

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
- المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت  
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: إستراتيجية و تسيير الموارد البشرية

عنوان المذكرة :

اثر التكوين على أداء الموارد البشرية  
" دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية " احمد مدغري  
- عين تموشنت -

تحت إشراف الاستاد المؤطر:

بن يحي حسين

من إعداد الطالبتين :

• قصيصة كريمة

• خلف الله نسرين

لجنة المناقشة:

الرئيس: الاستادة غلاي نسيمة

الممتحن: عيدوني حليلة

السنة الجامعية: 2016/2017

## كلمة شكر و تقدير

اللهم أعوذ بك من قلب لا يخشع و عين لا تدمع و علم لا ينفع و دعاء لا يستجاب له ،  
أحمد المولى و أشكره جل شأنه بديع مصداقا لقوله تعالى : " و لئن شكرتم لأزيدنكم " السماوات  
و الأرض على العزيمة و الصبر الذي منحني إياهما طيلة المشوار ليشكل جهدي بهذا العمل  
الذي أتمنى أن يكون سندا علميا نافعا لكل من يطلع عليه . و انطلاقا من قول الرسول صلى الله  
عليه و سلم "...: " و من صنع إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكفئوه به ، فادعوا له حتى  
تردوا أنكم كفاتموه".

أقدم بشكري الخالص مع امتناني الى الاستاد المحترم "**بن يحيى حسين**" على قبوله ي على  
هذا العمل و على النصائح و التوجيهات القيمة و الآراء السديدة التي يقدمها باستمرار ، كما  
أشكر جميع اساتذة مركز العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، و لا انسى شكر عمال  
المؤسسة العمومية الاستشفائية "**احمد مدغري**" بعين تموشنت على جهدها طيلة التربص

دون أن يفوتني أن أشكر كل من ساعدنا على طباعة و إخراج المذكرة على ما هي عليه  
، و أختتم شكري إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيبة  
لكم جميعا كل شكري .

و في الأخير نحتسب هذا العمل لله و لا نزكي على الله عملا راجين منه أن يجعله من صالح  
الأعمال.

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها، أولى الناس بصحبتني إلى نبع الحنان الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية صاحبة الفضل التي مهما فعلت وقلت وكتبت لن أدوفيها حقها أمي الغالية - حفظها الله وأطال في عمرها

إلى الذي أحبني بلا مقابل وأنار لي الطريق بالدعوات الصالحة أبي العزيز -حفظه الله وأطال في عمره -

إلى إخوتي: بن عمر، أمين، عبد القادر

وإخواتي: عمارية، نجاة، وزوجة أخي زينة

إلى عصفير قلبي: هيثم، جواد الدين، عماد الدين، فارس محي الدين

إلى القلوب التي كانت تفرح لفرحتي وتأسى لما يصيبني صديقات الدرب والذين كانوا سندا لي في هذه الحياة: هوارية، كريمة، أمينة، إيمان

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

إلى من سأحمل اسمه بكل افتخار إلى من أرى التفاؤل في عينه و السعادة في ضحكته الى "خطيبي" منور

نسرين

نسرين

نسرين

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنين "

صدق الله العظيم

الى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من احمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لثرى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار و ستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم و في الغد و إلى الأبد "والدي العزيز"

الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب و الى معنى الحنان الى بسمه الحياة الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى أعلى الحبايب " أمي الحبيبة "

الى من أتقاسم معهم اليوم أجواء المحبة الأسرية "إخواني و أخواتي " , الى حبيب الروح و قرة العين الى رفيق دربي في هذه الحياة معك أكون أنا و بدونك أكون مثل أي شيء إلى من أرى التقاؤل بعينه و السعادة في ضحكته في نهاية مشواري أريد أن أشكرك على موافك النبيلة الى من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل "فارس"

الى الأخوات الى من تحلو بالإخاء و تتميز بالوفاء الى ي نابيع الصدق الصافي الى من سعدت و برفقتهم في دروب الحياة الى من كانوا معي على طريق النجاح و الخير الى من عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم صديقاتي : " نسرين , أمينة , هوارية " .

كريمة

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
49	مراحل تطور إدارة الموارد البشرية	2-1
98	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	3-1
100	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3-2
101	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	3-3
103	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	3-4
105	معامل الثبات	3-5
105	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تكوين الموارد البشرية	3-6
114	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور أداء الموارد البشرية	3-7
118	العلاقة بين التكوين و أداء الموارد البشرية	3-8

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	أنواع العملية التكوينية	1-1
51	يمثل الموارد البشرية	2-1
55	تأثير المتغيرات الداخلية و الخارجية على أداء الموارد البشرية	2-2
68	مخطط عملية تقييم الأداء	2-3
80	"الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية العمومية" احمد مدغري	3-1
99	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	3-2
100	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3-3
102	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	3-4
103	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	3-5
107	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التكوين Q7	3-6
108	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التكوين Q	7-3
109	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التكوين Q9	8-3
110	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التكوين	9-3
111	Q10	3-10
112	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التكوين	3-11
113	Q11	3-12
115	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التكوين	3-13
116	Q15	3-14
117	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الأداء Q12	3-15
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الأداء Q13	
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الأداء Q14	

## المقدمة العامة

تمثل الموارد البشرية لأي دولة أهم مواردها الطبيعية بحكم ما تمتاز به من إمكانيات النمو والقدرة على الإبداع والابتكار.

فالاهتمام والتكفل بالموارد البشري باعتباره العنصر الفعال في أي تحول وتقدم اقتصادي يعتبر من العناصر التي تضمن الأداء الجيد والفعالية التنظيمية، ومع ازدياد نوعية وحجم المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف نشاطها، وتسابقها لتقديم الجديد والأجود من السلع والخدمات، من أجل تحقيق رضا الزبائن وتوسيع مجالاتها، حيث أصبح التكوين خيارا استراتيجيا لتنمية الموارد البشرية، وأصبح ينظر إليه على أنه استثمار بشري شأنه شأن الاستثمارات الأخرى.

باعتبار التكوين أداة لتسيير الموارد البشرية، ويمثل مجالا أكثر أهمية للتأهيل الوظيفي للموارد البشرية، باعتباره العنصر الفعال في المنظمة للارتقاء بالأداء. واعتباره ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشكلاتهم الأدائية وتطوير قدراتهم المختلفة وتمكينهم من التجاوب مع المستجدات المعلوماتية المتسارعة حتى لا يصبح الفرد أداة معرقة للتنمية، بل يجب العمل على جعله قوة وأداة للتطور، ولا شك أن التكوين يمثل وسيلة هامة من وسائل التنمية البشرية.

وبالتالي فنجاح أي مجتمع في تحقيق أهدافه وضمان استمرارية نموه وتطويره يتطلب تشخيص مخططات واستراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته وإعادة النظر في الطرق الحالية والمنهجية في التكوين.

وقد تجاوز التكوين المتواصل في الوقت الحالي وظيفة في تنمية القدرات على التحكم في مناصب العمل إلى وظيفة أكثر اتساعا تنظر إليه باعتباره أداة لتسيير وعقلنة الموارد البشرية ويمثل مجالا أكثر أهمية في صيرورة التأهيل الوظيفي للموارد البشرية.

وبناء على ما تقدم يمكن التعبير عن الإشكالية بالتساؤل التالي

ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

**وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية**

كيف يساهم التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟ -1

ما أهمية تقييم الأداء في المؤسسة؟ -2

وللإجابة على التساؤلات السابقة والتي تمثل إشكالية البحث قمنا بصياغة الفرضيات التالية

يساهم التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة العمومية الاستشفائية برفع مستوى أدائهم -  
واكتسابهم مهارات جديدة مما يؤدي إلى زيادة إنتاجهم

تكمل أهمية تقييم أداء العاملين استفادة العاملين من أخطائهم العمل على تجنبها في المستقبل -

**دوافع اختيار الموضوع**

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع هي



إيماناً بأهمية العنصر البشري في تنمية وتحقيق أهداف المؤسسة .  
تخصصنا المتمثل في إدارة الموارد البشرية والذي يولي الاهتمام للعنصر البشري باعتباره أداة أساسية .  
لتحقيق الكفاءة والفعالية

فقد وقع الاختيار على هذا الموضوع نظراً لأهميته في الاقتصاد الوطني بصفة عامة.

### أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في توضيح أثر التكوين على أداء الموارد البشرية

تعزيز البحوث حول أهمية المورد البشري

### أهداف الدراسة

تتمثل أهداف البحث فيما يلي

إبراز أهمية التكوين والبرامج التكوينية للأفراد .

تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية .

ضرورة اهتمام المؤسسة بالتكوين .

### الدراسات السابقة

دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، من .

،إعداد الباحث عمر بلخير جواد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان

تهدف هذه الدراسة إلى قياس علاقة التكوين بأداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية، 2008/2009

التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية .رسالة الماجستير .جامعة .

محمد خيضر .بسكرة 2013/2014.تهدف هذه الدراسة الى دور التكوين في تحسين اداء الموظفين

بالمؤسسة

### صعوبات البحث

وجود صعوبة في عدم وجود وثائق كافية .

### منهج البحث والأدوات المستعملة

يعتمد منهج بحث دراستنا على الأسلوب الوصفي التحليلي لدراسة أثر التكوين على أداء الموارد

البشرية، ودراسة عملية التكوين من جانبين



**الجانب النظري:** يتضمن دراسة وصفية تبين كل من مفهوم التكوين والأداء وأثره على الموارد البشرية.

**الجانب العلمي:** يتضمن تحليل نشاط التكوين في المؤسسة، ودراسة فعاليته، بغية التعرف عليه وعلى أهميته.

### مرجعية الدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من الكتب لتحديد الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على مذكرات بهدف إثراء موضوعنا وكذلك المقارنة بينهما

أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدت الدراسة على الوثائق والسجلات للمؤسسة العمومية الاستشفائية **احمد مدغري** سواء بما يخص المؤسسة أو ما يخص مصلحة التكوين

### حدود الدراسة

**المجال المكاني:** فيما يخص الإطار المكاني للدراسة الميدانية فكانت المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية عين تموشنت **"احمد مدغري"** و سيتم التعرف عليها أكثر في الجانب التطبيقي

**المجال الزمني:** فقد قمنا بدراسة لمدة خمسة عشرة يوما م 09/04/2017 إلى غاية 23/04/2017

حيث أجرينا مقابلة عن طريق طرح بعض الأسئلة إلى أعوان الإدارة ثم توزيع استبيان على مجموعة من موظفي و إطارات المؤسسة

### هيكل البحث

من اجل معالجة الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول حيث تم تخصيص الفصلين الأولين للجانب النظري و الفصل الثالث للجانب التطبيقي

. الفصل الأول : مدخل إلى التكوين

. الفصل الثاني : مدخل لدراسة التكوين و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية

بينما خصص الفصل الثالث لدراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية لولاية عين تموشنت **"احمد مدغري"**

حيث اشتمل الفصل مبحثين و الثالث تمثل في في الدراسة الميدانية لعلاقة التكوين بأداء الموارد البشرية و التي كانت عن مناقشة و تحليل نتائج الاستبيان



### تمهيد

تعد وظيفة التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه , الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية التقنية و الإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الأساسي لتطوير و تنمية المؤسسة من جهة أخرى

و تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي

يشغلها فانخفاض أداء الفرد و كفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الاجراءات لمواجهة هذا الانخفاض, بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد

إلى مستوى المقاييس المطلوبة اذ نجد أن من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعتبر وظيفة حساسة و مهمة في تمكين المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية و الأفاق المستقبلية , باعتبار التكوين وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة, و حتى يؤدي العنصر البشري ووظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف

## الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

### المبحث الأول: عموميات حول التكوين

يعتبر التكوين من الوظائف الحساسة التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية في إطار مساهمة التطورات التقنية واكتساب مهارات في مختلف المجالات و التخصصات, فالتقنيات الحديثة لعلم الإدارة تهدف إلى تحسين القدرات البشرية و تطويرها, و التكوين هو احد مداخلها و الذي يمكن من المساهمة في هذه المهمة.

سنتناول في هذا المبحث ماهية التكوين و ذلك من خلال المطالب التالية

#### المطلب الأول: مفهوم التكوين و أهميته

تهتم المؤسسة بالتكوين لان ما ينفق فيه يمثل استثمار في الموارد البشرية, قد يكون له عائدا يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية و عليه نحاول تحديد مفهوم التكوين و أهميته.

#### الفرع الأول: تعريف التكوين

لما كان التكوين مجال اهتمام الكثير من المفكرين, اختلفت و تعددت وجهات النظر لكل مفكر و تجلى ذلك من خلال تباين التعاريف و التي سنذكر البعض منه

\_تعريف (DEIMANTAMALLIN):

1. «التكوين يدل على إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية»

تعريف (MIALARET):

التكوين عبارة عن أنواع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني كما انه عبارة عن نتائج « هذه العمليات

تعريف (POSTIC):

«التكوين يتضمن فعل التعلم لأشكال السلوك الذي يكتسب عن طريق ممارسة الدور

تعريف (FERI):

«التكوين يدل على فعل منظم يسعى إلى إثارة عملية إعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص»

من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف التكوين على انه

عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف , حيث يكسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله « لإبراز قدراته و كذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة و ذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين الأداء و زيادة الفاعلية و الاستمرارية

1 سيد المرابط أسماء, عريف مصطفى, دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية, مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير, إدرويش عمار, معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير, سنة 2015/2016, ص 03.

## الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

يرى البعض الآخر من الاقتصاديين أن التكوين

هو تنمية المنظمة و تحسين المعارف و الاتجاهات و المهارات و السلوكيات التي تتطلبها مختلف «  
2. مواقف العمل و ذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى عملية التكوين على أنها مجموعة من عمليات المنظمة لها طرقها  
و أساليبها تهدف إلى التغلب على العراقيل التي يواجهها العامل أثناء قيامه بنشاطه المهني , و الزيادة من  
فاعليته في المنظمة , و ذلك من خلال تزويده بالمعارف و المهارات و السلوكيات اللازمة

3. عليه يمكن إعطاء المفهوم الموالي للتكوين

هو مجموعة من عمليات المنظمة لها طرقها و أساليبها, تهدف إلى إكساب الأفراد لمعارف و «  
اتجاهات و مهارات كوسيلة لتحسين أدائهم

يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا و التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف, «  
المهارات المواقف و التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة, و من تحقيق الأهداف  
4. الفاعلية فيها, و هو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة

### الفرع الثاني: أهمية التكوين

إن للتكوين أهمية بالغة و فوائد عديدة تنعكس على المؤسسة و العاملين بها على حد سواء و تتمثل فيما  
5. يلي

#### أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة -1

- تحسين المهارات و المعارف الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة
- النهوض بالإنتاج و الخدمات من حيث الكم و النوع
- تقليل التكاليف في المجالات الفنية الإدارية
- المحافظة على القدرات الأساسية لتقدم المؤسسة

#### أهمية التكوين بالنسبة للعاملين -2

- التخفيض من حدة الإشراف
- تحسين معنويات العاملين
- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرار
- الزيادة في قابلية الأفراد و مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل

2 سيد المرابط أسماء, عريف مصطفى, المرجع السابق, ص 04.

3 محمد مسلم , مدخل إلى علم النفس العمل: قرطبة للنشر و التوزيع الطبعة الأولى , قرطبة 2007, ص ص 90-91 .

4 حمداوي وسيلة , إدارة الموارد البشرية , مديرية النشر لجامعة قلمة 2004 , ص 99 .

5 عمر وصفي العقيدي , إدارة الأفراد , مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية حلب , سنة 1990 , ص 250 .

## .الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

---

- تزويد الأفراد بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية .
- تنمية الشعور بالأهمية في النمو و التطور من خلال التعلم .
- مساعدة العمال على الانجاز و اكتساب الثقة بالنفس .
- زيادة الاستمرار و الثبات في حياة العاملين و رغبتهم في خدمة المؤسسة و الإخلاص لها .

## الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

### المطلب الثاني: أهداف التكوين و أنواعه

لا شك إن استخدام الموارد المالية المخصصة لعملية التكوين يجب إن تكون مبررة بأهداف واقعية و كما يجب إن يظهر أنواعه في تحسين كمية و نوعية العمال و تخفيض تكاليف الإنتاج و تحقيق نجاح المؤسسة و استمرارها و هذا ما سيتم التطرق إليه

### الفرع الأول: أهداف التكوين

<sup>6</sup>يمكن تلخيص أهداف التكوين في النقاط التالية

- 1- تنمية المعارف , الكفاءات و المهارات , تحتاج المنظمة لتحسين مستوى أداء عمالها إلى .  
تطوير طاقاتهم على كل المستويات
  - 2- رفع مستوى إنتاجية و مردودية المنظمة , فالتكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع .  
مستوى إنتاجية المنظمة
  - 3- تقليل المخاطر و الاقتصاد في التكاليف , حيث يؤدي التكوين في المدى الطويل إلى .  
الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء
  - 4- رفع مستوى جودة خدمات و منتجات المنظمة اد يؤثر التكوين على طريقة العمل , مما .  
يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة أو المنتج النهائي , و إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة
  - 5- تحسين فعالية أساليب العمل و يكون ذلك بالمعرفة الجيدة للأساليب و الاجراءات العملية .  
المتنوعة
  - 6- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات و الوحدات , و كذا العلاقات بين الأفراد في .  
مختلف المستويات
  - 7- رفع مستوى أداء العامل و كذا ثقته و رضاه و اعترافه بالمنظمة
  - 8- توجيه العمال الجدد و إدماجهم في المنظمة , حيث يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف .  
بهاكل و منتجات و خدمات المنظمة و مختلف مصالحها و مسؤوليها
  - 9- تحسين بيئة العمل و تسهيل التكيف مع التغيرات
- إن للتكوين أهدافا تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية في البيئة الخارجية و توفير حالة من الاستقرار و جو اجتماعي منسجم في بيئتها الداخلية

### الفرع الثاني: أنواع التكوين

إن أنواع التكوين أو البرامج التكوينية تختلف من حيث الأسلوب و الطريقة و الهدف من البرنامج التكويني يكون وفقا للظروف و المواقف القائمة و المحيطة به, و اختلاف المستويات الإدارية, و عدد المتكويين و زمان و مكان التكوين, و الإمكانيات المتوفرة له و حجم المؤسسة و مجال عملها

و البرنامج التكويني: « هو جملة من الخطوات التي تهدف إلى تخطيط و تنظيم العملية »<sup>7</sup> التكوينية لكل من العامل و المؤسسة

كمال بربير, إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي, المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع, الطبعة الثانية, بيروت, سنة 2000, ص 174

7 Charles Tennat, mahithonm Bookrong, Paul A.B.Roberts, The desing of a training programe measurement model, journal of European industrial training, vol 26, issue 5, 2002, p 230.

## الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

كذلك هو جملة من أنشطة المؤسسة لاكتساب العامل معارف و مهارات متعددة للمساعدة في تحقيق استراتيجيات المؤسسة المستقبلية<sup>8</sup> والتكوين يتخذ صور و أنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب و الهدف حسب المواقف التكوينية المحددة

<sup>9</sup>: و سنقوم هنا بتصنيف أنواع التكوين وفقا للأسس و المعايير التالية  
**التكوين من حيث المكان:** و هو من أكثر أنواع التكوين شيوعا و استثمارا في الواقع -1

<sup>10</sup>: العملي و ينقسم إلى نوعين  
**أ/ التكوين الداخلي (داخل المؤسسة):** و هي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة حيث يكون المكون موظفا من داخل المؤسسة و يعمل لديها , و يتميز التكوين الداخلي بميزة أساسية هي إن التكوين يتم وفقا لتخطيط الإدارة و تحت رقابتها و من تم تصبح عملية التكوين جزءا مكملا لخطة تنمية الإدارة , و لكن يعاب على التكوين الداخلي إعطائه الخسارة في محيط عمل المؤسسة و في حدود تجارب و خبرات العمال بها و من تم . لا يوجد احتمال التوصل إلى أفكار و خبرات جديدة مختلفة

<sup>11</sup>. و من ابرز فوائد هذا البرنامج ملائمتها للاحتياجات التكوينية الفعلية لموظفي المؤسسة

بالإضافة إلى ذلك عندما تتبنى المؤسسة هذه البرامج فإنها تملك المرونة و الحرية الكاملة في تحديد وقت التكوين بما يتلاءم مع حاجة العمال و المؤسسة<sup>12</sup>

و من اكبر المشاكل التي تواجه المؤسسات في مثل هذا النوع من التكوين هو عدم توفر المكون الناجح و الفعال حيث تفتقر المؤسسات عادة لمكون ذي خبرة في مجال التكوين<sup>13</sup>

**ب/ التكوين الخارجي (خارج المؤسسة):** يكون المكون في هذا عادة من خارج المؤسسة و يتضمن التكوين إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجامعات و المعاهد التكوينية الخاصة و إلى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين , و من مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للمكونين التقاء بعمال من جهات عمل مختلفة , و ينتج من هذا التكوين أفاقا أرحب لتبادل الخبرات و الأفكار و تجارب و اكتساب المهارات

إن مراكز التكوين خارج المؤسسة تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات و وسائل قد لا تتوفر داخل المؤسسة و من ابرز هذه المراكز هو ضمان جودة محتوى البرامج التكوينية من خلال المكون الفعال و المتخصص , و لكن لا يخلو هذا النوع من بعض العيوب منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين , و بالتالي يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية حيث تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتكونين بعد انتهاء التكوين و التي لا تخلو من التحيز و عدم الدقة . و تتحمل المؤسسة نفقات إضافية في التكوين الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التكوين الداخلي و من ابرز

8 Scettler.j.Training top 100 : top five profile and Ranking . Training ,March 2003 p 40 .

9 محمد عبد الفتاح ياغي, التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق, دار وائل للنشر و التوزيع ,الأردن, سنة 2010,ص 137 .

10 حسن رواية محمد , ادارة الموارد البشرية , المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية , مصر, سنة 1999,ص 176 .

11 Densi and Griffin .Ibid , p 96.

12 Weiss , W,training Method sand programs , supervision , vol 61 . N01, 2003, p 10.

13 بوعزة سمير, دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية ,مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر 2015/2016,ص ص 50-51.

## .الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

---

مساوى هذه البرامج في أنها تكون عادة ذات محتوى عام و ليس ملائمة لاحتياجات العامل أو المؤسسة .  
بشكل كبير .

## الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

14: التكوين من حيث الزمان: ويشمل هذا النوع من التكوين نوعين هما -2

أ/ التكوين قبل الالتحاق بالعمل: يهدف إلى إعداد العمال عمليا و سلوكيا على نحو سليم و تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم و كذلك التعرف على حدود و احتياجات و بيئة و قوانين و لوائح الوظيفة حتى يتحقق للعمال الإحاطة بعمله , و بالتالي ضمان انتظامه في العمل , و 15: يشتمل التكوين قبل العمل كل من التكوين التوجيهي و التكوين على العمل و هما

التكوين التمهيدي(التوجيهي): هو عملية تزويد العامل الجديد بالمعلومات خاصة بالمؤسسة و توجيهه\* توجيهها عاما في الأمور التالية : أهداف و أنظمة و قوانين و لوائح المؤسسة , واجباته في الوظيفة , واقع التنظيم في المؤسسة , الشروط العامة للخدمة و مسؤوليات العامل.....الخ. التكوين التمهيدي هو عبارة عن مقدمة أو توجيه عام يشمل المعلومات التي يحتاجها الموظف الجديد أو التي يصح أن يعرفها عن المؤسسة التي سيلتحق بها 16.

التكوين على العمل: يقصد به التكوين على العمل التعليم على العمل الفعلي و هو عبارة عن مجموع\* التوجيهات التي يتلقاها العامل المتعلقة بواجبات الوظيفة من زميله في العمل أو رئيسه و يتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الموظف و تتكون من ثلاث مراحل متكاملة و هي 17:

• مرحلة الأخبار : في هذه المرحلة يقوم المسؤول بالتكوين بتعريف العامل الجديد و واجباته

و الموضوعات المتعلقة به و بكيفية العمل في المؤسسة

مرحلة المشاهدة: تعتبر المشاهدة أو الملاحظة من الأدوات الفعالة المستخدمة في التكوين حيث يمكن من الملاحظة العملية لطرائق العمل و أساليب التنفيذ إن يتعرف العامل الجديد عن قرب بكيفية الأداء و فهم كل المعلومات المتعلقة بالعمل

مرحلة الإشراف العملي : هي المرحلة التي يقوم بها العامل الجديد بمباشرة في العمل و يقتصر • عمل المسؤول عن التكوين على المراقبة و إرشاده إلى الطريقة الصحيحة في العمل و تتمثل هذه المرحلة بانجاز العمل الفعلي .

ب/ التكوين بعد الالتحاق بالعمل (أثناء الخدمة) : إن التكوين لا يقف عند التكوين قبل الالتحاق بالعمل أي العمال الجدد أو عند الوظائف التي تتطلب الإلمام بقدر كبير من المعلومات قبل مباشرتها بل الواقع أن التكوين في معظم المؤسسات يقصد بالعمال الحاليين , و أهمية تكوين العمال الحاليين هي احد المهام الحيوية للإدارة و إما الهدف الرئيسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل العامل و إحاطته بأحدث التطورات التي تجد في المجالات الاختصاصية و تحسين مستوى أدائه الوظيفي عن تحسين أساليب العمل 18.

14 Robbins, S, andcoulter, M, Management, Pearson prentice hall .p.295.

15 Graig.Robert (1976) training and développement hand book .A. Guide To Human Resources Development,NewYork.Mcgraw\_HillBook Company p:7-15.

16 عبد الفتاح ياغي , التدريب , معهد الإدارة العامة , عمان , سنة 1971 , ص 7-10 .

17 محمد عبد الفتاح , التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق , المرجع السابق ,ص 141.

18 عبد الفتاح حسين, دور التدريب في تطوير العمل الإداري , مطبعة النيل, القاهرة, مصر, الطبعة الأولى, سنة 1996ص 143.

## الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

و يعتبر هذا النوع من التكوين أمرا ضروريا لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف و إجراءات و طرق العمل باستمرار , و استخدام تقنيات حديثة و مطورة , و إحاطة<sup>19</sup> العمال و تزويدهم بالمعلومات حسب التغيرات الواقعة في العمل

**التكوين من حيث الهدف :** إن هدف التكوين يتمركز حول تزويد العمال بالمعلومات المتجددة -3 عن طبيعة أعمالهم و الأساليب و الطرق الجديدة للعمل و تمكينهم من تطبيقها و بالتالي محاولة تغيير سلوكهم و بهذا فان كفاءة المؤسسة تتمثل في كفاءة العامل فيها و بهذا فان أنواع التكوين من حيث<sup>20</sup>: الهدف الذي ترجوه المؤسسة و تعمل على تحقيقه تشمل الأنواع التالية

ا/ التكوين لتجديد المعلومات: يهدف هذا التكوين إلى إعطاء المتكون معلومات جديدة عن مجالات العمل و أساليبه و وسائله الحديثة أو تأكيد و تدعيم ما لديه من معلومات و مفاهيم حتى يقوم بعمله بطريقة أفضل من ذي قبل و بالتالي زيادة كفاءة العامل

ب/ تكوين المهارات : يعني زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة و رفع كفاءاتهم في الأداء و بذلك يهدف هذا النوع من التكوين إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية و الإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم و تحسين مستوى الأداء الوظيفي و ذلك عن طريق إحاطة العمال . المتكونين بالأساليب و الوسائل الحديثة

ج/ التكوين السلوكي : يهدف التكوين السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك , وجهات النظر و الاتجاهات التي يتبعها المديرين في أداء أعمالهم , و خلق اتجاهات ايجابية لدى العمال و مساعدتهم في التخلي عن أنماط سلوك سلبية

د/ التكوين للترقية : يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين إمكانيات العامل بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية جديدة التي يرقى إليها , كما تضمن مهام و مسؤوليات جديدة التي من أجلها يرقى<sup>21</sup> العمال و هذا يتطلب تكوينهم للقيام بهذه الأعباء بشكل جيد

ه/ التكوين الإنعاشي (الإعلامي): ينطوي هذا النوع من التكوين على إعطاء المتكون معلومات جديدة و مفاهيم حديثة عن مجال العمل المختلفة و وسائلها , و يهدف إلى تأكيد و تدعيم معلومات المتكون

**22:التكوين من حيث التطبيق:** و يشمل نوعين أساسيين و هما -4

ا/ التكوين النظري: و يشمل المحاضرات النظرية و الدورات , و حلقات النقاش و يسعى المحاضرون من خلال هذا التكوين إلى إيصال المعلومات إلى المتكون بخصوص تفسير بعض المفاهيم التقنية و التنظيمية و الوظيفية لجانب من جوانب العمل

19 محمد عبد الفتاح ياغي, التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق, مرجع السابق, ص 143.

20 Hughes,A.and Mussnug.K.Designing Effective Employee Training programs Training for quality: vol 5,N02,1993,p52.

21 صلاح عودة سعيد, إدارة الأفراد, الدار الجامعية, طرابلس, سنة 1994, ص ص 240-247.

22 محمد فالح صالح, إدارة الموارد البشرية, عرض و تحليل, دار الحامد للنشر و التوزيع, عمان, سنة 2004, ص ص 105-109.

## الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

ب/ التكوين العملي: و يكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات و إمكانيات المكون أو يكون عملاً متكاملًا تفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة , و يتم هذا النوع من التكوين غالباً في مراكز وفق خطوات معدة من قبل البرامج التكوينية أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة .

<sup>23</sup>: **التكوين من حيث عدد المتكويين** : و هذا النمط من التكوين يأخذ بعدين أساسيين هما-5

أ/ التكوين الفردي: و يمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات و القدرات الفردية و التي غالباً ما تتعلق بالعمال الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية اعلي , و اذا فانه يقتصر على العمال المعنيين بذلك .

ب/ التكوين الجماعي: و هذا النمط من التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين , اذا غالباً ما تلتحق مجموعة من العمال المراد تكوينها جماعياً في مراكز تكوينية متخصصة لغرض تطويرها في احد المجالات التي يعملون بها و يقوم هذا التكوين بشكل جماعي و ليس فردي .

\*يمكن تلخيص أنواع التكوين في الشكل التالي

### الشكل (01): أنواع العملية التكوينية

---

23 خضير كاظم محمود , ياسين كاسب الخرشنة , ادارة الموارد البشرية , دار المسيرة للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , الطبعة الأولى ,سنة 2007, ص 143.

أنواع العملية التكوينية

من حيث  
المكان

- تكوين خارجي
- تكوين داخلي

من حيث  
الزمن

- قبل الالتحاق بالعمل
- بعد الالتحاق بالعمل

من حيث  
التطبيق

- تكوين نظري
- تكوين عملي

من حيث  
الأهداف

- تحديد المعلومات
- مهارات خاصة
- تكوين سلوكي
- تكوين للترقية

من حيث  
العدد

- تكوين فردي
- تكوين جماعي

المصدر : من إعداد الطالبات استنادا على المراجع المستعملة في البحث

المبحث الثاني: مميزات التكوين

تعتبر عملية اكتساب المهارات و الخبرات و تنميتها عملية أساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع , كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات و خبرات العناصر البشرية , و ذلك عن طريق وضع سياسات و برامج خاصة لتكوينهم من أجل ممارسة

## الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

مهامهم ممارسة تقوم على أساس علمي سليم و زيادة مهاراتهم المتخصصة , و سنتناول في هذا المبحث خصائص و مبادئ التكوين

### المطلب الأول: خصائص التكوين

24: للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي

أ/ التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة و ليس نشاطا ثانويا أو كماليا

ب/ التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء و العناصر المترابطة معا, تقوم بينهما علاقات تبادلية نفعية

ج/ التكوين عملية شاملة , بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة ( الإدارة العليا و الوسطى و الإشرافية و التنفيذية ) كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة .

د/ التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح و من هذه المقومات:

- وضوح الأهداف و تناسقها .
- وضوح السياسات و واقعيتها .
- توازن الخطط و البرامج .
- توفر الموارد المادية و البشرية .
- توفر الرقابة و توجيه المستثمرين .

25:ه/ التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات و تخصصات ينبغي توفيرها أهمها

- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية و إعداد المناهج التكوينية و المواد العلمية .
- خبرة في اختيار الأساليب و الوسائل المساعدة في عملية التكوين .
- خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية و نقل المعرفة و المهارة و أنماط السلوك المرغوبة للمتكونين .
- خبرة في متابعة و تقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة للموظفين .

و/ التكوين نشاط متغير و متجدد, حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات و من تم لا يجوز إن يتسم

بالثبات, و إنما يجب إن يتصف بالتغير و التجدد, فالإنسان (الموظف) معرض للتغيير في عادات

---

24 بوقطف محمود , التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ,مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ,عرعر مليكة قسم العلوم الاجتماعية ,كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ,جامعة محمد خيضر ,بسكرة ,سنة 2013/2014,ص ص 17-18 .

بوقطف محمود , المرجع السابق , ص 18. 25

## الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

و سلوكه و مهاراته و رغباته, و الوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغيير

. في الظروف و الاوضاع الاقتصادية و الإدارية و في تقنيات و أساليب العمل و مستجداتها

**المطلب الثاني: مبادئ التكوين.** هناك عددا

من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة و ذلك حتى

<sup>26</sup>: تتحقق فعالية التكوين , و يحقق النتائج المستهدفة منه , و من أهم هذه الأسس أو المبادئ مايلي

: أولا : التكوين نشاط مستمر

و القصد هنا إن التكوين ليس أمرا كماليا تلجا إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها و ليس مجرد

حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة, أو حلا بديلا يمكن الإدارة من إن تبحث عن بدائل أخرى له, و

لكن التكوين نشاط ضروري و مستمر, ملازم للتطور الوظيفي للفرد و شامل لجميع المستويات

التظيمية , فالتكوين المستمر يعد استثمارا في الأداء لذا يجب إن نتوقف عند حد معين , فان

التكوين يمثل نشاطا رئيسيا و مستمرا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في

مناسبات متعددة

: ثانيا : التكوين نظاما متكامل

و يقصد بذلك إن هناك تكامل و ترابط في العمل التكويني, فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا ضمن

جانب, كما انه لا ينبع من فراغ و لا يتجه إلى فراغ من جانب آخر, و يمكن إيضاح التكامل في

التكوين كما يلي:

**1: التكامل بين المكونات الأساسية للتكوين:** وهي كما يلي

. الأفراد المطلوب تكوينهم \_

---

<sup>26</sup> زكلال يمينة, اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر, د.خوني رابح, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, سنة 2012/2013, ص ص 05-06.

## الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

--

الخبرات و المعارف و المعلومات المطلوب إكسابها للمتكوينين .  
القائمين بالعمل التكويني من مكونين و مسؤولين آخرين .  
المشكلات التي تعاني منها المؤسسات \_

27: التكامل في الأنشطة التكوينية : وهي كما يلي

توصيف و تحليل الأوضاع و الأنماط التنظيمية الإدارية \_  
توصيف و تحليل العمليات و الاجراءات \_  
توصيف و تحليل سلوك الأفراد و تقييم أدائهم -  
تحديد الاحتياجات التكوينية \_  
تصميم البرامج التكوينية \_  
تقييم و متابعة النشاط التكويني \_

التكوين نشاط متغير و متجدد(غير جامد) 30

ويقصد بذلك إن التكوين عملية مرنة تتصف بالتغيير و التجدد باستمرار و ذلك لتعامله مع متغيرات عديدة في داخل و خارج المؤسسة, و من تم لا يجوز إن يتجمد في قالب, و إنما يجب أن يتكيف بالتغيير و التجدد هو الآخر, فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته و سلوكاته و مهاراته, الوظائف التي يشغلها المتكوين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات الظروف الاقتصادية و في تقنيات العمل , و كذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تحديد و تطوير النشاط التكويني .  
4: التكوين نشاط إداري و فني

فالتكوين باعتباره عملاً إدارياً ينبغي, إن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء و منها وضوح الأهداف و السياسات, توازن الخطط و البرامج, و توافر الموارد المادية و البشرية, و أخيراً توافر الرقابة المستمرة, وكذلك يعتبر التكوين عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة أهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية و إعداد المناهج و المواد العلمية, و أيضاً خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية و متابعتها و تقييمها

28:التكوين له مقوماته الإدارية و التنظيمية • 5

: يستند التكوين إلى مقومات إدارية و تنظيمية و منها

## الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

وجود خطة للعمل تحدد الأهداف و الأنشطة \_

توفر الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل \_

توفر القيادة و الإشراف من قبل رؤساء و المشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات \_  
الأساسية و التوجيه المستمر في أداء العمل

توافر النظام سليم للاختيار و التعيين, و الأساس الصلب للتكوين الفعال هو اختيار السليم للعاملين \_

توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين و تقييم كفاءاتهم, حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التكوينية \_  
بدقة و موضوعية

توفر نظام الحوافز المادية و المعنوية يربط بين التقدم الوظيفي و المزايا و أشكال التقدير و \_  
المعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية و بين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى, و من هنا يبرز  
التكوين في نظر العاملين باعتباره أداة تساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي, و من يدركونه على أنه  
وسيلة للحصول على تلك الحوافز الايجابية المستهدفة, و بذلك يتحقق للتكوين الجدبة و يقبل عليه  
المتكويين بقناعة

29: التكوين عملية منظمة و محددة 60

إن العملية التكوينية تقتضي الاعتماد على التخطيط العلمي الفعال لتحقيق الأهداف المرجوة حيث  
استثمارا مخططا في مجال تطوير المعرفة و المهارات و الموافق التي يحتاجها الفرد لأداء عمل ما  
كما إن التكوين ليس نشاطا مفتوحا بلا حدود فهو لا ينبغ من فراغ و لا يتجه على فراغ و إنما هناك  
علاقة و وثيقة بينه و بين البيئة التنظيمية المحيطة به, و المناخ العام الذي يتم به العمل التكويني.

### المبحث الثالث: تصميم برامج التكوين و المشاكل التي تواجهه

تلجا الكثير من المؤسسات إلى تصميم برامج التكوين و تخصيص موارد مالية عالية لها حيث  
يتضمن البرنامج التكويني عدة موضوعات (خطوات), و قبل هذا سنقوم بالإجابة على السؤال  
التالي:

«مادا نقصد بتصميم البرامج التكوينية ؟ و كيفية تنفيذها و تقييمها و المشاكل التي تواجهها ؟»

### المطلب الأول: تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني

أولا: تعريف تصميم البرنامج التكويني: تصميم البرنامج التكويني عملية تعني تحديد الأهداف

## الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

التكوينية و التعليمية و انتقاء مفردات البرنامج و متابعتها و توقيتها و الأساليب التكوينية التي

<sup>30</sup>ستعتمد أو شروط المشاركة بالبرنامج و معايير تقويم و قياس فاعلية البرنامج

### خطوات تصميم البرنامج التكويني /1

1\_ تحديد أهداف البرنامج التكويني: يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع و تصميم البرنامج التكويني, ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص و

القدرات المراد إكسابها ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها و محتوياتها, و هنا يمكن أن

<sup>31</sup>: تتصور عدد من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالآتي

• تنمية معلومات المتكون و معارفه لتحسين أدائه

• اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق

كفاءة و فعالية الأداء .

• سلوك المتكون و اكتسابه قيما و اتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة

• تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية •

و يجب أن تتصف هذه الأهداف بما يلي

• أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات و المهارات و الاتجاهات •

• أن تتص على نتائج يمكن قياسها و أن يبتعد عن العموميات •

• أن تكون واقعية يمكن تحقيقها •

ب\_ مضمون البرنامج التكويني: بعد تحديد أهداف التكوين يمكن الانتقال إلى تحديد محتوى

البرنامج التكويني, الذي يعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية, و تطورها و من

وقت لآخر , و كذلك توضيح طبيعة التكوين و ترجمة ذلك إلى ممارسات تربوية عملية تطبق من

خلال المحتويات عمليا. و عملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب و طبيعة المتكونين و

من حيث مستواهم و نوعية التكوين. و عند صياغة محتوى أو مضمون البرنامج يجب أن تراعي

مبادئ أساسية

• التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون •

30 حرحوش صالح, مؤيد سعيد السالم, الموارد البشرية مدخل استراتيجي, عالم المكتب, الحديث للنشر و التوزيع, الطبعة الثانية, عمان, سنة 2001, ص 138.

31 بوقطف محمود , مرجع السابق, ص ص 39-40.

## الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

- الجمع بين النظرية العلمية و الناحية العلمية التطبيقية .
- أن تكون المادة المستمدة من واقع المتكويين, و ذات معنى لهم .
- أن تكون مصاغة بلغة سليمة و واضحة .
- تراعي الدقة و الموضوعية و الحدائة .
- أن تكون المفاهيم و الأفكار متماسكة ومنتابعة و مترابطة وواضحة .<sup>32</sup>
- أن تتناسب و الزمن المقدر من برنامج التكوين .
- أن تلتزم بفلسفة و أهداف البرنامج التكويني .
- أن تتناسب مستوى المتكويين الدين سيشترون في البرنامج .
- أن يعكس محتوى البرنامج رؤية و رسالة و أهداف و قيم و سياسة المؤسسة المنتسب إليها المتكون

<sup>33</sup>بالإضافة إلى طرق أخرى

ت\_ تحديد الترتيب و التتابع: و يقصد به السياق التي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات, و ينبغي تحديد مبادئ و قواعد التعلم الأساسية كالانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الخاصة, و من المفردات السهلة و المعروفة للمشاركين إلى مفردات صعبة و غير معروفة.

ح\_ تحديد أساليب التكوين: سبق و أن ذكرنا في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التكوين المناسبة لكل برنامج من البرامج التكوينية, و يعتمد الأسلوب المناسب على عدة عوامل أهمها الهدف الذي يسعى التكوين إلى تحقيقه, فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب قد تختلف عن الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهدف إلى تعديل الاتجاهات كما أن للمستوى الوظيفي دور في تحديد الأسلوب, فالأساليب التي تتناسب تكوين المديرين قد لا تتسجم مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين .

ج \_

اختيار المكونين: من أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني في الوصول إلى الأهداف المسطرة عند تصميمه, هو المكون الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات و فهمها, و على الرغم من أهمية المكونين في نجاح البرنامج إلا الميزانية المخصصة قد تحد من النجاح و ذلك

<sup>32</sup> بوقطف محمود , مرجع سابق , ص 40-41.

<sup>33</sup> مرزوق نسيم, دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة, رسالة الماجستير, جامعة أكلي محند أو الحاج البويرة , سنة 2012/2013 ص 35.

## الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

لاقتصاد بعض المؤسسات في عملية اختيار المكونين على موظفيها بما في ذلك مدير مصلحة الموارد البشرية, حيث لا توجد مخصصات مالية لتعيين مكونين من الخارج, و يجب أن يتصف المكون سواء كان من داخل المؤسسة أو من خارجها بالكفاءة التخصصية و التحضير الجيد للبرنامج.

ح \_ اختيار المتكونين : لكي تكون عملية الاختيار ناجحة لابد لمصمم البرنامج أن يأخذ بعين الاعتبار الشروط الواجب توافرها فيمن يتم ترشيحه و التي تتمثل فيما يلي :

- الاستعداد الكافي للتعلم و رفع المستوى .
- الرغبة في تعلم مهارات جديدة .
- الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج .
- المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة و استيعاب موضوعات البرنامج .

خ \_ تحديد مكان التكوين: لابد من اختيار مكان التكوين, و لتحديده يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين تكوين جماعي و فردي لان هذا التقسيم يساعد على تحديد مكان التكوين, و يمكن أن يكون التكوين<sup>34</sup> في مكان العمل حيث تتوفر الآلات و المعدات التي يحتاجها المتكون

### ثانياً: تنفيذ البرنامج التكويني

تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة لأنشطة الخطة السابق إعدادها إلى واقع عملي, و تعتبر من المراحل الحاسمة و المؤثرة على تحقيق أهداف الخطة, و تتضمن هذه الخطوة الأعداد للتنفيذ و التنفيذ الفعلي:

: الإجراءات الفنية و الإدارية التي تسبق التكوين : و تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي 1

## .الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

---

- ا. \* تجهيز المواد العلمية اللازمة التي ستوزع على المشاركين بكمية تكفي عددهم
- ب. \* تجهيز المكان المخصص للتكوين : يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فعالية هذا التكوين فالطريقة التي تنظم بها المقاعد و مكان المكون لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات و . إمكانية مشاركة و استجابة الدارسين في المناقشة
- ج. \* إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني : يقوم مسؤول تنفيذ البرنامج بإعداد جدول زمني لبرنامج التكوين يتضمن عدد أيام البرنامج و عدد الجلسات في كل يوم و زمن بداية و نهاية كل جلسة و موعد الراحة و التسجيل و الاختيارات و حفل الختام
- ح. \* المتابعة : و هي عملية يتأكد من خلالها المسؤولين لإرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان<sup>35</sup> عن تاريخ العملية التكوينية و كذا القائمة النهائية للمشاركين

## الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

: الإجراءات الفنية و الإدارية للتنفيذ الفعلي : تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي\_\_

ا \* استقبال المتكولين و تسجيلهم: هي الخطوة الأولى في بداية تنفيذ البرنامج يتم فيها الترحيب

بالمتكولين بأسلوب لائق لإعطائهم فكرة عن المناخ التكويني ثم يتم توزيع استثمارات تسجيل المتكون<sup>36</sup> لاستيفائها

ب \* افتتاح البرنامج و التعارف : يتم الترحيب بالمتكولين مع تعريفهم بالقواعد العامة للتكوين الذي يسير . عليها العمل منذ البداية بجانب تعريفهم بالخدمات المتاحة للاستفادة منها

ج \* أهداف البرنامج و حصر توقعات المشاركين: يتم ذلك بطرح أهداف البرنامج و الموضوعات التي

سوف يغطيها للمناقشة, مع استيفاء استمارة حصر توقعات المشاركين و تلخيصها و عرضها عليهم للاتفاق على أهداف البرنامج

### المطلب الثاني: تقييم برنامج التكويني

يفيد في التعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج لأهدافه, و يفيد الوقوف على هذه الأسباب و المشكلات في تصميم و تنفيذ البرامج التكوينية الجديدة حيث يتم تفادي حدوث هذه المشكلات و بصفة عامة توجد عدد من الأساليب الشائعة لتقييم برامج التكوين يعتمد بعضها على مسح الآراء للمشاركين في البرنامج و كثيرا تكون هذه الآراء للمشاركين في البرنامج و كثيرا تكون هذه الآراء مشجعة يتم تحليلها و الاستفادة منها في تطوير الجهود التكوينية . و هناك مدخل آخر لتقييم جهود التكوين و هو الحصول على بيانات من التغيرات في سلوك المتكويين, و إن كان ذلك ليس ممكنا أو ميسورا في كافة الأحوال و كذلك يمكن إتباع سياسة إجراء الاختبارات للمتكويين قبل و بعد حضور البرنامج التكويني و ذلك لقياس مدى التغيير الذي طرا على معارفهم و اتجاهاتهم نتيجة الجهود التكوينية على نتائج هذه الاختبارات وحدها لا تكفي للاعتماد عليها, ذلك لان الاختيار الحقيقي يكون بالوقوف على مدى استفادة المتكويين مما تعلمه في مجال التطبيق العملي, و بصفة عامة يمكن القول بان تقييم أي برنامج تكويني يقوم على التأكد فيما اذا كانت اتجاهات المتكويين و سلوكه قد تغيرت بفعل المعارف و المهارات التي اكتسبها من البرنامج التكويني بمعنى إن نجاح البرنامج التكويني يجب أن يقاس في ضوء التغيرات<sup>37</sup>. الأدائية و السلوكية التي تحدد في الوظيفة أو في العمل

37 خالد عبد الرحيم مطر الهيتي, إدارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر و التوزيع, الطبعة الثانية, عمان, سنة 2005, ص ص 241-242.

## الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

أهداف تقييم البرنامج التكويني: التقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني و قياس\*1

لمدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة ككل , و يهدف تقييم البرنامج

: التكويني إلى مايلي

\_. التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبي الاحتياجات التكوينية \_

\_. التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التكوين \_

38. مدى تحقيق البرنامج لأهدافها بالنسبة للإفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات و المعلومات \_

\_. قياس الارتفاع في مستوى أداء نتيجة المهارات و القدرات و المعلومات المكتسبة من التكوين

\_. صلاحية طرق التكوين المستخدمة \_

\_. معرفة التغييرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث تصميمه و تنفيذه و بالتالي معرفة أسبابها \_

\_. من أجل العمل على تجنبها مستقبلا

\_. تحديد و معرفة مدى نجاح المكونين في قيامهم بعملية التكوين و إيصال المعلومات التكوينية للمكونين \_

39. إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتكونين و مدى فعالية البرنامج التكويني بشكل عام

38 كامل بربر, مرجع السابق, ص 174.

39 هاشم حمدي رضا, تنمية و بناء نظم الموارد البشرية, دار الراجحة للنشر و التوزيع, عمان, سنة 2009, ص 134.

### 40: طرق تقييم البرنامج التكويني : و تتمثل في \*2

- \_ ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين \_
  - \_ التقارير المقدمة من المشتركين عن انتظام المتكويين و مستواهم و مادة البرنامج \_
  - \_ معرفة آراء المتكويين عن طريق المقابلات الشخصية لهم \_
  - \_ التغيير في السلوك الإنساني و اتجاهات المورد البشري \_
  - \_ التقييم المنظم من الأفراد المعنيين كالمكون, المشرف, الزملاء \_
  - \_ معرفة الاستقرار و المرونة في المؤسسة بسبب إتقان عدد من العاملين لعدة وظائف \_
  - \_ ارتفاع درجة الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين \_
- : و تتمثل معايير و صعوبات التقييم في

### معايير التقييم \*3

- \_ دراسة تطورات و التحسينات التي طرأت على العمل
- \_ قياس التغييرات في الأداء و ذلك بمقارنة النتائج الحالية مع النتائج السابقة \_
- \_ الاختبارات لمعرفة مدى استيعاب المتكون من البرنامج التكويني \_
- \_ الترقية و ذلك عن طريق معرفة عدد المتكويين الذين حصلوا على ترقية نتيجة كفاءتهم بالعمل وهذا \_
- \_ مؤشر على نجاح البرنامج التكويني في تحسين الأداء

**41: صعوبات التقييم \*4**

- \_ إن كثيرا من البرامج التكوينية تأتي بغير أهداف و إن أهدافها مصاغة بطريقة عامة
- \_ إن نتائج التكوين قد ينقصها الصياغة التي تجعل منها قابلة للقياس \_
- \_ عدم التأكد من أن التغييرات التي حصلت في القدرات و المهارات ترجع أسبابها إلى التكوين \_
- \_ صعوبة التعرف على السبب الحقيقي لنجاح أو إخفاق البرنامج التكويني, هل السبب فترة البرنامج أو \_
- \_ المادة العلمية أو المتكونون أم ظروف المؤسسة
- \_ إن اثر التكوين و نتائجه لا تتضح بعد عودة المتكون إلى عمله مباشرة بل تظهر بالتدرج و عند \_
- \_ تطبيق المتكون لما تعلمه

## الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

### المطلب الثالث: مشاكل و معوقات التكوين

إذا كانت مهمة مسؤولي التكوين حيوية و ضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا أن هناك عدة مشاكل

: تمنعها من تحقيق أهدافها , من بين هذه المشاكل

1 • جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه و بالتالي اعتباره مصلحة  
إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة و همها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى  
مصلحة المستخدمين و استقبالهم الأولي

2 • عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح , حيث يقومون بأعمال روتينية و إدارية تتماشى  
مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين

3 • اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى و بذلك تقل أهميتها و  
أهمية الدور المنوط بها

4 • هناك اعتقاد من العاملين بان الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله و هذا  
يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين و مدى منفعتهم لهم و للمؤسسات التابعين لها مما  
يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين لأنه تقليل من قدرتهم و مكانتهم

5 • عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسبيا يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم  
نفسية الموظف الدارس , فالتكوين علم له منهجيته و أصوله العلمية , لهذا فعدم وجود مكونين  
متخصصين في العملية التكوينية يعوق دون تحقيق أهداف التكوين

42. عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية • 6

7 • عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة , و مع انعدام الوضوح في  
تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العملي و لا يكون ممكنا

8 • افنقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية و العملية في تنفيذ و تقديم و متابعة النشاط التكويني حيث  
الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة

42 الحاج صافي زهرة , زناقي سومية , التكوين كآلية لرفع أداء المورد البشري , مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل  
شهادة الماستر في علوم التسيير , د.بن يمينة خيرة , قسم علوم التسيير , سنة 2015/2016 , ص 93.

## الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

43. المؤسسة أو تحقيق كفاءة و فعالية التكوين

: و تتعرض عملية التكوين لمزيد من الأسئلة الهامة التي يجيب عليها المديرين و المسؤولين و منها

هل يعتبر التكوين حلا للمشكلات السائدة؟ \_

هل أهداف التكوين واضحة و حقيقية؟ \_

هل يعتبر التكوين استثمارا جيدا في المؤسسة؟ \_

هل التكوين هو الحل؟ \* 1

إن الهدف الأساسي من التكوين هو التخلص من مشكلات الأداء أو تحسين الأداء نفسه, و من ناحية أخرى فليس كل مشكلات الأداء تستدعي القيام بالتكوين لحلها, حيث إن القصور في الأداء له مسببات عديدة فمثلا انخفاض حجم فاعلية الرقابة على الأداء لا تحتاج إلى تكوين لعلاجها, كما أن انخفاض جودة المواد الخام لا يتم تحسينها من خلال التكوين و هناك أيضا مشكلات خاصة بالعملاء و بالسوق الخارجي و الظروف الخارجية..... الخ و لذا يجب على المديرين قبل اختيار التكوين كحل للمشكلات

السائدة , أن يحلوا أو يشخصوا بوضوح تام الموقف المطروح لتحديد عما اذا كان التكوين يعتبر مناسباً أم

. لا لحل هذا الموقف

هل الأهداف التكوينية واضحة و حقيقية؟ لكي يكون التكوين ناجحاً يجب التحديد الواضح و الدقيق \* 2

للأهداف المستوحاة منه فهذه الأهداف تحدد محتويات البرامج التكوينية و تحدد أيضاً المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على كفاءة هذه البرامج . فقد لا تستطيع الإدارة أن تتوقع بكفاءة أن إحدى دورات التكوين قد تجعل كل فرد خبيراً في الحاسب الآلي, و مثل هذا التوقع قد يفشل نظراً لأن الهدف غير ملموس و ما لم تكن الأهداف واضحة و محددة قبل وضع برامج التكوين فإن المؤسسة قد تجد نفسها تكون موظفين من أجل أسباب خاطئة و نحو نتائج و نهايات خاطئة

هل يعتبر التكوين استثماراً جيداً؟ يعتبر التكوين من الأنشطة المكلفة و التي تحتاج إلى ميزانية \* 3

## .الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

---

كبيرة للإنفاق على المكان و المساعدات التكوينية و إعداد و تنفيذ و تقييم البرنامج, و أيضا للإنفاق على المكونين بالإضافة إلى المتكولين و تزداد تكلفة التكوين اذا ما أخذنا فكرة توقف المتكولين عن العمل خلال فترة تنفيذ التكوين<sup>44</sup>.

\* من هنا يمكننا أن نستنتج انه بالرغم من مدى أهمية التكوين داخل أي مؤسسة لرفع كفاءة و أداء مواردها البشرية إلا أن هناك مشاكل و صعوبات تحول دون ذلك, حيث أن هذه المشاكل تعرقل سير العملية التكوينية على أكمل وجه و لهذا فان المؤسسة الناجحة تقوم على متابعة هذه الصعوبات و المشاكل و القدرة على حلها و استغلال هذه العملية بطريقة تجعلها تحقق أهدافها.

## خلاصة الفصل الأول

تسعى المؤسسات في السنوات الأخيرة في الحصول على يد عاملة ماهرة و عالية الكفاءة و قادرة و مرنة

نتيجة التغيرات البيئية الحاصلة , و هذا لن يكون إلا بالاستثمار في التكوين الذي هو من الوظائف

الرئيسية الذي تسعى إلى تحسين و رفع مستوى الأداء, و بالتالي تحقيق عوائد مستقبلية كبيرة

و لقد فصلنا في هذا الفصل مختلف الإجراءات و الخطوات المتتابة التي تعمل على تحقيق تكوين جيد

و سليم



### تمهيد

يعتبر المورد البشري أداة أساسية لتحقيق أهداف الإدارة و أهداف المنظمة ككل, من خلال توفير الظروف المناسبة التي تدفع الفرد إلى بذل مجهودات لزيادة الإنتاجية .  
مما دفع المنظمات إلى الاهتمام بالعنصر البشري لأنه يلعب دورا حيويا في اكتساب المنظمة قدرات تنافسية عالية. من خلال أعداد برامج تدريبية تساعد على تحسين قدرات الأفراد و تطوير أدائهم, و تزويد العاملين بخبرات و مهارات جديدة تتوافق مع التطورات الحديثة للرفع من مستوى أداء الوظيفي, مما يساعد المؤسسة . على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة .  
حيث سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث , بالنسبة للمبحث الأول فتطرقنا إلى نشأة و تطوير إدارة الموارد البشرية, أما المبحث الثاني فكان بعنوان أهمية و أهداف الموارد البشرية و آخر مبحث كان تحت عنوان علاقة التكوين بإدارة الموارد البشرية .

### المبحث الأول : نشأة و تطوير إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الظرف الحالي , و إنما هي نتيجة للتطورات العالمية مما نتج عنه الاهتمام بالعاملين الذي سيؤدي إلى تحقيق الربح , بالإضافة إلى ارتفاع مستوى التعليم و الوعي لدى العاملين , و مدى أهمية المورد البشري في تحقيق الإنتاجية

### المطلب الأول : نشأة إدارة الموارد البشرية



يمكن القول بان أسباب ظهور وظيفة الموارد البشرية على هذا النحو و الاهتمام المتزايد بها حاليا يعود إلى مايلي :

- 1\* التطور و التوسع الصناعي الذي ميز العصر الحديث و ما نتج عنه من كبر حجم العمالة الصناعية بما \*1 يشترط فيها من مواصفات و ما تحتاجه من تدريب , يجعل من الصعب التقريط في القوى العاملة التي تم استقدامها و تدريبها و ضرورة المحافظة عليها من خلال نظم و إجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة . مسؤولة و متخصصة
- 2\* ارتفاع مستوى التعليم و الوعي و الثقافة لدى العاملين , أدى إلى تغيير خصائص القوى العاملة خبراء و \*2 و تطلب هذا وجود خبراء و متخصصين في إدارة القوى العاملة ووسائل أكثر حداثة للتعامل مع هذه النوعية . الحديثة من العاملين
- 3\* ارتفاع تكلفة العمل الإنساني , حيث تمثل الأجور النسبة العالية و المتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع \*3 المنظمات , الأمر الذي ألزم الاهتمام بضغط تكلفة العمل عن طريق سن التشريعات و القوانين المنظمة لذلك و كذا إنشاء المشاريع العامة , و لزم هذا ضرورة وجود إدارة متخصصة تسهر على تطبيق القوانين و \*1 . تحافظ عليها
- 4\* توسيع المشروعات و الصناعات , و الذي أدى إلى تضخم المنظمات و ظهور أشكال حديثة كالشركات المتعددة الجنسيات و الشركات القابضة و المساهمة , و هذا أدى إلى كبر حجم العمالة من حيث العدد و تنوع المهارات و التخصصات و من تم ضرورة وجود إدارة متخصصة تسهر على تطبيق القوانين و تحافظ عليها .
- 5\* زيادة دور و أهمية المنظمات العمالية و الحركة النقابية و ازدياد نفوذها في مواجهة الصراعات بين الإدارة و العاملين , و هذا ألزم وجود جهاز مختص في حل المشاكل العمالية و يعمل على خلق التعاون الفعال بين الإدارة و المنظمات العمالية .

و يضيف "محمد قاسم القريوتي " سببين آخرين هما :

. ظهور بعض التجارب الريادية في الإدارة و ما نتج عنها من ان الاهتمام بالعاملين سيؤدي الى تحقيق مصلحة الإدارة (الربح) <sup>2</sup> .

1 بوحنية القوى , تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات , مركز الكتاب الأكاديمي عمان , الطبعة الأولى , ص 70.

بوحنية القوى , مرجع سبق ذكره , ص 271

. التأكيد على واجب المؤسسات الادارية و التعليمية و مراعاة تدريب العاملين و تزويدهم بالمهارات التي تؤمن لهم التكيف مع الظروف المتغيرة في سوق العمل .

و يري "علي السلمي " ان اهم سببين ساهما في ازدياد الاهتمام بالموارد البشرية و تطورها يرجع الى مايلي :

\*1 اكتشاف اهمية الاداء البشري كمحدد اساسي للكفاءة الانتاجية , بمعنى ان مايملكه الانسان من امكانيات و قدرات و مهارات و دوافع هو اساس تحقيق المفاءة الانتاجية .<sup>3</sup>

### المطلب الثاني : التطورات التاريخية لإدارة الموارد البشرية

#### مرحلة الحضارة الإنسانية:

#### الفرع 1: العصور القديمة

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية عرفت منذ الحضارة القديمة، فقد ظهرت مع وجود الإنسان والتي ظهرت معه وظيفة التسيير، فالأديان السابقة ومنها اليهودية والمسيحية بينت كيف كان الأنبياء "نوح وإبراهيم" (عليهم السلام) وغيرهم يوجهون عدد كبير من الرجال والموارد لتحقيق أهداف متنوعة

وعموماً فالحضارات القديمة كالحضارة اليونانية والرومانية وحضارة ما بين النهرين والحضارة الفرعونية، كلما تجسد نتائج مذهلة في مبادئ التسيير والإدارة، من شق الطرق وبناء السدود والأهرامات، كما تجسد الحضارة الصينية إدارة الموارد البشرية بصورة واضحة من ناحية وضع نظام لشغل الوظائف على أساس الاختبار والمفاضلة، كما اتبع اليونانيون بعض الطرق لشغل الوظائف على أساس قدرات الفرد ومواهبه، لم تأخذ بها الدول الحديثة إلا في القرنين السابقين

أ- **التنظيم في حضارة وادي الرافدين:** تجمع المصادر التاريخية والآثرية، على أن العراق القديم يعد بحق مهداً للحضارات وقد وثق المؤرخ المشهور "كريم" هذه الحقيقة في كتابه المرسوم "التاريخ يبدأ في سومر" مؤكداً من خلاله أن السومريين كانوا أول من وضع لبنات الحضارة الأولى، ومارسوا التنظيم في شؤون حياتهم البدائية في جنوب العراق، وحدد الحقبة التاريخية 2850 ق م-2400 ق م، بالمرحلة التي ظهرت فيها دويلات المدن، حيث اعتمدت إدارة الدويلات على التشريعات والقوانين والنظم، وكانت تفصيلية وشاملة، وقد سبقت اليونانيين والرومانيين في تنظيم الحياة اليومية، ويعتبر (القانون حمو رابي)<sup>4</sup> بمواده 2820 والذي عثر عليها

بوحنية القوى مرجع سبق ذكره ص 55 3

4 بوحنية القوى مرجع سبق ذكره، ص 55.

5. مسلته عام 1901م في مدينة شوشة، والموجودة حالياً في متحف "اللوافر" في باريس أكثر القوانين تطوراً

ومن المبادئ التنظيمية العامة في القوانين العراقية القديمة، مبدأ عدم التعسف في استخدام السلطة أو التمتع بالحق، والإنسان المتعسف يعرض عن الضرر الذي نجم بحق الآخرين نتيجة سوء تصرفه، كما تشددت في معاقبة أصحاب المهن والحرف الذين لا يتقنون أعمالهم

**ب- التنظيم في حضارة وادي النيل:** يرى "إبراهيم درويش" أن مصر عرفت أقدم تنظيم بيروقراطي على وجه الأرض على الإطلاق، سواء على مستوى الحكومة المركزية أم على مستوى الحكم المحلي، لكن ما يميز الحضارة الفرعونية بكل عهودها القديمة والوسطى والحديثة، هو غياب المحللين أو الهيئات التي تشرك أوتسهم في تقديم المشورة للملك، إذ أن المصريين قبلوا الحكم المطلق من قبل حكامهم بالرغم من استيائهم أحياناً من التسلط واستبداد بعض الحكام المتعسفين

**ج- التنظيم في الحضارة الهندية:** لفهمها، لا بد من معرفة الفكر الإبراهيمي والفكر البوذي الذي عرف به الهنديون، وأشهر القوانين (قانون مانوا) الذي يؤكد على أهمية الاستشارة في اتخاذ القرارات

**د- التنظيم في الحضارة الصينية:** شهدت الصين قيام دولة كبيرة عاصرت حكم الموجات السامية في العراق وحكم الفراعنة (الأسرة السادسة) في مصر، فقد كان الإمبراطور (يو) حاكماً لها في حدود 2300 ق م، وتتسبب الفلسفة الكونفوشيوسية (جل الصين، وفيلسوفها المشهور "كونفوشيوس" 551-479 ق م)، الذي تولى إدارة إحدى الدويلات الأسرية عام 501 ق م، ومن آراء الصينيين في مجال الإدارة

إن الإدارة السليمة وسيلة الحكم الصالح: **1**

. فساد الحكومات مصدره القائمون عليها، إما لسوء نياتهم أو لعجزهم وقصور مؤهلاتهم: **2**

. أهمية الاختبارات عند انتقاء الموظفين للعمل الحكومي، لاختيار الأكفاء: **3**

. التأكيد على أهمية الاتصال من خلال الأوامر الواضحة التي تثير اللبس والاختلاف في التفسير: **4**

**هـ/ التنظيم في الحضارة اليونانية:** عرفت الحضارة اليونانية المشرع الكبير (سولون 640-558 ق م) والفيلسوف الأول (طاليس 624-546 ق م) وكذا (أفلاطون 427-347 ق م)

وقد عرفت أثينا أسبرطه بنظمها الديموقراطية في الإدارة، ويمكن إيجاز أهم مساهمات الحضارة اليونانية في مجال التنظيم فيما يلي

. أنها قدمت أول ممارسة لتقسيم السلطات وتوزيع المسؤوليات بين مستويات التنظيم الأفقية والعمودية- **1**

أعطت نموذجا فعالا للمشاركة الجماهيرية في الإدارة والحكم، وإرساء مفاهيم الإدارة الديمقراطية في -2 نظم الحكومية

3-لم يفرق الإغريق بين الحكم والإدارة، وبذلك تكون العلاقة بين السياسة والتنفيذ أو بين القاعدة والقيمة وثيقة وقوية.

أدركوا أن للأعمال الروتينية أثر سلبي على المنفذين لكونها تؤدي إلى الملل والسأم -4

6.أقروا بالإدارة المركزية الجماعية-5

و/ التنظيم في الحضارة الرومانية:مع تراجع دور " أثينا " و"أسبرطه" أثر نشوب الحرب، برزت الإمبراطورية الرومانية وتزايد دور "البزنطة"، واستمرت هذه الإمبراطورية إلى غاية 1453، وقد برز في هذه الحضارة الفيلسوف "شيشرون" (106-41ق م) صاحب كتاب "الجمهورية والقوانين"، وكذا القديس "أغسطين" (354-430).

أهم السمات التنظيمية في الحضارة الرومانية

اعتمادها اللامركزية في إدارة أقاليمها الإمبراطورية التي شملت ثلاث قارات، وقد قسمت هذه 1. الإمبراطورية الواسعة إلى أكثر من مائة إقليم يديرها أكثر من 13 اتحاد

2. الاستعانة بمستشارين ومساعدين في إدارة القطاعات الجغرافية.

الحضارة الإسلامية -2

ظهرت العديد من الولايات العربية قبل الإسلام، على أرض الجزيرة العربية مثل دول الغساسنة (220ق م-634م)، دولة المناذرة (224ق م -634م)، الحضرموتية (560-100 م)، الحميرية (115ق م -525). الخ، غير أنها لم تشكل مدارس إدارية متميزة، إذ ظلت سيرورة الحياة قائمة على مقارعة الجناة ومواجهة الغرور

وقد ساهمت الحضارة العربية الإسلامية بشكل كبير في مجال الإدارة، في تنظيم شؤون الأفراد، وذلك من خلال قواعد ومبادئ وعمليات إدارية شملت جانب النظرية والتطبيق ومن بينها مثلا

مبدأ الشورى .

مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية .

مبدأ الحوافز .

مبدأ المساواة في التعامل .

مبدأ اختيار القادة والولاة ورجال الإدارة على أساس الكفاءة والجدارة .

مبدأ الرقابة والمحاسبة.

فالإدارة الرشيدة كانت الأساس التي اعتمدت عليه الحضارة الإسلامية في انتشارها على مستوى العالم أنداك<sup>7</sup>. وهذا بفضل رجال أكفأ سهرروا على تسيير موارد الخلافة بكل أنواعها بكفاءة

### ثانيا: مرحلة التشكيل والتكوين (قبل 1909

تطورت في هذه الفترة الحياة الصناعية تطورا كبيرا مع ظهور الثورة الصناعية والتي ظهرت منذ منتصف القرن الثامن عشر (1750 م) والتي وضع أصولها الفكرية العالم الاقتصادي الإنجليزي "أدم سميث" (1723- 1790م) بتأكيده على أهمية مبادئ أساسيين هما

تقسيم العمل -

التخصص -

لكن ما يميز الصناعات منذ القرن 18 الميلادي وما قبله ظلت محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصانع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة

وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها

التوسيع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال -

تجميع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع -

إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة -

وأدى هذا إلى ظهور مزايا الإنتاج الكبير وحركة اندماج المصانع والشركات، ونتج عن هذا الاهتمام بمسألة ضمان القوى العاملة والتفكير بمسألة تصميم العمل وتقسيمه على شكل مراحل يمكن إنجازها على خط متكامل يكفل تقنين جهد العاملين بدرجة كبيرة

ونجد في أواخر القرن 19 ميلادي صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج إدارة الموارد البشرية، ولكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي

فقد وضع المفكر الاشتراكي الإنجليزي "روبرت أوين" (1771 - 1858م) في مصنعه جهاز يشرف على شؤون الأفراد، فكان سباقا في ممارسة مهمة أساسية من مهام شؤون الأفراد بمفهومها العلمي وهي العناية بالعاملين من حيث الخدمات الصحية والتأمينات الاجتماعية، وعلى مستوى الإدارة العامة فإن بدايات تطور مهام إدارة شؤون التعيين والتقية وتنظيم المسابقات

وقد كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنظمات رغم ما حققته هذه الثورة من زيادة في الإنتاج والسلع ورأس المال، وهذا انعكس سلباً على العامل فصار كالبضاعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة بشكل رئيسي، كما نتج عن الأخذ بنظام المصنع الكبير مشاكل على مستوى العلاقات الإنسانية ترجع إلى الاعتماد على الأعمال الروتينية

وعموماً فإن ما يميز هذه الفترة هو وجود علاقات عمل على مستوى وظيفة إدارة الموارد البشرية لكن غير منتظمة، فكان الهدف زيادة إنتاجية المصنع بغض النظر عن الاهتمام بالعامل<sup>8</sup>

### ثانياً : مرحلة النمو أي (التطور )

إن التطور النظري و العلمي لإدارة الموارد البشرية في هذه الفترة حدث ما بين 1900 إلى منتصف الأربعينات، وفيها اكتسبت الإدارة صفة المهنية، خاصة مع إسهامات السياسيين أمثال "ودرو ولسون" ( 1856-1924 م) في مجال حقل الإدارة العامة محاولاً وضع أسس علمية له وفصله عن صنع السياسة العامة، من جهة ثانية على مستوى إدارة الأعمال شهدت هذه الفترة ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" (1866- 1915 م) الملقب بأبي الإدارة، ومن أتى بعده أمثال "فرنك جليبرت"، "هنري فايول" (1841 – 1925)

وتعتبر الإدارة العلمية ثورة فكرية وفلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العمال وفي تفكير العمال نحو الإدارة وفي تفكير العمال نحو بعضهم البعض

:وقد وضع المهندس "تايلور" الأسس العلمية للإدارة في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 وهي

1- إتباع الأسلوب العلمي في الإدارة: وهو القائم على أساس المبادئ والأسس المنطقية بدل التخمين والطرق العشوائية.

2- الاختيار العلمي للعاملين: وذلك بتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحميل مسؤوليات الوظيفة، واعتبر "تايلور" هذا المبدأ أساس نجاح إدارة الموارد البشرية

3- الاهتمام بتنمية وتعليم وتطوير العاملين: وهو أمر ضروري لتحقيق المستوى المطلوب

4- التعامل بين الإدارة والعاملين: بالتوافق بين رغبة العمل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل

وقد قدما كلا من "جليبرت وجانت" أفكار جديدة حول طريقة دفع الأجر وكذا إعداد جداول العمل

ورغم الانتقادات التي قدمت لحركة الإدارة العلمية، وخاصة في إهمالها للعنصر الإنساني، إلا أنها قدمت الكثير، إذ أكدت على زيادة الإنتاجية والكفاية وتحليل الأعمال ومواصفات الوظائف وتحسين ظروف العمل وإجراءات الاختيار، والتدريب وأنظمة الأداء والحوافز ودراسات الحركة والزمن والمكافآت كما تم في هذه الفترة الانتقال إلى نظام السوق وانتهاء نظام الحرفة، حيث ظهرت المصانع الضخمة التي تستخدم أعداد كبيرة من العمال، كما حدثت اضطرابات في العلاقات الإدارية العمالية أدت إلى ظهور الحركات العمالية في مواجهة أرباب العمل، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، تم اضطرابات منظمة، تم انقلاط إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم بما يخص الأجور وساعات العمل، وكان لقيام ونمو النقابات العمالية في بداية القرن العشرين أثره على إدارة الموظفين في المنظمات المختلفة فنشأت فيها ممارسات واتجاهات مثل دراسة شكاوي وتظلمات العاملين وزيادة الفوائد التي يحصلون عليها وتنظيم ساعات العمل والإجازات ومعالجة مشكلات النظام والتأديب وتحديد مهام ومواصفات العمل وتحديد الأجور<sup>9</sup>.

كما ظهرت في هذه الفترة إسهامات علم النفس التنظيمي الصناعي الذي ساعد على حل المشكلات اختيار. وتعيين الأفراد وتحليل اتجاهاتهم والتعرف على دوافع العمل لديهم، أما ما يطلق عليه قياس الروح المعنوية وتصميم برامج الحوافز وكذا توجيه وتطوير نشاط التدريب وتنمية الأفراد، وكذا استخدام قوائم التقييم، وقد وظفت المنظمات لتأدية مختلف هذه الوظائف المرتبطة بمسؤولية إدارة الموارد البشرية عاملين سموا بالموظفين الاجتماعيين.

كما كان لقيام الحرب العالمية الأولى الدور الهام في استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا حيث أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة، وفي حوالي 1915 م أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 م قامت اثني عشر كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية، وبحلول عام 1920 م تواجدت إدارة الموارد البشرية في معظم الشركات الصغيرة والكبيرة<sup>10</sup>. والأجهزة الحكومية

لكن بالرغم من الاهتمام الواضح بمجال الموارد البشرية في هذه الفترة إلا أن التركيز الأساسي بقي حول كفاءة العمل والتأكيد على الآلية، والتخصص وهذا لم يكن كافيا للتعامل الحسن مع الفرد العامل الذي بقي كآلة، واهتمام الإدارة به توقف فقط على الجانب المادي دون الجانب الإنساني إلى غاية ظهور حركة العلاقات الإنسانية.

فقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن العشرين تطورا في مجال العلاقات الإنسانية نتيجة لتجارب "الهاو ترون" بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة "التون مايو" بشركة سنة 1927، حيث أكدت هذه الحركة على أهمية تحسن العلاقات الاجتماعية بين المشرفين والعاملين ومراعاة سلوكيات الجماعة

9 بوخنية القوى مرجع سبق ذكره، ص 65، 66.  
 10 بوخنية القوى مرجع سبق ذكره ص 67 68

والاهتمام بمشاعر العاملين واتجاهاتهم ومعنوياتهم وارتباطها بالإنتاجية، وأدى هذا إلى الاهتمام برضا العامل وبضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

وعموماً في مرحلة النمو التي بدأت تقريباً من 1911م إلى الأربعينات تبلورت ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يعرف "بقسم الأفراد والذي يمثل دوره الرئيسي في تصميم سجلات العاملين والاحتفاظ بها، تحمل المعلومات الرئيسية عن العاملين مثل: تاريخ الالتحاق بالعمل، ونوعية الوظيفة والتدرج الوظيفي، الحالة الصحية، تطور الأداء الوظيفي، إضافة إلى ذلك فقد قام قسم الأفراد بإدارة جداول الأجور ومقابلات التوظيف وتسريح العاملين ذوي الأداء المنخفض.

كما تم التوصل في هذه المرحلة إلى أساليب متقدمة للغاية في اختيار العاملين، فقد أفرزت الحرب العالمية الثانية استخدام الاختبارات النفسية التي تساعد في الكشف بدقة على اهتمامات ومهارات وقدرات الأفراد والتي تم استخدامها في مجال اختيار العاملين وإحاقهم بالوظائف المناسبة في مجال الصناعة بعد ذلك.

#### رابعاً: مرحلة النضوج (بعد 1945)

وتبدأ هذه المرحلة من نهاية الحرب العالمية إلى الوقت الحالي وبدأت تقريباً من أواخر الخمسينات وتنامت حتى أصبحت إدارة الموارد البشرية علماً مستقلاً ومحوراً للتنمية الشاملة والمستديمة في وقتنا الحاضر.

حتى أن تنمية هذه الفترة تعكس استقرار الفهم الإيجابي لمهام إدارة شؤون الأفراد (كما كانت تسمى) وتعزيز هذا الفهم من خلال تقنين التشريعات الملزمة للمنظمات بشكلها العام والخاص بداية بصورة "قانون العمل" في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1946 م إلى تشريع الحقوق المدنية سنة 1964 م وغيره، وبهذا أصبحت إدارة أقسام الأفراد مسؤولة عن التأكد من توافق ممارسات إدارة الأفراد بالمنظمة مع القوانين والتشريعات الحكومية، والتي ركزت أساساً على الحد الأدنى للأجر والتأمينات والمعاشات والأمن الصناعي.

وبالتالي فقد نمت وتطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة واتسع نطاق أعمالها وتخطت الممارسات الروتينية إلى تنمية وتدريب العاملين وتوعيتهم وتحفيزهم وكذا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، وهذا ما نترجمه وظائف إدارة الموارد البشرية في الوقت الحديث.

وقد ركزت الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على نتائج البحوث في علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الإنسان، وعلم النفس السياسي والإداري، وعلم اجتماع التنظيم، وما صاحبها من علوم سلوكية تهدف إلى دراسة السلوك الإنساني في الإدارة، والسلوك الإنساني يعد أكثر شمولاً من مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية، ذلك لأنه يراعي بيئة وظروف العمل وأثرها على سلوك العاملين<sup>11</sup>. وينبغي التأكد من أن حركة العلوم السلوكية تعد أداة لمساعدة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل المختلفة على هذا السلوك، وبالتالي تعد معرفة جديدة يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل: سياسة الحوافز، نظم الاتصالات الإدارية، أنماط القيادة والتنظيمات الغير الرسمية.

وخلال عقدي الثمانينات والسبعينات من القرن العشرين بدأت المنظمات المتقدمة في الولايات المتحدة الأمريكية وغرب أوروبا في النظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها وسائل لتدعيم عمليات<sup>12</sup> وأنشطة الأعمال الأخرى، ومن تمت أحد الركائز الأساسية في تحقيق الربحية والنمو للمنطقة

### الفرع 2: التطورات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

هناك عدة مراحل حصلت فيها التطورات الإدارية في إدارة الموارد البشرية وذلك من الناحية الزمنية ومن ناحية الأعوام والسنوات حيث تم تحديد وتجزئة وتقسيم التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الحديثة من الناحية الزمنية إلى عدة أقسام

- 1) الفترة الزمنية المتراوحة والمبتدئة بعام 1900م إلى 1930م أن هذه هي فترة البديلة في وجود أفراد وعاملين
- 2) الفترة الزمنية الثانية والتي تبدأ من 19301 إلى 1960م حيث أن هناك كانت تطورات اقتصادية ومالية وسياسية وبشرية ورأسمالية في دول أمريكا بشكل خاص مما أدى ذلك إلى ظهور وظائف خاصة بالأفراد في هذه الفترة من عام 1931م إلى عام 1960م في أمريكا بشكل خاص
- 3) الفترة الزمنية الثالثة في تطور مراحل الموارد البشرية والمبتدئة من عام 1961م إلى عام 1980م حيث ظهرت هناك منشآت وشركات تجارية وإدارية متخصصة في أمريكا وأوروبا بشكل عام وفي اليابان فظهرت الأسواق اليابانية وحصل تطور وتجديد وتحديث ومواكبة عصرية حديثة ومفاجئة في الأسواق والشركات اليابانية والأمريكية والأوروبية ومن تم حصل هناك استثمار بشكل عام في الدول العربية وفي شرق آسيا وفي
- منطقة الشرق الأوسط وفي منطقة الهند وبلاد الهند ودولة باكستان وامتدت هذه النشاطات إلى ماليزيا واندونيسيا فاعتبرت في فترة من الفترات فيما بعد 1980م من دول النهوض والمساهمة في المنشآت المختصة بالأعمال وتوظيف المورد البشرية وتنميتها والتمهيد في الدخول لإدارة الموارد البشرية الحديثة<sup>13</sup> وهذا ما أدى إلى دخولنا في المرحلة الرابعة
- 4) وهي مرحلة الفترة الزمنية الرابعة وهي البدء في التمهيد للتطور الإداري والتكنولوجي السريع في أنحاء العالم وهي فترة السنوات المبتدئة من 1981م إلى عام 1990م حيث كانت هذه المرحلة تمهيدية قوية لدخول الدول في تجارات واقتصادات واستثمارات بشكل كبير
- 5) المرحلة قبل الأخيرة وهي المرحلة الخامسة من المراحل المختصة بالتطور الزمني وهي من بعد عام

12 بوحنية القوى مرجع سبق ذكره، ص 68، 69.

13 محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 25، 26.

م إلى 2008م حيث كان هناك تطور إداري واستثماري وعلمي وتكنولوجي بشكل كبير ومفاجئ 1991 وسريع

ففي هذه الأعوام انتشرت الاستثمارات بشكل دولي وأنشأت الشركات والمؤسسات الإدارية الضخمة التي تعتمد على الاستثمارات الدولية والعالمية وتوظيف الكوادر البشرية تتميتها بشكل يلاءم ويواكب التطورات التكنولوجية

الحديثة فلم يكن معهودا من ذي قبل في المرحلة السابقة وفي غير هذه المرحلة الخامسة لم يكن معهودا إطلاقا انتشار الشبكة العنكبوتية أو استخدام الانترنت بشكل عالمي في كل الدول والبلدان والمناطق فكان الانتشار العالمي والدولي وامتداد الاستثمارات العالمية والدولية في مختلف الدول الأمريكية والأوروبية والعربية والشرق الأوسط والصين والهند وغيرها من دول العالم في مرحلة ما بعد عام 1991م إلى عام 2008م.

إن هذه المرحلة الخامسة وهي مرحلة التطور الإداري الحديث في إدارة الموارد البشرية منذ عام 1991م لفترة

من السنوات ليست بالسهلة ولا بالبسيطة حيث امتدت إلى عام 2008م كانت مرحلة خطيرة ومفاجئة وسريعة في التطورات التكنولوجية والعلمية والإدارية بشكل محلي ودولي وعالمي وإقليمي في الأسواق الدولية والعالمية والجغرافية والإقليمية

المرحلة الأخيرة وهي المرحلة السادسة في مراحل التطورات إدارة الموارد البشرية وهي المرحلة (6) المتقدمة والحديثة والمعاصرة وهي من بعد عام 2008م أو من بداية عام 2008م إلى يومنا هذا 2011-2012م حيث بدأت الأزمة<sup>14</sup> الاقتصادية العالمية الدولية والمتسببة في الخسائر الفادحة للشركات والبنوك في بداية شهر 1 من عام 2008م وكانت أزمة اقتصادية ومالية وأزمة كوادر بشرية وأزمة توظيف وأزمات علمية على كل المستويات ومختلف التخصصات العلمية والإدارية والعلمية المتعلقة بإدارة المورد البشرية الحديثة

لقد تم وضع وكتابة وتأليف كتاب جامعي إداري خاص متعلق بإدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية والمالية من إعداد وتأليف مؤلف هذا الكتاب بعينه، فيمكن للباحث العلمي المختص في إدارة أعمال وإدارة الموارد البشرية الاستفادة من الكتاب الموضوع في إدارة الأزمات الاقتصادية حيث أن هذا الكتاب يعد مرجعا علميا في كثير من الجامعات والكليات الإدارية والاقتصادية

إن المرحلة السادسة وهي المرحلة الأخيرة هي أخطر مرحلة على الإطلاق في عصر الشركات والاستثمارات والبنوك والمؤسسات المالية والإدارية والاقتصادية والتجارية بشكل دولي وعلى مستوى

عالمي في كل من دول أمريكا وبريطانيا وأوربا ودول الاتحاد الأوربي ومجلس التعاون الخليجي فتم إحداث أزمات اقتصادية لكل هذه الشركات والبنوك بصيغة مالية واقتصادية وكان ذلك سبب انتشار أخطار اقتصادية وإدارية أساسها العولمة السلبية المخالفة لوضع الأمور والسياسات بشكل عالمي وعلى أساس علمي إيجابي متطور وحديث وأيضا بسبب إتباع الأنظمة الرأسمالية

إن هذه المرحلة الأخيرة من مراحل التطور الزمني في الشركات من ناحية التطورات الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية هي مرحلة حرجة وخطيرة وحساسة في كل مستوياتها وتخصصاتها وإعمالها ووظائفها المالية

15. و التجارية و الإدارية

الجدول رقم(2-1): مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

مرحلة التنمية	مرحلة التسيير		مرحلة الإدارة		الفترة
د	ج	ب	ا		
ابتداء من 1990	1980	1970	1940	1850- 1916	1916
نحو الإدارة الإستراتيجية	الرشد	تأثير المدراء	عصر النهضة الوظيفية	ظهور الحكم الذاتي في الوظيفة	البدايات
التكيف التنبؤ التسيير	الفعالية	الحوافز، التكوين،	الأجور	القوانين،	الإدارة، المفاوضة العلاقات الاجتماعية التعيينات

الموارد البشرية	العلاقات الإنسانية	مصلحة العلاقات	مصلحة الأجور الاجتماعية	تسمية الوظيفة
-----------------	--------------------	-------------------	-------------------------------	------------------

### المبحث الثاني: إدارة الموارد البشري

لإدارة الموارد البشرية دورا هام ورئيسي في تحقيق التنمية، لما للمورد البشري من أهمية بالغة في المؤسسة فهو محور كل نشاط، لذا على إدارة الموارد البشرية المحافظة عليها وحمايتها من التسرب.

**المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها**

#### الفرع 1- تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعا لاختلاف وجهات نظر المفكرين والمؤلفين، وفي ما يلي البعض من التعاريف:

عرف وليام سيكولا إدارة الأفراد بأنها استخدام القوى العاملة للمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء،<sup>16</sup> التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين

كما تعرف بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة<sup>17</sup>

إدارة الموارد البشرية: هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين وإدارة شؤون الموظفين والعاملين والأفراد وإدارة الأفراد القديمة وتتميتها وتطويرها إلى دراسات أكاديمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة موارد بشرية حديثة باعتبارها نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات والمنشآت كما أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية<sup>18</sup>. والأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية

تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي خفضها إلى ادني حد لها، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة. وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى للأفراد، إلى اعتبار الأفراد موردا من موارد المنظمة، وهذا بالرغم من أن كلمة أو اصطلاح المورد لا تنطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقيق إيرادات.

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

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

18 محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

الشكل رقم (2-1) يمثل الموارد البشرية

19

المعلومات والحقائق

المعرفة الوجدان: \_\_\_\_\_

والنظريات التي تؤثر في  
السلوك الفرد والتحليل والتنبؤ

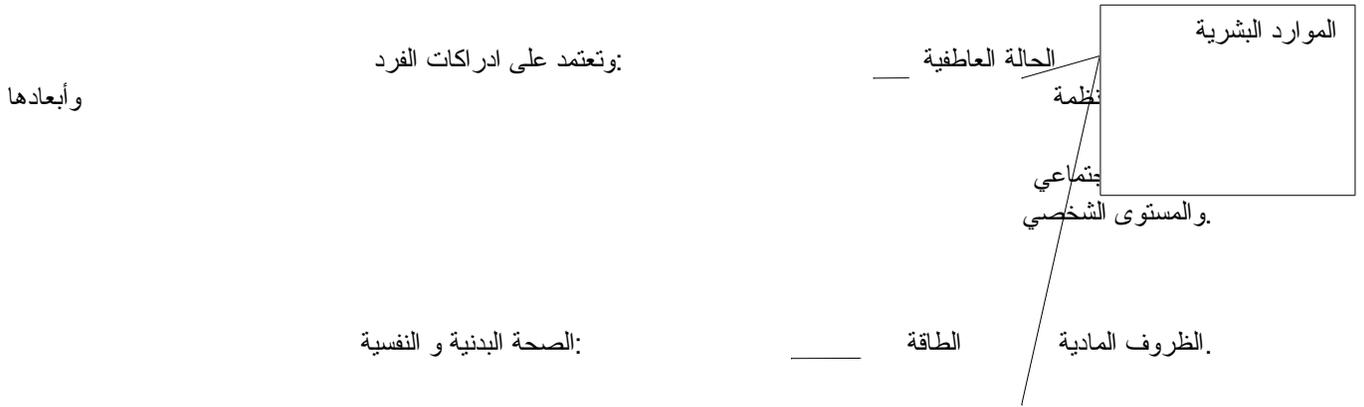
أي التفكير العقلي ومفاهيمي  
واتخاذ القرارات والمهارات

البراعة في المهام اليدوية

المهارة السلوك: \_\_\_\_\_

وحل المشاكل والسلوك  
الاجتماعي.





## الفرع 2- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

### العوامل الداخلية -2

وتتصدر في عناصر البيئة الداخلية للمنظمة مثل: السياسات العامة الإدارية، الأهداف حجم المنظمة، ثم الإمكانيات المادية.....، وعموما كافة عناصر المناخ التنظيمي، وهي تؤثر سلبا وإيجابا على سياسات إدارة الموارد البشرية.

### العوامل الخارجية -3

وتشمل البيئة الخارجية للمنظمة، أي الإطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة ومن ثم إدارة الموارد البشرية، والتي يجب أن تتخذ قراراتها في ظلها، ونجد أن العوامل التي لها تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية من حيث الممارسة تتحصر فيما يلي

أ-العوامل الاقتصادية:فمن ناحية تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية، نجد أن حالة الاقتصاد القومي من حيث الرواج والكساد أثرت على أنشطة إدارة الموارد البشرية، ويتضح هذا من التأثير الشديد للاتجاهات والممارسات الخاصة بالأفراد أثناء فترة الكساد في الثلاثينات وأثناء فترة الرواج في الأربعينات والخمسينات والستينات، وأيضا خلال فترة الركود الاقتصادي من منتصف السبعينات إلى أواخر الثمانينات، ومثال ذلك ما حدث في المجتمع الأمريكي، حيث أثر ارتفاع مستوى المعيشة على تطور مداخل تحفيز العاملين

<sup>21</sup>:ويورد "صلاح عبد الباقي" عوامل اقتصادية أخرى تتمثل في

النظام المالي والنقدي -

السياسة المالية للدولة من حيث الإنفاق الحكومي -

الاستقرار الاقتصادي -

مرجع سبق ذكره ص 30 20

21 بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 80.

.هيكل الأسواق المالية -

.القوى الشرائية -

.مدى توافر الموارد المادية -

**ب- العوامل الاجتماعية والثقافية:**ومن العوامل التي تأثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية ما يلي

.القيم والاتجاهات -

.النظرة للتغيير الاجتماعي والثقافي -

.التصنيف الاجتماعي للمجتمع -

.النظرة للتعليم والبرامج التعليمية -

.نوعية التعليم المهني -

.التعاون بين مختلف المنظمات الاجتماعية -

.المستوى التعليمي للسكان والعاملين -

.النظرة لمفهوم السلطة -

حيث تؤثر القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية في تحديد ما يحتاجه العاملون من العمل وهي في تزايد بتزايد مستوى التعليم لدى العاملين وزيادة طموحاتهم بما يحقق الحاجة للشعور الإنجاز وتحقيق الذات والاحترام والتقدير الذاتي، وذلك من خلال تصميم أنظمة عمل فعالة وأكثر إنسانية تكفل تحسين نوعية حياة العمل وتزيد من درجة رضا العاملين

**ج-22: العوامل القانونية والسياسية:**وتتخصر فيما يلي

.الاستقرار السياسي -

.مرونة الأنظمة والتشريعات -

.مدى نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجال الأعمال -

.الهيكل السياسي للنظام ومدى تطبيق مركزية أو لا مركزية السلطة -

.السياسة الخارجية وتأثيرها على منظمات الأعمال -

وتجدر الإشارة إلى أن تطور إدارة الموارد البشرية قد تأثرت بصفة رئيسية بالعوامل القانونية خلال العقود الثلاثة الماضية.

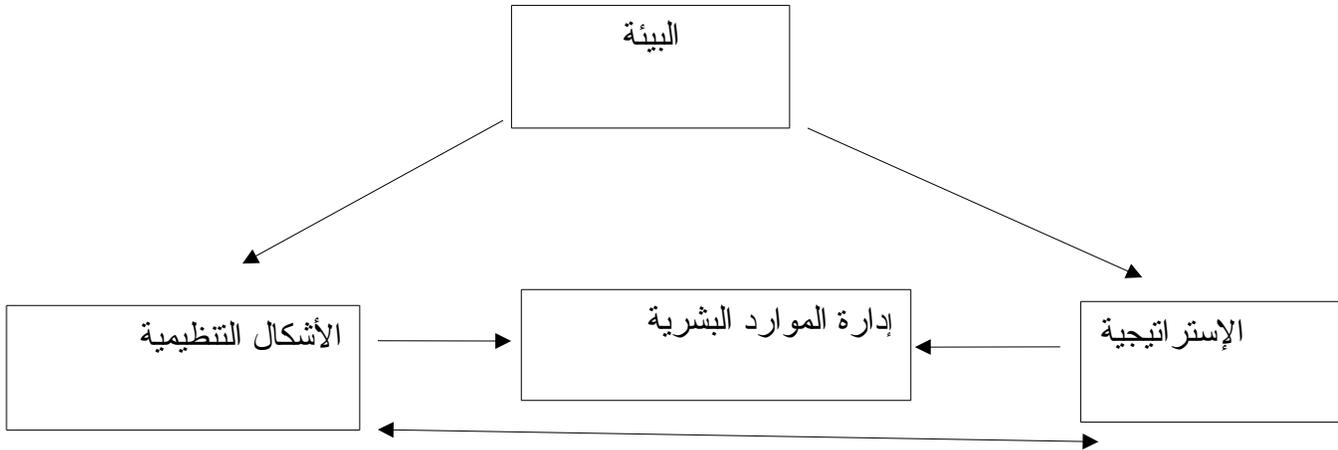
### العوامل التكنولوجية: وترتبط ب-3

- مستوى التقدم التكنولوجي في المجتمع -
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات -
- البحوث والتطوير -
- جودة المنتجات / الخدمات -
- دورة حياة المنتج -

ويعتبر التقدم الذي حدث منذ الثورة الصناعية وحتى الوقت الحالي تقدماً مذهلاً فالتعقيد الشديد الذي تتصف به المجتمعات المتقدمة اليوم من النواحي الفنية قد مر بطريقة طويلة من التطور صاحبه تغيرات جديدة في الموارد البشرية كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات، ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحاسبات التقنية.

وقد لخص كل من "فرانسوا بيشول وجون نيزت" العوامل البيئية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية من خلال عوامل البيئة والإستراتيجية والأشكال التنظيمية، في الترسيم التالي<sup>23</sup>:

الشكل رقم(2-2) تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية



المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

### الفرع 1: أهمية إدارة الموارد البشرية

وفيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية في

**أولاً:** تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

**ثانياً:** تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء، ومعدل العيابات والتأخيرات

**ثالثاً:** تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة

**رابعاً:** توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة

**خامساً:** ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات<sup>24</sup>

وكذلك تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة تكمن في

**تميز العنصر البشري:** حيث تحول الاهتمام بالعنصر الإنساني في المنظمة من كونه يندرج ضمن إدارة

اعتباره في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية مورد مهم جداً يجب التعامل معه من خلال علاقة تعاقدية تراعي

التوفيق بين أهداف المنظمة وطموحات الفرد والجماعة معا

**العنصر البشري كمورد ومؤثر وحاكم في الأداء:** فالمورد البشري له دور متميز إذا قورن بغيره من المدخلات

أو الموارد الطبيعية والمادية، فبالرغم أن هذا المورد ليس له قيمة مالية، إلا أنه المتحكم الحقيقي في أي منظمة

**العنصر البشري كمتغير مركب:** حيث تتنوع خصائص الأفراد وقدراتهم ودوافعهم واتجاهاتهم تنوعاً كبيراً وتختلف من فترة لأخرى، بالإضافة إلى تواجد المنظمة في بيئة دائمة التغيير معقدة التكوين متضاربة التأثير ومتنوعة العناصر وهذا يتطلب تنوع النماذج والنظم والمداخل المستخدمة لإدارة المورد البشري على نحو

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

يضيف أعباء على مسيري الموارد البشرية تتطلب الوعي المتكامل والتطوير المستمر في القدرات<sup>25</sup> والمهارات، على خلاف ما كان سائدا من قبل

**العنصر البشري كقيمة نهائية:** أي يجب على المنظمة اختيار الأسلوب الملائم لإدارته وتوجيهه وإشباع احتياجاته على أن تكون عملية الإشباع تتوافق والبعد القيمي والإنساني، وفي حدود حد الكفاف وحد الكفاية حسب صيغة الفرد وظروفه الاجتماعية والاقتصادية وفي ضوء طبيعة المجتمع وإمكانية المنظمة

### الفرع 2: أهداف إدارة الموارد البشرية

:هناك العديد من الأهداف الأساسية في الإدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الأهداف ما يلي

- 1) العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الموارد البشرية
  - 2) وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات والمنشآت الإدارية
  - 3) تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية
  - 4) وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطوير يلي رغبات وأهداف المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة
  - 5) جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري بما يحقق تنمية وتطوير المنشآت الإدارية
  - 6) إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات والمنشآت الإدارية
  - 7) العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات والمنشآت الداخلية والخارجية
  - 8) حل مشكلات الموظفين والأفراد والعاملين إداريا وماليا واجتماعيا وأسريا لضمان تطوير المنشآت وتحقيق أهداف المنظمات بصورة إيجابية وفعالة
  - 9) إتاحة الفرصة للموظفين والعاملين والأفراد والإداريين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في جميع المجالات
- الاجتماعية والاسرية والإدارية بما يحقق<sup>26</sup> الاستجابة بشكل يواكب التطورات الحديثة والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة

25 بوحنية قوي، إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 71، 72.

26 محمد سرور حريري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- إبراز الأهداف التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين من خلال وضع نظام (10) شمولي وصياغة إستراتيجية حديثة للمستقبل بحق الأهداف التنظيمية للمنشأة ككل مع التركيز على تحقيق أهداف النظام العام للمنظمة مما يؤدي إلى إحداث الترابط بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية والأنظمة العليا للمنظمات الإدارية والمنشآت التجارية ككل.
- قيام إدارة الموارد البشرية الحديثة بتحقيق الأهداف الوظيفية والاهتمام بالأهداف الوظيفية التخصصية (11) المتعلقة بالكوادر والموارد البشرية الحديثة.
- التركيز على الوظائف الإدارية والوظائف المتعلقة بالعاملين والأفراد والموظفين (12) والإداريين في جميع الإدارات والأقسام الإدارية في المنشآت والمنظمات الإدارية المختلفة.
- الاهتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية والأهداف السلوكية لدى الأفراد العاملين والعمل (13) على إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتوفير متطلباتهم المادية والوظيفية والإدارية.
- التركيز على الأهداف الإنتاجية وأهداف الأعمال الإنتاجية وتحقيق الأهداف للأعمال الإنتاجية في (14) المصانع الإنتاجية.
- الاهتمام بالوظائف الإدارية لدى الأفراد العاملين في المنظمات الإدارية (15).
- تهيئة وإعداد وتنمية وتدريب وتطوير الكوادر البشرية والموارد البشرية والموظفين والإدارية (16) والعاملين وتطويرهم تطويراً تخصصياً يواكب التخصصات العلمية والتعقيدات الإدارية بما يضمن الغوص والتعمق في الهياكل التنظيمية للمنشآت الإدارية.
- تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليقات للمدراء التنفيذيين وللموظفين التنفيذيين مع وضع (17) أنظمة مراقبة عليهم.
- تنمية الجوانب الإدارية والعلمية والثقافية لدى الأفراد العاملين وهذا مما يساعد المدراء على فهم وتفهم (18) الموظفين ومعرفة وتشخيص مشكلاتهم والعمل على حلها.
- الاهتمام بالفاعلية الإدارية وتنمي الكفاءات التنظيمية والإدارية المتعلقة بالأفراد والعاملين مما يؤدي (19) إلى رفع الأداء وزيادة الإنتاج في المنشآت والمنظمات الإدارية.



- 20) دراسة وتشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية المادية والإدارية والوظيفية في المتعلقة بالأفراد والكوادر البشرية والموارد البشرية والعاملين في المنظمات والعمل على حل هذه الصعوبات وتخطي هذه المشكلات الأساسية.
- 21) توفير جميع الإجراءات وتطبيق القوانين المتعلقة بزيادة الإنتاجية ورفع الأداء لدى الأفراد والعاملين. وإعداد برامج تدريبية وتطويرية متعلقة بالأفراد والعاملين.
- 22) وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين<sup>27</sup> والإداريين والعاملين.

### المبحث الثالث: علاقة التكوين بإدارة الموارد البشرية

تعد وظيفة التكوين من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المنظمات في مواجهة التحديات والضغوطات الخارجية، المرتبطة بالفرد كونه المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج، مما يستدعي القيام بالبرامج التكوينية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد ومتطلبات العمل، لرفع مستوى أداء الفرد ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه

##### الفرع 1: مفهوم الأداء

- الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات، وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.
28. الأداء هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح، تتغير هذه الدالة بتغير المؤسسات أو الأفراد فيها.
- ويعرف الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف مصنعة والآلات<sup>29</sup> إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.
- الأداء: هو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل العامل فقط ولكنه نتيجة<sup>30</sup> تفاعل بين القوى الداخلية للعامل والقوى الخارجية المحيطة به.
- يقصد بالأداء هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة.

27 مرجع سبق ذكره، ص 25.

28 عشوي نصر الدين، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجهوية بوهران، ص 95.

29 عبد الحكيم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين تقييم الأداء، الجزء الأول، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 19.

30 محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، الطبعة الثانية، ص 19، 20.

ويعرف الأداء على أنه "تحقيق إنتاج في العمل، ومن خلاله نستطيع أن نتعرف على قدرات الفرد في مجال معين".<sup>31</sup>

## الفرع 2: العوامل المؤثرة في الأداء

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة أثارها الإيجابية وتخفيض أثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر. وعلى قدر كثرة العوامل التي قد تؤثر في الأداء وتفسره تزيد أهمية: حصرها. ولعل أهم هذه العوامل تلك التي أوردتها، وهي

<sup>32</sup>، الهيكلة، العملية، الإنتاجية، الإستراتيجية، الخيارات التقنية المحيطة التي تنشط في المؤسسة، القيادة الثقافية، أسلوب الإدارة، فبريان أن أداء المؤسسة يتوقف على العوامل التالية: الجاهزية للعمل، الاستماع للزبون، الاستقلالية وروح المبادرة، الإنتاجية بتحفيز العامل، قانون القيم الجماعية (ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة)، التوفيق بين المرودية والمعرفة.

وعلى خلاف هذا المدخل لتحديد العوامل المؤثرة على الأداء، اتجه اغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، واعتمدت أكثرهم على مصادر العوامل فقسموها إلى خارجية وأخرى داخلية.

**العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:** تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج من نطاق التحكم، وبالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطر يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيض أثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

**العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:** تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية. تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات والآلات، نوعية المنتج، شكله والغلاف، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج) والعوامل البشرية (التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق

31 حليس جنيدي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة تلمسان، 2014، ص 44.

32 مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 2012-01/2011، للأستاذ والدكتور السعيد بريش والدكتورة نعيمة يحيوي، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، باتنة، ص 29.

بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال و الإدارة، نوعية المعلومات)

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث<sup>33</sup> بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها (مواردها)

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس وتقييم الأداء

#### الفرع 1: مؤشرات قياس الأداء

عادة ما يرتبط تعريف مؤشر الأداء بمفهومين أساسيين: القياس والهدف. فمدلول القياس يهدف إلى البحث عن المعلومة، في حين جاءت فكرة الهدف نتيجة لكون أن كل قياس يكون بالنسبة لهذا الهدف، ويعرف مؤشر الأداء بأنه "عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزءا من عملية أو نظام ( حقيقي و بسيط) بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، مقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة

:وبالاستناد إلى التعريف تتميز مؤشرات قياس الأداء بالخصائص التالية

- سهولة الفهم، القياس والتمثيل حتى يتسنى لكل من المؤسسة خاصة العاملين منهم استعمالها وأدا غابت مثل - هذه الخصائص أصبح من الصعب تعبئة أفراد المؤسسة حول عناصر لا يفهمونها
- تغطية كافة العمليات والنشاطات وذلك في إطار التوجه نحو الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة -
- الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات وإلا أصبحت مستحيلة الاستعمال كوسائل مساعدة على اتفاق - القرارات
- بما أن كل قطاعات المؤسسة معنية بمؤشرات الأداء ولغرض تحسين الوضعية العامة للمؤسسة يجب أن - تتميز مؤشرات الأداء بسرعة الإعداد والتعميم
- يجب تعديل أو تغيير مؤشر الأداء كلما تم بلوغ الهدف الأعظم أو عندما يتغير الهدف في حد ذاته -

إمكانية وضرورة مقارنتها بالنسبة لمعيار أو هدف محدد -

إن اختيار وتأسيس مؤشرات الأداء لا يتم من مصدر واحد، ولا يعتمد على الحدس والعادات البسيطة بل يجب اختبار مؤشرات ملائمة، وإلا ما نفع مؤشر يوفر معلومة تتمتع بمصداقية ولا تتناسب مع الأهداف المحددة أو لا تسمح بالتصرف

يوجد عدد كبير من مؤشرات الأداء منها ما يستند إلى المعلومة المالية الداخلية التي يوفرها قسم المحاسبة ومنها ما يركز على المعلومة المالية الخارجية (مثلا أسعار الأسهم) ومنها ما، (وهي المؤشرات التقليدية) يستند إلى المعلومة غير مالية الداخلية (كأجال التصنيع) والخارجية (كرضا الزبائن)، وعند التقييم للمؤسسة حرية اختيار أحد هذه المؤشرات وبعض المؤسسات تأخذ بكل المؤشرات (المالية وغير المالية) وتضعها في

وثيقة واحدة تسمى بطاقة الأداء المتوازن أو جدول القيادة المتوازن وفقا لهذا المنظور تصنف مؤشرات الأداء

<sup>34</sup>. إلى مؤشرات مالية تقليدية، ومؤشرات غير مالية

#### أولاً: مؤشرات الأداء المالية

تعد المؤشرات المالية من أقدم وأكثر الأدوات استعمالاً في التحليل المالي وتقييم أداء المؤسسات، ويوجد عدد هائل من المؤشرات أهمها معدل هامش الربح، معدل العائد على الاستثمار والقيمة المضافة الاقتصادية

معدل العائد على الاستثمار: يمثل هذا المعدل المؤشر الأكثر انتشاراً لأنه يدمج ويدخل الأموال - المستثمرة في مؤشر الأداء ويحسب بالعلاقة التالية

معدل العائد على الاستثمار = النتيجة / الأموال المستثمرة

إن هذا المعدل عبارة عن تقييم محاسبي للنتيجة والأموال المستثمرة، كما أنه يعكس المردودية لرقم الأعمال والأموال المستثمرة

، القيمة المضافة الاقتصادية: يعود فضل ابتكارها إلى المكتب الاستشاري الأمريكي في الثمانينيات -

وتعد من أشهر المؤشرات المستعملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسيير وكذلك في متابعة وتقييم

<sup>34</sup> الاستاد و الدكتور السعيد بريش و دكتورة نعيمة يحيوي بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة عنابة . مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 01/2011 - 2012 ، ص 31.

:الأداء، وتحسب بالعلاقة التالية

القيمة المضافة الاقتصادية = الأصول الصافية (معدل العائد لهذه الأصول – تكلفة رأس المال

يتميز مبدأ هذا المؤشر بالسهولة في أن واحد، تتمثل سهولته في مقارنة العائد بتكلفة الموارد المستعملة، أما تعقيده فيكمن في المعالجات المتكررة للأصول الصافية من أجل الوصول إلى تقييم سليم، فحسب مبتكره يجب على الأقل إجراء حوالي 150 إعادة نظر في المعطيات المحاسبة لهذه الأصول.

كما تتعرض طرق تقييم تكلفة رأس المال لمناقشات تجعل من حساب القيمة المضافة الصافية ليس بالمسائل الهينة. ولقد بين أجرى على 153 مؤسسة في أمريكا الشمالية أن حوالي ربع هذه المؤسسات تستعمل هذا المؤشر في تقييم أدائها وبين أحد الكتاب أنه إذا كان هو أحسن مؤشر معروف حالياً لتدفق الأرباح إلا أنه ليس العلاج العام عند البحث عن المؤشر الأداء المثالي، كما أنه وسيلة لتحديد الأهداف أكثر من كونه مؤشر يسمح بتحديد الاختيارات الإستراتيجية المثلى. معدل هامش الربح: كذلك يعد هذا الأخير من المؤشرات المالية الأكثر انتشاراً واستعمالاً ويحسب - بالعلاقة التالية

معدل هامش الربح = نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال

بالإضافة إلى مؤشرات أخرى يمكن أن تستعين بها المؤسسة في تقييم أدائها، غير أنه وبالرغم من استعمال المؤشرات المالية منذ زمن بعيد (منذ عهد المصريين والسومريين والفينقيين) غير أنه في السنوات الأخيرة أصبحت لوحدها لا تكفي للحكم على الأداء ووجهت لها انتقادات من أهمها

- أنها معطيات مجردة، لا تتحدث ولا تسمح بالعمل أو إمكانية ملموسة للعمل -  
تتعلق بالماضي حيث غالباً ما تعلن عن مشاكل قديمة وتترجمها بتراجع في الأداء المالي لا تسمح -  
بتوقع المستقبل

قد تبين المؤشرات المالية وجود تحسن أو تراجع، لكنها لا تعني شيئاً ملموساً ولا توضح الطريق -  
الذي يجب إتباعه  
تتعلق المؤشرات المالية بالمدى القصير وتشجع على الاستثمار في النتائج المباشرة، وتعرقل -  
الاستثمار في المشاريع التي تخلق القيمة في المدى الطويل خاصة في الأصول المعنوية والفكرية  
التي تغذي النمو المستقبلي، على أساس أن ذلك سيؤدي إلى تراجع هذه المؤشرات في المدى القصير<sup>35</sup>.  
والتي على أساسها يتم التقييم

بصفة عامة توجد صعوبات في ترجمة وتبرير مشاريع البحث و التنمية والإبداع التكنولوجي للمدى البعيد بواسطة المؤشرات المالية، كما أن هناك بعض النشاطات (كالإشهار، الاتصال) لا يمكن تبريرها بواسطة هذه المؤشرات بالرغم من أن المؤسسات في حالة منافسة تعلم جيد ضرورة هذه النشاطات لبقائها للمدى المتوسط.

وكنتيجة لذلك ولتفادي هذه النقائص ولمواجهة تزايد عدم اليقين الذي يميز المحيط تم تطوير ومؤشرات تتميز بالقدرة على التوقع والتفسير وتوجه نحو العمل

### ثانيا: مؤشرات الأداء الغير المالية

جاءت هذه الأخيرة كضرورة فرضتها الحاجة إلى التكيف مع الظروف الجديدة والتي عجزت المؤشرات المالية لوحدها من تفسيرها وتقييمها. كما أن العلاقات الجديدة بين المؤسسة ومختلف الأطراف المتعاملة معها جعلت من المؤشرات المالية غير صالحة لتقييم الأداء، فالمؤسسة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود مع مختلف الأطراف الأخذة والذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المؤسسة وقد يؤثر عليهم

ويظهر المؤشر غير المالي بوجهين

وجه داخلي يتجه نحو العمليات الأساسية، كإرضاء الزبائن، والجودة -

وجه خارجي يرتبط بالمحيط وتطورات الطلب والمنافسة -

ونتيجة لذلك فإن إعداد المؤشرات غير المالية يتطلب توضيح الأهداف الإستراتيجية والتركيز على العمليات الأساسية في خلق القيمة، وعلى المتغيرات والعوامل الأساسية للنجاح

إن الأداء يبحث عن مدى خلق القيمة بالمؤسسة، هذه القيمة التي لم تعد حكرًا على المساهمين وإنما أصبح حق الاستفادة منها يعود كذلك للعمال نظير جهودهم، للموردين توريداتهم للمسيرين لقاء تنظيمهم وللزبائن مقابل اقتنائهم لمنتجات المؤسسة، ووفقا لذلك فإن الأداء يجب أن يحقق نوعين من الأهداف: أهداف ترتبط بتحطيم القيمة المالية للمؤسسة، وأهداف تتعلق بإرضاء الأطراف المتعاملة معها

تختلف أنواع المؤشرات المستعملة في تقييم الأداء من مؤسسة إلى أخرى بحسب الأدوات التي تستعملها في<sup>36</sup>:التقييم والتي عرفت بدورها تطورات ملحوظة كما يلخصها الشكل الموالي

نلاحظ أن التقييم ركز في القرن الخامس عشر والتاسع على جانب واحد وهو الجانب المالي مستعينا في ذلك بالأدوات المحاسبية، تم تحول في بداية القرن العشرين إلى الجوانب العملية والإستراتيجية ليشمل في نهايته جميع الجوانب من خلال أداة بطاقة الأداء المتوازن

### الفرع 2: تقييم الأداء

، هي العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه الفعالية واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات، والتي على ضوءها يتم اتخاذ

الكثير من القرارات التنظيمية

إن تقييم الأداء له عدة معاني، حيث يعتمد عليه المفكر أو المسؤول داخل المنشأة من أجل معرفة نجاعة التكوين والتأهيل الذي قام به الفرد داخل المؤسسة حيث تعد فكرة تقييم الأداء من أهم الخطوات الواجب الاعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها، وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير

ومن أجل فهم عملية تقييم الأداء تجدر بنا الاستعانة بتعاريف بعض الباحثين الذين تطرقوا إلى هذه العملية لأنها تمثل أحد أهم ركائز أنظمة تسيير الموارد البشرية يعرف تقييم الأداء بأنه عمليات موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه

كما يطلق عليه اصطلاح تقدير الكفاءات، ويعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم فيه قياس صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء عملهم الحالي وتحملهم لمسؤوليات وإمكانات ووظائف ذات مستوى أعلى

وهناك من يرى أن تقييم الأداء هو كفاية العامل لبعض الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسين الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل، وأخيرا على معاملة زملائه ومرؤوسيه، وهذا يعني أن الهدف من قياس كفاءة العامل

هو تقييم عمله الذي أتمه خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه



تقييم الأداء عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة

المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف أن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا. انه عبارة

عن الطريقة التي تم بواسطتها إعطاء قيمة أو درجة أو وزن للجهد البشري الكمي أو النوعي، العقلي أو الجسدي في ميدان الأداء الوظيفي وخلال فترة زمنية معينة من شأنها أن تساهم في معرفة مستوى الأداء

<sup>37</sup>والفعالية والانجاز للعنصر البشري والخاضع للقياس

ويعرفه مصطفى شاويش: "العملية التي يتم بواسطتها قياس حجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعا

يتضمن إصدار حكم على أنشطة مهنية قام بإنجازها عامل ما في مدة زمنية محددة وفي إطار تنظيمي ما، ويجب أن يتركز هذا الحكم على معايير واضحة وقواعد معينة بشكل يمكن المقيم من تكوين رأي عام". موضوعي على مردودية وطاقات الفرد المقيم

ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين ممتاز، جيد جدا، ضعيف جدا

وكملخص لما ذكرناه في التعاريف فإن تقييم الأداء يشير إلى العملية الإدارية التي بمقتضاها تستطيع المنظمة قياس أو تحديد مدى أداء العامل في حدود ما يجب أن تؤديه خلال فترة زمنية معينة، ولضمان فعالية تقييم

الأداء لابد من توافر بعض الخصائص التي يمكن تلخيصها فيما يلي

التوقيت السليم: يجب أن تكون الفترة بين الأداء الفعلي وبين قياسه وتقييمه بسيطة جدا السهولة وضمان 1-

فعالية التقييم والاستفادة من اكتشاف الانحرافات في حالة وجودها

وضوح معايير الأداء: تعتبر معايير الأداء بمثابة وسيلة للتقييم وتبسيطها على قدر ما يمكن لتعكس 2-

الأهداف بدقة ويسهل من إجراء تقييم الأداء

مراعات العوامل الإنسانية: عند قياس الأداء عنصر العمل يجب الأخذ بعين الاعتبار أننا نتعامل مع 3-

عناصر بشرية لها من السمات والخصائص ما يميزها عن باقي عناصر الإنتاج، وبالتالي يلزم إدراك الكثير

37 حليس جنيدي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة تلمسان، 2014، ص 46.

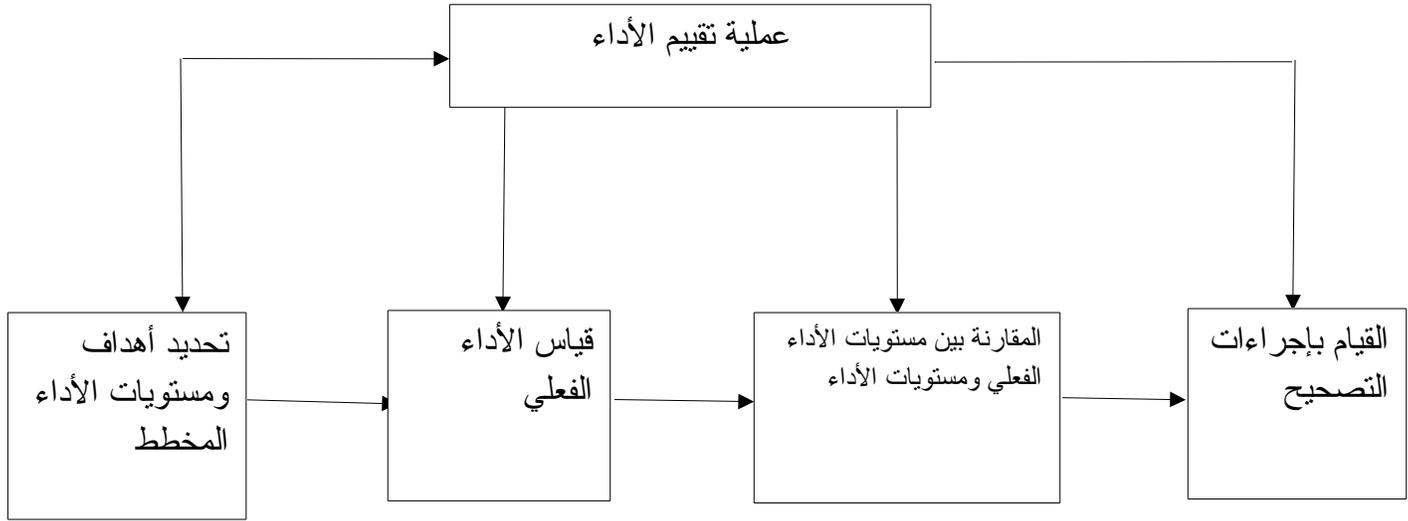
من المعاني مثل الإحساس، التقدير، الرضا... الخ واثر كل منها على الإنسان

الشمول: من حيث تغطية الأنشطة المختلفة والمسؤوليات المختلفة بالمنظمة حيث يلزم التقييم الشامل -4-  
للتعريف على كل عوامل الضعف والقوة

يستخدم أرباب العمل والأفراد بصفة دائمة بعض أنواع الرسمية أو غير الرسمية لتقييم الأداء فمثلا يلجأ الفرد إلى ذلك عندما يتناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية

<sup>38</sup>: كما يحدد عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحفة عملية تقييم الأداء في المخطط التالي

شكل رقم: (2-3) مخطط عملية تقييم الأداء



الموظف: إن العديد من المؤسسات عدلت من أنظمتها بحيث أصبحت تسمح للعامل بالاطلاع على ملفه -6-  
الشخصي.<sup>39</sup>

المطلب الثالث: علاقة التكوين بالأداء

<sup>38</sup> حليس جنيدي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>39</sup> نفس المرجع، ص 48.

إن تقييم فعالية التكوين يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل ومن الواضح أن عملية تطوير الأفراد هي تطوير الأفراد هي صميم الأفراد اختصاص التكوين، ومن تم يمكن

إدراك العلاقة الوثيقة بين التكوين وبين إدارة الأداء لذلك زاد اهتمام واعتبره الأساس لتطوير إداري شامل وفلسفة إدارية جديدة تتجه نحو المنظمة عالية الأداء أو المنظمة الموجهة بالأداء وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء، ينطلق التعامل مع التكوين من منظور مختلف تماما يتمثل فيما يلي

يعتبر التكوين آلية التطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى المستهدف -  
كما تحدده خطط الأداء (المخطط)

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

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

<sup>40</sup> يتم اختيار وتكوين الافراد في الصناعة وفق أسس عملية -

40 عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2008/2009، ص 38، 39.



### خلاصة الفصل:

تعد وظيفة التكوين من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد، كونه المحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة.

وتنذل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فأبي انخفاض في أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية، لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض من خلال القيام ببرامج تكوينية التي تمكن من مساندة المتطلبات الداخلية والأفاق المستقبلية، باعتبار التكوين وسيلة ففعالة للرفع من أداء العاملين وزيادة مهاراتهم وكفاءاتهم وتطويرها.



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

### تمهيد:

تعد المؤسسات العمومية الاستشفائية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية و الاستقلال المالي و هي توضع تحت وصاية الوالي ( المادة 02 من المرسوم التنفيذي 07\_140 ) حيث أوضحت هذه المادة الطابع القانوني للقطاع الصحي واعتبرته صراحة دو طابع إداري و منه فهو يدخل ضمن المؤسسات ذات الطابع الإداري.

سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث, الأول نتطرق فيه إلى عموميات حول المؤسسة الاستشفائية العمومية احمد مدغري ( عين تموشنت ) , و المبحث الثاني يتضمن أهمية المؤسسة المؤسسة الاستشفائية العمومية احمد مدغري و التنظيم الداخلي لها , أما المبحث الثالث و الأخير سيكون حول الدراسة الميدانية و سنتطرق

من خلاله معرفة إجابات الاستبيان و تحليل النتائج و الاقتراحات



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

. " المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري

" المطلب الأول : تعريف و مهام المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري

: " التعريف بالمؤسسة العمومية لعين تموشنت " احمد مدغري \*1

. المؤسسة الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري , و تتميز بالاستقلالية المعنوية و المالية

سميت المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " نسبة إلى المجاهد احمد مدغري المولود في

بوهران , فهي مؤسسة ذات طابع مالي تخضع لنفس قواعد المؤسسات ذات الطابع 23/07/1934 الإداري

. بما تنفيذ الميزانية و الفصل فيها بين المراحل الإدارية و المتمثلة في الالتزام بالدفع و التصفية

: تاريخ النشأة و الموقع \*

انشأ المستشفى " احمد مدغري " سنة 1934 على مساحة 6000 م يتكون من 14 مصلحة هذا المستشفى

يحتوي على 504 سرير منظم و على 344 سرير تقني, محفوف بأشجار تمنح للمريض الراحة التامة

. كما انه يستقبل مرضى الولاية و البلديات المجاورة له و أصبحت مؤسسة استشفائية منذ 2008

: " مهام المؤسسة العمومية لعين تموشنت " احمد مدغري \*2

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان

: بالاطافة الى مهامها الأخرى المتمثلة فيما يلي

. ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الاستشفائي والتشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء •

. تطبيق البرامج الوطنية للصحة •

. ضمان حفظ الصحة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية •

. ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تحديد معرفتهم •

: " المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري

: تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية " احمد مدغري " من

. قاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان \_



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

: تتكون من مصالح

- مصلحة الطب الداخلي نساء .
- مصلحة الطب الداخلي رجال .
- مصلحة الأمراض الصدرية .
- مصلحة الأمراض العقلية .
- مصلحة جراحة عظام رجال .
- مصلحة جراحة عظام نساء .
- مصلحة جراحة عامة رجال .
- مصلحة جراحة عامة نساء .
- مصلحة تصفية الدم .
- مصلحة الطب الشرعي .
- مصلحة الأشعة .
- مصلحة حقن الدم .
- .DAT
- مصلحة الطب الداخل جديد
- . SCANNER
- مصلحة الأشعة .

\* مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تسمى " القطاع الصحي " مجموع هياكل تحول إلى العلاج و الاستشفاء و إعادة تقويم الأعضاء طبييا , الواقعة في الوقاية و التشخيص و المتمثلة في : المستشفيات , العيادات متعددة الخدمات , المراكز الصحية و الإدارة الواحدة , قاعات الفحوص .

\* تنص أحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 هـ الموافق لـ 19 مايو سنة 2007 الذي حدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية الموضوعية تحت



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

سلطة المدير الذي يلحق به مكتب التنظيم العام و مكتب الاتصال ما يأتي :

1 • المديرية الفرعية للمصالح الصحية .

2 • المديرية الفرعية للموارد البشرية .

3 • المديرية الفرعية للمالية و الوسائل .

4 • المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة .

\* تشمل المديرية الفرعية للمصالح الصحية ثلاث مكاتب :

1 • مكتب القبول .

2 • مكتب التعاقد و حساب التكاليف .

3 • مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها و تقييمها .

\* تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية مكنتين :

1 • مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات .

2 • مكتب التكوين .

\* تشمل المديرية الفرعية للمالية و الوسائل ثلاث مكاتب :

1 • مكتب الميزانية و المحاسبة .

2 • مكتب الصفقات العمومية .

3 • مكتب الوسائل العامة و الهياكل .

\* تشمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة مكنتين :

1 • مكتب صيانة التجهيزات الطبية .

2 • مكتب صيانة التجهيزات المرافقة .

\* يتكون المجلس من :

• ممثل عن الوالي هو الرئيس .

• ممثل عن الإدارة المالية .



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

- ممثل عن التأمينات الاقتصادية .
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي .
- ممثل المجلس الشعبي الولائي .
- ممثل عن الأطباء .
- ممثل عن سلك الممرضون .
- ممثل عن الجمعيات النفعية .
- ممثل عن عمال المؤسسة منتخب .
- رئيس المجلس الطبي .

\* **المديرية :** يتولى إدارة و تسيير هذه المؤسسة شخص طبيعى يسمى المدير يمارس هذا الأخير صلاحيات مختلفة طبقا للتنظيم و يساعده في هذا الشأن مدير مساعد أو عدة مدراء يحدد عددهم و صلاحياتهم قرار وزاري طبقا لترتيب و تصنيف المؤسسة باعتباره المسؤول الأول لهذه الأخيرة قضاياها و نزاعاتها أمام الجهات القضائية كما يمثلها في جميع أعمال الحياة المدنية و أمام هذه الوضعية يحق له اتخاذ جميع التدابير الصالحة لضمان العمل الفعال للمؤسسة كما يعتبر كل العمال و الموظفين خاضعين لسلطته .

\* **المجلس الطبي :** يعد المجلس الطبي الهيكل الثالث إلى جانب المديرية و المجلس الإداري و تتمثل مهمته في إعطاء الآراء و تقديم الاقتراحات و التوصيات إلى المديرية في جميع الأوجه الطبية التي ترتبط بتنظيم المؤسسة .

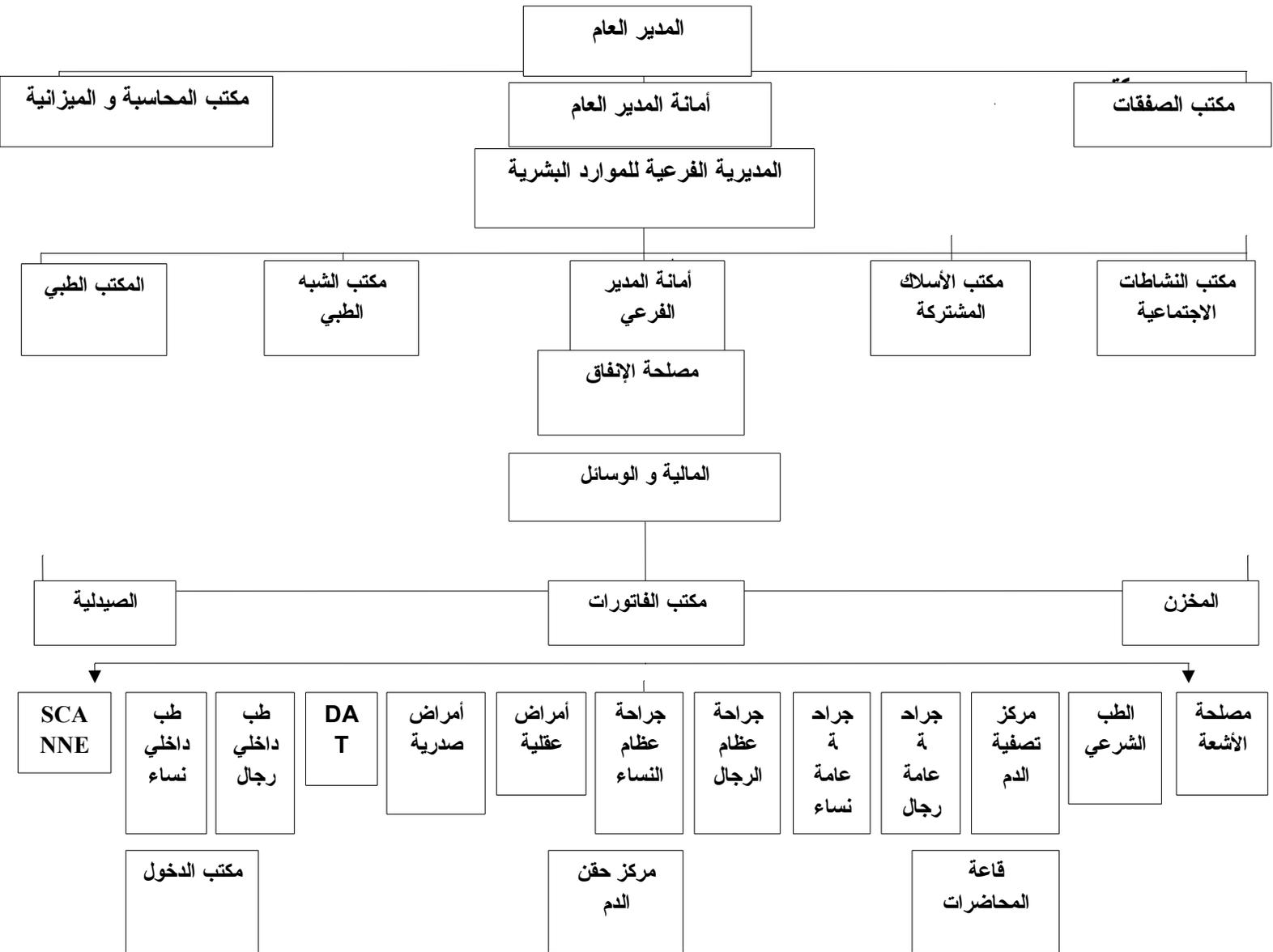
و يتشكل هذا المجلس من :

- الأطباء القائمون بمهام رؤساء المصالح .
  - جراح الأسنان .
  - صيدلي رئيس المصلحة .
  - تقنيين يمثلان الموظفين الشبه طبيون يعينهم الفرع النقابي لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد .
- يقوم هذا المجلس بانتخاب رئيسه و نائب الرئيس المنتميان للسلك الطبي و لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد .



الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

الشكل رقم ( 3-1 ) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " لعين تموشنت



المصدر: المؤسسة العمومية الاستشفائية احمد مدغري .عين تموشنت



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

المبحث الثاني : أهمية المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " و التنظيم الداخلي لها :

. المطلب الأول : أهمية المؤسسة

: تتمثل أهمية المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة فيما يأتي

- الوقاية و العلاج القاعدي .
- تشخيص المرض .
- العلاج الجوارحي .
- الفحوص الخاصة بالطب العام و الطب المتخصص القاعدي .
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية و التخطيط العائلي .
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة و السكان .

: وهي تكلف على الخصوص بمايلي

- المساهمة في ترقية و حماية المجالات المرتبطة بحفظ الصحة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية .
- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم .

: بالإضافة إلى مهمات أخرى تتمثل في

- التكفل التام و التكامل بالقضايا الصحية الخاصة بالسكان \_
- القيام بتنظيم و توزيع الإسعافات و برمجتها \_
- تحقيق المساوات بين جميع السكان في العلاج \_
- إن تكون هذه المؤسسة دعامة للتدريب العلمي لجميع الموظفين \_
- الإسهام في التنسيق أعمال الهياكل التابعة لها و مراقبتها وذلك في إطار التنظيم الجاري به العمل \_
- يعد مجلس الإدارة الأول في تسيير أعمال المؤسسة و في إطار صلاحياتها و مهامه الرئيسية و يتداول هذا - الأخير و على وجه الخصوص فيما يأتي برامج صيانة البيانات و التجهيزات و استمرار صلاحياتها للاستعمال



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

أما فيما يخص التدابير الخاصة لتحسين أعمال الصحة والبحث فهي تتمثل في -

- إعداد جدول لتعداد الموظفين
- مشروع الميزانية
- الحساب الإداري
- قبول الهبات والوصايا
- مشروع تنظيم المصالح
- القانون الداخلي للمؤسسة
- العقود والصفقات

كما يجب الإشارة على أن مدير المؤسسة يشارك في إعداد المداولات بدور استشاري كما يضمن سير \* ونظام الأمانة العامة للمجلس كما يعين الأعضاء لهذا المجلس لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي

أما فيما يخص مهام المجلس الطبي فهي تحدد على سبيل الحصر فيما يلي \_

- إعطاء الآراء في المشاريع والبرامج المتعلقة بالتجهيزات والمباني وإعداد تهيئة المصالح

• إقامة الروابط الإدارية بين المصالح الطبية

• إعداد جداول تعداد الموظفين الطبيين وشبه طبيون

• المساهمة في التدابير الكفيلة بتحسين وتنظيم مصالح الوقاية والتشخيص ولعلاج

**المطلب الثاني: التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية**

**الفرع الأول: المديرية الفرعية للموارد البشرية**

فهي إحدى الوظائف الإنسانية التي تهتم بإدارة المورد البشري باعتباره أهم منتج ومسير إذ لا يمكن الحط من

قيمته، لأنه جزء لا يتجزأ من التنظيم، وتكمن أهميتها فيما يلي



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

.التخطيط لاختيار القوى العاملة واختيار المستخدمين -

.تقييم أداء المستخدمين -

.متابعة المسار المهني للوظائف -

.تطوير كفاءة المستخدمين -

.تحديد الرواتب والعلاوات والكفاءات -

.إعداد مخطط التسيير السنوي -

.متابعة صراعات العمل والسهر في إيجاد الحلول المناسبة -

.التسيير اليومي للموارد البشرية -

:وهي تضم 05 مكاتب

مكتب شبه طبي: فهو يعالج جميع القضايا الإدارية التي تسند إليه الخاص بالشبه الطبيين من المرسوم التنفيذي 90-99

فهذا المكتب يضم 310 عامل شبه طبي، إذ أن عمال هذا المكتب يقومون بمتابعة المسار المهني لكل موظف تابع لسلك الشبه الطبيين وذلك بمعالجة جميع قضايا الإدارية الخاصة بهذه الفئة من يوم توظيف العامل من (محضر تنصيب، مقرر التعيين، مقرر الترسيم والتثبيت مقرر التكفل مقرر الوقف الراتب، مقرر

الخصم، مقرر النقل، تحويل الموظف، شهادة العمل، سند عطلة، مقرر الانتداب، مقرر الاستيداع، مقرر الإلغاء) إلى نهاية المسار المهني للموظف إما (بمقرر الاستقالة، مقرر الإحالة على التقاعد، مقرر الخدمة الوطنية، أو الاستقالة، العزل أو التسريح، الوفاة) كما يحتوي هذا المكتب على مجموعة من السجلات: من سجل العطل المرضية قصيرة وطويلة الأجل والولادة، سجل المستخدمين، سجل العطل السنوية

مكتب المستخدمين: فهو يقوم بمعالجة جميع القضايا الإدارية التي تسند إليه التي تضم العاملين التابعين للأسلاك المشتركة (المرسوم التنفيذي 08 04: 19 يناير 2008) فهو يقوم بمتابعة المسار المهني للموظفين، التابعين للأسلاك المشتركة وذلك بمتابعة الموظف من يوم توظيفه من (محضر التنصيب، مقرر التعيين



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

مقرر الترسيم والتنشيط، مقرر التكفل، مقرر وقف الراتب، مقرر الخصم، مقرر النقل، تحويل الموظف (شهادة عمل، سند عطلة، مقرر الانتداب، مقرر الاستيداع، مقرر الإلغاء).

إلى نهاية المسار المهني للموظف أما ( بمقرر الاستقالة، مقرر الإحالة على التقاعد، مقرر الخدمة الوطنية (أو الاستقالة، العزل أو التسريح، الوفاة

فهذا المكتب يضم 257 تابعين لسلك المستخدمين منهم متصرفون، وملحق الإدارة، وملحق رئيسي للإدارة وعون مكتب، عون مكتب، عون إدارة رئيسي، عون حفظ، كاتب المديرية رئيسي، محاسب إداري، مساعد، محاسب إداري، محاسب إداري رئيسي وتقني سامي في الإعلام الآلي، عامل مهني من الصنف الثالث، عامل مهني من الصنف الثاني، عامل مهني من الصنف الأول، عامل مهني خارج الصنف، سائق سيارة من الصنف الأول، سائق سيارة من الصنف الثاني، رئيس مخبر، رئيس مصلحة الصيانة، الأعوان التقنيون في الوثائق لمحفوظات مساعدي التقنيين، أمناء المحفوظات، الوثائقيون أمناء المحفوظات.

**المكتب الطبي:** فهو يقوم بمعالجة القضايا الإدارية التي تسند إليه خاصة بالأطباء، فهو يضم 71 طبيب عام و 53 طبيب خاص و 03 طبيب صيدلة 13 مرمم أسنان و 01 طبيب مفتش ومن الأطباء الأخصائيين نجد طبيب أخصائي في الجراحة العامة وطبيب خاص في الجهاز الهضمي وطبي وطبيب خاص في التخدير والإنعاش وطبيب خاص في الطب الوقائي وطبيب خاص في التشريع الباطني وطبيب خاص في الطب الشرعي وطبيب خاص في الأمراض المعدية وطبيب خاص في الأمراض الصدرية وطبيب خاص في تصفية

الدم وطبيب خاص في حقن الدم وطبيب خاص في الأشعة وطبيب خاص في الغدد الصماء وطبيب خاص في الطب الداخلي وطبيب خاص في أمراض القلب، حيث يقوم عمال هذا المكتب بمعالجة جميع القضايا الإدارية التي تسند إليهم الخاصة بالأطباء وذلك من يوم استلامهم منصبهم إلى انتهاء مسارهم المهني من خلال مجموعة من القرارات التنصيب الترسيم الرقية، التكفل، مقرر إعادة الإدماج استفسارات شهادات العمل

الخ كما يحتوي هذا المكتب على مجموعة من السجلات ، مسجل المستخدمين، سجل العطل المرضية.....



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

طويلة وقصيرة المدى وعطل الولادة والعطل السنوية (عدد عمال التابعين لسلوك الطبي هو 134)

مكتب التكوين: يقوم باستقبال جميع الطلبة القادمين من المعاهد والجامعات قصد التكوين في المؤسسة فهو يضم أيضا المتربصين التابعين لسلوك شبه طبي التابعين للقطاع العام والخاص وأيضا المتربصين الأطباء من اجل تربص الميداني الخاص بنهاية مسارهم الدراسي، إذ أن هذا المكتب يقوم بتقييم الطلبة وتوفير لهم التسهيلات الكاملة خلال فترة التربص كما يشترط على المتربص أن يلتزم بالنظام الداخلي للمؤسسة ويقوم هذا

المكتب في الأخير بتقييم المتربص وتسليمه شهادة النجاح بالتربص وتكون مرفقة بالنقطة والملاحظات الخاصة من حيث الانضباط والكفاءة.... الخ حيث يقوم عمال هذا المكتب بتسجيل جميع المتربصين في

سجل خاص بالمتربصين

مكتب الأمانة (إدارة الموارد البشرية): فهي تقوم بتسجيل وتدوين كل المدخلات والمخرجات التابعة لشبه الطبي والطبي وأسلاك المشتركة، كما يحتوي هذا المكتب على سجلات تدون فيها الأعمال اليومية التي تسند إليهم

سجل الاستفسارات: تدون فيها كل الاستفسارات المتعلقة بسلوك الطبي والشبه الطبي والأسلاك المشتركة -

سجل الأعذار: خاص بجميع الأسلاك -

سجل سند العطل: خاص بجميع الأسلاك -

سجل تحويل الموظف: خاص بجميع الأسلاك -

سجل جداول الإرسال: خاص بجميع الأسلاك -

سجل المداولة: خاص بجميع الأسلاك -

سجل المذكرات المصلحية: خاص بجميع الأسلاك -

كما يحتوي هذا المكتب على حافظة الأوراق تدون فيها نسخة طبق الأصل لك وثيقة من الوثائق السالفة الذكر.

مكتب النزاعات: فهذا المكتب يتولى تسيير مختلف القضايا والتي تكون المؤسسة طرفا فيها مدعى أو مدعى

عليه كونها شخص معنوي ممثلة من طرف المدير حيث تقوم بتعيين محامي يتولى المساعدة القضائية



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

ومحضر قضائي يتولى التبليغ، حيث أن القضايا التي تسند إلى هذا المكتب فمنها القضايا الخاصة بالقسم الجزائي كأن يقوم شخص بتخريب أملاك الدولة (تحطيم الزجاج في مصلحة الاستعجالات الطبية) فهنا يقوم العمال بالمصلحة بتبليغ الأمن الحضري رقم 02 فهذه الأخيرة لها علاقة مباشرة مع المستشفى فهنا يقوم الأمن الحضري بمهمته وهي إيقاف الجاني وتحرير محضر بعد الاستماع إلى أقوال الجاني وأخذ المعلومات

الخاصة من الشهود ومن بعد ذلك يستدعي قسم المنازعات من طرف الأمن الحضري الثاني بسماع أقوال عمال القسم المنازعات عن الواقعة وهذا بعد معاينة عمال قسم المنازعات للمكان وبعدها يقومون بتحضير محضر من أربعة أوراق وبعد يتوجهون إلى المحكمة ويقومون بتسليم المحضر أمام النائب العام للمحكمة وذلك من أجل سماع لأقوال كل من المتهم وممثل قانوني للمؤسسة ومن ذلك يتم تحديد تاريخ بتقديم استدعاء للمؤسسة، فهذه الأخيرة تقوم بتسليم القضية للممثل القانوني لها إذ أن هذا الأخير يأخذ الاستدعاء للمحامي المتعاقد مع المؤسسة مصحوبة برسالة تأسيس مضية من طرف المدير) ليتأسس المحامي في القضية وتبقى متابعة مستجدات القضية بين الممثل القانوني والمحامي. كما هنالك قضايا تسند إلى المكتب ويتم معالجتها قضائيا وهي القضايا الإدارية فيقوم هنا المكتب بدراستها ومعالجتها وهذا ما نجده في لقضايا المتعلقة بالأخطاء الطبية (بين الطبيب والمريض) فعلى سبيل المثال المريض يرفع دعوى قضائية أمام مجلس النيابة ضد الطبيب بتهمة المسؤولية التقصيرية من طرف الطبيب وهذا ما نجده في القانون الإداري كما يحتوي هذا المكتب على سجلات

سجل خاص لتسجيل القضايا الخاصة بعمال المؤسسة (القضايا التي تقوم المؤسسة بالدفاع عن - الموظف)

سجل الخاص بتسجيل القضايا الخاصة بالموظفين -

منازعات أمام المحاكم الابتدائية -

منازعات أمام المجالس القضائية -

منازعات أمام المحكمة العليا ومجلس الدولة -



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

مكتب الأرشيف: فهو يضم كل الملفات الإدارية الخاصة بالموظفين التابعين لسلك الطبيين والشبه الطبيين والأسلاك المشتركة، ويحتوي على سجل تدون فيه كل الملفات الإدارية التي دخلت وخرجت يوميا فهذا المكتب يعتبر خزان المعلومات التي تلجأ إليه المؤسسة من أجل تقديم المعلومات الخاصة بالمسار المهني للموظف.

### الفرع الثاني: المديرية المالية والوسائل

لها دورا كبيرا في ضمان سيرورة المؤسسة والحفاظ على مكوناتها فهي تسعى جاهدة لتلبية الاحتياجات المادية للمؤسسة فهي تعتبر

« La pièce maitresse de l'hôpital »

فهو يتكون من 03 مكاتب إدارية:

#### 1. مكتب الميزانية والمحاسبة:

فمهامه تكمن في:

- السهر على تنفيذ الميزانية ومراقبة احترام الاعتمادات الممنوحة.
- الإشراف على كل أعمال المحاسبة العمومية من خلال التسجيل في سجل النفقات المصنعة حسب أبواب الميزانية.
- استلام الفواتير الموقعة من طرف المقتصد وإعداد حوالات الدفع الخاصة بها بعد مراقبتها والتأكد من مطابقتها أرقام مع الميزانية.
- إعداد وتنفيذ الميزانية لاستكمال السنة المالية وإعداد الحالة لكل 03 أشهر.
- إعداد حوالات الدفع الخاصة بالنفقات مثل حوالات دفع الأجور ورواتب الموظفين حوالات دفع الأوامر بمهمة أو يرسلها إلى قابضة الضرائب.

#### 2. مكتب الصفقات العمومية:

يقوم هذا المكتب بدراسة العرض فإذا كان يفوق 50 مليون سنتيم فهذا المكتب باستشارة قانونية مدتها من

07 أيام إلى ما فوق (المادة 06 من قانون الصفقات العمومية 10-236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010)،

حيث يقوم مكتب الصفقات العمومية بهذه الاستشارة القانونية شرط أن لا يخالف المتعاقدين هذه المدة، أما



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

المرحلة الثانية يجب على المتعاقدين تسليم عروضهم إلى المكتب مرفقة بظرفين يحتوي الأول على عرض مالي والثاني:

أ- عرض تقني: يحتوي على ملف، شهادة سوابق العدلية، السجل التجاري، الرقم الجنائي، شهادة عدم الخضوع للضريبة، شهادة الضمان الاجتماعي، شهادة النزاهة والتصريح بالاكنتاب (الاسم، اللقب، تسمية الشركة، عنوانها، الشكل القانوني لها، مبلغ رأس المال للشركة... الخ).

ب- عرض مالي: رسالة العرض

- جدول كمي ونقدي (يحتوي على خانة فيها الكمية + السعر مثلا 1000 علبة فرماج + السعر)  
- جدول الوحدي للأسعار (فيه السعر فقط).

يكون فتح العروض من طرف لجنة فتح العروض للمؤسسة من بينهم مدير المالية والوسائل.

فتجمعت اللجنة في اليوم الأخير للاستشارة حيث يسلم فيها الأطراف من طرف المتعاقدين الى مكتب الصفقات

العمومية على 12:00 من نفس اليوم وتفتح على الساعة 14:00 زوالا فتقوم لجنة العروض بتحليل ثم تقوم

بإبرام الاقتراحات على أساس المنهجية والمعايير المنصوص عليها في دفتر الشروط ثم في الأخير اختيار

العروض حسب القوانين المعمول بها (قانون الصفقات العمومية 10-236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010)

وذلك باختيار اقل عرض وذو جودة عالية وثن رخيص (اللجنة هي التي تقوم باختيار العرض) فعلى سبيل

المثال الطبيب له الحق في رفض نوع من الأجهزة الطبية لأنها لا تتناسب مع عمله (منتوج صيني) لا يكون

بنفس الفعالية (منتوج ألماني) مثلا وفي الأخير يحرر محضر يوقعه الحاضرون.

وفي حالة ما فاق العرض 800 مليون فهنا اللجنة الولائية هي التي تقوم بتأشير على دفتر الشروط.

ج- مكتب الجرد: يكلف بتدوين جميع الاحتياجات المؤسسة المادية من مكاتب وخزائن وكراسي ومكيف هواء

وكمبيوتر..... إذ انه يحتوي على سجل تدون فيه المدخلات والمخرجات.

الفرع الثالث: المديرية الفرعية للتجهيزات وصيانة العتاد الطبي والأجهزة المرافقة



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

أ- مكتب صيانة العتاد الطبي: وهي تختص بصيانة أجهزة الأشعة، السكانر، أجهزة غرفة العمليات، أجهزة تصفية الدم وغير ذلك من الأجهزة الطبية حيث يقوم عمال هذا المكتب المتخصصين في صيانة العتاد الطبي في حالة وجود عطل جزئي في جهاز طبي فهنا يقوم رئيس المصلحة بتحرير تقرير يدون فيه أسباب العطل ومن بعد ذلك يسلم إلى المدير الفرعي للمالية والوسائل لتوقيع على الطلب من أجل تصليح العطب فمثلا في حالة وجود عطب في جهاز السكانر يقوم رئيس المصلحة بتوقيع على وصل الاستلام من طرف رئيس المصلحة بعدها يسلم هذا الوصل إلى مدير الفرعي للمالية والوسائل من أجل التوقيع عليه وبعدها يدفع المدير على الوصل تكلفة مصلحة صيانة العتاد الطبي بوصل الاستلام ويقوم بتدوين كل عمله في سجل

يسمى **سجل مخطط الشهري** الذي تدون فيه كل انشغالات المصلحة من حيث اليوم الذي تم فيه تصليح أجهزة العتاد الطبي والمصلحة التي تم فيها التصليح وعدد الأيام وعدد الساعات إذا أن هذه الرزنامة تسلم إلى الأمانة العامة للمديرية في كل نهاية الشهر.

ب- **مكتب عتاد التجهيزات المرافقة**: ويختص بتعديل الأجهزة الكهربائية للمؤسسة من مكيف الهوائي وغير ذلك من الأجهزة الكهربائية التابعة للمؤسسة.

### الفرع الرابع: المديرية الفرعية للمصالح الطبية

تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالانشغالات والأعمال الصحية (الوقاية والعلاج) التي تقوم بها المصالح الطبية داخل المؤسسة حيث يختص مكتب تنظيم نشاطات العلاج ويتكفل بمكتب الطب الوقائي وكذا مكتب الدخول الذي يسهر على تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة كما يعتبر عنصرا أساسيا لتطبيق نظام التعااضدية في تمويل المؤسسة العمومية للمكاتب التالية:

- مكتب القبول.

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف.

- مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها.



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

### أولاً: مكتب القبول

يلعب هذا المكتب دورا فعالا في تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة من القبول إلى الخروج لا سيما وأنه الأداة الأولية لتجسيد الإصلاحات المعن عنها المنظومة الوطنية للصحة وينقسم هذا المكتب إلى عدة أقسام:

#### - قسم القبول والاستقبال: وفيه يتم ما يلي

- تسجيل المريض الذي قدم طلب الاستشفاء الممنوح له من طرف طبيب المستشفى في سجل الخاص.

- إدراج كل معلومة خاصة بالمريض الاسم، اللقب، تاريخ ومكان الازدياد...الخ.

- يسهر على استقبال وتوجيه الزائرين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة ولهذا نجد منجد ليلا ونهارا، ويمكن القول على أنه يعتبر أكثر المكاتب نشاطا وحيوية.

#### - قسم حركة المرضى والإحصائيات:

يهتم هذا القسم بجمع المعلومات والإحصائيات وتسجيلها آليا ومن أهم التسجيلات نذكر منها:

- تسجيل دخول المرضى المقبولين في سجل الترقيم بعد 24 ساعة على دخول المرضى اعتمادا على بطاقة المتابعة المستلمة من مكتب الاستقبال.

- تسجيل خروج المرضى في سجل حركة السكان حسب التسلسل الأبجدي من أجل تسهيل عملية البحث.

- إعداد تقرير يومي لتعداد المرضى ويتم تحديد تحركات المرضى من الدخول والخروج.

- إعداد إحصائيات مختلفة للمرضى المنقولين لأسباب الوافيات وغيرها.

- جمع المعلومات حول نشاطات المصالح الطبية.

#### - قسم الحالة المدنية:

يقوم هذا القسم بتنسيق مع مكتب الحالة المدنية المتواجدة على مستوى البلدية، يشرف على تسجيل المواليد

بتقديم تصريح ميلاد من طرف قابلة المستشفى كما يقوم بتسجيل الوافيات في سجل خاص وإرسال إثبات إلى

البلدية من أجل التسجيل.

#### - قسم الأرشفة:

يسهر هذا القسم على الملفات والتسجيلات التي تخص المرضى وهذا من أجل ضمان تقديم المعلومات التي



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

يطلبها المريض أو المؤسسة كما يعد خزان للمعلومات ويتم اللجوء إليه في حالة المنازعات والتحقيقات القضائية.

### ثانيا: تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها

- يسهر على تطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة والخاصة بتنظيم النشاط العمومي.
- متابعة وتقييم النشاطات الصحية من خلال جمع المعلومات والإحصائيات حول حجم النشاط الصحي والسهر على مراقبة هذه المعلومة للتأكد منها.
- اسهر على السير الحسن لنشاط المؤسسة وتنسيق عملها.
- يقوم هذا المكتب يوميا بإعداد استمارة يومية وإرسالها لمديرية الصحة والسكان لإعلامها في حالة وقوع حادث استثنائي أو أمراض ذات تصريح إجباري.
- تنظيم عمليات جراحية والسهر على حسن سيرها.
- تسيير صيدلية المؤسسة ومتابعتها وتنظيمها ومراقبتها.

### ثالثا: مكتب التعاقد وحساب التكاليف

يختص بالمتعاقدين مع المؤسسة وحساب تكاليف المؤسسة ومدخلات ومخرجات المؤسسة.

## المبحث الثالث: استبيان الدراسة، و تحليل النتائج والاقتراحات

إن طبيعة الموضوع تقترض على الباحث اختيار نوع المنهج المتبع لعرض وتحليل النتائج المحصل عليها من خلال التربص وكذا الاستبيان لمستخدمي المؤسسة الاستشفائية ميدان الدراسة.

### المطلب الأول: منهج الدراسة

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

المشكلة محل البحث، ويقصد بالمنهج نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة معينة، بالإضافة إلى ذلك يستعين الباحث بمجموعة من الإجراءات والقواعد بغية الوصول إلى نتائج علمية موثوقة. ومن أجل رصد أبعاد التكوين وأثرها على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية، وقصد دراسة واقع هذه الظاهرة

وتحليل أبعادها تم إتباع المنهج الوصفي، فهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة،<sup>1</sup> كما يسمح هذا المنهج بتوفير البيانات والحقائق عن المشكل موضوع البحث. نظرا لوجود اختلافات في خصائص كل الفئة من الفئات مجتمع البحث، وكون الفئات غير متجانسة، قمنا باختيار طريقة العينة العشوائية، بحيث تم اختيار ممثلين عن كل فئة ممثلة عن كل فئات المكون للمجتمع الكلي، وعليه فقط تم اختيار عددا من أفراد من أفراد كل فئة على بشكل يتناسب مع حجمها، لذلك لم يتم توزيع أفراد العينة بالتساوي مع فئات المجتمع، والغرض من استعمال هذه الطريقة هو الحصول على بيانات دقيقة عن كل فئة من فئات مجتمع البحث.

### المطلب الثاني: العينة وكيفية اختيارها

يلجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة عندما يصعب عليه أن يجمع بيانات دراسته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع العشوائية البحث بالصفات والذي يمثل وحدات أفراد المجتمع الأصلي. وتعرف العينة بأنها "ذلك النموذج من الوحدات المختارة من مجتمع البحث بالطريقة العمدية أو مجتمع الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمهنية التي يهتم بها أبحاث"<sup>2</sup> إذا تعتبر العينة وكيفية اختيارها أحد العناصر الجوهرية في بناء البحث، وحسب موضوع البحث الذي نحن في صدد إنجازه تحت عنوان أثر التكوين على أداء الموارد البشرية، وأشكالته المطروحة، ونظرا لعدم قدرتنا على استجواب كل المستخدمين لجأنا إلى استعمال طريقة العينة، والتي تشمل جزء من المستخدمين، هذه الأخيرة تمثل المجتمع الكلي، فقد تم

1

.عمار وحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 129  
بودوحفنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء المورد البشري، رسالة الدكتوراه، جامعة محمد2  
خيضر بسكرة، 2012/2013، ص 259



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

اختيار عينة الدراسة في بحثنا هذا من كل مختلف فئات المستخدمين المنتمين إلى مختلف الأسلاك المهنية لتواجدها في المؤسسة الاستشفائية أحمد مدغري، هذه الفئات تتشارك أثناء عملها في خدمة وتقديم أحسن رعاية للمريض بالمؤسسة الاستشفائية، وهي على الشكل التالي:

- مستخدمي السلك الطبي.
- مستخدمي السلك الشبه طبي.
- الطبيين الأخصائيين والطب العام.

### المطلب الثالث: أدوات الدراسة

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب، ومن بين أهم هذه الوسائل نذكر ما يلي:

#### أولاً: الاستمارة

تعرف الاستمارة على أنها "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها"<sup>3</sup> ، وهي

تعتبر من بين التقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات في تسيير الموارد البشرية، ولقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، إدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، وبناءا عليه فقد تضمنت الاستمارة<sup>3,3,3,3</sup> ، ناهيك عن الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية (انظر الملحق رقم )، وقد وجهت هذه الأسئلة للمستخدمين العاملين في المؤسسة محل الدراسة من كل الأسلاك الموجودة بهذه الأخيرة. وفيما يخص الأسئلة التي تضمنتها استمارة الاستبيان فقد تم تقسيمها إلى :

#### ثانياً: المقابلة

لقد استخدمت المقابلة تديماً للاستمارة في جمع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، ومعرفة أبعاد الميدانية،

إذ توجد معلومات أساسية لا يمكن استقصائها، والحصول عليها إلا عن طريق بعض الأشخاص الذين لهم

دراية بمجال البحث، ويمارسون عليه نوع من التأثير، ولقد احتلت أداة المقابلة الحرة في هذا البحث مركزاً

بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء المورد البشري، رسالة الدكتوراه، مرجع سبق ذكره،<sup>3</sup>

## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

هاما، لما لها من أهمية في تحديد والتوفيق بين الطموحات هذه الدراسة والمعطيات الميدانية، وذلك من خلال القيام بمجموعة من المقابلات الحرة مع عدد من المستخدمين، ولقد تضمنت هذه المقابلات أسئلة تضمنتها استمارة البحث.

### ثالثا: الملاحظة

تعتمد الملاحظة على القيام بملاحظة ظاهرة من الظواهر أو سلوك معين لفرد أو مجموعة من الأفراد في الميدان معين، وتسجيل مشاهدات الباحث لوقائع معينة تتصل بسلوك الفرد أو الظاهرة المراد دراستها، وملاحظة وتجميع هذه الوقائع والحقائق المتصلة بهذا السلوك لاستخلاص المؤشرات منها، وقد تتم الملاحظة باستخدام الأفراد أو الآلات لتتبع سلوك الأفراد المراد ملاحظتهم.<sup>4</sup>

بالنسبة لهذا البحث فقد ساعدت الملاحظة على تكوين تصور حول أهمية الموارد البشرية بهذه المؤسسة الاستشفائية، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم، ومدى تجاوب مع الأسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحيانا، والتحفظ أحيانا أخرى .

### رابعا : الاستبيان

هو وسيلة لجمع المعلومات حيث يسهل في عملية تجمع المعلومات أو المعلومات أو المعطيات و تصنيفها و بالتالي تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات , حيث قمنا في هذا البحث بتوزيع الاستبيان لجمع البيانات حول ظروف عمل أفراد المؤسسة الاستشفائية بالإضافة إلى معرفة اثر التكوين على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت من خلال آراء بعض أعوان الإدارة و ايطارتها .

لقد قمنا بتوزيع 44 استمارة على العينة المذكورة , و تم استرجاع 34 استمارة صالحة للدراسة و 06 ناقصة

و 04 لو تسترد , يظهر أن بعض المستخدمين تخوفوا من الإجابة على الاستبيان المقدم لهم لأسباب تتعلق

---

عبد القادر محمود رضوان، سبع محاضرات حول الأسس العلمية لكتابة البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، 4 الجزائر، 1990، ص 57



الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

بمناصبهم .

المطلب الرابع : تحليل نتائج الاستبيان

أولا : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

سنقوم بوصف أفراد العينة وفقا لمجموعة معايير كما يلي :

**\*1 السن :** الجدول رقم (3-1) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن .

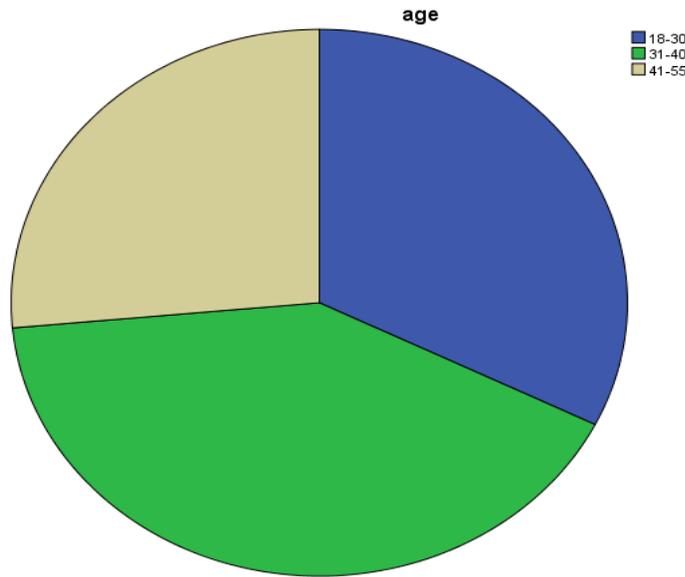
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
السن	30-18	11	32.4
	40-31	14	41.2
	55-41	9	26.5
	المجموع	34	100.00

المصدر : من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-2) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت



المصدر : من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أعمار العينة تركزت عند الفئة من 31 إلى 40 سنة و ذلك بنسبة 41.2% و عدد أفرادها هو 14 أما بالنسبة 32.4 % فهي تمثل أعمار الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (18-30 سنة) و يتمثل عدد أفرادها 11 أما الفئة من 41 إلى 55 سنة فتمثل نسبتها بـ 26.5% و عدد أفرادها من مجموع أفراد العينة هو 09 , و بالتالي يمكن القول بان هذه المؤسسة تتميز بارتفاع نسبة الشباب فيها و ذلك راجع لطبيعة عملها الذي يعتمد على القوى العاملة الشابة القادرة على بذل الجهود و انجاز المهام بالكفاءة و الفعالية المطلوبة .

الجدول رقم (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

\*2 الجنس :

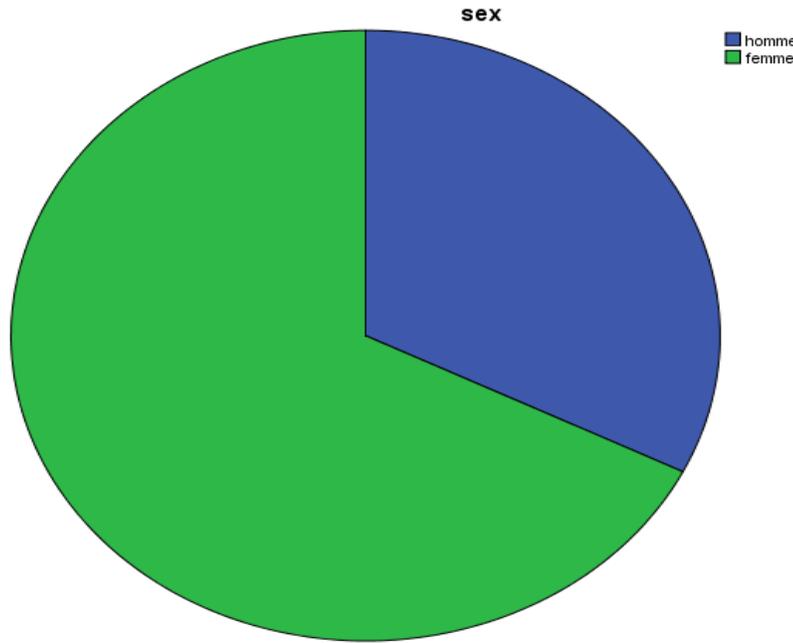


الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	11	32.4
	أنثى	23	67.6
	المجموع	34	100.00

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-3) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إناث حيث بلغت نسبة الإناث 67.6 % من مجموع أفراد عينة الدراسة , في حين بلغت نسبة الذكور 32.4 % من مجموع أفراد عينة الدراسة و بالتالي هذا



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

يعكس واقع القوى البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " .

**\*3 الحالة العائلية :** جدول رقم (3-3) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

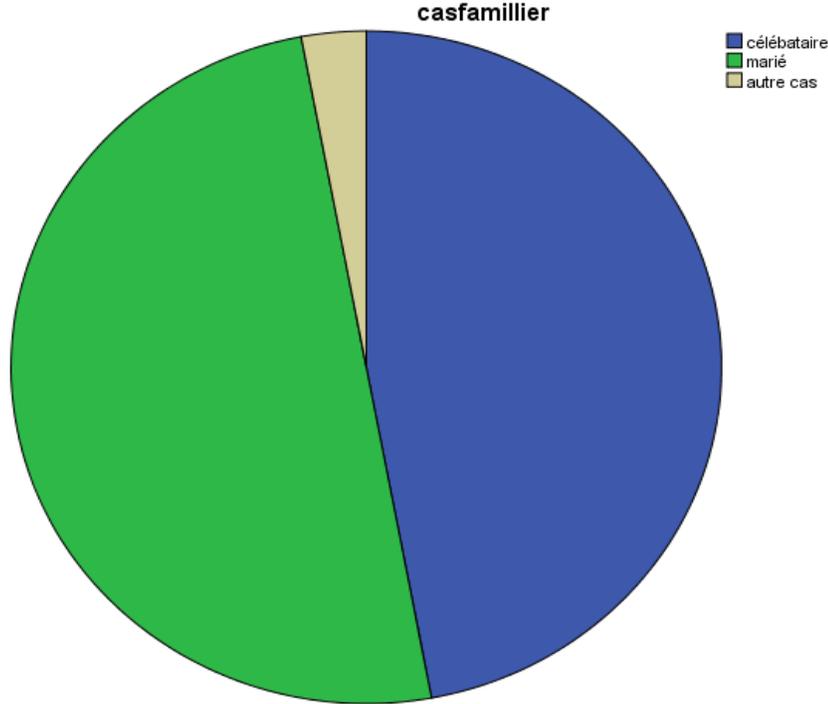
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الحالة العائلية	أعزب	16	47.1
	متزوج	17	50.00
	حالة أخرى	01	2.9
المجموع		34	100.00

المصدر : من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-4) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية



الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت



المصدر : من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة تركزت عند فئة المتزوجين و ذلك بنسبة 50 % و عدد أفرادها هو 17 , أما بنسبة 47.1 % تمثل فئة العزوبة و التي يتمثل عدد أفرادها 16 , أما الفئة التي لها حالة أخرى فهي تتمثل بنسبة 2.9 % و التي يتمثل عدد أفرادها 01 .

جدول رقم (3-4) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير \*4

المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية

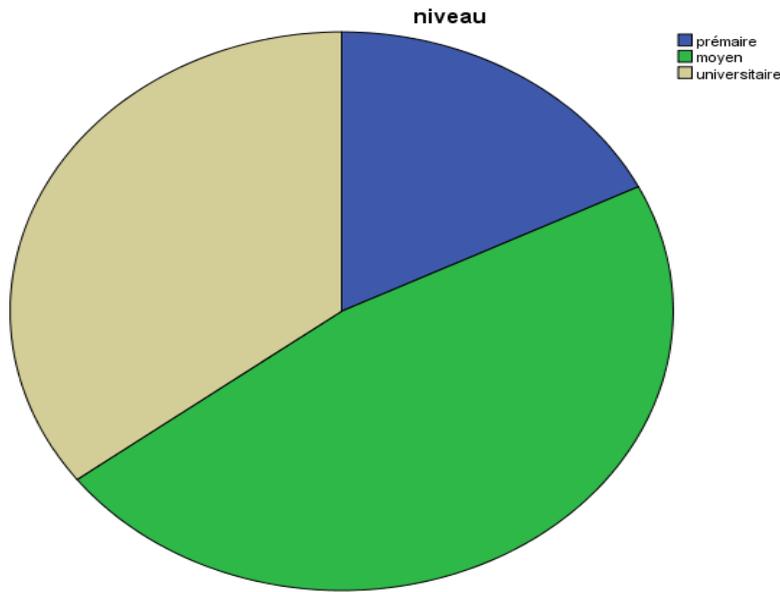


الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

00	00	بدون مستوى	المستوى التعليمي
17.6	06	ابتدائي	
47.1	16	متوسط	
35.3	12	جامعي	
100.00	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-5) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج SPSS



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

من خلال الجدول نلاحظ أن الأفراد الذين مستواهم التعليمي بدون مستوى عدد أفرادهم من أفراد عينة الدراسة

معدوم و بالتالي نسبتهم معدومة , أما الأفراد الذين مستواهم التعليمي ابتدائي يتمثل عدد أفرادهم في 06 أفراد

من أفراد عينة الدراسة أي بنسبة 17.6% , أما الأفراد الذين مستواهم التعليمي متوسط يتمثل عددهم في 16

فردا من أفراد عينة الدراسة بنسبة 47.1% , أما الأفراد الذين مستواهم التعليمي جامعي فعدد أفرادهم 12

فردا من أفراد عينة الدراسة و بنسبة 35.3% . أي من خلال هذه النتائج نلاحظ أنها تعكس الواقع

. " للمؤهلات العلمية في مؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري

### ثانيا : قياس و تباث و صدق الأداة

الاعتمادية و الموثوقية لمقياس البحث : قام الباحث بتبيان مدى ثبات المقياس و صلاحيته و الاستبيان

الذي استخدمه في التحليل الإحصائي , الأمر الذي مكنه من الوقوف على مدى اعتمادية النتائج التي يمكن

: الوصول إليها لاحقا عبر الفرضيات لدا قام الباحث بعرض

### **معامل \*Cronbach's Alpha:**

يستخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس تباث العبارات التي تقيس بعد ما , و تتراوح قيمته ما بين (0-1) و كلما

اقترب من 1 كان دليلا على صدق العبارات و موضوعيتها في قياس البعد الذي تمثله . لدا قام الباحث

أيضا بالوقوف على مدى صلاحية الاستبيان و موضوعيته في التحليل الإحصائي بأجراء اختبار معامل ألفا

: كرونباخ و قد كانت النتائج كما في الجدول الآتي

### جدول رقم (3-5) : معامل التباث



الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

Alpha de Cronbach's	Nombre d'éléments
0.615	20

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن مجمل عبارات تتمتع بمصدقية مرضية و تباث مرضي اد أن قيمة ألفا . كرونباچ هي 0.615 و هي معامل ثابت و مقبول

ثالثا : وصف متغيرات الدراسة : (محاور الدراسة)

: المحور الأول : محور تكوين الموارد البشرية 1\*

جدول رقم (3-6) : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تكوين الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	هل ترغب في التكوين	25	01	05	02	01	1.62	1.129	موافق



الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

02	هل تريد تكوين داخلي بمؤسستك	25	04	03	02	00	1.47	0.896	موافق
03	هل تريد تكوين خارجي بمؤسستك	20	05	05	02	02	1.85	1.234	غير موافق
04	هل لديك فائدة ايجابية من وراء التكوين	30	00	01	03	00	1.32	0.912	موافق
05	هل الدورات التكوينية و التدريبية تمس كل الموظفين	18	11	02	03	00	1.71	0.938	موافق
06	هل التكوين يحقق أهدافك و أهداف مؤسستك	20	09	02	02	01	1.68	1.036	موافق
07	هل استفدت من تریصات علمية	16	13	04	01	00	1.71	0.799	موافق
/	المجموع						1.622	0.922	/

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج SPSS

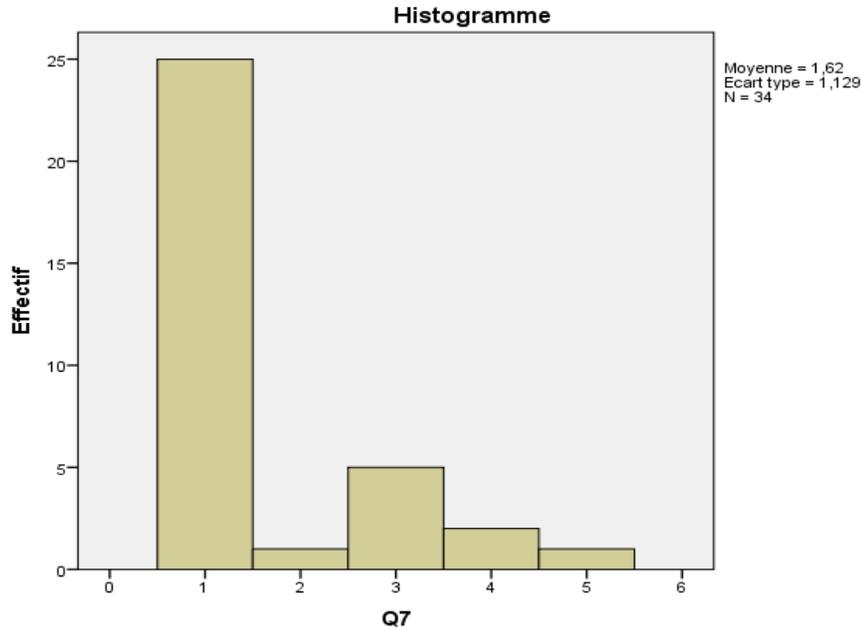
هل ترغب في التكوين: نلاحظ كن خلال الجدول رقم (3-6) أن في هذا البعد بلغ المتوسط الحسابي **\*1** للإجابات **1.62** أما الانحراف المعياري مكان **1.129** ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة حيث يتمثل عدد الموافقين بـ 01 فردا و غير الموافقين بـ 02 فردا أما عدد غير الموافقين بشدة 01 فرد 25 هذا

. يعني أن أغلبية الموظفين لديهم الرغبة في التكوين و الشكل التالي يوضح ذلك



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

الشكل رقم (3-6) : يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تكوين الموارد البشرية Q7



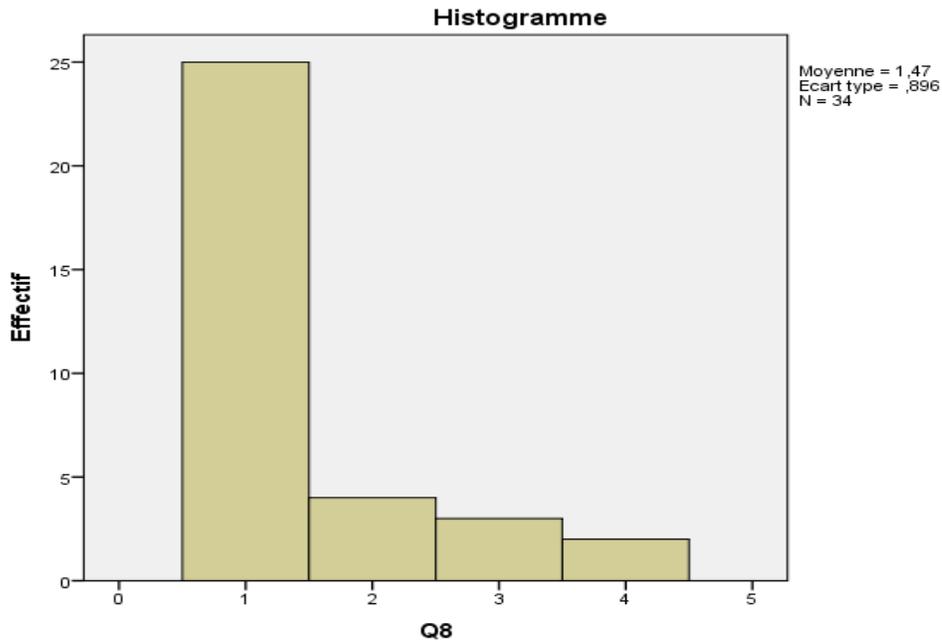
المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج SPSS

تريد تكوين داخلي بمؤسستك : نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-6) أن في هذا البعد بلغ المتوسط 2\* الحسابي للإجابات **1.47** أما الانحراف المعياري فكان **0.896** ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة, حيث يتمثل عدد الموافقين بـ 25 فردا و 04 غير موافقين و 03 محايدين , و 02 موافقين بشدة , و 00 غير موافقين بشدة . هذا يعني أن معظم الموظفين يريدون تكوين داخلي بالمؤسسة .

الشكل رقم (3-7) : يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تكوين الموارد البشرية Q8



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت



المصدر : من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج SPSS

هل تريد تكوين خارجي بمؤسستك: نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-6) أن في هذا البعد بلغ المتوسط \*3

الحسابي للإجابات **1.85** أما الانحراف المعياري **1.234** فكان ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى

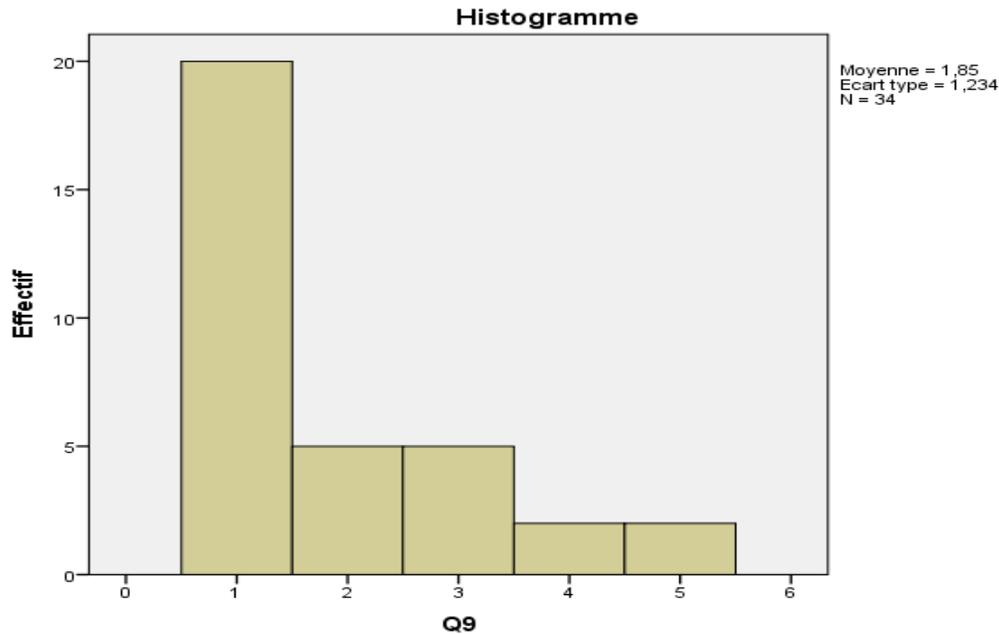
عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة غير موافق حيث يمثل عدد الموافقين 20 و عدد غير الموافقين 05 و عدد

. المحايدين 05 , و عدد الموافقين بشدة 02, أما عدد غير الموافقين بشدة هو 02

الشكل رقم (3-8) : يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تكوين الموارد البشرية Q9



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت



المصدر : من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج SPSS

هل لديك فائدة ايجابية من وراء التكوين : نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-6) أن في هذا البعد بلغ \*4

المتوسط الحسابي للإجابات **1.32**, أما الانحراف المعياري فكان **0.912** ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا

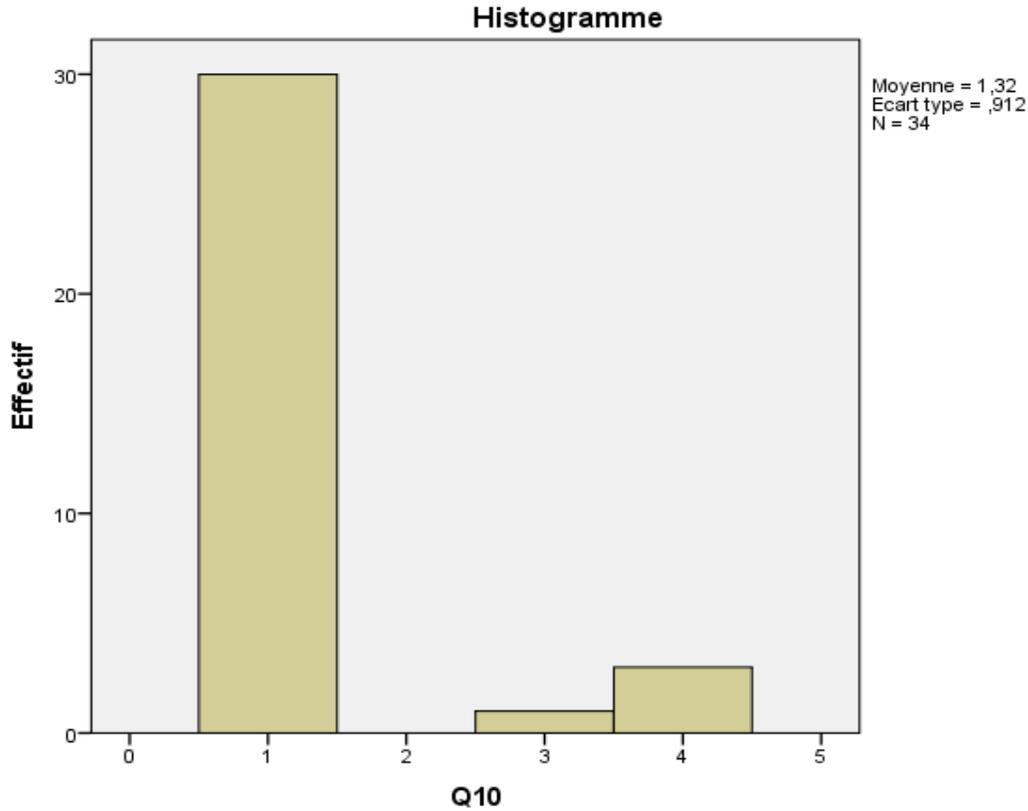
البعد يشير إلى عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة حيث يمثل عدد الموافقين 30 و عدد غير الموافقين

و عدد المحايدين 01 , و عدد الموافقين بشدة 03 أما عدد غير الموافقين بشدة هو 00 . هذا يعني أن 00

. أغلبية الموظفين لديهم فائدة ايجابية من وراء التكوين  
الشكل رقم (3-9) : يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تكوين الموارد البشرية Q10



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت



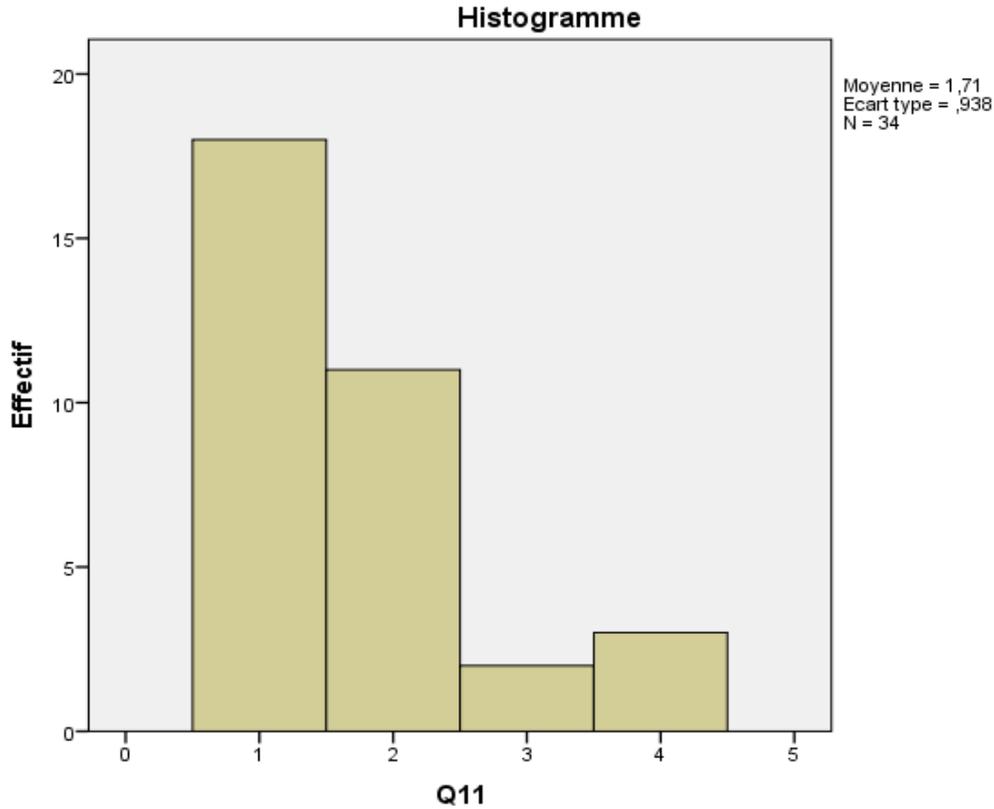
المصدر : من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم أن في هذا هل الدورات التكوينية و التدريبية تمس كل الموظفين :5\* البعد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات **1.71** , أما الانحراف المعياري مكان **0.938** ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة, حيث عدد الموافقين 18 و عدد غير . الموافقين 11 , و عدد المحايدين 02 و عدد الموافقين بشدة 03 , و عدد غير الموافقين بشدة 00

الشكل رقم (3-10) : يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تكوين الموارد البشرية Q11



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت



المصدر : من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج SPSS

**\*6 هل التكوين يحقق أهدافك و أهداف مؤسستك :** ملاحظ من خلال الجدول أن في هذا البعد بلغ

المتوسط الحسابي للإجابات **1.68** أما الانحراف المعياري فكان **1.036** ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد

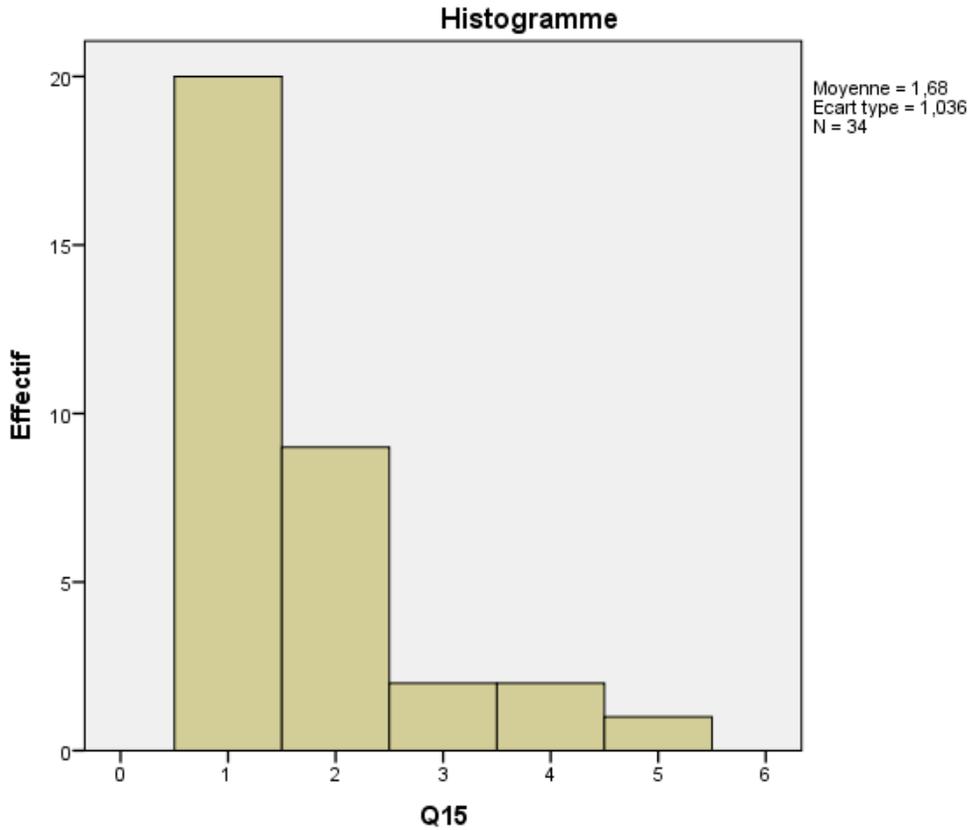
يشير إلى عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة , حيث عدد الموافقين 20 و عدد غير الموافقين 09 و

عدد الحياديين 02 , و عدد الموافقين بشدة 02 أما عدد غير الموافقين بشدة هو 01 .

**الشكل رقم (3-11) :** يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تكوين الموارد البشرية Q15



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت



المصدر : من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج SPSS

هل استفدت من تربصات علمية : نلاحظ من خلال الجدول أن في هذا البعد بلغ المتوسط 7\*

الحسابي **1.71** أما الانحراف المعياري فكان **0.799** ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى عبارات

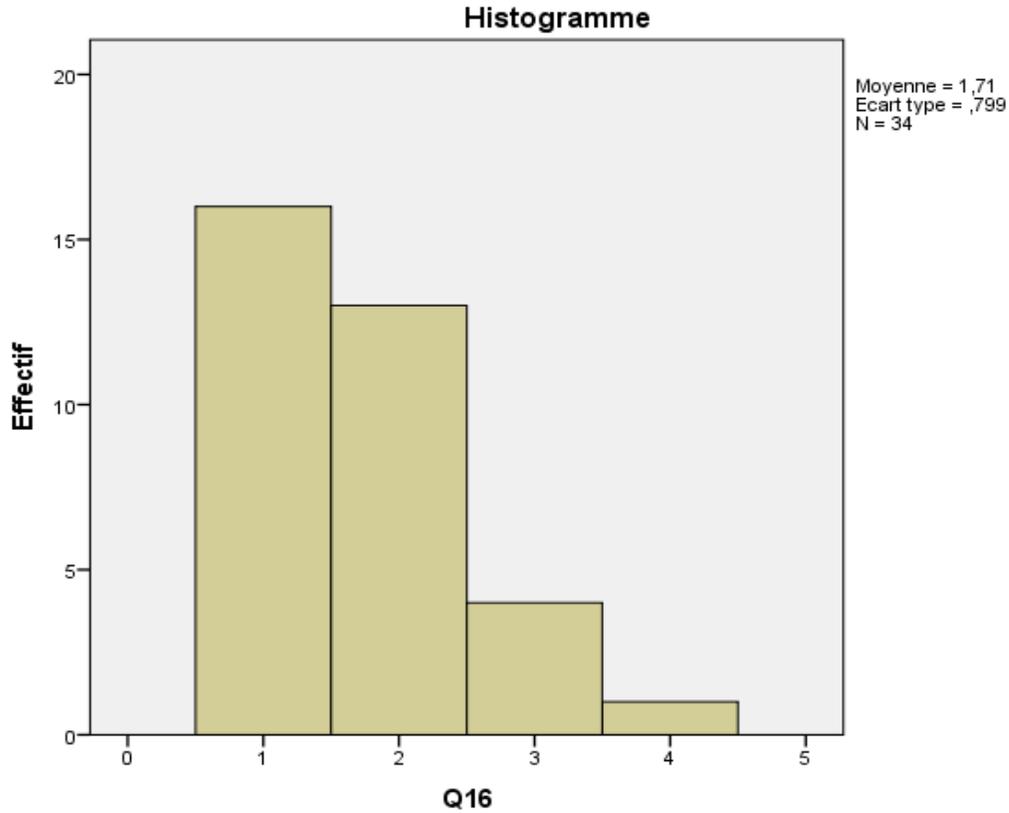
هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة حيث عدد الموافقون 16 و عدد غير الموافقون 13 , و عدد الحياديين 04

. و عدد الموافقون بشدة 01 , أما عدد غير الموافقون بشدة هو 00

الشكل رقم (3-12) : يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تكوين الموارد البشرية Q16



الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت



المصدر : من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج SPSS

\*محور أداء الموارد البشرية المحور الثاني: 2

جدول رقم (3-7) : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات محور أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة



الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

01	هل تحسن أدائكم له علاقة بالتكوين	26	06	00	02	00	1.35	0.774	موافق
02	هل سبق و تم تقييم أدائك	23	08	02	00	01	1.47	0.861	موافق
03	هل استعدت من نتائج تقييم الأداء	16	10	05	02	01	1.88	1.066	موافق
/	المجموع						1.56	0.900	/

المصدر : من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج SPSS

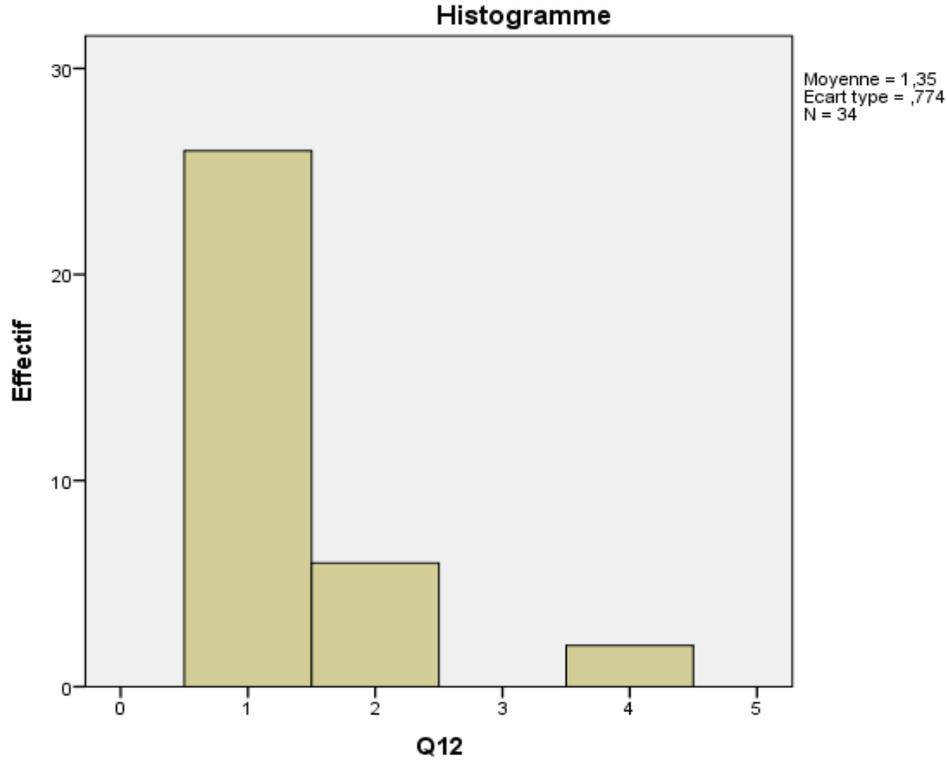
**\*1 هل تحسن أدائكم له علاقة بالتكوين :** نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-7) أن في هذا البعد بلغ المتوسط الحسابي **1.35** أما الانحراف المعياري فكان **0.774** , ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة , حيث أن عدد الموافقين 26 و عدد غير الموافقين 06 و عدد

المحايدين 00, و عدد الموافقين بشدة 02 أما عدد غير الموافقين بشدة هو 00 .

**الشكل رقم (3-13) :** يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور أداء الموارد البشرية Q12



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت



المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج SPSS

**2\* هل سبق و تم تقييم أدائك :** نلاحظ من خلال الجدول أن في هذا البعد بلغ المتوسط الحسابي

**1.47** أما الانحراف المعياري فكان **0.861** ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى عبارات هذا البعد

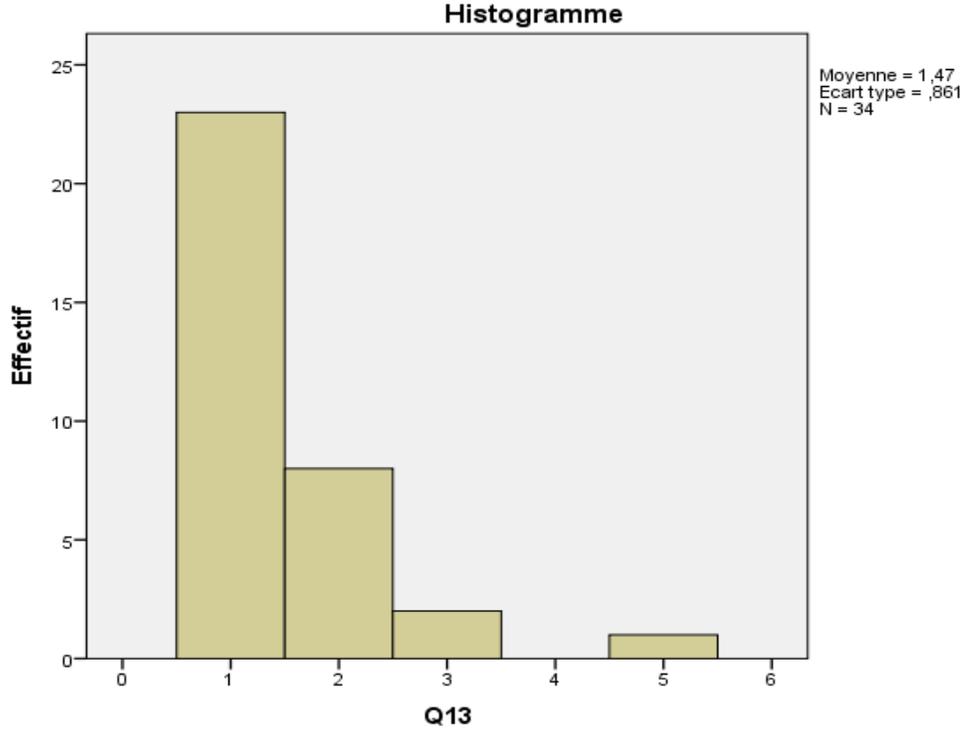
أنها تشكل درجة موافقة , حيث أن عدد الموافقين 23 و عدد غير الموافقين 08 , و عدد المحايدين 02, و

عدد الموافقين بشدة 00, أما عدد غير الموافقين بشدة هو 01.

**الشكل رقم (3-14) :** يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور أداء الموارد البشرية Q13



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت



المصدر : من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج SPSS

**3\* هل استفدت من نتائج تقييم الأداء :** نلاحظ من خلال الجدول أن في هذا البعد بلغ المتوسط

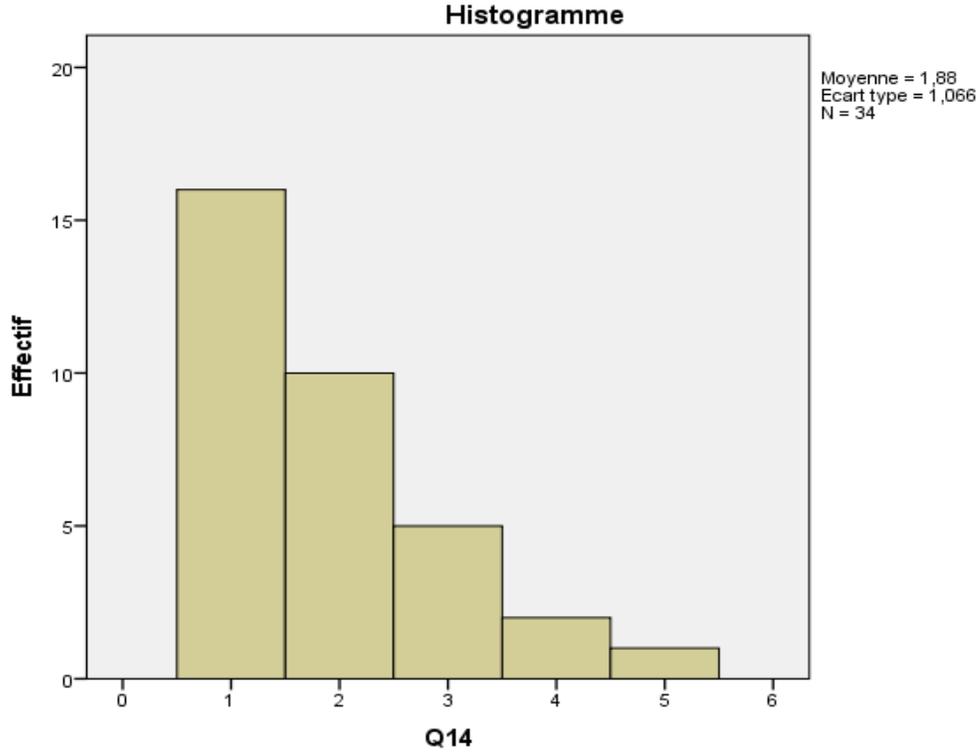
الحسابي 1.88 أما الانحراف المعياري فكان 1.066 , ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى عبارات

هذا البعد إنها تشكل درجة موافقة , حيث إن عدد الموافقين 16 و عدد غير الموافقين 10 , و عدد المحايدين 05 و عدد الموافقين بشدة 02 , أما عدد غير الموافقين بشدة هو 01 .

الشكل رقم (3-15) : يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور أداء الموارد البشرية Q14



الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت



المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج SPSS

رابعاً : اختبار الفرضيات

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الأداء

جدول رقم (3-8) : العلاقة بين التكوين و أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,045 <sup>a</sup>	,002	-,029	4,08758

a. Valeurs prédites : (constantes), m2



الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,098	1	1,098	,066	,799 <sup>b</sup>
1 Résidu	534,667	32	16,708		
Total	535,765	33			

a. Variable dépendante : m1

b. Valeurs prédites : (constantes), m2

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	10,905	1,884		5,789	,000
1 m2	,095	,372	,045	,256	,799

a. Variable dépendante : m1

المصدر : من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال نتائج جدول الارتباط ( التحليل الإحصائي ) بين التكوين و تحسين أداء الموارد البشرية نلاحظ  
 احتمالية معادلة الارتباط 0.02 عند مستوى دلالة 0.799 اي اكبر من 0.05 و ذلك من خلال نتائج التحليل  
 الإحصائي و قيم T المحسوبة البالغة 5.789 كانت ضعيفة و درجة الموافقة ضعيفة , أما قيم الدلالة  
 الإحصائية بلغت 0.000 لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و عليه : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية  
 بين التكوين و أداء الموارد البشرية في "مؤسسة مدغري " .

$$Y = ei \text{ 0.095} + 10.905 \text{ معادلة الارتباط}$$



## الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " عين تموشنت

---

### خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل أخذنا فكرة عن المنظومة الصحية في ولاية عين تموشنت , من خلال التعريف بالمؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " , كما تعرفنا على واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية , ثم إجراء دراسة استطلاعية على المؤسسة العمومية الاستشفائية لكشف تحاليل الاستبيان , حيث خرجنا بنتائج الدراسة الميدانية حتمية وجود اثر دو دلالة إحصائية بين التكوين و أداء الموارد البشرية .



## " المركز الجامعي " بلحاج بوشعيب

عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير قسم: علوم التسيير

### الاستبيان

تحية طيبة و بعد.....

إليك هذا الاستبيان الذي نضعه بين يديك, في إطار القيام بدراسة إحصائية حول مدى توفر التكوين في المؤسسات و محاولة منا مدى معرفة الدور الذي يمكن أن يلعبه هذا الأخير في تحسين أداء الموارد البشرية. و لهذا نطلب منكم المساعدة من خلال ملئ الاستبيان الذي كانت اغلب أسئلته تركز على التكوين في المؤسسة الاستشفائية العمومية : " احمد مدغري ":

### \* المحور الأول: بيانات خاصة بالموظفين

الإجابة تكون بوضع العلامة (+) في الخانة المناسبة :

1 • السن ..... سنة

2 • الجنس:

ذكر  أنثى

3 • الحالة العائلية:

متزوج  أعزب  حالة أخرى

4 • المستوى التعليمي:

بدون مستوى  ابتدائي  متوسط  جامعي

5 • هل لديك الرغبة في التفوق و التميز ؟

نعم  لا  أحيانا

6 • هل لديك القدرة على اتخاذ القرارات بشكل رشيد ؟

نعم  لا  أحيانا

•7 هل تأتي مبكرا إلى عملك في معظم الأحيان ؟

نعم  لا  أحيانا

•8 هل معدل غيابك عن العمل قليل جدا ؟

نعم  لا  أحيانا

•9 هل تدير وقت العمل بشكل جيد ؟

نعم  لا  أحيانا

•10 هل تقوم بإجراء مكالمات تليفونية شخصية أثناء العمل ؟

نعم  لا  أحيانا

\*المحور الثاني: بيانات خاصة بالتكوين و تحسين الأداء

الأسئلة	موافق	غير موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة
---------	-------	-----------	-------	------------	----------------

					<p>1• هل ترغب في التكوين ؟</p> <p>2• هل تريد تكوين داخلي بمؤسستك ؟</p> <p>3• هل تريد تكوين خارجي بمؤسستك ؟</p> <p>4• هل لديك فائدة ايجابية من وراء التكوين ؟</p> <p>5• هل الدورات التكوينية و التدريبية تمس كل الموظفين ؟</p> <p>6• هل تحسن أدائكم له علاقة بالتكوين ؟</p> <p>7• هل سبق و تم تقييم أدائك ؟</p> <p>8• هل استفدت من نتائج تقييم الأداء ؟</p> <p>9• هل التكوين يحقق أهدافك و أهداف مؤسستك ؟</p> <p>10• هل استفدت من تربية علمية ؟</p>
--	--	--	--	--	--

تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام.



## الخاتمة العامة

من خلال هذا البحث حاولنا إعطاء نظرة حول دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة وهذا لما له أهمية في التسيير الفعال لهذه الأخيرة، وعليه إشكالية الموضوع تم تحقيقها بواسطة دراستين فقد خصصنا الدراسة الأولى للنظري والثانية للجانب التطبيقي فالجزء النظري احتوى على التكوين وعلاقته في تحسين أداء الموارد البشرية

ولذلك نقول أن للتكوين أهمية كبيرة في تحسين أداء الموارد البشرية لما يحققه من نتائج إيجابية للمؤسسة والأفراد خصوصا في ظل بيئة متغيرة، فالتكفل بالموارد البشري أساس كل تقدم وتطور حتى لا يصبح الفرد أداة معرفة للتنمية

وبالتالي فنجاح المجتمع في تحقيق أهدافه وضمان استمرارية نموه وتطويره يتطلب تشخيص مخططات واستراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته وإعادة النظر في الطرق الحالية والمنتجة في التكوين

أي أن تكوين الموارد البشرية يعتبر استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه باعتباره عنصرا فعال وحساس، وعلى مؤسسات اليوم أن تهتم به وأن تعطيه القيمة الفعلية وتضعه على رأس عوامل الإنتاج، إذ يعتبر المحرك الرئيسي لها، كما أن المؤسسات الإنتاجية اليوم، لا بد عليها من إعادة تكوين عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيا الجديدة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم وهذا رغبة منها في تحسين مردوديتها الإنتاجية وتحسين نوعية منتوجاتها

وعليه المؤسسات التي أولت اهتمام كبير بتكوين أفرادها يمكنها معرفة مدى استيعاب الأفراد للدروس، وهذا من خلال عملية تقييم أدائهم ومعرفة مستوى أداء الفرد، وعليه يمكننا الخروج ببعض النتائج والتوصيات التي لها علاقة مباشرة بهذا الموضوع

فقد حاولنا في الجزء التطبيقي التعرف على المؤسسة الاستشفائية، وقمنا ببعض التحليلات على الجانب تسيير الموارد البشرية ودور التكوين في تحسين أداء العاملين محاولين ضبط نقاط القوة والضعف في هذا المجال من أجل ترشيد القرارات المتخذة لتحقيق أهداف المؤسسة

فلا بد على المؤسسة أن تعطي أهمية للمورد البشري باعتباره عنصرا فعالا في تحسين أداء الموارد البشرية.

تخصيص ميزانية كافية لتكوين العاملين حتى يتمكنوا من مواكبة التغيرات التكنولوجية، مما يدفعهم - للتعلم أكثر مما يعود إيجابيا للمؤسسة