤسسة وهذا ما يؤدي بدوره إلى الرفع من أداء المؤسسة.

تهدف المؤسسة من خلال عملية التكوين إلى التأكد من امتلاك الموظف للكفاءات والمهارات اللازمة التي تساعد في إتمام وظيفته على أكمل وجه، وكذا إحداث التناسق والتناسب بين الوظيفة والعامل الذي يشغلها

يجب الاهتمام بالموارد البشري وعدم تهميشه فتنظيم برامج تكوينية وتقديم حوافز بمختلف أنواعها وإشراك العمال في اتخاذ القرارات والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم يشعرهم بأن لهم مكانة في المؤسسة، فيكون هناك اتصال وعلاقة وطيدة بين المسير المسير والعمال وهذا ما يرفع الأداء العام للمؤسسة ويخلق الثقة بين الموظفين .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

خاتمة :

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة احد المواضيع حديثة والتي تتعلق بالتكوين في المؤسسات الاستشفائية فهو يعد عاملا مشجعا من اجل رفع تحديات العولمة والتطور التكنولوجي السريع ,وهذا ما أدى إلى حل كثير من مشاكل المؤسسات ورفع من كفاءتها,فالتكوين أدى إلى تحسين أداء الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم (المعرفية والمهنية والتقنية) وبالتالي تنمية الموارد البشرية للمؤسسة وضمان تحقيق أهدافها وكذا تقديم أفضل الخدمات الصحية للمواطنين.

تعتبر عملية التكوين ضرورية في المؤسسات الصحية بفعل الظروف الحالية التي يشهدها المجتمع من انتشار الأوبئة وظهور مجموعة من الأمراض الخطيرة والقاتلة,لأنه يعمل على تحسين مستوى أداء المؤسسات وكذا رفع أداء الأفراد وزيادة كفاءاتهم المهنية والتحكم في التكنولوجيا الحديثة والمتطورة ومحاولة الحد والتقليل من أخطاء العمل وهذا ما يؤكد صحة الفرضية بان التكوين يلعب دورا ايجابيا في تنمية وتسيير الكفاءات بالمؤسسة الاستشفائية .

يمكننا القول بان عملية التكوين لها دور كبير في تنمية وتسيير الكفاءات وهي لا تقتصر على إعطاء المعلومات ونقل المعرفة والمهارات فقط إنما يجب أن تقتزن بالممارسة الفعلية والتجسيد من طرف المتكونين, وضع برنامج متكامل وإستراتيجية دقيقة من حيث تحديد الاحتياجات التكوينية لأقسام المؤسسة الصحية من اجل تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها, فالمؤسسة تسعى إلى تنمية كفاءات العاملين بها في شتى التخصصات الطبية والصحية والإدارية ,كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتوفير الإمكانيات اللازمة من برامج التكوين ومكان التكوين والوسائل التكوينية والمكونين القادرين على إعطاء نتيجة ايجابية, وفي الأخير تقوم المؤسسة بتقييم العملية التكوينية من اجل معرفة النقائص ومعالجتها وكذا تحديد فعالية البرنامج التكويني وهذا ما يؤكد صحة الفرضية بان غياب الدقة في تحديد البرامج التكوينية يؤثر سلبا على نتائج العملية التكوينية لذا يجب تفادي هذا الخطأ من اجل ضمان تقديم خدمات صحية تلبي احتياجات الأفراد والمواطنين.

من خلال تطرقنا إلى أهم جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها حيث يمكن تقديم النتائج المسجلة في ما يلي :

- إن التسيير الجيد للكفاءات البشرية والعمل على تنمية قدراتها ومعارفها يجعل من المؤسسة قادرة على امتلاك أفراد يتمتعون بالخبرة والمهارة وهذا ما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة والرفع من أدائها العام.
- يعتبر التكوين من العمليات التي يجب أن تهتم بها المؤسسة وهو وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية حيث يمر بمرحلة تحديد الحاجة والهدف من العملية ثم تنظيمها وتقييمها,ومما توصلنا إليه من خلال دراستنا

الخاتمة العامة

- إن التكوين هو عملية منظمة تمر بمراحل وأي تقصير كعدم الدقة في تحديد الاحتياجات أو غياب التنظيم الجيد يؤثر سلبا على نجاح العملية وأهدافها.
- تتمثل عملية تنمية الكفاءات في الأنشطة التي تساهم في تطوير وتحسين القدرات والمعارف والمهارات، وهذه العملية لا تقتصر على التكوين فقط وإنما تتعدى إلى الاهتمام بالجانب المعنوي للموظفين كنظام الحوافز وكذا إشراكهم في اتخاذ القرارات.
 - تمتلك المؤسسات الاستشفائية أهمية كبيرة في المجتمع لأنها تقوم بتقديم خدمات الرعاية وتتميز عن المؤسسات الأخرى من حيث التركيب والتنظيم فمواردها البشرية تمتلك كفاءات عالية من أطباء بمختلف اختصاصاتهم ومهاراتهم، إداريين، ويختلف حجم المؤسسة باختلاف حجم السكان في المنطقة التي تحيط بها .
 - إن المؤسسة العمومية الاستشفائية "الأختان باج بالشلف" تهتم بتنمية كفاءاتها البشرية وبطريقة تسييرها وهذا بفعل إدراك المسؤولين بالمؤسسة لأهمية العامل البشري والعوائد التي يمكن تحقيقها إذا تم تسييره بطريقة صحيحة، فالمؤسسة تسعى إلى توفير ظروف وبيئة عمل مناسبة لكفاءاتها البشرية.
 - إن طريقة تنمية وتسيير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة لا يختلف عن باقي المؤسسات الأخرى فالمسير يقوم بإتباع أساليب وقواعد وخطط محددة ويقوم بالرقابة والتقييم المستمرين لأداء العمال.
 - تعد نفقات التكوين في المؤسسة الاستشفائية العمومية "الأختان باج بالشلف" ضعيفة بالنسبة لدور وأهمية التكوين في تنمية وتسيير الكفاءات، هذا رغم سياسة إصلاح المستشفيات التي تتبعها الدولة إلا أن المؤسسات الاستشفائية العمومية تقوم بالتركيز على الجانب المادي من وسائل وتجهيزات وأهملت العنصر البشري.
 - إن أغلب البرامج التكوينية التي تعتمد عليها المؤسسة هي برامج قصيرة المدى فالمدة المخصصة لها غير كافية وتتم في أغلب الأحيان داخل المؤسسة وتتم بواسطة وسائل بسيطة لا تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، كما أن البرامج التكوينية المسطرة تتمثل في محاضرات تدرج ضمن المساعدات المنهجية والبيداغوجية.
 - العمل على تهيئة المناخ الملائم للعملية التكوينية وتصميم البرامج التكوينية حسب اختلاف التخصص والفئة والعدد وهذا ما يسمح بالاستفادة من البرنامج التكويني.
 - ربط التكوين بنظام الحوافز وهذا للتشجيع على التكوين ودعم ميزانية التكوين من أجل إتاحة فرص لكافة الأفراد للحصول على فرصة التكون.
 - تحديد أماكن التكوين التي تناسب الأفراد وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ تلك البرامج والاهتمام بالجوانب الاجتماعية و المعنوية للمتكون

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

أ/ المؤلفات:

- 1-نوري منير "تسيير الموارد البشرية".ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية ,الجزائر , 2014, ص241.
- 2- ديري زاهر محمد "إدارة الموارد البشرية ".جامعة الزرقاء, دار الثقافة للنشر و التوزيع, عمان, الأردن , 2011,ص251.
- 3- أبو النصرمدحت "مراحل العملية التكوينية تخطيط و تنفيذ و تقويم البرامج التكوينية",المجموعة العربية للتكوين و النشر, القاهرة, مصر , 2012, ص16.
- 4- محمد أيمن عبد اللطيف, عشوش أمل عبد الرحمان, السيد نفسية محمد باشري "أساسيات إدارة الموارد البشرية"القاهرة ,مصر, 2017, ص327.
- 5- نجم العزاوي"التكوين الإداري"دار اليازوري للنشر و التوزيع, عمان,الأردن,2006, ص62
- 6- سامح عبد المطلب عامر "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية "دار الفكر ناشرون وموزعون ,عمان, الأردن, 2011, ص159.
- 7-أحمد ماهر, "إدارة الموارد البشرية", الدار الجامعية, مصر, ص 753.
- 8- صلاح عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة وإدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية مصر, 2002,ص218
- 9- احمد ماهر "إدارة الموارد البشرية "دار الثقافة الإسكندرية مصر, 2004, ص 326.
- 10- السيدة عليوة "تحديد الاحتياجات التكوينية"أترك للنشر الإسكندرية, مصر, 2002, ص 72.
- 11-أسامة محمد عباس حلمي "التكوين والتنمية المهنية المستدامة"دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع, مصر, 2012, ص49.
- 12- السكرانة بلال خلف "اتجاهات حديثة في التكوين" دار المسيرة , عمان, الأردن, 2011, ص 173.
- 13- مبروكة عمر محيرق "أساسيات تكوين الموارد البشرية" دار السحاب للنشر والتوزيع القاهرة مصر , 2013, ص 104.
- 14- مصطفى يوسف "ادارة المستشفيات"دار الحامد للنشر والتوزيع ,عمان ,الأردن, 2016, ص 29.
- 15- محمود محمود السجاعي, محاسبة التكاليف في المنظمات الصحية مدخل لنظم المعلومات, ط1, 2009, المكتبة العصرية للنشر والتوزيع, ص37.
- 16- عبد العزيز مخيمر, محمد الطعامنة,"الاتجاهات الحديثة في ادارة المستشفيات" المنظمة العربية للتنمية الادارية, القاهرة , 2014, ص11.

قائمة المصادر و المراجع

- 17- السيد رضا "الاحتياجات التكوينية بين النظرية والتطبيق" الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2007، ص 62.
- 18- عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص 472
- 19- د.عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان، مبادئ الادارة العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 325.
- 20- فريد توفيق نصيرات، ادارة المستشفيات" دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2008، ص 64
- 21- حمزاوي محمد سعيد "تحسين الأداء والتدريب" دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 104.
- 22- فاطمة الزهراء بوكرم "الكفاءة مفاهيم ونظريات" دار هومة للنشر، الجزائر 2008، ص 139.
- 23- حمداوي وسيلة "إدارة الموارد البشرية" مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004 ص 25.
- 24- عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شابونية، "ادارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 117.
- 25- خيري اسامة "القيادة الإدارية" دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 227.
- 26- Jean Brilman Les milleurs pratiques de management édition d'organisations paris 1998 p 386
- 27- بلال خلف السكارنة "اتجاهات حديثة في التدريب" دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن . 2011. ص 18.
- 28- هاشم حمدي رضا "التدريب الإداري المفاهيم والأساليب" دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2012
- 29- عمار بن عيشي "اتجاهات التدريب وتقييم الأفراد" دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 89.
- 30- احمد ماهر "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص 224.
- 31- السيد عليوة "تحديد الاحتياجات التدريبية" سلسلة تنمية المهارات، ايتراك للطباعة النشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 16.
- 32- محمد سعيد انور سلطان "إدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 197.
- 33- نجم العزاوي "التدريب الإداري" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 15.

قائمة المصادر و المراجع

ب/ الرسائل و المذكرات:

- 1- عائشة شتاتحة "أهمية تكوين المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير في علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2006\2007, ص119
- 2- سملاي يحضية "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة" رسالة دكتوراه علوم كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2002, ص141.
- 3- رحيل اسيا "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء" مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير, جامعة محمد بوقرة بومرداس 2001, ص 09.
- 4- بن جدو محمد الامين "دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز" رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير, جامعة سطيف 1, 2013, ص 14.
- 5- سعداوي نعيمة "تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية دراسة حالة الجزائر" رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر 3, الجزائر, 2015, ص 112.
- 6- عيشوش خيرة "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة" رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة أبي بكر بلقايد, تلمسان, الجزائر, 2011, ص22.
- 7- سحنوني محمد "طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة" رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان, الجزائر, 2010, ص96.

ج/ الملتقيات:

- 1- موساوي زهية, خالدي خديجة "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات -الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز" مداخله ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات, جامعة ورقلة, 08-09 مارس 2005, ص 177.
- 2- الهادي بوقلقول, الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية "الملتقى الدولي حول التنمية البشرية, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, جامعة ورقلة, 10مارس2004, ص209.

قائمة المصادر و المراجع

- 3- بن عيسى محمد المهدي "العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمالي الاستراتيجي" مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 09-10 مارس 2004, ص 68.
- 4- أبو حمد احمد "التنمية البشرية " مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, جامعة ورقلة, 2004, ص2.

د/ المراسيم:

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 19 ماي 2007 يتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها الصادر في الجريدة الرسمية العدد 33 المؤرخ في 20 ماي 2007.
- 2- المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 ص 10.
- 3- المادة 20 من المرسوم التنفيذي 07-140 ص12.

و/ المجلات:

- 1-خالد رجم ,عبد الغني دادن "تقييم فعالية التعليم الافتراضي في الجامعة الجزائرية "المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية , ورقلة, العدد03 ,ديسمبر 2015, ص 88.

الملاحق

استبيان Questionnaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان -

قسم : إدارة الأعمال

استمارة البحث

أخي الكريم/أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السيدات والسادة عمال المؤسسة العمومية الأستشفائية الأختان باج بالشلف المحترمين يهدف هذا الاستبيان لمعرفة دور التكوين في تنمية وتسيير الكفاءات بالمؤسسة ولأنكم انتم من يستطيع إعطائنا الصورة الصحيحة حول الموضوع فإننا نرجو مساهمتكم في الإجابة على الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان بكل دقة ووضوح بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها لذا نأمل أن تولوا اهتمامكم لهذا الاستبيان.

علما إن جميع إجاباتكم تكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الأستاذ المشرف

الطالب

السنة الدراسية 2019-2020

البيانات العامة

أولاً : أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن : أقل من 25 ☐ بين 25-40 ☐ بين 40-50 ☐ ما فوق 50 ☐

3- المستوى التعليمي : متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- سنوات الخبرة : أقل من 2 سنوات ☐ 2-4 سنوات ☐ من 4-10 سنوات ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

5- الرتبة :

ثانيا : أسئلة متعلقة بالتكوين

1. كيف تم تعيينك بالمؤسسة؟
☐ تعيين مباشر ☐ مسابقة ☐ معارف شخصية ☐
2. هل خضعت لعملية تكوين بعد التحاقك بمنصبك؟
☐ نعم ☐ لا
3. هل كانت مدة التكوين كافية؟
☐ نعم ☐ لا
4. أين كانت عملية التكوين؟
☐ داخل المؤسسة ☐ خارج المؤسسة ☐ معا ☐
5. هل أثرت العملية التكوينية على كفاءتك ومهاراتك؟
☐ نعم ☐ لا ☐ لا ادري ☐
6. هل يراعي المكون الفروق الفردية للمتكوين؟
☐ نعم ☐ لا
7. هل تعتقد إن للمكون دور في نجاح العملية التكوينية؟
☐ نعم ☐ لا
8. هل من معوقات تحد من نجاح العملية التكوينية؟
☐ نعم ☐ لا

ثالثا : أسئلة متعلقة بتسيير وتنمية الكفاءات بالمؤسسة .

1. هل هناك تبادل للمعارف بين المسير والموظفين؟
☐ نعم ☐ لا
2. هل العمال مؤهلين وقادرين على اكتساب المعارف والمعلومات في الوقت المناسب؟
☐ نعم ☐ لا
3. هل يسعى المسير إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية؟
☐ نعم ☐ لا
4. ماهية الوسائل التي يلجأ إليها عند تسيير الأفراد؟
☐ مهارات شخصية ☐ لوائح وتعليمات ☐ حسب متطلبات العمل ☐
5. هل يعتبر المدير العامل مورد يجب تطويره والحفاظ عليه؟
☐ نعم ☐ لا
6. هل يقوم بالرقابة المستمرة على أداء الموظفين؟
☐ نعم ☐ لا
7. هل يتم إشراك العمال في اتخاذ القرارات؟
☐ نعم ☐ لا
8. هل التسيير الجيد للكفاءات البشرية له دور في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية؟
☐

نعم ☐ لا ☐ نسبيا ☐

رابعاً: أسئلة متعلقة بدور التكوين في تسيير وتنمية الكفاءات.

1. هل تعتمد المؤسسة على عملية التكوين لتنمية كفاءاتها؟ نعم ☐ لا ☐

2. هل تتوقف عملية تنمية الكفاءات البشرية وتسييرها على عملية التكوين فقط؟ نعم ☐ لا ☐

3. هل عملية التكوين ضرورية لأجل تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

4. هل تنمية الكفاءات البشرية تساهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة الاستشفائية؟

نعم ☐ لا ☐ نسبيا ☐

الملخص :

إن التكوين عملية فرضتها المتغيرات الاقتصادية، والتنظيمية والاجتماعية ويعد أهم مقومات التنمية التي تمكن من الوقوف أمام هذه التغيرات والتطورات السريعة، والتكوين وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية يهدف إلى الرفع من كفاءة المؤسسة وتطوير مهارات وقدرات أفرادها وكذا تحسين الأداء العام لها.

وقد تم من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على التكوين ودوره في تنمية وتسيير الكفاءات بالمؤسسة الصحية حيث قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "الأختان باج بالشلف" وهذا من خلال تحليل عناصر عملية التكوين ومعرفة المكانة الفعلية لها داخل المؤسسة، وقد قمنا بالتطرق إلى مدى فعالية برامج التكوين المتاحة في المؤسسة لمعرفة تأثيرها في تنمية وتسيير الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة، وتوصلنا أن للتكوين دور كبير في تنمية وتسيير الكفاءات في المؤسسة عن طريق تطوير المهارات والقدرات والمعارف وهذا ما يؤدي إلى رفع الاداء العام للمؤسسة وكذا تحقيق اهدافها.

الكلمات المفتاحية : تنمية الكفاءات، تسيير، المؤسسات الصحية، التكوين، الموارد البشرية.

:Résumé

La formation est un processus imposé par des variables économiques, organisationnelles et sociales et est l'élément le plus important du développement qui permet de se tenir face à ces changements et à ces développements rapides, et la fonction de formation de la gestion des ressources humaines vise à accroître l'efficacité de l'institution et à développer les compétences et les capacités de ses membres ainsi qu'à améliorer le rendement global de ses membres.

À travers cette étude, nous avons mis en évidence la formation et son rôle dans le développement et la gestion des compétences dans l'établissement de santé, où nous avons mené une étude appliquée au niveau de l'établissement hospitalier public « **sœurs badj** », et ce à travers l'analyse des éléments du processus de formation et la connaissance de la place réelle de celui-ci au sein de l'institution, nous avons discuté de l'efficacité des programmes de formation disponibles dans l'établissement pour voir son impact sur le développement et la gestion des ressources humaines et leur impact

sur le rendement de l'institution. Nous sommes parvenus à ce que la formation ait un rôle majeur dans le développement et la gestion des compétences au sein de l'institution par le développement des compétences, des capacités et des connaissances, ce qui conduit à améliorer le rendement global de l'institution et à atteindre ses objectifs.

Mots– clés: Développement des compétences, Gestion, Établissements de santé, Formation, Ressources humaines.