

أهمية إدارة وتطوير كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة – دراسة ميدانية المستشفى الجامعي عبد القادر حساني سيدي بلعباس –

رفاس حنان* ، يحياوي سليمان** ، قناشي آمنة***

تاريخ الإرسال: 2019/12/04

تاريخ القبول: 2019/12/22

تاريخ النشر: 2019/12/31

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة وتطوير كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمستشفى الجامعي عبد القادر حساني سيدي بلعباس ، وقد تم قياس مجموعة من الأساليب في تنمية كفاءات الموارد البشرية . وتم إعتقاد على أداة المقابلة والاستبيان وتحليل المعطيات عن طريق استعمال الإكسل Excel ، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان المؤسسة تركز على تطوير كفاءات مواردها البشرية وإدارتها، حيث تعتمد على التكوين والتدريب وذلك من خلال برامج تكوينية وتدريبية محكمة ومنظمة، تسعى من خلاله الى تحسين اداء العمال وكذا ضمان سيولة العمل داخل المؤسسة .

الكلمات المفتاحية: ادارة الموارد البشرية، الكفاءة، التكوين والتدريب.

The importance of management and development of human resources competencies for the organization - Practical case: University Hospital Abdelkader Hassani Sidi Bel Abbas

Abstract:

This study aimed to identify the importance of managing and developing human resources competencies for the university hospital, Abdelkader Hassani Sidi Bel Abbas, and a set of methods were measured in developing human resource competencies, It was based on the interview, questionnaire and data analysis tool through the use of Excel, and among the most important results of the study is that the institution is based on developing the competencies of its human resources and its management, as it depends on training and training, through formative and structured training and training programs, through which it seeks to Improving the performance of workers as well as ensuring the progress of work within the organization.

keywords: human resource management, efficiency, configuration and training.

* طالبة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير سيدي بلعباس refashanane@gmail.com

** أستاذ محاضر قسم بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير سيدي بلعباس Yahiaoui_s@ymail.com

*** طالبة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير سيدي بلعباس amina.guenachi@gmail.com

1. المقدمة:

إن موضوع الموارد البشرية يرتبط بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة في المحيط الذي يفرض على المنظمة التأقلم معه، لذا وجب عليها تطوير كفاءاتها وإدارتها في مختلف المجالات لضمان البقاء والإستمرارية، وهذا يتم عن طريق إتباع أفضل الطرق والأساليب التكوينية والتدريبية للحصول على الفرص المستقبلية التي تجعل المنظمة أكثر فعالية في بيئة داعمة ومشجعة للمورد البشري باعتباره العنصر الدائم والمتجدد. الذي يجعل المنظمة تحتل الريادة والصدارة.

2.1 إشكالية الدراسة:

إن الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للمنظمة وذلك لأهميتها، وكونها تساهم بشكل كبير في تنمية الاقتصاد من خلال كفاءاته النادرة التي تعتبر مورد إستراتيجي يسمح للمنظمة اكتساب مزايا تنافسية. وخاصة عندما تتساوى جميع الفرص والإمكانات فان الحل يأتي من داخل المنظمة عن طريق العنصر البشري الذي يمثل المحرك الاساسي والفعال للعملية الانتاجية والإدارية والإبتكارية في المنظمة. ومما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

كيف يؤثر التكوين والتدريب في تطوير وإدارة الكفاءات؟

و في هذا الإطار طرحنا بعض التساؤلات الفرعية المهمة التالية:

ماهي اهم الأساليب التي تعتمدها المنظمة في تطوير كفاءاتها؟

ماهي الاثار الناجمة عن التكوين والتدريب في تطوير الكفاءات؟

ماهي طبيعة العلاقة بين التكوين والتدريب في تطوير الكفاءة؟

3.1 الفرضيات:

وللإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

يمثل التكوين والتدريب من اهم الأساليب فعالة في تطوير الكفاءات.

يؤثر التكوين والتدريب بشكل ايجابي في بروز الكفاءة وتطويرها.

توجد علاقة طردية بين التكوين والتدريب في تطوير الكفاءات.

ولدراسة هذه الفرضية حددنا الأهداف التالية:

4.1 أهداف البحث:

تحديد مفاهيم عامة حول الموارد البشرية.

تحديد مفاهيم عامة حول تطوير الكفاءة.

تسليط الضوء على دور التكوين وتدريب في تطوير الكفاءة ادارتها في المستشفى الجامعي عبد القادر حساني بسبدي

بلعباس.

5.1 منهج البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة في البحث و الإلمام بكل جوانب الموضوع فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بغية

التعرف على أهم الأساليب التي تستعملها المنظمة من أجل إدارة وتطوير كفاءاتها.

و على هذا الأساس قسمنا هذه الورقة البحثية إلى العناصر الأساسية التالية:

3. الاطار المفاهيمي حول الموارد البشرية وتنميتها .

4. أساليب تطوير الكفاءة وإدارتها.

5. دراسة ميدانية حول أساليب تطوير الكفاءات في المستشفى الجامعي عبد القادر حساني سيدي بلعباس.

2. محتوى الدراسة :

1.2 الدراسات السابقة:

- مصنوعة أحمد (2012) بعنوان "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني". هدفت هذه الدراسة إلى تعريف تنافسية المؤسسة وذكر أهم مصادرها إلى جانب السعي إلى إيضاح ماهية تسيير الكفاءات وأساليب تنميتها وتطويرها في المؤسسة مع شرح مساهمة الكفاءات في تدعيم وتعزيز تنافسية أداء المنتج التأميني .

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تعظيم إنتاج القيمة المرتبطة بالرأس المال الفكري وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالكفاءات البشرية وتدعيمها، بحيث تصبح موردا إستراتيجيا يسمح بتحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي.

- مزياني، حنان وشليل عبد اللطيف (2016) بعنوان " وظيفة الاتصال ودورها في تطوير كفاءات

المؤسسات السياحية - دراسة حالة بعض المؤسسات السياحية بالغرب الجزائري -".

سلطت هذه الدراسة الضوء على الجوانب النظرية من التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (الكفاءات)، دور الاتصال الداخلي في تطوير هذا المورد، وأهم الوسائل والطرق التي تؤثر وتساهم في تطوير الكفاءات بالمؤسسات السياحية بالغرب الجزائري، حيث شملت العينة 30 مؤسسة تم تقسيم 120 استبيان واسترجاع 74 منهم فقط، تم استفراغ المعلومات وتحليلها بالإستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

أظهرت هذه الدراسة أن المؤسسات السياحية اعتمدت على التكوين والاتصال الداخلي في تطوير كفاءاتها، وكذلك تقييم هذه الكفاءات قبل وبعد التكوين. وتحديد معوقات الاتصال الداخلي لتفادي المشاكل بين الموظفين، كل هذا يساعد المؤسسة على تطوير مواردها البشرية (الكفاءات) باستمرار مما يساعدها على مواكبة التغيرات والتميز على منافسيها في نفس المجال.

- بن أحمد، سميرة وبودي عبد القادر(2018) بعنوان " دور الكفاءات في ترقية السلوك الابداعي من منظور

مقاولاتي - إشارة إلى المقاولات بالمشاريع السياحية بشار -".

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تعريف الكفاءات وتحديد أهم كفاءات المقاولات لاجتهاد مشروعها السياحي، وتطويرها من أجل تفجير وإظهار الطاقات الابداعية بالمؤسسة المقاولات، وإظهار ذلك قاموا بدراسة ميدانية استهدفت فئة المقاولين بالتنظيمات السياحية بشار، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، و الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل إيضاح مدى ارتباط الكفاءات بسلوك الابداعي.

- ياسر، مرزوقي وعبد الرشيد بن ديب (2018) بعنوان " تنمية وتطوير الكفاءات كمدخل لتعزيز الميزة

التنافسية للمنتجات الدوائية - دراسة حالة مجمع صيدال -".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه تطوير وتنمية الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية بمجمع صيدال، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان شمل (28) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (162) مستجوب، تم استفراغ المعلومات وتحليلها بالإستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) فتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

هنالك دور كبير للتدريب في تحسين أداء الكفاءات، الذي بدوره يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وهذا يوضح ان هنالك علاقة ارتباط قوية بين (تنمية وتطوير الكفاءات) و(الميزة التنافسية).

3. الاطار المفاهيمي حول الموارد البشرية وتنميتها

1.3 الموارد البشرية

إنّ الموارد البشرية (بالإنجليزية) Human Resources: تعني التركيز على المهام الخاصة بالموظفين، من خلال تقسيم الشركة وفقاً لمجموعة من الأنشطة التي تشمل التدريب، وتوظيف الموظفين الجدد، وتوجيه الأفراد، وتوفير الاستحقاقات الخاصة بالموظفين (Business Dctionary، 2017)، وتعرف الموارد البشرية بأنها جزء من إدارة المنشآت، وتهتم بإدارة وتدريب الموظفين باعتبارهم من أهم أصول العمل (Business Dctionary، 2017). الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد "بيتر دركر "Drucker Peter" ذلك حيث يقول: "إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الانسان" (مدحت محمد أبو نصر، 2007).

2.3 أهمية الموارد البشرية في المنظمة:

تمثل الموارد البشرية أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة، فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم (مدحت محمد أبو نصر، 2007).

حيث يوضح "جيفري فيفر "Pfeiffer Jeffrey" "أن أهمية الموارد البشرية وكيفية إدارتها تزداد يوماً بعد يوم، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر، فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وحصصة الشركة من السوق، ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي. هذا ما يؤكد بأن الموارد الثقيلة لإقامة المؤسسة لم تعد لها بالغ الأهمية بقدر ما توليه الموارد البشرية المؤهلة من قيمة.

ومن خلال هذه التعريفات يتبين لنا أن الموارد البشرية لديها أهمية بالغة في المنظمات و يجب أن تدار بطريقة مناسبة بحيث تتوافق مهاراتها وقدراتها وسلوكها مع الأهداف التي تحددها المنظمة من أجل خلق أو تنمية معارف جديدة .

3.3 تنمية الموارد البشرية

- يقصد بتنمية الموارد البشرية: هي مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعزيز كل من أهداف الفرد والمنظمة والموارد البشرية اصطلاحاً يعتبر حديثاً: حيث اتخذ مضمون الموارد البشرية دالاً لتختلف عما كان عليه مضمون إدارة الأفراد وذلك لأن الفلسفة الإدارية التي ينهض بها كل من المهتمين بها قد عرفت تغييرات جوهرية (علي غريب وآخرون، 2002).

- كما تعرف التنمية البشرية بحسب تقارير الأمم المتحدة على أنها:

"تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجل الناس وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة، ...، من خلال السعي المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية وصقل المواهب" (بن عنتر عبد الرحمان، 2010).

4.3 مميزات تنمية موارد البشرية

أما عمر وصفي عقيلي فيرى أن تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة تختلف خصائصها، لاعتبار أن مفهوم التنمية من وجهة نظر حديثة يجب أن تتصف بخاصيتين أساسيتين من خلالهما تكون الخصائص الأخرى واضحة (عمر وصفي عقيلي، 2005) هما:

- تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية: ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة، حيث تتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالموارد البشري، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين مستوى كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل، لرفع الكفاءة و الفعالية التنظيمية باستمرار و تحقيق الرضا .
- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة، تهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين وضعها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة الديناميكية، بالتالي من أهم خصائص تنمية الموارد البشرية هي كونها عملية تعلم مستمرة استمرار الحياة الوظيفية للمورد البشري بالمؤسسة مهما كان نوعها ونشاطها.
- تنمية الموارد البشرية استثمار بشري يستلزم التنبؤ ترى بعض المؤسسات أن الإنفاق على برامج تنمية مواردها البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع)، يعد عبئا وتكلفة على عاتق المؤسسة، لكن التوجه الحديث لتنمية الموارد البشرية غير النظرة لهذا الأخير إلى اعتباره استثمارا بشريا يستلزم لنجاحه التنبؤ. و يعنى الاستثمار في رأس المال البشري الإنفاق على المجالات التي تساهم في بناء الفرد في المنظمة (عدلي علي أبو طاحون، 2000).
- ويرى التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي وحقل استثماري خصب، فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق،... ويؤكد هذا التوجه استبدال مصطلح التكلفة COST بمصطلح الاستثمار Investment، هذا الاستبدال يجب على المسؤولين في المؤسسة اعتباره استثمارا طويل الأجل لا تتحقق عوائده في المدى القصير؛ بل تتحقق على المدى الطويل (عمر وصفي عقيلي، 2005).

4. أساليب تنمية الكفاءات

1.4 مفهوم الكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الشائكة والتي من الصعب تحديد مفهوم موحد، لذلك سوف نتطرق إلى بعض التعاريف لمحاولة الوصول إلى الصورة التقريبية للكفاءة وهي:

- عبارة عن مجموعة من المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد والتي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل السمات الشخصية، القدرة، الصورة الذاتية... إلخ (Claude Levy Le Boyer, 1996)
- تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية: "AFNOR" الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط (يوسف، بن شني وأمين مخفي، 2012).

- تعريف لوك بايور: الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل (منصوري، كمال ووسماح صولح، 2010).
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الكفاءة أنها التنسيق بين العارف النظرية والمعارف العلمية والمعارف الشخصية، وتبرز او تظهر الكفاءة في الميدان من خلال التكوين، التدريب والتحفيز.
- #### 2.4 أنواع الكفاءات

الشكل 01: أنواع الكفاءات



من إعداد الباحثين

أ- الكفاءات الفردية:

- هي القدرة على استخدام المعارف والخبرات العملية المكتسبة معا، من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة (براق، محمد وبن شاي يرابح، 2004).
- كما يقصد بالكفاءات الفردية القدرة على اظهارها من خلال تجسيدها في الميدان وأخذ المبادرة وتأكيد المسؤولية تجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية فهي القدرة على إستخدام المعارف العملية المكتسبة من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة ، وبالتالي يفترض في الفرد:
- ✓ المرونة والقدرة على التكيف مع تغيرات البيئية.
 - ✓ أن يكون مثابرا وقادر على العمل وحده.
 - ✓ القدرة على مواجهة المشاكل وحلها بطرق سلمية.
 - ✓ القدرة على الموازنة بين حياته الخاصة والعملية.

ب- الكفاءات الجماعية:

- الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجود بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف، تشمل معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلمنا لخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات (مصنوعة أحمد، 2012).

وتعتبر الكفاءات الجماعية محصلة الكفاءات الفردية التي تتجسد في التكامل الذي يتحقق نتيجة اندماج الكفاءات الفردية والتي تتقاسم ثقافة مشتركة للمنظمة. ومن بين إيجابيات الكفاءات الجماعية مايلي:

- ✓ التفكير الإبداعي والقدرة على حل مشاكل.
- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات.
- ✓ سرعة الاستجابة لتغيرات البيئية.
- ✓ القدرة على الاتصال.

ج- الكفاءات الاستراتيجية:

الكفاءات التنظيمية تعد من بين الكفاءات التي يصعب تداولها ونقلها بين المنافسين وهي نتيجة علاقات ضمنية ما بين مختلف الموارد (Roland Foucher ,et autres, 2012) تحديد الكفاءات القدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءات لاتعد ذات طابع استراتيجي ما لمتساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية (بوقلق ولاهادي، 2004).

3.4 أبعاد الكفاءات

استطاع " Durand.T " الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي (بن أحمد، سميرة وبودي عبد القادر، 2018):

- ❖ المعرفة: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.
- ❖ المهارة: القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا. لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.
- ❖ الاستعداد : قدرة الفرد على تنفيذ المهام، ممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بمهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

الشكل 02: أبعاد الكفاءات



من إعداد الباحثين

4.4 تطوير الكفاءات

من بين أساليب تطوير الكفاءات ما يلي :

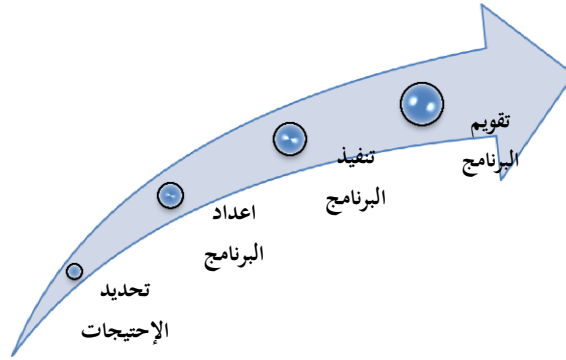
- ✚ التكوين والتدريب: هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية وبالتالي رفع مستوى الانتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمؤسسة والتكوين والتدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها (فيصل حسونة، 2008)

ويعرف التكوين والتدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الفرد وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة

للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق (محمد جمال مرعي، 1993).

فالمشاكل الناتجة عن ضعف التكوين والتدريب تعبر عن وجود خلل في مراحل العملية التدريبية أو أحدها، والتي يمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

الشكل 03: مراحل التدريب



المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن أول مرحلة في التدريب هي تحديد الاحتياجات ويتم ذلك عند وجود قصور في الأداء، وعند تحديده يتم تصميم برنامج تدريبي خاص وهي المرحلة الثانية التي يتم فيها تحديد الأهداف وبالتالي المادة التدريبية التي تشير إلى مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق و الأمثلة التي تشرح وتوضح موضوعا معينا، إذ يجب صياغة هذه المادة مع ما يتماشى والمستوى التعليمي والعملي للمتدربين. بعد ذلك تنفيذ البرنامج وهي المرحلة الثالثة التي يتم فيها اختيار المدربين وإعدادهم وإعداد ميزانية البرنامج التدريبي مع تحديد الأساليب وفقا للأهداف المسطرة. وتعتبر المرحلة الرابعة ختاماً للعملية التدريبية أي مرحلة التقويم حيث يتم فيها قياس مدى فعالية وكفاءة البرنامج التدريبي وهل وصل إلى الأهداف مسطرة، وكذا معرفة نقاط القوة واستغلالها ونقاط الضعف ومعالجتها.

التحفيز: هو عملية البحث عن العوامل الخارجية المحركة للفرد والدافعة له لاتخاذ سلوك معين أو تغيير مساره (خلد عبد الرحيم، الهيثي وأكرم أحمد الطويل، 2000). وكتعريف شامل يمكن أن نقول أن التحفيز هو مجموعة المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرين في اطار ما، بهدف التأثير على القوة الداخلية للفرد (الدافعية) لتوجيه سلوكيات الموارد البشرية باتجاهات معينة تخدم المصالح المشتركة للموارد البشرية والمؤسسة (كمال بربر، 2008).

ومما سبق يمكننا القول أن التحفيز هو مجموعة العوامل التي تعمل على تأثير في سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته وتختلف انواع الحوافز حسب طبيعة الحافز من معنوي أو مادي، وحسب الأثر من إيجابي أو سلبي، وحسب المستفيد من فردي أو جماعي، وكذا حسب موقع الحافز من مباشرة أو غير مباشرة.

إدارة المعرفة: حسب Drucker القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية (نجم عبود نجم، 2005). وتعتبر المعرفة مزيج بين الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العامل والمؤسسة (عبد الستار وأخرون، 2009).

وانطلاقاً من هذا فإن تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في المنظمة الحديثة من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الحديثة في تطوير الكفاءات.

مساهمة التكنولوجيات الحديثة والاتصال في تطوير الكفاءات: تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها "مختلف أنواع الاكتشافات والمنتجات والاختراعات التي تأثرت بظهور تكنولوجيا الحواسيب، والاتصالات الحديثة والتي تتعامل مع شتى أنواع المعلومات من حيث جمعها، تحليلها، تنظيمها، وتخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والمتاحة" (بلعيا، خديجة و معموري صورية، 2011). أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال تستخدم من طرف المنظمات في مجالات عدة وذلك من خلال استعمالها الداخلية والخارجية التي تساهم في تطوير المعرفة عن طريق التجدد المستمر للمعلومات والموارد مما يؤدي إلى تطوير الكفاءات بكونها تسمح بمواكبة شروط المنافسة الجديدة التي تفرضها التغيرات البيئية.

5. الجانب التطبيقي "أساليب تطوير الكفاءات في المستشفى الجامعي عبد القادر حساني سيدي بلعباس"
بعد تطرقنا في الجانب النظري لكل من الموارد البشرية وأساليب تطوير الكفاءات (التدريب والتكوين، التحفيز، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال)، قمنا بدراسة ميدانية في المستشفى الجامعي عبد القادر حساني سيدي بلعباس.

1.5 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملة في المستشفى الجامعي عبد القادر حساني سيدي بلعباس، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من 40 اطار.

2.5 إعداد استمارة الاستبيان:

قمنا بإعداد إستمارة إستبيان تتكون مقدمة حول الدراسة و قسمين أساسيين يمثل القسم الأول من المعلومات شخصية لأفراد العينة من حيث العمر، الجنس والمستوى التعليمي.

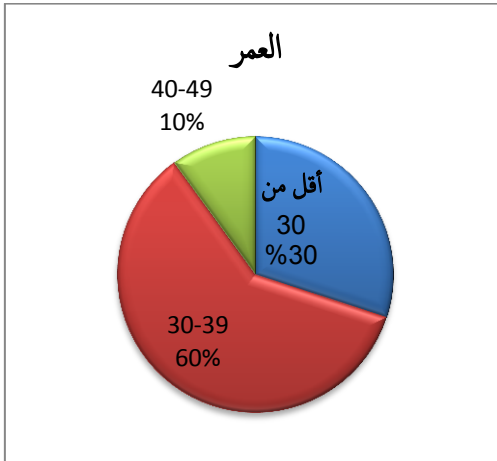
القسم الثاني يخص متغيرات الدراسة متمثلة في الموارد البشرية وأساليب تطوير الكفاءات.

فبعد إعداد الاستمارة قمنا بتوزيعها على العينة العشوائية المقدرة 40 فرد بنسبة استرجاع 100% وكلها مقبولة .

3.5 نتائج الدراسة الميدانية:

بعد تفرغ محتوى استمارة قمنا بتحليل النتائج التالية:

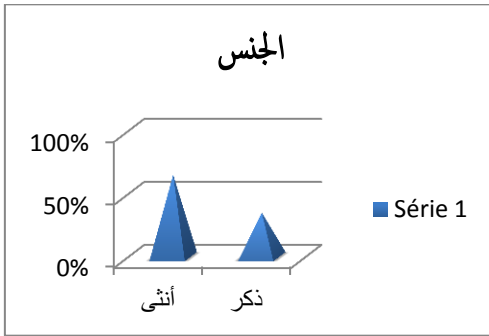
الشكل 04: توزيع أعمار أفراد العينة



يتضح من الشكل البياني أن معظم الأفراد تتراوح أعمارهم من 24 إلى 44، حيث أقل من 30 سنة بلغت نسبتهم 30% و 30-39 سنة وبلغت نسبتهم 60%، وما بين 40-49 سنة بلغت نسبتهم 10% وما نلاحظه من الشكل أن أغلبية العمال هم من فئة الشباب وهذا راجع لاهتمام المؤسسة بذوي الخبرة وتوفير خصائص وشروط معينة حتى يتسنى له تولي منصب المسؤولية .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان واستعمال برنامج excel

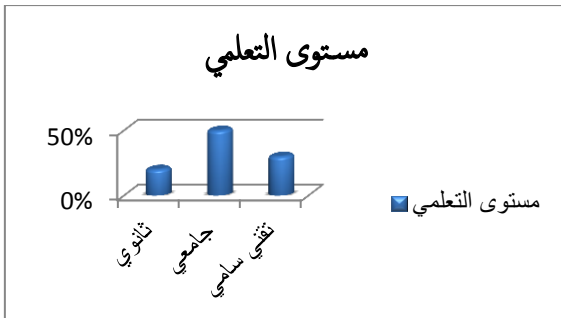
الشكل 05: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



يتضح من الشكل البياني أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس تمثّل 60% إناث و 40% ذكور ومن هنا نستنتج أن أغلبية موظفي المستشفى الجامعي عبد القادر حساني هم إناث وهذا راجع لكون المؤسسة تعتمد في توظيفها على الإناث وخاصة في مجال تمريض .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان واستعمال برنامج excel

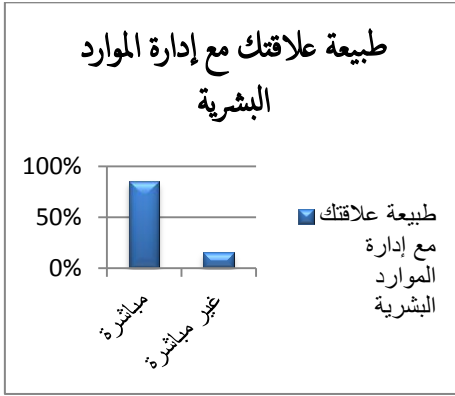
الشكل 06: البيانات الشخصية المتعلقة بالمستوى التعليمي



يتضح من الشكل البياني أن أغلبية أفراد العينة مستواهم جامعي ثم يليه تقني سامي ثم مستوى ثانوي وذلك بنسبة 50% و 30% و 20% على التوالي وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على مستويات عالية تساعد على تطوير الكفاءات.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان واستعمال برنامج excel

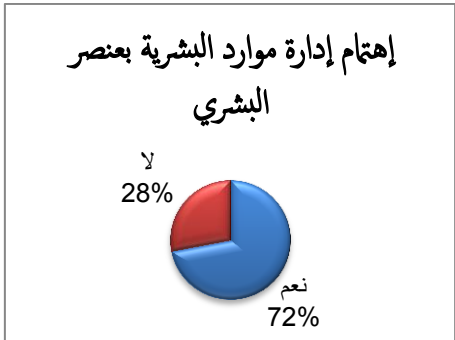
الشكل 07: طبيعة علاقة بين إدارة الموارد البشرية والأفراد



يتبين من خلال الشكل البياني أن نسبة 85% من أفراد العينة يرون أن العلاقة بينهم وبين إدارة الموارد البشرية هي علاقة مباشرة، غير أن نسبة 20% من نفس العينة يرون أن هناك علاقة غير مباشرة بينهم وبين إدارة الموارد البشرية ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم بهذه العلاقة من أجل تسهيل عمل الفرد داخل المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان واستعمال برنامج excel

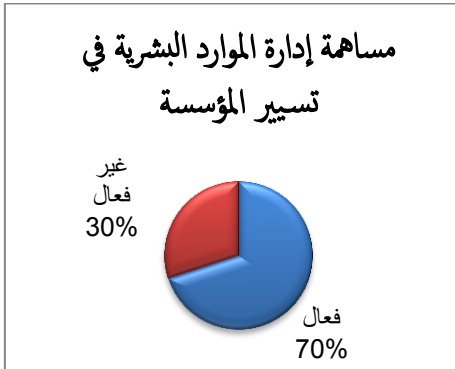
الشكل 08: اهتمام إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري



من خلال الشكل البياني نستنتج أن نسبة 72% يرون أن إدارة الموارد البشرية لا تهتم بالعنصر البشري، في حين 28% يرون أن إدارة الموارد البشرية تهتم بالعنصر البشري ومن خلال ذلك نستخلص أن المؤسسة تهتم بالعنصر البشري باعتباره عنصر أساسي في المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان واستعمال برنامج excel

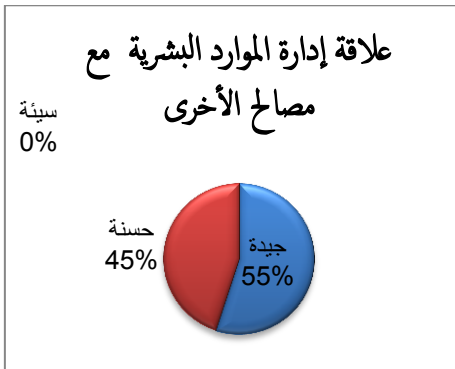
الشكل 09: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تسيير المؤسسة



من خلال الشكل البياني نلاحظ أن نسبة 70% يرون أن مساهمة إدارة الموارد البشرية في تسيير المؤسسة فعالة، في حين أن نسبة 30% يرون أن مساهمة إدارة الموارد البشرية في تسيير المؤسسة غير فعالة، ومن هنا نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تسيير المؤسسة وذلك لضمان عمل المؤسسة بشكل جيد.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان واستعمال برنامج excel

الشكل 10: علاقة إدارة الموارد البشرية مع المصالح الأخرى



من خلال الشكل البياني نلاحظ أن نسبة 55% يرون أن علاقة الموارد البشرية مع مصالح الأخرى انما جيدة، و يرون أن هناك علاقة حسنة تمثل نسبة 45%، وهذا ما يدل على أن علاقة إدارة الموارد البشرية مع المصالح الأخرى جيد نوعا ما وهذا يدل على أن مؤسسة تهتم بمصالحها.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان واستعمال برنامج excel

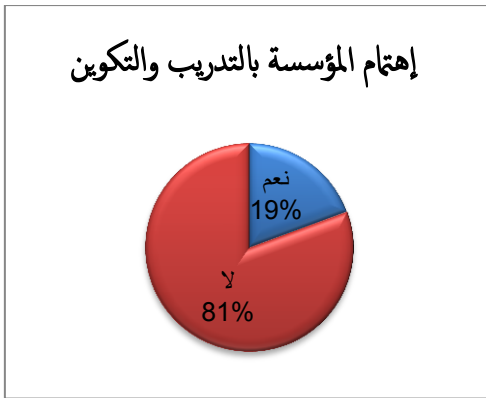
الشكل 11: إهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات



نستخلص من خلال الشكل البياني ان نسبة 85% من أفراد العينة أجابوا بنعم كون المؤسسة تهتم بتطوير كفاءاتها، في حين أن 15% أجابوا بلا وهذا ما يدل على ان المؤسسة لا تهتم بتطوير كفاءاتها، ومن خلال تحليل المعطيات نستخلص أن المؤسسة تهتم بتطوير كفاءاتها لأنها تعتبرها عنصر أساسي في تقدم ونجاح واستمرارية المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان واستعمال برنامج excel

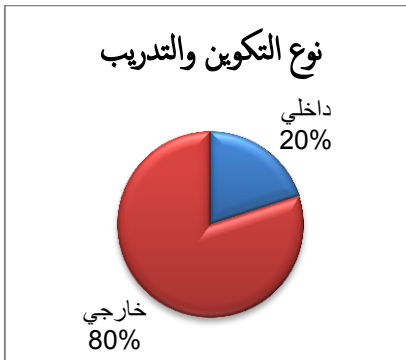
الشكل 12: إهتمام المؤسسة بالتدريب والتكوين



نستخلص من خلال الشكل البياني ان نسبة 81% من افراد العينة اجابوا "بنعم" كون المؤسسة تهتم بالتدريب والتكوين في حين ان 19% من افراد العينة اجابوا بلا ما يدل على ان المؤسسة لا تهتم بالتدريب والتكوين وهذا دليل على ان المؤسسة تولي اهتمام كبير بتنمية كفاءاتها.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان واستعمال برنامج excel

الشكل 13: نوع التدريب والتكوين في المؤسسة



ما نلاحظه من خلال الشكل البياني ان نسبة 80% تشير ان نوع التكوين والتدريب في المؤسسة يكون خارجي ، في حين ان نسبة 20% تشير الى التكوين والتدريب داخلي وهذا ما يدل على ان المؤسسة تقوم بدورات تكوينية مستمرة في خارج وهذا من اجل تطوير القدرات المعرفية من خلال البرامج التدريبية الجديدة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان واستعمال برنامج excel

الشكل 14: مساهمة التدريب والتكوين في تطوير الكفاءات

مساهمة التدريب والتكوين في تطوير الكفاءات

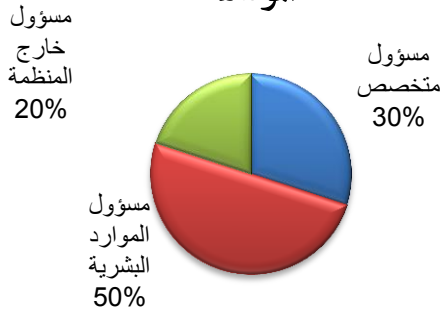


ما نلاحظه من خلال الشكل البياني ان نسبة 78% تشير الى ان هناك مساهمة في تطوير الكفاءات من خلال التكوين والتدريب في حين ان هناك 20% تمثل نسبة عدم مساهمة التكوين والتدريب في تطوير الكفاءات وهذا ما يدل على ان المؤسسة تتبنى اسلوب التكوين والتدريب في تطوير وادارة كفاءاتها وهذا نظرا لفعاليتهم في تنمية الفرد.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان واستعمال برنامج excel

الشكل 15: المسؤول عن التدريب والتكوين في المؤسسة

المسؤول عن التدريب والتكوين في المؤسسة

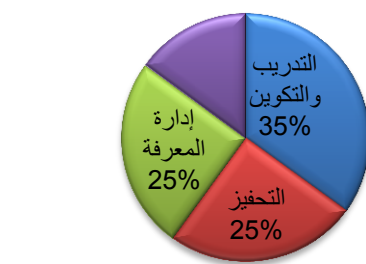


نلاحظ من خلال الشكل البياني ان نسبة 60% تمثل ان المسؤول عن التدريب والتكوين هو مسؤول الموارد البشرية، وان نسبة 30% تعبر عن انا المسؤول عن التكوين والتدريب هو مسؤول متخصص، في حين ان نسبة 20% تشير ان هناك مسؤول خارج المؤسسة هو المسؤول عن التكوين والتدريب، وهذا دليل على ادارة الموارد البشرية تولي اهتمام بالتدريب والتكوين لتنمية كفاءة الافراد.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان واستعمال برنامج excel

الشكل 16: أساليب مستعملة في تطوير الكفاءات

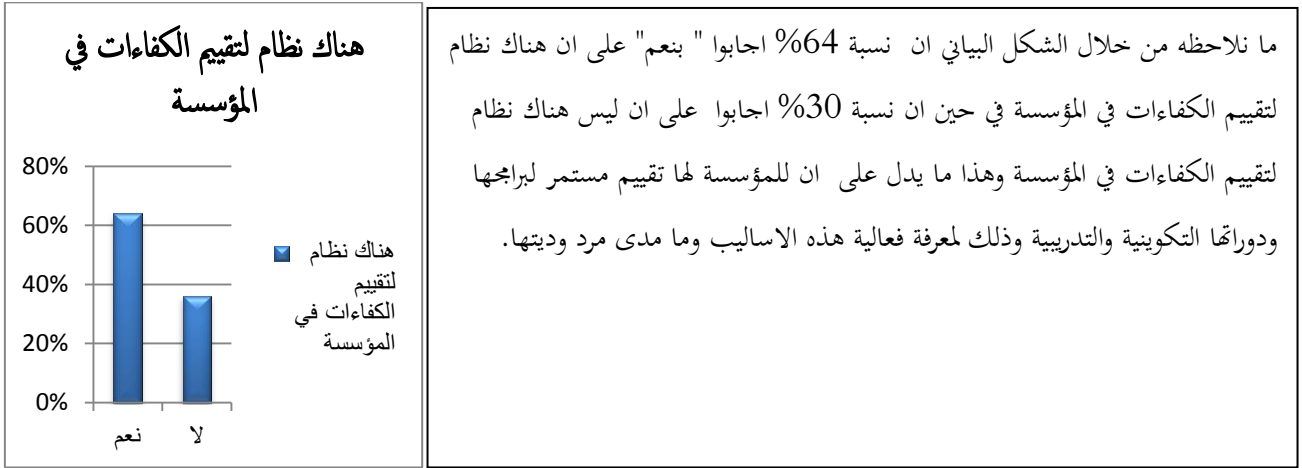
أساليب مستعملة في تطوير الكفاءات



يتضح من الشكل البياني أن المؤسسة تتبع مجموعة من الأساليب من أجل تطوير كفاءاتها من بينها التدريب والتكوين الذي يمثل 35% من النسب، و25% كل من التحفيز وإدارة المعرفة ثم تليها تكنولوجيا الإعلام والإنترنت الحديثة بنسبة 15%، وهذا ما يبين أن المؤسسة لها أساليب معينة تعتمد عليها من أجل تطوير كفاءاتها.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان واستعمال برنامج excel

الشكل 17: هناك نظام لتقييم الكفاءات في المؤسسة



ما نلاحظه من خلال الشكل البياني ان نسبة 64% اجابوا " بنعم" على ان هناك نظام لتقييم الكفاءات في المؤسسة في حين ان نسبة 30% اجابوا على ان ليس هناك نظام لتقييم الكفاءات في المؤسسة وهذا ما يدل على ان للمؤسسة لها تقييم مستمر لبرامجها ودوراتها التكوينية والتدريبية وذلك لمعرفة فعالية هذه الاساليب وما مدى مرد وديتها.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان واستعمال برنامج excel

4.5 إختبار الفرضيات واستنتاج الدراسة

الفرضية الأولى: تبين من خلال الدراسة أن من أهم أساليب تطوير وإدارة الكفاءات هي التدريب والتكوين ، وهذا نظرا لنجاعة هذه الاساليب وكذا فعاليتها في رفع القدرات وكذا احداث التوازن بين العامل ووظيفته.

الفرضية الثانية: فبعد الدراسة والتحليل استخلصنا أن العاملين من عينة الدراسة بالمستشفى الجامعي عبد القادر حساني يخضعون إلى مجموعة من أساليب تنمية الكفاءات ولكن لاحظنا أنهم يعتمدون بشكل كبير على التدريب بالمقارنة مع الأساليب الأخرى، فتوصلنا من خلال هذه الدراسة ان التكوين والتدريب له مساهمة كبيرة وإيجابية في بروز الكفاءات، وذلك من خلال الاثار الايجابية في تحسين اداء الافراد ورفع من مردودية المؤسسة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية بين التكوين والتدريب في تطوير الكفاءات بالنسبة للعينة التي قمنا بدراستها في المستشفى الجامعي عبد القادر حساني بسيدي بلعباس، بحث كل من خضع لتدريب والتكوين تحسن أداءه بالمقارنة مع أداءه الذي كان قبل خضوعه لتدريب والتكوين مما يعكس تطور كفاءتهم .

استنتاجات الدراسة: من خلال الدراسة الميدانية في المستشفى الجامعي "عبد القادر حساني" سيدي بلعباس تبين لنا ان المؤسسة تركز على على تطوير كفاءات مواردها البشرية وادارتها، حيث تعتمد على التكوين والتدريب وذلك من خلال برامج تكوينية وتدريبية محكمة ومنظمة، تسعى من خلاله الى تحسين اداء العمال وكذا ضمان سيروة العمل داخل المؤسسة. ولكن من خلال تحليل المعطيات وملاحظنا الأساليب المتبعة ليست كافية إذ يجب تحسينها وتطويرها من أجل الحصول إلى الكفاءات المطلوبة وبالتالي الوصول إلى الأداء المتميز.

الخاتمة:

يعد المورد البشري في المنظمة العنصر الأساسي لإستراتيجيتها التنافسية. فكفاءة الموارد البشرية تحقق النجاح والتميز في بيئة شديدة المنافسة. يعتبر أساس تطوير وتنمية الكفاءات هو قدرة على تقديم أساليب ناجحة وفعالة في تنمية مواردها، إذ يجب أن تعرف المؤسسة بأنها محفظة من الموارد والكفاءات التي يجب تثمينها، بحيث كلما أبققتها ضمن خصوصياتها كلما كانت مصدرا للميزة التنافسية .

ويمكن تلخيص نتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

- أهمية تطوير الكفاءات بالنسبة للمنظمات
- اهتمام مسؤولي المستشفى الجامعي عبد القادر حساني بسيدي بلعباس بتنمية كفاءات موارده البشرية ولكن ليس بشكل الكافي.

- وجود كفاءات جيدة تعمل في المستشفى الجامعي عبد القادر حساني سيدي بلعباس.
- اعتماد على التدريب واعتباره عملية جوهرية في تنمية كفاءات الموارد البشرية للمستشفى الجامعي عبد القادر حساني سيدي بلعباس.

الإقتراحات:

- في ضوء ما توصلت إليه النتائج يمكن طرح بعض الإقتراحات والتوصيات التي نأمل أن تساهم في إثراء موضوع أهمية تطوير كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة وذلك على النحو التالي:
- إعطاء الأهمية البالغة للتدريب والتكوين للمؤسسات وخاصة الإستشفائية.
 - ضرورة الاهتمام المؤسسات الجزائرية بكفاءتها البشرية وتنميتها والحفاظة عليها.
 - وضع برامج تكوينية وتدريبية للموارد البشرية من أجل تطوير كفاءاتهم لتحسين أدائهم.
 - الحرص على تطوير أساليب تنمية الكفاءات في المؤسسة.
 - تبني أساليب جديدة لتنمية الكفاءات بالمستشفى الجامعي عبد القادر حساني سيدي بلعباس.

قائمة المراجع:

الكتب:

- بن عنتر عبد الرحمان. (2010). إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس - الأبعاد - الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- خلد عبد الرحيم الهيثي. (2000). أكرم أحمد الطويل، "التنظيم الصناعي - المبادئ والعمليات -"، المداخل والتجارب"، دار ومكتبة الحامد للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- عبد الستار العلي وآخرون. (2009). "مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسرية، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- عدلي علي أبو طاحون. (2000). "إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية"، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر.
- علي غريب وآخرو. (2005). "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للنشر، الجزائر .
- عمر وصفي عقيلي. (2005). "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- فيصل حسونة. (2008). "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- كمال بربز. (2008). "إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، دار وائل للنشر، لبنان .
- محمد جمال مرعي. (1993). "التدريب والتنمية"، عالم الكتب، القاهرة، مصر .
- مدحت محمد أبو النصر. (2007). "إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى، مصر.
- نجم عبود نجم. (2005). "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق لنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.

المقالات:

- بن أحمد سميرة، بودي عبد القادر. (2018). دور الكفاءات في ترقية السلوك الابداعي من منظور مقاولاتي "إشارة إلى المقابلة بالمشاريع السياحة بشار"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، المجلد 4، العدد 2، 515-525.
- منصور كمال، وسماح صوح. (2010). "تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 4، العدد 01، 48-68.

تظاهرات علمية:

- براق محمد، بن شاي يرايح. (2004). تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر.
- بلعلاء خديجة و معموري صورية. (2011). دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- بوقلق وللهادي. (2004). الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي للتنمية البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر.
- مصنوعة أحمد. (2012). "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة الشلف.
- يوسف بن شني، أمين مخفي. (2012). "إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية"، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

المراجع الأجنبية:

- Roland Foucher ,et autres.(2012). "**répertoire de définitions, notions de compétence individuelles de compétence collective**", document sur le site :[www.chaire-compétence uquam.ca/pages/document pdf Foucher pater_sonnajs_20304pdf](http://www.chaire-compétence.uquam.ca/pages/document_pdf_Foucher_pater_sonnajs_20304pdf) .
- Claude Levy Le boyer.(1996). "**La gestion des compétences, Edition d'organisations**", Paris, PP 31-32.
- Human resources , 'Business Dctionary ',Retrieved 18-4-2017',Edited.
تاريخ الاطلاع <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resources.html>
2018-07-24