

الجامعة اللبنانية
كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية
الفرع الأول

استراتيجية اختيار وتدريب الموارد البشرية
"مستشفى بعلبك الحكومي نموذجاً"

رسالة لنيل ماستر مهني - قسم تخطيط وإدارة

إعداد الطالبة: فاطمة سليمان يحفوفي

لجنة المناقشة

| | | |
|--------|----------------|----------------------|
| رئيساً | الأستاذ المشرف | الدكتور صالح طليس |
| عضواً | أستاذ | الدكتور عصام إسماعيل |
| عضواً | أستاذ | الدكتور كميل حبيب |

٢٠١٦-٢٠١٧

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

وَقُلْ

رَبِّ

زِدْنِي

عِلْمًا

سورة طه ١١٤

الإهداء

إلى من غرسا في نفسي حبّ العلم والعلماء، إلى روح والديّ رحمهما الله،
إلى من شاطرني الأمل وكان مثالا للقلب النابض عملا وصبرا، إلى زوجي
عصام،

إلى الثمار التي أنعم الباري بها فكانت مهجة قلب وقرّة عين، إلى أولادي،
إلى الذين أسعد بلقائهم وأشاركهم أفراحهم وآلامي وأكنّ لهم كل مودة ،
إلى الذين التقيت بهم في درب الحياة وتركوا أثراً حسناً ولو مثقال ذرّة،

أهدي ثمرة

جهدي.

شكر وعرّفان

الشكر الأول للباري عزّ وجل على توفيقه،

شكر خاص للدكتور العميد "صالح طليس" المشرف على هذا البحث والذي لم يتوان عن تقديم النصح لانجازه، وأتقدّم بخالص الشكر لإدارة وهيئة التدريس في الجامعة اللبنانية - قسم العلوم السياسية والإدارية - التي مهّدت وأنارت لنا سبل العلم.

أنوّه بجهود الشيخ "أكرم سعد" في إبراز وإثراء إشكالية هذا البحث كما أتوجه بالتقدير والعرّفان الى إدارة مستشفى بعلبك الحكومي والموارد البشرية العاملة فيها الذين لم يبخلوا في تقديم المعلومات لإتمام هذا البحث،

جزا المولى سبحانه وتعالى الجميع عني خير الجزاء.

مقدمة

تعريف موضوع التقرير وأهميته

سبب اختيار الموضوع

المؤسسة محل التدريب

الاشكالية التي سيعالجها الطالب

منهجية العمل وأدوات جمع البيانات

الصعوبات

الدراسات السابقة

خطة التقرير

مقدمة

دفعت التطورات المتسارعة في التكنولوجيا والاتصالات بالمؤسسات الى التغيير في هيكلتها التنظيمية ووظائفها واعادة تصميم مهامها اذ تغيرت المتطلبات المهنية لأداء الوظائف

بما أحدثته العولمة من أفكار ونظم أعمال جديدة حيث برزت أنماط جديدة للعمل مثل أسلوب العمل المؤقت والعمل عن بعد والتنوع في العمالة.

في خضم هذه التحولات، برزت بعض المستجدات في المعارف وتعدد المهارات والتحول في أماكن العمل حيث ساهمت سهولة الاتصالات بالغاء الحدود الزمانية والمكانية كمتطلبات رئيسية في سوق العمل وقد أدت هذه التغيرات الى بروز اقتصاد المعرفة الذي اتخذ من استثمار الموارد البشرية منطلقا له، وبذلك أضحي هذا المورد هو الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها وغدت وظيفة إدارة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية أساسية تعمل باستمرار وثبات وفاعلية للحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة واستمراريتها. وبهدف تحقيق ذلك، تبنت الإدارة أفكارا جديدة لتطوير يد عاملة ماهرة ذات خبرات ومؤهلات تحقق مستوى عال من الانتاجية والجودة في الخدمات بهدف الحفاظ على سمعتها ومكانتها التنافسية.

إن تعدد التحديات زاد من حدة المنافسة مما حدا بالمؤسسات العمل بشكل دؤوب على التكيف والتأقلم مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، واحدى أهم الممارسات التي تركز عليها هي وضع استراتيجية ادارة موارد بشرية تتضمن استراتيجية للموارد البشرية من تخطيط وتحديد احتياجات واستقطاب واختيار وتدريب وتعويض تعمل على تعزيز سمعة المؤسسة التنافسية وزيادة ربحيتها اذ تعتبر اليد العاملة حجر أساس في أية عملية انتاجية، خصوصا في عالم الاقتصاد المبني على المعرفة.

أولا: تعريف موضوع التقرير وأهميته

سعت مبادئ الإدارة لبناء استراتيجي في تحديد احتياجات المؤسسة من اليد العاملة واستقطاب واختيار وتدريب وتقييم ورقابة العنصر البشري لضمان تحقيق اهدافها بما يتناسب مع تطلعاتها الاستراتيجية في ظل المتغيرات العديدة والمتنوعة التي تقف حجر عثرة أمام تطور المؤسسات ونموها، هذا الأمر دفع الإدارة الى الاهتمام بالعنصر البشري واعتباره العنصر الأكثر تفوقا وأهمية والذي يشكل أكثر العناصر المستقبلية ربحية اذا احسنت استثمار طاقاته ومؤهلاته وخبراته، لذا عمدت المؤسسات الخدمائية مثل المستشفيات الى تبني المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال جودة خدماتها خاصة وأن الامر يتعلق بخدمة وجود الانسان المادي وصحته واستمراريته فهي في سعي دؤوب لتحقيق رضا المريض واشباع حاجاته، وهذا ما لا يمكن تحقيقه الا من خلال اختيار وتدريب للموارد البشرية اذ أن هاتان العمليتان هما احدي أهم مقاييس نجاح المؤسسة فاختيار الموارد البشرية يستند الى هدف أساسي لتوفير حاجات المؤسسة بشكل تتوازن فيه قوة العمل مع حجمه بما يضمن استمرارية التشغيل

بأفضل الموارد العاملة وبناتجاية عالية وفعالية وما يفسر رصد المؤسسة للموازنة العالية التي ترصدها لعمليتي الاختيار في التدريب لما ينتج من أثر في الأداء السليم والإعداد الصحيح للموارد البشرية من تنمية معارفهم ودعم جودة الخدمة.

يستمد هذا البحث أهميته لما للعنصر البشري من دور فعال في تقديم الخدمات الطبية الاستشفائية في المؤسسات العامة الصحية ذلك أن هذه الخدمات تقدم بواسطة الانسان عبر احتكاك مباشر بطالب الخدمة وهو الانسان، وتعد هذه الخدمة من أكثر المهن اظهارا لانسانية الفرد وسلوكه وكياسته، والتي تنعكس رضى لمستهلكي هذه الخدمات الصحية فيفرز سمعة طبية تسعى لها كل مؤسسة صحية كانت أو اقتصادية.

كما تتبثق أهميته من أهمية القطاع الصحي وخاصة الحكومي في اشباع حاجات المرضى باعتبارها مراكز صحية متوسطة التكلفة قياسا الى القطاع الخاص مما أدى الى ازدياد الطلب على خدماتها الصحية وذلك يشكل حافزا لها ودافعا للتحسين المستمر في مواردها البشرية بما يتوافق مع حجم التحديات المطروحة. وفي الواقع إنّ كثرة التعامل مع المؤسسات العامة قد زاد من الرغبة في فهم طرق اداء العمل فيها، والتعرّف إلى مدى أهمية العنصر البشرية في العملية الإدارية، وهذا أمام الظروف التي تعاني منها المؤسسات العامة في لبنان، ممّا جعلنا نتأكد من أهمية موضوع تدريب إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإنّ ضعف اهتمام المؤسسات العامة بأهمية الموارد البشرية كمورد استراتيجي للمشاركة الإيجابية والبناء، يرجع إلى التحدي الأساسي الذي يواجه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، والمتمثل في حقيقة حدوث تغييرات في الهيكل التنظيمي في الموارد البشرية.

كذلك تتبين أهمية هذا البحث في ربط استراتيجية اختيار الموارد البشرية بعملية تدريبها على مستوى الادارة والجسم الطبي والتمريضي في مستشفى بعلمك الحكومي لتحقيق استمرارية المستشفى وارتقاء بخدماتها وحفاظا على موقعها التنافسي من خلال اشباع حاجات المرضى وتلبية رغباتهم وارضائهم.

ثانياً: سبب اختيار الموضوع وهدفه

يمكن تبيان أهم الأسباب التي أدت الى اختيار هذا الموضوع في النقاط التالية :

- ساهم الاحتكاك بالموارد البشرية بحكم عملي كمدرسة في معهد فني وتقني وبيع بعض المهتمين باعداد القيادات في الموارد البشرية من خلق الحافز لدراسة موضوع الموارد البشرية والوسائل المناسبة لتطويرها.

- أهمية أسلوب اختيار الموارد البشرية في تفعيل أداء العنصر البشري وانعكاس ذلك على رضا الافراد المستهلكين خاصة للخدمات الصحية.
 - محاولة لفت انتباه الباحثين والمسؤولين في المؤسسات العامة وخاصة المستشفيات، إلى ضرورة تبني الأساليب الحديثة في تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية، وعلى هذا الأساس كان تركيزي على دراسة موقعها الفعّال في خدمة المواطنين.
 - دراسة واقع المؤسسات العامة الذي يتطلب إعادة النظر في الامور التي تحكم عملية الاختيار والتدريب.
 - الهدر الناتج عن أسلوب الاختيار في الوقت والميزانية والاحساس بالمشكلة كدافع ذاتي لاختيار الموضوع.
- وقد سعت هذه الدراسة الى معرفة مدى ملاءمة طريقة اختيار الموارد البشرية في المستشفى مع متطلبات الوظيفة خاصة أن المؤسسة الصحية تتعامل مع أشخاص مرضى عادة ما يحتاجون الى معاملة خاصة، كما حاولت هذه الدراسة تناول عملية التدريب في المستشفى وملاحظة امكانية توفرها على جميع المستويات.

هدفت هذه الدراسة الى تحقيق أهداف متعددة :

١. محاولة التعرف إلى الأسباب المؤدية الى قلة فاعلية المورد البشري في المؤسسات العامة والتي تنعكس سلبا على جودة الخدمات المقدمة في المستشفى الحكومي في بعلبك.
٢. تحليل العراقيل التي تقف حاجزا أمام تطبيق المفاهيم الحديثة في المؤسسات العامة.
٣. استقطاب المرضى الزبائن من خلال احداث التغييرات الضرورية في البرامج الادارية والتدريبية بما يحقق الأداء الجيد وينعكس على كفاءة الأفراد وبالتالي تحقيق الجودة.

ثالثاً: المؤسسة محل التدريب

تم تدريب الباحثة في مستشفى بعلبك الحكومي الذي يقع على مقربة من حديقة رأس العين ساعيا الى التعرف على اساليب اختيار الموظف وتأثير التدريب على الأداء وذلك على مدى خمسة أشهر لمدة ثلاث ساعات يوميا موزعة على أيام أربعة مختلفة من الأسبوع. كما اعتمدت الباحثة طريقة الملاحظة لاتمام التدريب للتوصل الى الربط بين طريقة الاختيار وموافقة البرامج التدريبية لحاجات المستشفى التمريضية والادارية مع الاشارة الى علاقة هذا التدريب الوثيقة باختصاص الباحثة في الادارة والتخطيط المهني والتي تنبثق عنها ادارة الموارد البشرية التي

تلعب دورا فعالا وأساسيا في تخطيط وإدارة القوى العاملة في المؤسسة وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية هي المركز الأساس في تفعيل العمل وزيادة الانتاجية.

رابعاً: الإشكالية التي ستعالجها الباحثة

تطرح هذه الدراسة اشكالية العلاقة بين طريقة اختيار الموارد البشرية ومدى توفر البرامج التدريبية بهدف الحصول على رضا المريض من خلال اشباع حاجاته وبالتالي تحقيق سمعة جيدة ونتاجية مقبولة في المستشفى. فهي تحاول الاجابة على التساؤل التالي: ما هو تأثير استراتيجية الاختيار والتدريب على فعالية عمل الموارد البشرية وبالتالي على جودة الخدمات المقدمة؟

ويتفرع عن هذه الاشكالية الأسئلة التالية:

- أولاً : من المسؤول عن عملية الاختيار والتعيين في المستشفى؟
- ثانياً : ما هي المعايير المعتمدة للحصول على الافراد الذين سيتم اختيارهم؟
- ثالثاً : ما هي المعايير المعتمدة عند المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة؟
- رابعاً : ما هي المراحل المعتمدة في عملية الاختيار؟
- خامساً : ما هي البرامج التدريبية التي يخضع لها العاملون؟
- سادساً : هل هناك علاقة بين اختيار وتدريب الموارد البشرية واشباع حاجات المرضى؟

خامساً: منهجية العمل وأدوات جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في القسم الأول الدراسة الميدانية للكشف عن الأساليب المعتمدة في ادارة الموارد البشرية معتمدةً بذلك المنهج الاستقرائي والتحليلي كما اعتمدت المنهج الوصفي عند شرح بعض المشاهدات لمقارنة مبادئ النظرية الادارية التي استعرضتها في القسم الثاني بشكل عام مع ما هو مطبق في عمليتي الاختيار والتدريب في مستشفى بعلبك الحكومي. وللإجابة عن التساؤلات التي يطرحها التقرير فقد اعتمدت الباحثة مجموعة من أدوات جمع البيانات تمثلت في:

- الاستمارة حيث تم صياغة استمارتين:

الاستمارة الأولى لقياس جودة الخدمات الصحية المقدمة وقد ملئت من قبل المرضى وتوزعت على المحاور التالية :

- المحور الأول: يضم البيانات الخاصة بموقع المستشفى وسمعتها.
- المحور الثاني: يضم البيانات الخاصة بالاستقبال.

- المحور الثالث: يضم البيانات الخاصة بالتحاليل المخبرية والأشعة.
 - المحور الرابع: يضم البيانات الخاصة بنظافة المستشفى وملاءمة التجهيزات لراحة المريض.
 - المحور الخامس: يضم البيانات الخاصة بثقة المريض بالطاقم الطبي والتمريضي.
- وذلك من خلال ٢٤ سؤالاً طرحت على عينة عشوائية من المرضى من مختلف الأقسام (الاستشفاء-العناية-التوليد-الجراحة).

أما الاستمارة الثانية المتعلقة بقياس رضا الموظفين فقد توزعت على المحاور التالية:

- القيادة
- الاتصال
- صناعة القرار
- الأهداف والمتابعة
- التكنولوجيا
- التدريب
- التحفيز
- الثقة
- الرضى عن العمل

وذلك من خلال ٢٨ سؤالاً إلا أن هذه الاستمارة تعقدت عملية توزيعها وعطلت بسبب رفض رئيس الدائرة الادارية والمالية توزيعها رغم تكرار طلب ذلك منه مما أدى الى عدم الالمام ببعض جوانب البحث.

- السجلات والوثائق: سمحت هذه التقنية بالحصول على المعلومات الخاصة بالمستشفى والتعرف على النظام الداخلي والامكانيات البشرية والمادية والهيكل التنظيمي.
- الملاحظة: بهدف استكشاف ميدان البحث واكتشاف طبيعة وواقع العمل في المستشفى وذلك من خلال اتجاهات المسؤولين والعاملين.
- المقابلة: كأداة لجمع المعلومات والبيانات والحصول على بعض المعلومات عن المشاكل التي تصادف عملية الاختيار وعلاقتها بالتدريب الكافي للقيام بالأداء بالشكل الفعال، وقد أجريت مقابلات مع بعض الاداريين ورؤساء الاقسام والموظفين الذين لديهم القدرة من خلال وظائفهم على الاجابة عن الأسئلة المتعلقة حول كفاية التدريب في المستشفى من عدمه. وقد راعت الباحثة عدة نقاط في المقابلة :

- ترتيب أسئلة المقابلة بدءاً بالأسئلة العامة وصولاً إلى الأسئلة التي تتطلب إجابات دقيقة.
- تمحور الأسئلة حول موضوع التقرير بشكل مرن وبسيط مما يسمح بالحصول على معلومات دقيقة والتعبير بحرية.
- حث الأفراد المستجوبين على الكلام والرد على الأسئلة المتعلقة بمدى قيام المؤسسة الاستشفائية بعملية التدريب بعد اختيار العاملين ومدى خضوع هؤلاء لامتحانات عملية قبل الاختيار وأثر ذلك على جودة الخدمات الصحية.

سادساً: الصعوبات

- هناك عدد لا يستهان به من الصعوبات التي واجهت اعداد التقرير توردها الباحثة فيما يلي:
- عدم تقبل بعض العاملين لفكرة وجود متدربة تبحث عن معلومات بسبب عدم الاعتياد على ذلك وخوف البعض من البوح بمعلومات قد تظهر بعض عيوب الأداء وعدم الصدق في الادلاء بالمعلومات.
- قلة الوقت المتاح للمقابلة أي قلة المعلومات التي كان بالمقدور الحصول عليها بسبب ضغط العمل.
- التكيف مع جو التدريب حيث كانت قد اعتادت على الجانب النظري ليأتي التدريب الميداني فيفرض واجبات كثيرة وجديدة لا تتطابق مع الجانب النظري.
- السرية المهنية مع سجلات المرضى.
- عدم تطابق وقت التدريب مع وجود بعض رؤساء الاقسام في دوام عملهم لأنهم متعاقدون وكذلك بسبب عملي كمدرسة في أحد المعاهد.
- عدم وجود إحصاءات تمكن من مقارنة أداء المستشفى الوظيفي مع المؤشر العام للأداء.

سابعاً: الدراسات السابقة

كما قامت الباحثة بقراءة اطروحة مؤلفة من ٢٠٦ صفحات تتناول بالبحث جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية للاستفادة من الأفكار والمعلومات المنبثقة عنها وهي بعنوان: "تقييم جودة الخدمات العمومية في المستشفيات الجزائرية" من اعداد الباحثين مهديد يمينة وبحري ابو بكر , ومن جملة ما تناولته هذه الأطروحة:

سلطت الضوء على أهمية الخدمة الصحية العامة في المستشفى الحكومي الذي يعد أحد أكثر الأماكن تعاملًا مع الانسان من ناحية تقديم الخدمات الصحية المباشرة لوجوده المادي،

وهذه الخدمة لا يمكن أن تتم الا بواسطة الانسان وبالاعتماد عليه بشكل اساسي بما يضمن استمرارية الأفراد ورفاهيتهم وحفظ مصالحهم والعناية بهم وسلامتهم وذلك بأقل كلفة ممكنة. كما تكمن أهمية هذه الخدمة من خلال الجودة والالتقان في تقديمها وذلك بتأهيل يد عاملة ماهرة وذات خبرة لكسب رضى المرضى وهذه مدخلات رئيسية تمكن المؤسسة الصحية من الحفاظ على سمعتها وزيادة أرباحها واستمراريتها.

ويشير الباحثان الى مكونات جودة الخدمات الصحية المكونة من مزيج توقعات المريض للخدمة ومدى توافقها مع أداء مقدمي الخدمات الصحية وحسن تعاملهم معه فالعلاقة بين هذين المكونين هي علاقة طردية. كما يتعرض الباحثان الى شرح المعايير التي يجب توفرها في الخدمة الصحية لتصل الى مستوى الجودة وهي:

١. الاعتمادية اي تلبية الحاجة في الوقت المحدد وبالاداء المطلوب.
 ٢. الاستجابة الدائمة للطلب من قبل الطاقم الطبي والتمريضي فورا عند طلبها ومعالجة الشكاوى.
 ٣. الكفاءة والجدارة والخبرة.
 ٤. الوصول الى الخدمة بسهولة.
 ٥. المصداقية في الالتزام بالمواعيد.
 ٦. الأمان والثقة في الخدمة.
 ٧. سهولة الاتصال بين المريض والمستشفى وتفهم هذه الأخيرة لحاجاته اضافة الى توفر المعدات والتجهيزات التي تسهل العمل وتحسن الأداء (الملموسية).
- كما اهتم الباحثان بكيفية قياس جودة الخدمات وذلك من خلال عدة وسائل اهمها الشكاوى والاعتراضات المقدمة من قبل المرضى اضافة الى قياس الجودة بدلالة المخرجات أي رضا العاملين ورضا المرضى.
- وقد تناولا بالبحث قياس الجودة التي تعكس غالبا وجهة نظر الشخص المعني وآماله من عدة زوايا:

- من وجهة نظر الطاقم الطبي تتكون الجودة من أخلاق المهنة والخبرة.
- من طرف المريض هي طريقة لتحقيق آماله واحتياجاته.
- من ناحية الإدارة هي تقديم الخدمة بالسعر والوقت المناسبين من خلال استقطاب الكفاءات.

وتعلق الإدارة الآمال على تضيق الفجوة بين طموحات المريض وتوقعاته وبين فعالية الخدمة المقدمة لتحقيق الجودة من خلال فهم اكبر لرغبات المريض. ويخلص الباحثان الى أن جودة الخدمات الصحية لا تتحقق الا اذا قامت المستشفى بتقييم مؤهلات وخبرات الطاقم الطبي

والتمريضي عند التوظيف ومن ثم رقابة جودة الخدمات الصحية ومراجعة الاعمال ونتائجها وذلك لا يتم الا بادرارة تجمع مختلف الوظائف من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة لمختلف الأقسام والقيام باجراءات تصحيحية عبر برامج تعليمية وتدريبية.

ثامناً: خطة التقرير

انطلاقاً من طبيعة التقرير الذي يهدف الى معاينة أساليب الاختيار والتدريب داخل المستشفى ومعرفة مدى تطابقها وملاءمتها مع حاجات المرضى، فقد قسم هذا التقرير الى قسمين:

- القسم الأول أو الجانب الميداني الذي تضمن مبحثين فتناول المبحث الأول المؤسسة محل التدريب والأقسام التي تم التدريب فيها اضافة الى مدة التدريب والمشاكل التي واجهت الباحث. تناول المبحث الثاني الأعمال التي نفذها الباحث وطبيعة الموظفين الذين تمت مقابلتهم اضافة الى المهارات التي اكتسبها الباحث والسلبيات والايجابيات التي رافقت التدريب الميداني وكذلك رؤية المتدرب حول مواطن القوة والضعف في المستشفى مع مقترحات حلول.
- أما القسم الثاني فقد تكون من فصلين متناولا بالمبحث الجانب النظري للتقرير وقد احتوى الفصل الأول على استراتيجية اختيار الموارد البشرية وطبيعتها وماهيتها وأهم المفاهيم والتعريفات الخاصة بالموارد البشرية ومهامها ووظائف المديرين اذ أن مركز هذه الادارة الحيوي دليل على أهمية العنصر البشري وطريقة اختياره التي تمر بمراحل متعددة من تحليل وتنبؤ واستقطاب داخلي وخارجي لجذب وتوظيف الأفضل. أما الفصل الثاني فقد تحدث عن التدريب وطبيعته ومفهومه ومرتكزاته ومبادئه اضافة الى مراحلها ومناهجه وأهمية الاستثمار في الرأسمال البشري من خلال التمكين والتدريب وأهم النظريات الحديثة لهذا الاستثمار، وجاء عرض النتائج العامة للتقرير كخاتمة.

القسم الأول: قسم وصفي حول أعمال التدريب العملية

الفصل الأول: المؤسسة محل التدريب

المبحث الأول: وصف المؤسسة محل التدريب

المطلب الأول: مكونات المستشفى

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمستشفى بعلبك الحكومي

المبحث الثاني أعمال التدريب

المطلب الأول: قسم وصفي حول أعمال التدريب

المطلب الثاني: المشاكل والتسهيلات

الفصل الثاني: أعمال المتدرب وتقييمها

المبحث الأول: أعمال المتدرب

المطلب الأول: طبيعة الأشخاص المقابلين

المطلب الثاني: المهارات التي اكتسبها المتدرب

المبحث الثاني: تقييم التدريب

المطلب الأول: السلبيات التي رافقت التدريب

المطلب الثاني: إيجابيات التدريب الميداني في المستشفى

الفصل الأول: قسم وصفي حول أعمال التدريب العمليّة:

تسعى المفاهيم الجديدة في الإدارة إلى إعطاء شكل جديد للمؤسسات يتميز بالصغر والبساطة وهياكل تنظيمية مسطحة يغلب عليها الطابع التكنولوجي والمعلوماتي المتطور وذلك بهدف أداء الوظائف بفرق عمل مؤهلة والتركيز على جودة الخدمة المقدمة بشكل عام والطبية والتمريضية بشكل خاص إذ أن هذه الخدمة تتعلق بالإنسان بشكل خاص ومدى تعلقه بوجوده وحياته على سطح الأرض.

تحتل مستشفى بعلمك الحكومي بوصفها مؤسسة عامة مكانة معينة في الاهتمام بتقديم الخدمة الصحية والطبية لمجموع المواطنين مادفع الباحث إلى الوقوف على آلية الاختيار والتعيين فيها.

المبحث الأول: وصف المؤسسة محل التدريب

هي مؤسسة عامة تحمل اسم مستشفى بعلمك الحكومي وتعد من المرافق الحيوية في المنطقة، أنشئت عام ١٩٥٦ بقرار من وزير الصحة آنذاك وهي تعمل الآن بموجب المرسوم ٥٥٥٩ يشمل نطاق عملها الجغرافي منطقة بعلمك - الهرمل، وهي مؤسسة علاجية مسؤولة عن تقديم الرعاية الصحية للمرضى من خلال طاقم متخصص طبي وأجهزة طبية والتي تشكل جزءا حيويا من خدمات الصحة العامة، وهي تحتوي على تخصصات طبية ومجهزة بغرف عمليات وغرف للمرضى كما تحتوي على عيادات خارجية لاستقبال المرضى غير المقيمين إضافة إلى مختبرات وأقسام الأشعة والطوارئ، ويعمل فيها طاقم كفاء من الأطباء والممرضين.

إنّ مستشفى بعلمك الحكومي بوصفها مؤسسة عامة تقوم بتقديم الخدمات الصحية للمواطنين تعد مرفقا عاما يتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي والاداري، وهي بذلك تبتغي منفعة المواطنين جميعهم وتلتزم بالواجبات المفروضة عليها التي تؤهلها القيام بمهامها المتخصصة الملازمة لوجودها بهدف تحقيق الغاية من انشائها المتمثلة بتقديم الخدمة الاستشفائية بالسعر المناسب للجمهور دون تمييز بينهم.

المطلب الأول: مكونات المستشفى

تبلغ المساحة العامة للمستشفى ١٠٠٠٠٠ متراً مربعاً تتوزع على أبنية تتضمن أقساماً مختلفة.

الفقرة الأولى: الأبنية

تبلغ مساحة البناء ٦٠٠٠ متراً مربعاً موزعة على بنائين: البناء الأول مؤلف من خمس طبقات - سفلي وأرضي وثلاث طوابق - أما البناء الثاني فهو مؤلف من أربع طبقات - سفلي وأرضي وطابقين:

١. البناء الأول: يضم الطابق السفلي غرف الغسيل والتدفئة وخزانات المياه والتصوير المحوري والصيدلية، أما الطابق الأرضي فهو مكون من عيادات خارجية وغسيل الكلى ومكتب الدخول والصندوق والسنترال والاستعلامات والأشعة والطوارئ وصلالات انتظار المرضى ويضم الطابق الأول قسم التوليد والعناية بالأطفال، ويشتمل الطابق الثاني على مكتب الإدارة إضافة إلى قسم الاستشفاء ويحتوي الطابق الثالث على قسم العمليات والعناية الفائقة وقسم الجراحة.

٢. البناء الثاني: يتألف من الطابق السفلي الذي يضم المطبخ والتعقيم وبراد الموتى والنفايات الطبية إضافة إلى غرف التدفئة. أما الطابق الأرضي فيشتمل على قسم المساعدة الاجتماعية المستخدم حالياً من قبل وزارة الصحة والترصد الوبائي وقسم المعلوماتية ومختبر المياه لمدينة بعلبك - الهرمل ومختبرات الدم المركزية للمستشفى. ويحتوي الطابق الأول على قاعة مؤتمرات وغرف منامة للأطباء والموظفين ومستودع المؤسسة بينما يحتوي الطابق الثاني على مستودعات وقسم الصيانة.

الفقرة الثانية: أقسام المستشفى

تعادل السعة السريرية للمستشفى ١١٠ أسرة و المشغل حالياً ٤٥ سريراً موزعة على الأقسام التالية:

- الجراحة الداخلية والتوليدية
- جراحة المسالك البولية
- جراحة الأنف والأذن والحنجرة
- جراحة العيون

- جراحة العظام
 - أمراض الطب الداخلي (الجهاز الهضمي والبولي) والأمراض الصدرية.
- أما الأقسام الطبية في مستشفى بعلبك الحكومي فهي:
- قسم الجراحة الذي يقوم بجراحات مختلفة وهي: أنف أذن حنجرة - عيون - عظام - جهاز بولي - أمراض داخلية.
 - قسم الطب الداخلي الذي يعالج أمراض الجهاز الهضمي، الأمراض الصدرية والجهاز البولي.
 - قسم أمراض النساء والتوليد حيث تتم تشخيص الأمراض النسائية وإجراء عمليات التوليد.
 - الفحص بالأشعة حيث تجرى الصور الشعاعية للمرضى المقيمين أو للوافدين من خارجها.
 - المختبر الذي يوفر فحوصات متطورة دعماً للخدمات الطبية المستشفى وغيرها من الاحالات من خارجها.
 - العناية الفائقة وهو جناح خاص يقدم أقصى أنواع الرعاية الصحية الممكنة لأصحاب الحالات الخطيرة والحرجة.
 - الطوارئ الذي يستقبل الحالات الطارئة من حوادث ليلية أو نهارية.
 - الصيدلانية وهو القسم المسؤول عن صرف وتخزين الأدوية الضرورية لاحتياجات المستشفى.
 - العيادات الخارجية التي تشتمل على عيادات خاصة بالاختصاصات التالية:
 - الأطفال حيث تتم معاينة الأطفال وتقديم الخدمات الصحية اللازمة لهم
 - العيون اذ تتوفر عيادات خارجية متخصصة لفحص العيون.
 - الأمراض الداخلية حيث تجري فحوصات الجهاز الهضمي والبولي والأمراض الصدرية ومعالجتها
 - الأسنان وهي عبارة عن عيادات خارجية لتشخيص ومعالجة أمراض الفم والأسنان واللثة.
 - الأمراض الجلدية حيث يتم معاينة المرضى المصابين بأمراض جلدية معدية أو غير معدية.
 - أنف أذن حنجرة الذي يقوم بمعالجة أمراض الجهاز التنفسي والأوتار الصوتية والتهابات الجهاز العلوي.

يستقطب المستشفى المرضى الوافدين من مختلف المناطق في محافظة البقاع الشمالي وعدد لا بأس به من الأجانب العاملين في المحافظة ولذلك تسعى الإدارة جاهدة على تحسين مستوى إنتاجيته ونوعية نشاط خدماته الطبية والصحية التي تقع على عاتق الطاقم الطبي والتمريضي مهمة تقديمها، ويشرف على هذه الأعمال الطبية ٦٠ طبيبا تتوزع اختصاصاتهم كالاتي: طبيب عام- طبيب مختص - طبيب أسنان - صيدلي - ممرضين - قابلات قانونيات - طبيب بنج مخبري.

كما يضم المستشفى ١٣٠ عاملا مهنيا ومستخدما باختلاف كفاءاتهم ومؤهلاتهم العلمية.

الفقرة الثالثة: مصادر تمويل المستشفى

تتفاوت مصادر تمويل المستشفى بشكل مختلف من مصدر لآخر اذ نجد:

- مساهمة الدولة.
- مساهمة هيئات الضمان الاجتماعي والجهات الضامنة (تعاونية موظفي الدولة- موظفي الأمن -أونروا- الأمم المتحدة - كاريتاس وشركات التأمين).
- مساهمة المؤسسة والهيئات العمومية.
- مشاركة المرضى في مصاريف العلاج والكشوفات.
- مداخيل اقامة المريض في المستشفى.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمستشفى بعلبك الحكومي

رئيس مجلس الإدارة

| | | |
|--|--|---|
| الدائرة الادارية والمالية ١- القسم المالي قسم المشتريات والمستودعات والصيانة مكتب الدخول الفوترة المحاسبة العامة ٢- القسم الاداري | دائرة التمريض العمليات العناية الفائقة التوليد الاستشفاء الطوارئ التدريب المستمر | الدائرة الطبية المختبر الصيدلة الاشعة العمليات الاستشفاء الطوارئ العناية الفائقة |
|--|--|---|

| | |
|----------|---|
| العيادات | شؤون الموظفين موظفي الاستقبال الحرس والمطبخ الحدائقي والحمالين |
|----------|---|

المبحث الثاني: أعمال التدريب

قامت الباحثة تمهيدا لعملية التدريب الميداني في المؤسسة العامة التي تحمل اسم مستشفى بعلمك الحكومي بتقديم طلب الى جانب رئيس مجلس الادارة الذي أعطى موافقته عليه بتسمية رئيس الدائرة المالية والادارية للاشراف على التدريب، ثم أحال المتدربة الى رئيس الدائرة المذكورة لتسهيل مهامها وتحقيق أهداف التدريب المنشودة بمعرفة مدى ارتباط عملية اختيار الموارد البشرية في المستشفى باختبارات عملية ترافقها أو بألية تدريب لاحقة لها تمت هذه الموارد بالمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المستشفى وتطور مهاراتهم وقدراتهم وما يلحق ذلك من تعديل في سلوكهم نحو الأفضل وبالتالي تتحقق مهارات وقدرات فعالة فنية وسلوكية خاصة وأن ميدان العمل هو الانسان وقدسية حياته.

ولتحقيق أهداف التدريب الميداني فقد قامت الباحثة بالتعرف على أقسام المستشفى الادارية كقسم شؤون الموظفين وقسم الدخول والخروج والدائرة المالية والادارية والطبية كقسم التوليد والأمراض النسائية والمختبر والعناية الفائقة والاستشفاء والتمريض ثم قامت بمراقبة كيفية أداء الموظفين والمرضى لأعمالهم حين تتسنى لها الفرصة، كما حاولت بعد أخذ الاذن والموافقة من رئيس الدائرة المالية والادارية اجراء مقابلات مع الموظفين المعنيين الذين أدلوا بمعلومات حول طبيعة عملهم وكيفية التحاقهم بالعمل وتدريبهم قبل أو بعد توظيفهم.

وقد سهل رئيس دائرة الشؤون المالية والادارية حصول الباحثة على نسخة من المراسيم المنشئة للمستشفى وهيكلتها التنظيمية التي تحتوي على وحدة للتدريب المستمر تقدم برامج تدريبية متميزة ورائدة لضمان تقديم الخدمة بأيدي مؤهلة مدربة وأمنة تعزز أداء المستشفى وميزتها التنافسية.

كما سعت الباحثة الى تعبئة استبيانات تكشف عن مدى رضا المرضى عن جودة الخدمات المقدمة في المستشفى ومدى اشباعها لحاجاتهم اضافة الى مشاركتها ببعض الندوات والمحاضرات.

المطلب الأول: قسم وصفي حول اعمال التدريب:

تمت أعمال التدريب في أقسام متعددة من المستشفى وهي التالية :

- دائرة الشؤون الإدارية والمالية حيث تتم ادارة العمليات الداخلية المالية بما يتماشى مع سياسات وأهداف المستشفى العامة، ووضع البرامج الخاصة بالموظفين والاشراف على تنفيذها.
 - مكتب الاستقبال والدخول هو المسؤول عن انتهاء اجراءات دخول المرضى الى أقسامها المختلفة وخروجهم منها.
 - الاستشفاء الذي يقوم بمعالجة المرضى والتأكد من وجود تلف نسيجي الناجم عن بعض الأمراض أو الإصابات.
 - الجراحة الذي يتولى مهمة الاجراء الجراحي وتحسين الأداء الوظيفي للعضو أو لشكله الظاهري.
 - قسم شؤون الموظفين حيث يجري الاشراف على شؤون العاملين والموظفين والتزامهم بالدوام المفروض، والتواصل الدائم معهم.
 - دائرة التمريض وهو قسم يعمل بشكل مستمر نهاري وليلي حيث يقوم في الفترة المسائية بإدارة المستشفى.
 - العناية الفائقة حيث يتوفر كادر طبي متخصص وأجهزة انعاش تقدم العناية القصوى للمرضى.
 - الدائرة الطبية التي تتولى توفير معظم الاختصاصات الطبية التي يحتاجها المرضى في منطقة بعلبك - الهرمل.
 - المختبر حيث تجرى تحاليل الدم والفيروس والأأمراض.
 - الصيدلة حيث تخزن مجموعة كبيرة من الأدوية وتصرف للمرضى المقيمين.
 - قسم التوليد والأمراض النسائية الذي يهدف الى الاهتمام بصحة النساء والانجاب واجراء العمليات الجراحية النسائية.
 - قسم التنظيفات المسؤول عن جميع عمليات التنظيف في أقسام المستشفى.
- كان معدل النشاط التدريبي أربعة ساعات يوميا على مدى ثلاثة أيام أسبوعيا بدأت منذ ٢٠١٧/١/٢ حتى ٢٠١٧/٥/٢٠ ضمن أيام العطل الممنوحة للمدارس وخارج دوام عملي كمدرسة وقد قام بالتدريب رئيس دائرة الشؤون المالية والادارية الذي ساهم في توجيه التدريب للحصول على الهدف المنشود في الاجابة عن الأسئلة التي اعتقدت أنها ضرورية لانجاز هذا التقرير كما قام بالاتصالات اللازمة برؤساء الأقسام لتسهيل مهمة التدريب لديهم من خلال اجراء المقابلات اللازمة.

المطلب الثاني: المشاكل والتسهيلات

إنّ التطرق الى موضوع اختيار وتعيين الموارد البشرية في مستشفى بعلبك الحكومي بوصفها مؤسسة عامة قد تعرض لعدة مشاكل اذ تفتقد معظم المؤسسات العامة مفاهيم تطبيق الاتجاهات الحديثة في الادارة وتوجيه الاهتمام الكافي لها من خلال تفعيل أداء العاملين بتطبيق برامج تدريبية تؤهل المستشفى لاحتلال المكانة الأولى في المؤسسات الصحية في البقاع، إلا أن الأمر لم يخل من تقديم بعض التسهيلات الممنوحة من قبل أفراد الطاقم العامل بتقديم المعلومات التي تفيد هذا البحث.

الفقرة الأولى: المشاكل

هناك عدد من المشاكل التي واجهت هذا العمل التدريبي وهي:

- عدم وجود مكتب خاص للمتدرب.
- انعدام تفعيل وحدة للموارد البشرية كان عاملا مساعدا في صعوبة تناول الموضوع مما يعني قيام دائرة شؤون الموظفين بعمل وحدة الموارد البشرية وذلك يستتبع تدني دقة المعلومات المتوفرة عن تقييم الاداء والبرامج التدريبية وطريقة الاختيار، كما أدى ذلك إلى عدم وضوح خصائص وواجبات وأهداف الوظائف وبالتالي الى عدم التناسب بين المؤهلات والمنصب وعدم تنمية المواهب وثباتها عند حد معين.
- انصباب جهود الدائرة الادارية والمالية على تنفيذ مهام العمل المكتبي اليومي الروتيني مما يفسر عدم التطوير وينعكس ذلك على دائرة شؤون الموظفين التي تهتم بتقديم الخدمات على حساب التنمية والتدريب.
- صعوبة توزيع الاستمارة الخاصة بقياس رضا الموظفين بسبب عدم اقتناع رئيس الدائرة الادارية والمالية بفائدة الاستطلاع مما أدى الى نقص في المعلومات.

الفقرة الثانية- التسهيلات:

تم الحصول على نسخة من المرسوم رقم ٥٥٥٩ الصادر في ٢٦/٥/٢٠٠١ والمرسوم رقم ٦٩٠٩ الصادر في ٨/١١/٢٠١١ والذي يحدد ملاك المؤسسة العامة التي تتولى ادارة مستشفى عام ومهام الوحدات وخبرات العاملين فيها ورتب ورواتب المستخدمين وعلى نسخة من المرسوم رقم ١٢٢٥٥ المتعلق بنظام المستخدمين والمتعاقدين في المؤسسات العامة التي تتولى ادارة المستشفيات العامة.

كما سجلت الباحثة تسهيلات قدمها رئيس دائرة الشؤون المالية والإدارية للقيام بالمقابلات اللازمة للحصول على المعلومات الضرورية لاتباع هذا البحث وإعطائه صبغة من الدقة إضافة إلى إتاحة الفرصة أمامها لحضور بعض الندوات والمحاضرات والمشاركة فيها.

الفصل الثاني: أعمال المتدربة وتقييمها

حاول المتدرب بهدف الوصول إلى نتائج سليمة وصحيحة القيام بعدة نشاطات تخول اكتساب هذا البحث نسبة يعتد بها من الموضوعية والصدق.

المبحث الأول: أعمال المتدربة

تكتسي أعمال التدريب في المستشفى ميزة خاصة بسبب تنوع الأقسام وكثرة عدد المرتادين من المرضى إضافة إلى تعدد الأقسام وكثرتها. وقد أتاحت للباحثة فرصة المشاركة بندوة أقامتها إحدى الجمعيات داخل المستشفى تحت عنوان: "كيفية تجنب السمنة" حيث حضر في الندوة الدكتور أحمد ديماسي الذي أكد أن السمنة هي مرض العصر الحالي وأن السبب الرئيسي لها هو كثرة استخدام التقنيات والإلكترونيات والعمل لفترة طويلة مما ساعد على تغيير العادات الغذائية والحركية للمواطنين والاعتماد على الوجبات السريعة. وأضاف الدكتور ديماسي بأنه يتم تشخيص معدل السمنة عن طريق تحديد كتلة الجسم من خلال قسمة الوزن بالكيلو على الطول، فإذا كان الناتج يعادل ٣٠ فذلك يعني إصابة الشخص بالسمنة، كما حذر من خطورتها لأنها مفتاح ومدخل لأمراض متعددة منها الضغط والسكري وأمراض القلب فضلا عن الثقة بالنفس.

كما نظم المستشفى الحكومي في بعلبك محاضرة لكوادر التمريض وأتحت للباحثة الفرصة للمشاركة فيها وقد هدفت المحاضرة إلى الارتقاء بمستوى أداء الطاقم التمريضي لديها ومن مختلف الأقسام، حيث تحدثت رئيسة قسم التمريض عن أفضل الممارسات للتواصل مع المرضى الذين يعانون من إعاقات في السمع والنطق، وأسهب في الحديث عن المهارات المتميزة التي على الممرض التمتع بها من تقان في الخدمة الصحية لتقديم أفضل رعاية ممكنة للمرضى وشددت على اعتبار أن أي نجاح للمستشفى يعد نجاحا لكل كوادرها الطبية والتمريضية والإدارية.

كما شارك في هذه المحاضرة ممثلين لجمعية تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة التي ناقشت مع الحضور كيفية التواصل وتقديم الرعاية التمريضية لمريض يعاني من إعاقة في النطق أو السمع منذ دخوله العيادة الخارجية للمستشفى حتى خروجه منها.

وتطلعت رئيسة قسم التمريض الى امكانية تقديم أفضل خدمة صحية آمنة وحانية بحيث يشعر أفراد المجتمع في منطقة بعلبك بالاطمئنان بما تقدمه المستشفى من خدمات استشفائية وبأسعار مقبولة.

المطلب الأول: طبيعة الأشخاص المقابلين

استطاعت الباحثة إجراء مقابلات مع عدد من الموظفين والعاملين وهم:

- رئيس مجلس الإدارة المسؤول عن ادارة المستشفى بكل أقسامها.
- رئيسة دائرة التمريض التي بالاضافة الى دورها في خدمة المرضى تلعب دورا أساسيا ومهما في ادارة شؤون المستشفى في الفترتين المسائية والليلية متحملة كافة المسؤوليات الفنية والادارية والمالية.
- رئيس قسم الصيدلة المسؤول عن تعقيم الحقن واعطاء الأدوية حسب الوصفة الطبية لمرضى المستشفى التي توزع عليهم وفق جداول الطلبات. ويقوم المشرف على قسم الصيدلة من التأكد من اعطاء الدواء بالطريقة الصحيحة واعداد الإحصائيات عن كمية الأدوية المصروفة والمخزنة والتي يحتاجها المستشفى والاشراف على عدد الأدوية المخدرة والمراقبة، كما يقوم بتحديد عدد أفراد الطاقم المطلوب في القسم لضمان كفاءة العمل والاشراف على التخلص من الأدوية المنتهية الصلاحية.
- رئيس قسم الاستشفاء والجراحة الذي يشرف على ملفات المرضى وأعمال الممرضين وكيفية معاملتهم للمرضى.
- رئيس قسم العناية الفائقة الذي يقوم بالاشراف الدائم على عمل الممرضين العاملين داخل القسم وكيفية أدائهم لمهامهم.
- رئيسة قسم التوليد والأمراض النسائية المسؤولة عن هذا القسم وعن عمل الممرضات فيه حيث يتم في هذا القسم تقديم الخدمات للأم الحامل وتشخيص الأمراض النسائية واستخدام أجهزة الأمواج فوق الصوتية لتشخيص تشوهات الجنين والأنسجة والاضطرابات الهرمونية وإجراء العمليات الجراحية باستخدام المناظير الرحيمية لازالة التشوهات الخلقية في الرحم.
- رئيسة قسم المختبر التي تقوم بالاشراف على جميع الاختبارات التحليلية المحولة من مختلف الأقسام الداخلية ومن خارج المستشفى ولكافة الفئات العمرية كاختبارات الأمراض والجراثيم والدم.

- المسؤول عن قسم التنظيف الذي يشرف على كافة أعمال التنظيف داخل المستشفى وفي جميع الأقسام.
- رئيس الدائرة المالية والادارية الذي يقوم بالتأكد من قيام موظفي المحاسبة بعملهم المحاسبي بشكل دقيق وكذلك فهو يعتبر المسؤول الأول والمباشر لجميع الأعمال والوظائف المتعلقة بهم وبملفاتهم وتقاعدهم والمسؤول عن التعاقد اضافة الى تدوين كافة المعلومات المتعلقة بهم.
- مكتب الاستقبال والدخول الذي يقوم بمهمة تسجيل دخول وخروج المرضى والتحقق من أوراقهم وملفاتهم.
- رئيس قسم شؤون الموظفين الذي يعد المسؤول المباشر على جميع أمور الموظفين والذي ينيطه بها رئيس الدائرة الادارية في المستشفى بحيث يتحمل المسؤولية الكاملة عن جميع العاملين داخل المستشفى وهو على تواصل دائم معهم.
- وقد هدفت المقابلات الى الاطلاع على آلية التعيين والتدريب ومدى ملاءمة عملية الاختيار لتأدية مهام الوظيفة بالكفاءة المطلوبة.
- وتجدر الإشارة إلى أنه تسنى للباحثة فرصة ملاحظة تعامل الطاقم الاداري والطبي والتمريضي مع مستهلكي خدمات المستشفى الصحية أماالعلاقة بالعاملين فقد اتصفت بالودية احيانا وبالرسمية جداً أحياناً أخرى.

المطلب الثاني: المهارات التي اكتسبها المتدرب

لقد أغنى التدريب مهارات الباحثة في عدة مجالات:

- ربط النظري بالعمل وأرض الواقع اضافة الى اغناء مخزون المعلومات عن ادارة الموارد البشرية من خلال كثرة الاطلاع على الكتب والدراسات المتخصصة في هذا المجال مما ولد فضولا لمعرفة كل جديد يتعلق بها.
- مرونة التواصل والتعامل مع الآخرين وتطوير القدرة على التفكير بعدة مفاهيم وربطها وانماء القدرة على الدفاع عن الافكار البحثية بطريقة لا يصطدم مع الآخرين.
- اكتشاف الثغرات المتعلقة بالموارد البشرية في المستشفى وتحديد وتحليل اشكالية العلاقة بين الاختيار والتدريب ومستوى الأداء وتعزيز مهارة تحليل البيانات.
- القدرة على الربط بين ملاءمة بعض المناصب الوظيفية وبين شاغلي هذه المناصب.
- القدرة على تحمل العديد من المهام الصعبة بشكل فعال.
- اكتشاف نقاط الضعف لدى الباحثة مما ساهم في تنمية الثقة بالذات وتقبل رأي الآخرين وعدم الاصرار على تغيير مفاهيمهم.

- الجرأة في التحدث امام المجموعات.
- تنمية القدرة على التفكير المنطقي والتعبير وتبسيط الافكار والتركيز على ما له معنى وقيمة.

المبحث الثاني: تقييم التدريب

تواجه المؤسسات العامة في لبنان العديد من الصعوبات التي تقف عائقاً أمام مسيرتها نحو إصلاح وعصرنة الخدمة العامة وفق التوجهات الحديثة للعمل الإداري، الأمر الذي يلزمها إعادة النظر في طرق أداء العمل، وتصميم هيكلها التنظيمية حسب الوظائف الأساسية والفرعية التي تؤديها مختلف الأجهزة الإدارية الخاصة بها، في تجسيد مشاريع هيكلية حديثة أكثر ملاءمة مع متطلبات الجودة واحتياجات المواطن، من تكلفة الخدمة العامة خاصة اذا كان الأمر يتعلق بالخدمة الصحية الملزمة لوجود الانسان و قدسية حياته.

المطلب الأول: السلبيات التي رافقت التدريب

- لكل عمل سلبياته وايجابياته الا ان أهم السلبيات التي شكلت عوائق ما يلي :
- الشعور بالاحباط نتيجة فقدان الروح الاجتماعية وسط مجموعة جديدة خلاف ما تعودت عليه المتدربة في حياتها التقليدية.
- عدم معاملة المتدربة كموظفة مما ولد جواً من عدم الثقة، فالمتدربة كانت مرغمة على الاجابة عن استفسارات الموظفين الذين أجرت المقابلات معهم بهدف اضاء جو من الطمأنينة.
- الافتقار الى تبادل الآراء والأفكار مع الموظفين بسبب ضغط العمل.

المطلب الثاني: إيجابيات التدريب الميداني في المستشفى

- إن فكرة التدريب في المستشفى كانت جيدة للاستفادة من المفاهيم الجديدة لادارة الموارد البشرية ومحاولة تطويرها ومن أبرز الايجابيات:
- صهر المعارف الدراسية النظرية وتفاعلها مع واقع الحياة العملية مما يساهم في نقلة نوعية من عالم النظريات الى بيئة الواقع العملي.

- الاستفادة القصوى من الوقت حيث تخطت المتدربة الأجزاء الغير ضرورية وركزت على ما يحتاجه التدريب.
- تحويل المعارف النظرية الى مهارات تمكن من حل بعض مشاكل الأداء في المستشفى بما يتوافق مع قيم المستشفى وثقافتها.
- إتاحة الفرصة للابداع وتطوير القدرات الذاتية للتكيف مع متغيرات جو التدريب من خلال الانفتاح على بيئة عمل مغايرة لتلك التي اعتادتها المتدربة، وهذا ما اتاح لها توسيع ادراكاتها لادارة الموارد البشرية وتنمية مهارات مختلفة.

القسم الثاني

مقدمة

تشهد بيئة عالم الأعمال تغيرات ملحوظة أثرت على النسيج الاجتماعي والاقتصادي للدول والذي يكون الدعامه الرئيسية للمؤسسات الاقتصادية والادارية والقانونية العامة والخاصة

التي تلعب دورا فعالا أساسيا في تكوين وتوزيع الموارد والثروات مما يحتم على هذه المؤسسات وبالخصوص العامة منها مواجهة تحديات ضخمة جراء هذه التغيرات لاثبات نفسها والعمل بشكل دؤوب للحفاظ على بقائها بشكل يضمن استمرار انتفاع المواطنين منها.

يفرض عامل الاندماج في عالم الأعمال الجديد على الإدارة اضافة أساليب جديدة في العمل تسمح لها بالتكيف المرن للنهوض بأفرادها من خلال اتباع الطرق العلمية في اختيارهم وتحسين أدائهم وصقل مهاراتهم بتنفيذ برامج تدريبية تضيق الفجوة بين النظرية والتطبيق.

تحتم هذه التحولات الخارجية الضاغطة كالعولمة وما سمحت به من حرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير على إدارة الموارد البشرية مسايرة التغيرات الحاصلة خاصة مع بروز الشركات المتعددة الجنسيات ونمو عدد الموظفين ودفعها نحو الاهتمام باختيار وتدريب الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الخارقة. وقد ساهمت تكنولوجيا الاتصال والانترنت أيضا في تطور المفاهيم السائدة في معظم المجالات إذ أضحت المعارف أهم عامل يؤثر في معيشة الأفراد من حيث السرعة في الاتصال والمحافظة على المعلومات وتطويرها وسرعة اتخاذ القرار، كما فرضت شدة المنافسة في التوزيع والتسويق على إدارة الموارد البشرية تركيز الاهتمام حول المؤهلات والخبرات الضرورية في مجال توزيع المنتجات لتغطية أكبر حصة سوقية، وذلك بهدف الحفاظ على أدائها التنافسي بسبب عالمية السوق الذي تطلب اهتماما خاصا بالموارد البشرية والكفاءات وتطويرها وحول من يمتلك أحسن مستوى من المعارف ومن يحصل على موارد بشرية تتميز بالابداع مما ألزم المؤسسة اتباع منهج جديد في الإدارة يركز على استباق المتغيرات وليس على مجاراتها، ويبدو جليا أن السبيل الأنجع لاجاد التوازن الدائم بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية للأفراد يتحقق من خلال الدعامة الأساسية التي تستند عليها المؤسسة في ارساء قواعد موارد بشرية تمثل أداة حقيقية وفعالة لتحقيق استراتيجيتها بحيث تشكل هذه الموارد مصدر الابداع والتطور والتوظيف لباقي الموارد وبالتالي تحقق عوائد تفوق تكاليف تدريبها واختيارها مما يعني استثمارا بشريا مستقبليا للقدرات الفكرية لهذه الموارد في عالم مبني على اقتصاد المعرفة.

إن تحول المورد البشري الى مورد استراتيجي ينقئ ويدار بعناية فائقة بواسطة إدارة موارد بشرية استراتيجية تستبق المستقبل وتباشر وضع وتنفيذ استراتيجية واضحة تركز فيها على تحديد احتياجاتها من الكفاءات المستقبلية وفق منهج استباقي علمي منطقي ومن ثم تجهد في سد الفجوة الاستراتيجية بين الكفاءات الموجودة والمطلوبة من خلال ولوجها عالم الاقتصاد المبني على المعرفة واستثمار الرأسمال الفكري البشري.

وتتمثل النتيجة الحتمية لولوج عالم الاقتصاد المبني على المعرفة في تصاعد أهمية إدارة الموارد البشرية وتحليلها من منظور استراتيجي وذلك بسبب تعقد البيئة وتنوعها، مما يدفع

بالمؤسسة الى وضع ركائز الاستراتيجية المرنة المتكيفة مع هذا التسارع والتنوع البيئي بالاعتماد على ادارة موارد بشرية واستراتيجية تركز على عاملي استراتيجية الاختيار والتدريب للذان يشكلان مثالا جيدا فعلا في وضع كل عنصر من الموارد البشرية في مكانه المناسب بما يكفل ضمانة جيدة للأداء الأمثل خاصة اذا عملت الادارة على تمكينه من خلال منحه الصلاحيات اللازمة للمشاركة وتحمل المسؤولية مما يحفزه على الاهتمام بالعمل ويشحذ قدراته الفكرية والذهنية ليطلق العنان لطاقاته المكونة في الابتكار والتجديد.

تتوقف فاعلية المؤسسات على نجاح ادارة الموارد البشرية في وضع استراتيجية اختيار وتدريب عناصرها وتكيفهم مع البيئة المتغيرة باستمرار ، هذه العوامل برمتها تجعل من المؤسسة نظاماً مفتوحاً يعمل دائماً على التعديل بين نظامه وبيئته من خلال ادارة موارد بشرية استراتيجية ذات علاقة وثيقة بالتخطيط الاستراتيجي والرؤية العليا للمؤسسة حيث تسعى هذه الادارة بشكل دؤوب على نشر ثقافتها التنظيمية وتطويرها تماشياً متوازياً مع تطوير مؤهلات وكفاءات المورد البشري الذي لا يمكن تحقيق عوائد للمؤسسة دون مساهمته ومشاركته في خلق القيمة المضافة. إن اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري نتيجة التطورات العالمية المحيطة تساهم في خلق نوعية موارد بشرية ذات مؤهلات عالية قادرة على مواجهة هذا الكم الهائل من المتغيرات البيئية الجذرية والتي لخصها عبد الحكم أحمد الخزاعي في النقاط التالية:

- تصاعد التكاليف.
 - التغير التكنولوجي المتسارع مما زاد الطلب على المهارات من خلال التعليم والتدريب.
 - معدل تغير سريع في الأعمال.
 - التعقيد في المؤسسات والمهمات والمنتج والتكنولوجيا مما يستلزم الدقة في التعامل معها.
 - تغير في الصفات الديمغرافية.
 - هياكل ومؤسسات أكثر تسطيحا وأكثر رشاقة وأكثر مرونة.
 - الاستجابة للقوى الخارجية كالتشريع والنقابات والاتحادات العمالية.
- تعنى الدراسات بالأهمية البالغة لأداء المورد البشري مراعاة للتخطيط المتكامل بين الادارة الاستراتيجية العليا وادارة الموارد البشرية الذي يقوم على دعائم أربع رئيسية تتمثل في:
- **أولاً:** العمل على تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من مختلف الاختصاصات والمؤهلات والمستويات الوظيفية بما يخدم أهداف المؤسسة ويعزز إنتاجيتها حاضرا ومستقبلا.
 - **ثانياً:** التأكد من حسن توزيع واستخدام الموارد البشرية.

- **ثالثاً:** استباق المستقبل وتحديد الفجوة بين ما هو متوفر وما هو مطلوب من احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الكفيلة بالقيام بأعباء الأعمال والمهام والعمل على توفير ما ينقصها.
 - **رابعاً:** تنمية قدرات العاملين وتدريبهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً بما يدعم أداءهم المتميز ونتاجيتهم.
- وعلى حد تعبير سبيندر Spender، فإن الوظيفة الأساس لإدارة الموارد البشرية هي إنتاج المعرفة والرأسمال الفكري أي إنتاج نخبة من الأفراد الذين يمتلكون القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الأسود الخاص بالعمل الانتاجي الى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل مميز.

خطة الفصل النظري

- لقد حاولت الباحثة خلال هذا القسم تقديم اطار نظري يتناول استراتيجية اختيار وتدريب الموارد البشرية في مستشفى بعلبك الحكومي بحيث قسمه الى فصلين:
- الفصل الأول بعنوان الاختيار الاستراتيجي للموارد البشرية يتكون من مبحثين، حيث تناول المبحث الأول موضوع إدارة الموارد البشرية واحتوى على مطالب أربعة وقد تناول المبحث الثاني الاختيار الاستراتيجي للموارد البشرية وقسم الى أربعة مطالب.
 - أما الفصل الثاني فهو بعنوان تدريب الموارد البشرية في مستشفى بعلبك الحكومي ويتكون من مبحثين حيث تناول المبحث الأول موضوع استراتيجية التدريب وتكون من أربعة مطالب وتناول المبحث الثاني بالدراسة دور ونتائج تدريب الموارد البشرية وتكون من أربعة مطالب.

الفصل الأول: الاختيار الاستراتيجي للموارد البشرية

تمهيد

تشكل استراتيجية الموارد البشرية اطاراً مهماً متكاملًا للعمل تثبت من خلاله المؤسسة نفسها وتتكيف مع المتغيرات البيئية بما يضمن بقاءها، قد زاد الوعي في الآونة الأخيرة لدى المؤسسات في تبني فكر استراتيجي للموارد البشرية كمفهوم يأخذ على عاتقه مهمة استمرارية المؤسسة وازدهارها من خلال معرفة الأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغاية من تجديد مجالات الأنشطة وتحديد الأعمال المطلوبة حالياً ومستقبلاً.

لكن ذلك لا يمكن أن يتم للمؤسسة اذا قامت برسم استراتيجية تشكل نظاماً منطقياً يعمل على التدقيق في الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف والقوة ويحفز طاقتها على التكيف مع هذه المتغيرات لخلق جو من التفوق المستمر والمتكامل مع جميع عناصر المؤسسة ليراعي مصلحة جميع المستفيدين.

يعمل هذا المنهج المنسجم مع النظام الشامل للإدارة الاستراتيجية ووجود سياسة وآليات واضحة لمتابعة الأهداف بحيث لم يعد يقتصر دور ادارة الموارد البشرية على الجانب الاداري فقط، انما تعدها ليشمل صنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة بما يتوافق مع استراتيجيتها وأهدافها العليا من خلال توجيه الاهتمام نحو المورد البشري الذي يساهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية العليا وبلوغ غاية المؤسسة وتحقيق أهدافها ورؤيتها.

المبحث الأول: ادارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أهم مورد في المؤسسة لأنها أساس الابداع والتسويق والتصميم لذا تسعى كل ادارة الى وضع استراتيجية موارد بشرية بهدف توفير قوة عمل ذات مستوى عال من الانتاجية والفعالية.

تعنى ادارة الموارد البشرية بالانسان كعنصر فاعل وجوهري داخل أية مؤسسة تسعى الى الاستمرار والتميز، من خلال الأداء الجيد وجودة الانتاج لتحافظ على موقعها التنافسي وسمعتها. لقد أدت التطورات التقنية المتسارعة وسهولة الحصول على معلومات الى توظيف المعرفة واكساب الافراد قدرات ابداعية مما شرع أبواب المنافسة الحادة في مجالات العمل والانتاج، كما دفع بالمؤسسات الى جذب طاقات عمل متفوقة غير عادية والى تفعيل دور ادارة

الموارد البشرية التي تعمل على تحديد وجذب واختيار وتدريب هذه الطاقات الفاعلة بهدف تحقيق ميزة تنافسية في عالم أصبح مسطحاً^(١).

هكذا، ساهم عصر المعلومات في اتساع مفهوم ادارة الموارد البشرية ليشمل:

- البعد الاستراتيجي للموارد البشرية.
- البعد الاخلاقي.
- الجودة الشاملة للاداء.
- الاستثمار في رأس المال البشري.
- توحيد مصالح الادارة والعاملين^(٢).

المطلب الاول: مفهوم ادارة الموارد البشرية وأهميتها.

ازداد الاهتمام بالعنصر البشري لما له من دور فعال في تعزيز القدرة التنافسية في عصر المعرفة وسنقوم بالتعرف الى ادارة الموارد البشرية وأهميتها في فصل أول. كما انعكست التطورات العالمية على مفهوم هذه الادارة وأدت الى تعدد التعريفات حولها.

الفقرة الأولى: مفهوم ادارة الموارد البشرية

لقد عرفها Peretti بيريتي "بأنها" التكفل الدوري والدائم بالموارد البشري في المؤسسة من خلال برامج التوظيف والتحفيز وتحليل الوظائف"^(٣).

أما صلاح عبد الباقي فقد اعتبرها أنها ذلك الجزء من الادارة الذي يهتم بالناس كأفراد او مجموعات وبعلاقاتهم داخل التنظيم^(٤). ويرى أحمد ماهر ان الافراد في المؤسسة مختلفون وكذلك الوظائف وتتخصص مهمة ادارة الموارد البشرية في التوفيق بين خصائص الأفراد والوظائف^(٥).

ويعرفها Myros و Pigros ميروس وبيغروس "بأنها القانون الذي ينظم معاملة العاملين لتحقيق الاستخدام الأمثل لقدراتهم وتحقيق ذواتهم بهدف تحقيق أعلى إنتاجية^(٦). أما صالح مفتاح فيرى بأن ادارة الموارد البشرية تعنى بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية في جميع

^١ - حسن ابشر الطيب، محاور حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية، معهد الإدارة العامة، مجلة الإداري، العدد ٥٤، مسقط، سلطنة عمان، ديسمبر ١٩٩٥، ص ١٩.

^٢ - محمد بن ديلم القحطاني، دور سلطة ومسؤولية مدير إدارة الموارد البشرية في المنظمات السعودية، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، القاهرة، العدد ٢٦، يناير، ص ٣٠٦.

^٣ - Jean Marie Peretti, gestion du personnel, Librairie Vuibert, Paris, 1981, p. 26.

^٤ - صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، ٢٠٠٢، ص ١٥.

^٥ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط ٥، ٢٠٠١، ص ٢٣.

^٦ - صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٧.

المستويات التنظيمية كما تعنى بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتمييزها بهدفين أحدهما تحقيق رضا العاملين والآخر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة^(٧).

ويعرف فاروق حلمي ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بأنها ادارة كل الأنشطة التي تنظم علاقة المؤسسة بالقوى العاملة فيها، بما يضمن الحصول والمحافظة على قوة عمل مناسبة كما ونوعا لتحقيق انتاجية مالية^(٨).

مما تقدم يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الادارة الذي ينصب على الاهتمام بالموارد البشري للمؤسسة ويسعى الى جذب واستقطاب القوى العاملة الكفوءة ذات المهارة والمؤهلات العالية والمناسبة واختيارها وتوظيفها وتدريبها لاستثمارها في تحقيق مستوى عال من الانتاجية والحفاظ على سمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية ومكانتها في السوق بما يتناسب مع التحولات التكنولوجية المتسارعة في عالم المعرفة والأعمال.

الفقرة الثانية: أهمية ادارة الموارد البشرية

تزداد الأهمية النسبية لادارة الموارد البشرية حسب "Pfeffer" بفقر "على حساب عناصر الانتاج الاخرى لأن الأداء السليم للموارد البشرية يصعب تقليده، كما يشير "Noe" الى أن ممارسات الموارد البشرية تلعب دورا فاعلا في اكساب المنظمات قدرة تنافسية عالية لذا على المؤسسات أن تحرص على عمليات الاستقطاب والاختيار والتوظيف والتدريب والتقييم^(٩).

من هنا تتضح أهمية العنصر البشري في انجاز أي عمل فهو يشكل محور الادارة ويشمل كل العاملين في المؤسسة وعلى جميع المستويات وكل الذين يعملون وفق ثقافة المؤسسة التي تحدد سلوكهم التنظيمي خلال تنفيذهم لمهامهم التي تخدم أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية^(١٠).

بناء على ما تقدم، يمكن ابراز أهمية ادارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- هي احدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة اذ أنها تشكل منطلقا لعمليات الابداع والتسويق والتصميم والتمويل والتطوير وهي شريك استراتيجي في وضع أهداف المؤسسة الاستراتيجية^(١١).

^٧ - صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسات الآن، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر ١٠١٩ مارس ٢٠٠٤، ص ١٢.

^٨ - فاروق حلمي منصور، نحو نظام مرن لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة، القاهرة، العدد الثالث، المجلد ١٥، جانفي ١٩٩٣، ص ٤٠.

^٩ - Jose Allouche et Bruno Sire, Ressources Humaines: une gestion éclatée, Paris, Economica, 1998, p. 412.

^{١٠} - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط١، دار وائل للنشر، الأردن ٢٠٠٥، ص ١١-١٢.

^{١١} - أحمد مخلوف، إدارة الجودة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الثاني حول إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والسياسات المعاصرة، ١٣-١٥ أيار ٢٠٠٨، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- هي الإدارة التي تعمل على جذب القوى العاملة وتوظيفها و تدريبها بحيث تشكل منها رأسمالاً بشرياً يحقق استثمارات طويلة الأجل للمؤسسة. فإدارة الموارد البشرية تنتج الرأسمال البشري الذي يخلق القيمة المضافة فترتفع بذلك أهميته وقيمته وتعدده المؤسسة محفظة استثمار من خلال بعدين:

• البعد الأول يشير إلى ملاءمة تنفيذ المهام مع الأهداف.

• البعد الثاني يشير إلى الاحتمالات المستقبلية لمساهمة القوى العاملة.

إن ازدياد الاهتمام بالعنصر البشري انعكس اهتماماً بإدارة الموارد البشرية وذلك لأسباب عديدة اقتصادية واجتماعية ونفسية:^(١٢)

١. ولوج عصر المعلومات وسرعة تطور التكنولوجيا كانا العنصران الأساسيان في اتخاذ قرارات استراتيجية في تفعيل إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى المحافظة على مكانة المؤسسة وسمعتها.

٢. تعدد الوظائف وتخصصها استوجب إيجاد إدارة موارد بشرية فعالة وكفوءة لتنفيذ البرامج كما تطلب مكننة المعلومات لاستخدامها في الوصف الوظيفي الدقيق.

٣. ظهور الشركات المتعددة الجنسيات وتزايد المنافسة العالمية لنيل الحصة السوقية المتعاظمة كانا سبباً لخفض التكاليف وتحسين الجودة بهدف نيل رضا الزبون وهما عنصران يصعب تحققهما إلا من خلال موارد بشرية ذات نوعية وكفاءة عالية ومنظمة.

٤. تزايد حدة المنافسة والسعي إلى الأرباح العالمية استدعى تدخلاً حكومياً لسن قوانين وتشريعات تنظم العلاقة بين أرباب العمل والعمال.

٥. تطلعات العاملين إذ لم يعد يكفي هؤلاء فقط بالعمل للحصول على أجر يسد حاجاتهم الأساسية بل أخذت تلك التطلعات مدى أكبر في الحصول على مستوى معيشي لائق ورفاهية اقتصادية.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها

إنّ أهم ما أحدثته التحوّلات العالميّة الجديدة من تأثير جذري في الفكر الإداري، هو الاهتمام المتزايد بالموارد البشري واعتباره طاقة ذهنيّة وقدرة فكريّة ومصدرًا من مصادر المعلومات، وعنصرًا فاعلاً وقادراً على المشاركة الإيجابية والمبادرة والسعر للتطوير، وبالتالي أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل في نجاعة وفاعليّة المؤسسات، وخاصة بعد اتّساع دور إدارة الموارد البشريّة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل استراتيجي فعّال.

^{١٢} - جمال الدين محمد المرسي، الموارد البشريّة مدخل لتحقيق ميزة تنافسيّة لمنظمة القرن الحادي والعشرون، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠.

الفقرة الأولى: أهداف إدارة الموارد البشرية ومبادئها

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى اختيار العمال ذوي الكفاءات المناسبة لوظائف المؤسسة أي البحث عن كيفية جلبهم والإبقاء عليهم داخل المؤسسة وتحفيزهم ومحاولة كسب ولائهم وثقتهم وذلك بحل مشاكلهم المادية والمعنوية إضافة إلى تقوية التعاون بينهم.

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف متعددة اجتماعية وفردية وتنظيمية كما تركز على مبادئ متعددة تشكل الدعامة الرئيسة لها.

أ- أهداف موجهة نحو المجتمع:

- خلق التوازن بين عرض العمل والطلب عليه.
- تحقيق نوع من العدالة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- توفير التقنيات الحديثة والمساهمة في تطور المجتمع عبر وضع هذه الامكانيات في تصرف العمال.
- دفع تعويضات مماثلة للجهد المبذول والتخفيف من مشكلة البطالة.
- توفير حرية العمل والتعبير وتحقيق رفاهية المجتمع.
- رفع مستوى الدخل الفردي وبالتالي الدخل القومي وتحقيق النمو الاقتصادي.

ب- أهداف موجهة نحو العاملين:

- تقدم العاملين بشكل فعال في عملهم وتأهيلهم لتحسين إنتاجيتهم مما يزيد دخولهم.
- تحسين مستوى معيشة العاملين.
- معاملة العاملين باحترام وإنسانية والحفاظ على سلامتهم.
- التكامل بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة وذلك لا يتم الا عن طريق تعزيز الولاء.
- رفع معنويات العاملين وتحفيزهم لانتهاء العمل برضى.

ج- أهداف موجهة نحو المؤسسة:

- تحسين القدرة على الابتكار.
- دعم وتنفيذ استراتيجيات الأعمال وخلق الميزة التنافسية.

- زيادة عدد الخيارات الممكنة^(١٣).
- ارتفاع الانتاجية: نتيجة تدريب وتنمية العاملين.
- الحفاظ على اليد العاملة الداخلية المدربة التي تعمل وفق ثقافة المؤسسة.
- تخفيض التكاليف بهدف التقليل من الاخطار مما يساعد "على انتعاش اقتصاد المؤسسة وتنميته"^(١٤).
- ضمان استمرارية المؤسسة في التشغيل بكفاءة والانتاج المستمر^(١٥).

ثانياً: مبادئ ادارة الموارد البشرية

يرتكز تحقيق هذه الاهداف على مبادئ عديدة:

- مبدأ المساواة بين العاملين خاصة في اجراءات التوظيف والاجور وتطبيق القوانين.
- مبدأ احترام العاملين والدفاع عن حقوقهم والحفاظ على سلامتهم بهدف ايجاد قوة عمل ملتزمة.
- مبدأ التعاون بين الادارة والعاملين وبين العاملين انفسهم.
- مبدأ العمل بروح الفريق وتنمية العلاقات غير الرسمية بين العاملين.
- مبدأ تمكين العاملين وتاهيلهم لشغل مناصب أعلى بهدف تعزيز ولائهم.
- مبدأ الاتصال الدائم بين ادارة الموارد البشرية والمشرفين من جهة وبينها وبين الادارة العليا من جهة اخرى لضمان انسجام أهدافها التنفيذية مع الأهداف الاستراتيجية.
- مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات (مشاركة العاملين).
- مبدأ الابتكار وتشجيع العاملين على اعتماد أفكار جديدة.
- مبدأ التركيز على الجودة وتنمية مهارات المديرين.

الفقرة الثانية: وظائف ادارة الموارد البشرية

¹³ - Chris Brewster, Contemporary Issues in HRM, gaining a competition advantage, Oxford University Press, Cappy Town, 2003, p. 56.

¹⁴ - Ibid, p. 59.

^{١٥} - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٤.

تهدف ادارة الموارد البشرية الى الاستغلال الأمثل للموارد وذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فهي اذ تعتبر أن الفرد هو أفضل استثمار في المؤسسة تعمل على تشكيل الرأسمال البشري- عنصر الانتاج الأكثر أهمية وربحية في المؤسسة^(١٦).

كما تعمل ادارة الموارد البشرية على ادارة الكفاءات أي حل المشاكل المتخصصة بالعمل وتنمية المهارات والقدرات الذهنية والتشغيلية للعاملين بهدف انجاز المهام على أفضل وجه^(١٧).

ويعتبر " Flippo فليبو" ان ادارة الموارد البشرية هي مجموعة السياسات والاجراءات التي تقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واختيار وتنمية وتعويض العاملين وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة^(١٨). فهي بوظائفها هذه تركز على الأبعاد الاجتماعية والنفسية والثقافية للعاملين^(١٩).

يقع على عاتق ادارة الموارد البشرية القيام بوظائف متعددة فنية وادارية، تتكون الوظيفة الفنية من عملية تسيير للموارد البشرية أما الوظيفة الادارية فتتكون من التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة.

أولاً- وظيفة تسيير الموارد البشرية الفنية

يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لاهتمامها بالعنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لديها وأكثرها تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق.

أ- مفهوم التسيير:

"يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية"^(٢٠) لتحقيق الأهداف المرجوة المتمثلة في "التخطيط والتنظيم والقيادة ورقابة الموارد البشرية"^(٢١) ويرتكز على مميزات أساسية:^(٢٢)

١. انه علم وفن يحتاج صفات خاصة (قيادة، قدرة على الاتصال).
٢. يتكون من وحدة متماسكة مترابطة الوظائف (تخطيط، تنظيم، رقابة وقيادة).
٣. يتجدد باستمرار.

^{١٦}- رفعت عثمانى، إدارة تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، دار الفكر العربي، ط١، القاهرة، ١٩٨٠، ص ٧.

^{١٧}- Jean Brillman, Les Meilleurs Pratiques du Management, 3^{ème} édition, Paris, Edition d'organisation, 2001, p. 383.

^{١٨}- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣، ص ٣٥.

^{١٩}- Edwin Flippo, Personal Management, Singapore, McGraw Hilline, 1989, p. 5.

^{٢٠}- عبد الرازق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عنكون، الجزائر، ٢٠٠٢، ص ٣٤.

^{٢١}- خالد عبد الرحيم مطر الهيني، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٢٨.

٤. "مبني على تقارب وتباين" وهما العقلانية والانسانية لدمج ثقافة المؤسسة"

وهو ينقسم الى نوعين: التسيير العملي والتسيير الاستراتيجي^(٢٣).

- التسيير العملي: الذي يتكرر بشكل يومي في كل ميادين التسيير ويقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية المادية ويعتمد على تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة باقصى فعالية ممكنة.
- التسيير الاستراتيجي: يتصل بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام أي بالانسان (تنمية، جذب الزبائن) ويتكامل مع التسيير العادي فيحول الاستثمارات الى نتائج.

اذ، التسيير هو الوظيفة الاساسية والعملية الأكثر تخصصية لادارة الموارد البشرية، وهي تقوم على تحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين وكيفية استقطابهم والمفاضلة بينهم على اساس المؤهلات وشروط العمل وتحفيزهم وتقييم أدائهم وتدريبهم ودفع التعويضات لهم

ب- وظائف التسيير:

تتناول مهمة التسيير الفنية النشاطات التالية:^(٢٤)

١. تصميم وتحليل العمل أي تحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة او مهمة.
٢. تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية اللازمة.
٣. الاستقطاب أي جذب اكبر عدد ممكن من المرشحين الكفؤين لشغل الوظيفة.
٤. الاختيار من داخل أو خارج المؤسسة أفضل المرشحين لشغل المناصب الشاغرة والمتوافقة جيداً مع مؤهلاتهم لتعيينهم لاحقاً.
٥. تدريب وتنمية الموارد البشرية لتمكينها من ممارسة مهامها بشكل ملائم مع متطلبات الوظيفة وأهداف المؤسسة مما يساعد هذه الموارد على ذواتهم من جهة وتعزيز ولائهم للمؤسسة من جهة اخرى. كما يهدف التدريب الى معالجة الخلل في الأداء وتصحيح الانحرافات وتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتمكينهم من مواجهة التغيرات مما يزيد من ثقتهم بالمؤسسة وبأنفسهم.
٦. التعويضات وتحديد الاجر وفق أسس موضوعية عادلة.
٧. التحفيز أو المكافآت المالية لتشجيع العاملين على الأداء الجيد.
٨. تقييم الأداء حيث يحاسب المقصرون ويكافأ المبدعون.

٩. اجراءات الأمن والسلامة أو صيانة الموارد البشرية وذلك عبر برامج صحية طبية للحماية من الأمراض وبرامج فنية للحماية من حوادث العمل وتدريب العاملين على حماية انفسهم من مخاطر العمل اضافة الى تحسين وتطوير بيئة العمل النفسية والمادية والاجتماعية.

١٠. علاقات العمل^(٢٥) أي تحسين ظروف العمل والتفاوض وابرار التفاوضات مع النقابات نيابة عن أصحاب العمل.

كما تعمل ادارة الموارد البشرية على مشاركة العمال في القرارات وتأمين جو من الراحة النفسية والثقة والايجابية عبر حل النزاعات والتقليل منها الى أكبر قدر ممكن بما يضمن حسن سير العملية الانتاجية.

ينعدم وجود وحدة ادارة موارد بشرية في المستشفى اذ تحل محلها دائرة شؤون الموظفين وهذا ما أدى الى غموض عملية تصميم وتحليل العمل والى تدني دقة المعلومات المتوافرة عن تقييم الأداء وعلاقات العمل، كما ادت طبيعة عمل المؤسسة الى قيام مجلس الخدمة المدنية بعمليات الاستقطاب والاختيار.

ثانياً: وظيفة ادارة الموارد البشرية الادارية

تتكون الوظيفة الادارية للموارد البشرية من الوظائف الادارية المعروفة في كل ادارة نستعرضها كالآتي:

١. **التخطيط:** وهي الوظيفة الاساس في كل عملية ادارية ناجحة وتقوم على تحديد الأهداف والوسائل ومراحل التنفيذ وذلك بالاعتماد على عنصري التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له^(٢٦) وتعتمد الاسلوب العلمي فتحدد الامكانيات ومراحل التنفيذ على أساس حصر الموارد والميزات وتحليلها ودراستها بدقة لاستباق الأزمات واستشراف المستقبل. يعد التخطيط العامودي الفقري في تحقيق التوازن والتكافؤ لنمو أية مؤسسة وفي تحديد التطورات على المدى المتوسط والطويل.

٢. **التنظيم:** يصعب على المديرين تحقيق أهداف المؤسسة ان لم يضعوا تنظيمًا ذا قواعد متينة.

يعرّف التنظيم^(٢٧) بأنه تحديد المهام الادارية والاجراءات والقواعد الرسمية على قاعدة تقسيم العمل والتخصص وتوزيع الصلاحيات مما يؤدي الى تعديل سلوك العاملين مع القواعد المرسومة

^{٢٥}- عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس والاستراتيجية والأبعاد، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ٣٣-٣٤.

^{٢٦}- برهان الدين الخطيب، محاضرات في الإدارة العامة، ٢٠١٦.

^{٢٧}- المرجع نفسه.

لتأدية عملهم. كما يعنى اجتماعيا بالعلاقة بين العاملين والمؤسسة والنواحي النفسية والسلوكية ورغبات وحوافز العاملين لتقوية ولاتهم للمؤسسة.

وقد عرفه فوزي حبيش بأنه العملية الادارية الاساسية التي تقوم بدراسة هيكل الادارة وأهدافها ومهامها ومسؤوليتها واساليب وطرق عملها لتمكينها من تقديم الخدمات التي أوجدت لأجلها بأقل كلفة وأقصر وقت وأكبر انتاجية^(٢٨).
ومن أهم مبادئ التنظيم:^(٢٩)

- التناسب بين السلطة والمسؤولية.
- ضرورة تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة أو مهمة.
- مبدأ التخصص والاتقان لزيادة الفعالية انطلاقا من تجزئة العمل.

أما الشروط اللازمة لنجاح عملية التنظيم فهي:

- التنسيق والتكامل بين الأهداف والانشطة.
- تحديد والصلاحيات وتوزيعها بشكل متجانس ومتكامل لتحقيق الهدف.

كما يتمتع التنظيم الجيد بمواصفات أهمها:

- أن يكون واضحا وبسيطا.
 - أن يعتمد برامج وسياسات متجانسة.
 - أن يقوم على توقيت سليم ووسائل اتصال مناسبة.
- يقوم مدير ادارة الموارد البشرية باعداد التنظيم الذي يحدد هيكل العلاقات بين الوظائف والعاملين والعوامل المادية والعلاقات بين الوحدات المختلفة.

٣- التوجيه: أي الاشراف على العاملين وتوجيههم أثناء قيامهم بعملهم وتحفيزهم لتقديم الأفضل والتأثير في سلوكهم.

٤- القيادة : يتوفر الأداء الجيد حيث القائد الجيد الذي يتمتع برؤيا مستقبلية وبالقدرة على التأثير على الآخرين للحصول على دعمهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

^{٢٨}- فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الفصل الرابع، ط٣، بيروت، ١٩٩٩.

^{٢٩}- برهان الخطيب، مرجع سبق ذكره.

وفي سبيل ذلك، يبحث مدير ادارة الموارد البشرية لكسب رضا العاملين ويعمل على بث جو من الثقة بينهم وبين المؤسسة من خلال مشاركتهم في الرؤيا المستقبلية وتوجيههم لتحقيقها. كما يعمل على خلق مناخ جيد للعمل ويهتم بحاجات العاملين وآرائهم^(٣٠).

٥- الرقابة : تهدف الى تصحيح الانحرافات التي تقف حاجزا من بلوغ الاهداف والى التحقق من أن كل شيء قد تم وفقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة والى تجاوز الخلل الذي يقف حاجزا من بلوغ الاهداف من اجل تقويمه ومنع تكراره^(٣١). وقد عرفها هنري فورد Henri Ford وقد بأنها عملية مستمرة تهدف التاكيد من قانونية نشاط الادارة ومدى للغاية المرسومة في حدود الوقت المعين والتكاليف المقررة والنتيجة المرجوة^(٣٢).

تقوم ادارة الموارد البشرية بالرقابة الفعالة بهدف تحقيق انتاجية عالية ومنع الهدر والعمل على تحقيق اهداف المؤسسة الاستراتيجية كالميزة التنافسية والسمعة الجيدة. ومن الملاحظ أن الرقابة المستمرة تضفي جواً من العدالة والثقة اذ تساهم في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

تقوم ادارة المستشفى بنوع من التخطيط والتنبؤ بالموارد البشرية اللازمة لها خاصة عند فتح الاقسام جديدة او عند استقدام تقنيات ومعدات متطورة فتحدد امكاناتها المادية ومراحل تنفيذ برنامج افتتاح الأقسام والموارد البشرية الضرورية لذلك.

الا أن مبدأ التنظيم يغيب عن المستشفى بمعناه الواسع، اذ أن تقسيم العمل والتخصص الاداري وتوزيع الصلاحيات وتجزئة العمل يكاد يكون معدوماً والدليل على ذلك هو قيام المدير المالي والاداري بعدة وظائف ادارية.

أما الرقابة فهي غير فاعلة اذ لايتبعها اية اجراءات رادعة أو محفزة وليس بمقدور الادارة استخدام هذا السلاح لأنه يستدعي اجراءات قانونية روتينية ادارية تأخذ وقتاً لتنفيذها، لذا تقتصر نتائج الرقابة على التنبيه والتأنيب وحسم من الراتب لمدة ثلاثة أيام مما يؤدي الى الانتاجية الضعيفة والهدر وتقاعس العاملين.

المطلب الثالث: دور ووظائف المديرين

يقوم مديرو ادارة الموارد البشرية بممارسة مهامهم القيادية لانتاج نظام يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة وزيادة ربحيتها والحفاظ على سمعتها التنافسية.

^{٣٠}- بيار تركوت، إدارة الجماعات والأفراد في المجموعات، لان عن (أنواع القيادة "أبحاث جامعة أوهايو"، بلاك موتان، نظرية ملك غريدفورد) بيروت، ٢٠٠٢، ص ٢٢٢.

^{٣١}- برهان الدين الخطيب، مرجع سبق ذكره.

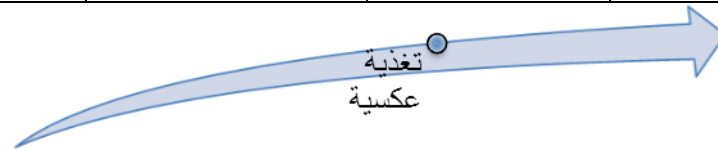
^{٣٢}- فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، مرجع سبق ذكره، الفصل السادس.

ان ادارة الموارد البشرية بانجازها لهذه الوظائف تعمل كأى نظام مؤسسة بتحويل المدخلات (مادية، بشرية، تكنولوجية) عبر العمل او النشاط الاداري (اتصال، قيادة، رقابة، معلومات) الى مخرجات تنتجها المؤسسة اي سلع وخدمات.

كما تعمل ادارة الموارد البشرية على انظمة فرعية مثل نظم الاجور، التدريب، التقييم، التحفيز والاختيار التي تتكامل لتحقيق اهداف المؤسسة.

يوضح هذا الشكل مكونات هذا النظام:

| مخرجات | انشطة تحويلية | | مدخلات |
|------------------|----------------|--------|----------------|
| قوى عاملة مستقلة | فنية | ادارية | موارد مادية |
| تتمتع بالرضا | تقدير احتياجات | تخطيط | معلومات |
| تمارس سلوك | استقطاب | تنظيم | خطط واهداف |
| موحد | اختيار | توجيه | سياسات الافراد |
| اداء مرتفع | تعيين | تنسيق | موارد بشرية |
| مستوى مهاري | تدريب | رقابة | انماط سلوكية |
| متميز | حوافز | | مرغوبة |
| تكلفة مناسبة | تقييم اداء | | تكنولوجيا |
| تحقيق فعالية | | | |



الفقرة الأولى: دور المديرين

يشغل مديرو الموارد البشرية مواقع حيوية في المؤسسة، اذ أنهم يشكلون صلة الوصل بين الادارة العليا والعاملين، مما يحتم عليهم العمل كدينامو يبث الروح المعنوية المشجعة في المؤسسة كما أنهم يقومون باستغلال الموارد افضل استغلال لتحقيق أهداف المؤسسة التي شاركوا في وضعها بشكل من الأشكال ويقع على عاتق ادارة الموارد البشرية القيام بالأدوار التالية: (٣٣)

أولاً- الدور التنفيذي الوظيفي

٣٣- عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٦.

حيث يقوم الرؤساء بتوجيه المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتكوين ورقابة وتدريب العاملين، كذلك الاهتمام بمصالحهم والدفاع عنها ومنع الاجراءات الغير عادلة التي تمنع بلوغ الأهداف المرسومة.

ثانياً - الدور الاستشاري:

اذ تقدم ادارة الموارد البشرية النصح والمشورة والمعلومات للمديرين في مختلف الادارات والاقسام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية وتكوينها (استقطاب، تعيين، أجور، تدريب،...) بهدف تحسين سير العملية الانتاجية وتحقيق الاهداف.

ثالثاً - الدور المشارك في اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

يتأثر هذا الدور بعدة عوامل أهمها ثقة الادارة العليا بكفاءة مديري الموارد البشرية ومهاراتهم مما يعني تعاوننا على صعيد تحديد الأولويات واعادة الهندسة وتحديد الانحرافات والعمل على خلق نوع من التكامل بين برامج ادارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة العليا بما يدعم مكانتها^(٣٤).

رابعاً - الدور الاستراتيجي:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً في وضع رؤيا مستقبلية واضحة وتحديد المخاطر والصعوبات.

وللقيام بهذه الأدوار كان لا بد من أن يتمتع مديرو الموارد البشرية بالمهارات التالية:

- مهارات فنية تتعلق بطبيعة العمل نفسه والتي تؤثر في مستوى أداء المدير كاستخدام الآلات أو البرمجة أو التدقيق المالي.
 - مهارات سلوكية: كمهارات الاتصال وحل الصراعات والتفاوض والعلاقات الاجتماعية.
 - مهارات فكرية: أي القدرة على التفكير المنطقي والتنبؤ واتخاذ القرارات.
- كما ينبغي أن يتمتع مدير الموارد البشرية بخبرة واسعة ليكون شريكا استراتيجيا مع المديرين التنفيذيين في توفير الموارد وتنمية المهارات^(٣٥).

الفقرة الثانية: وظائف المديرين

^{٣٤}- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ١٥.

^{٣٥}- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢.

إن توفر هذه المهارات يساعد المديرين على القيام بالوظائف الأساسية التالية:⁽³⁶⁾

أولاً- الوظيفة التنفيذية:

لا بد لكل مدير موارد بشرية قبل ممارسته سلطته التنفيذية بان يقوم بتوجيه العاملين والاشراف عليهم وهو اذ يعد صلة الوصل بين المشرفين والادارة العليا نتيجة اتصاله المباشر بها تتصف تعليماته وأوامره بالالزام الضمني.

ثانياً- الوظيفة التنسيقية:

وهي ناتجة عن اتصال مدير الموارد البشرية بالادارة العليا حيث يوفر لها كل المعلومات اللازمة عن حسن سير العمل لضمان تنفيذ الاهداف الموضوعه بما يتلاءم مع سياسة المؤسسة الاستراتيجية.

ثالثاً- وظيفة تكوين وتنمية القوى العاملة او الموارد البشرية:

وهي الوظيفة الأساس لمدير ادارة الموارد البشرية حيث يعمل على تقديم النصح للمديرين التنفيذيين في عمليات الاختيار والتدريب وتقديم الأداء والاجور، وذلك بهدف الحفاظ على قدر عال من المساواة والعدالة، كما يعمل على تأمين قنوات اتصال بين الادارة والعاملين وتوفير جو من الاحترام.

لا يمكن اطلاق صفة مدبري موارد بشرية على الاداريين العاملين في المستشفى بسبب عدم قيامهم بالوظائف الملقاة على عاتق هؤلاء المديرين وانعدام وجود وحدة للموارد البشرية وينحصر دورهم في وضع رؤيا مستقبلية للمستشفى متوسطة المدى حسب امكانياتها المادية،ومن اللافت تمتعهم بمهارة التدقيق المالي.

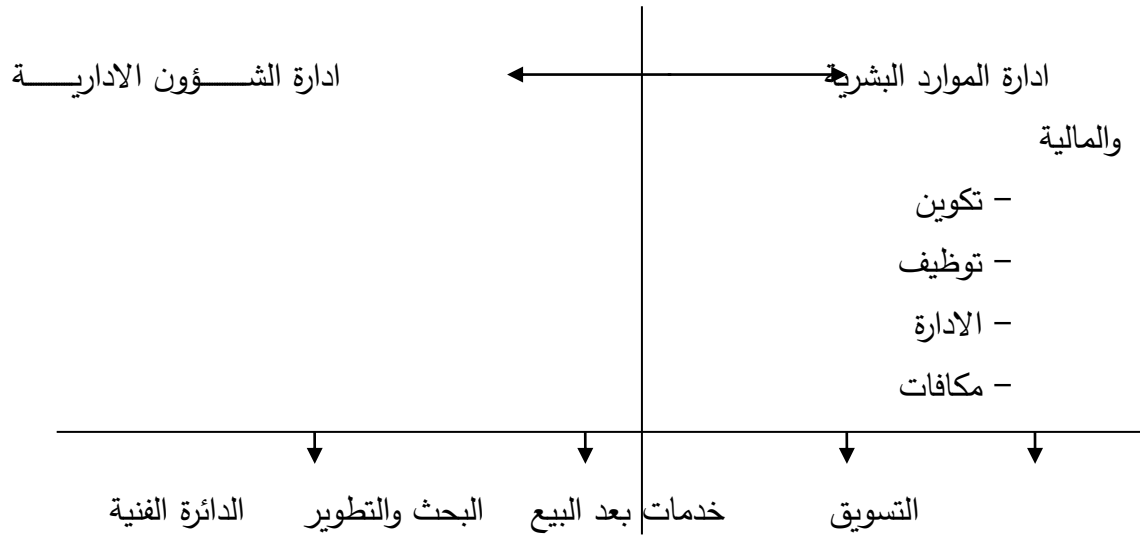
ان العمل الاداري في المستشفى يتم وفق المرسوم ٥٥٥٩ ويعني ذلك تحديد السلطات بشكل كلاسيكي لكل مدير مالي أو اداري أو رئيس قسم،فلا يمكنه العمل الا ضمن الصلاحيات المعطاة له، ويرافق ذلك عدم امكانية توجيه الموظفين الا بشكل حصري وضئيل وكذلك عدم امكانية الرقابة الفاعلة مما يعني انعدام شبه كلي للموظف الكسول الذي يشكو من قصور اداء كموظف الاشعة والخياطة اللذان لديهما قصور اداء ورغم محاولات تدريبهما داخليا الا أن الروتين الاداري يمنع الادارة من القيام بأي اجراء.

³⁶ - Teo Evin, Effectiveness of a corporate HR Departement in An Australian Public, Sector Entity during Commercialization, International Journal of HRM, 13910, p. 89-105.

ان حصر دور المديرين بالوظيفة التنفيذية المنصوص عليها في المرسوم ٥٥٥٩ لا يمنع قيام الادارة باجراءات محفزة بتقديم مكافآت مادية لبعض الموظفين الذين يقومون بمهمة اضافية الى مهمتهم الأصلية كمهندس المعدات الطبية الذي يقوم أيضا بصيانة كل الآلات في المستشفى، والسائق الذي يقوم أيضا بوظيفة شراء كل ما يلزم للمستشفى من أدوات خفيفة.

موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

المدير العام



يظهر ان ادارة الموارد البشرية هي ادارة اساسية تقع في مستوى تنظيمي مهم كادارة الشؤون المالية والادارية.

المطلب الرابع: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تعني كلمة استراتيجية في الادارة فن القيادة او فن الادارة وقد عرفها بورتيه Porter بأنها "البحث عن الميزة التنافسية، خلق المواءمة بين أنشطة الادارة والتكيف مع البيئة"^(٣٧) تهدف الاستراتيجية الى "تعبئة وتحريك المعدات بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة"^(٣٨) كما عرفها شاندرل Chandler^(٣٩) بأنها تحديد اهداف المؤسسة على المدى الطويل وملاءمة

³⁷ - Charpentier Charles, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Nathan, 2009, p. 58.

³⁸ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٧-١٨.

³⁹ - Philippe Lorimo, Tarondeau Jean, De la stratégie au processus stratégique, Revue française de gestion, n 2117, 1998, p. 11.

الموارد والنشاط لتحقيق هذه الاهداف. وقد ذكرها مارتييه Martinet^(٤٠) بأنها "مجموعة من القرارات والتصرفات المتعلقة باعتبار الوسائل والربط بين الموارد لتحقيق الهدف". اذا، الاستراتيجية هي مجموعة القرارات التي تعمل على تكييف النشاط حسب متغيرات البيئة لتحقيق الأهداف البعيدة المدى.

الفقرة الأولى: طبيعة استراتيجية ادارة الموارد البشرية

تحمل ادارة الموارد البشرية في طياتها صبغة استراتيجية اذ أنها تساهم في:

- الأهداف الاستراتيجية المحددة في جذب واختيار وتدريب وصيانة الموارد البشرية.
- تحديد ممارسات ادارة الموارد البشرية بما يتطابق مع رؤية الادارة العليا.
- سياسة انتقاء البدائل المثلى لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- متابعة ورقابة وتنفيذ الخطة الموضوعة للتحقق من ملاءمتها مع الاستراتيجية.

إذ، تتكون استراتيجية ادارة الموارد البشرية من اجراءات متوافقة مع الخطة الاستراتيجية وتعمل على رسم الأهداف المستقبلية المنسجمة مع رؤية المؤسسة، فتتكامل معها وتتلاءم مع احتياجات المؤسسة الاستراتيجية، لذا تقوم الادارة باشتراك مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع كبار المديرين لتوفير فرصة أكبر لمواءمة أهداف ادارة الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة وتنفيذ سياسة العمل، مما يتيح^(٤١) متابعة تخطيط الاستراتيجية العليا وصنع القرار كوسيلة لتدفق المعلومات والاتصالات التفاعلية ولا يحدث هذا التأثير الكامل على اداء المؤسسة الا عندما تكون ممارسات ادارة الموارد البشرية منسجمة استراتيجيا ومتسقة مع بعضها^(٤٢).

أولاً: مراحل البناء الاستراتيجي

لا بد للادارة عند القيام بأية عملية من تقسيمها الى خطوات مرحلية ليتكامل البناء وتقسيم استراتيجية ادارة الموارد البشرية الى سبع خطوات:^(٤٣)

١. بناء رؤية الموارد البشرية: اي الأهداف البعيدة المدى لهذه الموارد التي تنسجم مع اهداف الادارة العليا.

⁴⁰ - Andre Martinet, Stratégie, Vuibert, Paris, 1983, p. 13.

⁴¹ - Mary Cheddie, How to become a strategic partner, HR Focus, 2001, n. (78) (8) p. 1-14.

⁴² - Pawan Budhwar, Strategic integration and development of HRM in UK Manufacturing Sector British, Journal of management n. 11(4), p. 285-302.

^{٤٣} - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٧٨-٨١.

٢. تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية - من استقطاب واختيار وتعويض - بما يتلاءم مع تحقيق الرؤية.
٣. تحديد الأهداف الاستراتيجية النهائية لإدارة الموارد البشرية وكيفية قياسها لمعرفة نجاحها أو فشلها
٤. تحديد الوسائل والامكانيات واعدادها بما يخدم تحقيق الأهداف النهائية.
٥. تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية من قبل الادارة المركزية وعبر الوحدات المتخصصة والاشراف عليها.
٦. متابعة وتقييم التنفيذ لتحديد الانحرافات وتصحيحها.
٧. مسح البيئة الداخلية والخارجية: أي تحليل كافة المتغيرات والفرص والتهديدات سواء كانت داخلية او خارجية، لذا لا بد للمؤسسة من القيام بدراسة المحيط الخارجي بكل عناصره المؤثرة على أدائها وأهدافها وكذلك عليها تحليل بيئة العمل الداخلية والهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف الوظائف المكونة له.

ثانياً: تحليل بيئة المؤسسة

إن تحليل بيئة المؤسسة بشكل دقيق يؤدي الى انجاز الاهداف الاستراتيجية بفعالية وتنعكس نتائج هذا التحليل على تحسين أداء المؤسسة.

أ- محيط المؤسسة الخارجي:

تقسم العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة الى نوعين:

- النوع الأول:** يتكون من العناصر التي لا تؤثر بشكل مباشر على استراتيجية المؤسسة وهي: (٤٤)
- العوامل الاجتماعية والثقافية وتأثيرها على عادات المستهلكين.
 - العوامل الاقتصادية كالدخل وحجم الطلب والحالة الاقتصادية السائدة ومدى تأثر الانتاج بالتكتلات الاقتصادية والعولمة.
 - العوامل التكنولوجية كمحاولة ادخال تقنيات جديدة في الانتاج لاشباع حاجات المستهلكين.
 - العوامل السياسية والقانونية وتأثير التشريعات والاستقرار السياسي على حسن سير العمل والانتاج.

٤٤- طارق الحاج، التسويق: من المنتج إلى المستهلك، ط٢، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ١٩٩٧، ص ٢٦.

- النوع الثاني:** يتكون من العناصر التي لها علاقة وتأثير بشكل مباشر على التخطيط وهي:
- المنافسون فتعمل المؤسسة على التعرف عليهم وتحليل نقاط الضعف والقوة لديهم بما يساهم في وضع خطتها الاستراتيجية.
 - الموردون حيث تتعامل المؤسسة معهم ليقدموا تسهيلات في شروط الدفع على أن يتم التسليم في الوقت والكمية والجودة المطلوبة.
 - الممولون أي كل من يساهم في تمويل مختلف عمليات النشاط من شركاء ووسطاء ماليين.
 - العملاء أو زبائن المؤسسة^(٤٥) والذين يشكلون أهم مؤثر في نشاط المؤسسة لذا تسعى الى معرفة توجهاتهم وحاجاتهم ورغباتهم ومستوى دخولهم.
 - الوسطاء كوكلاء المؤسسة وتجار الجملة والتجزئة وقدراتهم الشرائية.

ب- محيط المؤسسة الداخلي:

- تقوم الادارة بتحليل بيئة العمل الداخلية ونقاط قوة وضعف المؤسسة بهدف مواجهة التهديدات واستغلال الفرص المتاحة امامها، وهي لذلك تحلل أنشطة المؤسسة كالتسويق فتحدد وسائل الاعلان المناسب والطرق الملائمة لسرعة الوصول الى المنتج، كما يساعدها التحليل المالي على اكتشاف بعض المشاكل الخاصة في تحليل نشاط الانتاج والعمليات والاستثمار.
- كذلك تقوم الادارة بتحليل الوظائف التالية:
- الهيكل التنظيمي والمركزية وتفويض المسؤولية.
 - وظيفة الموارد البشرية و كيفية "الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها لتحقيق الاهداف التنظيمية باعلى مستويات الكفاءة والفعالية"^(٤٦) ولتحليل هذه الوظيفة عليها ان تقوم بالنشاطات التالية:^(٤٧)
 - تحليل الوظائف ووضع وصف وتوصيف وظيفي يلائم بين مسؤوليات وواجبات الوظيفة وقدرات شاغليها.
 - تحديد الاحتياجات من القوى العاملة والتخطيط لها واستقطابها واختيارها وتعيينها ودفع التعويضات لتحقيق استراتيجية المؤسسة وتحديد الفجوات.

^{٤٥}- عابدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٥، ص ٧٧.

^{٤٦}- جمال الدين محمد المرسي، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الاسكندرية، ٢٠٠٣، ص ١٦.

^{٤٧}- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات الإدارة الاستراتيجية تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الاسكندرية، ١٩٩٣، ص ٢٦.

- الحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها وتدريبها وتقييم أدائها بما يتناوب مع متطلبات الموارد البشرية.

يتبين لنا مما تقدم أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على اختيار أفضل ممارسة وأفضل ملاءمة تهدف الى التكيف وتحديد البدائل المثلى، فتعمل الادارة على تحسين أدائها من خلال أحسن الاجراءات والممارسات في ادارة العاملين والتي تتناغم مع استراتيجية المؤسسة.

الفقرة الثانية: الاطار المفاهيمي للادارة الاستراتيجية.

تعد الادارة الاستراتيجية حسب منتزبرغ ووالترز Mentzberg et Walters " نمطا أو نموذجاً معيناً يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات سواء كان هذا النمط نتاجاً لاستراتيجيات مقصودة مخططة أو غير مخططة"^(٤٨) وقد عرفها Pearce et Robinson بأنها "مجموعة من القرارات والافعال ينتج عنها صياغة وتنفيذ استراتيجيات ثم تصميمها للوصول الى أغراض المنظمة"^(٤٩).

بمعنى آخر، تعنى الادارة الاستراتيجية بوضع رؤية مستقبلية على المدى البعيد وباتاحة الامكانيات والوسائل لتحقيقها من خلال ممارسات واجراءات مناسبة قهي الادارة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي.

أما الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية فهي التعامل مع العنصر البشري على المدى البعيد، بما يتوافق مع رؤية المؤسسة الاستراتيجية الطويلة المدى، من خلال اجراءات تتلائم مع المتغيرات المحيطة، فهي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مختلف المستويات لتحقيق الرؤية المستقبلية للادارة العليا.

لذا، لا بد لنا لايضاح مضمون استراتيجية ادارة الموارد البشرية من تعريف التخطيط الاستراتيجي وتحليل عناصره و تبيان اهميته.

يعد التخطيط الاستراتيجي ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله "تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل واهدافها والتصرفات والجهود اللازمة لتحقيق ذلك"^(٥٠).

كما يعرفه انطوني (Antony) أنه عبارة عن عملية تحديد للرسالة الاساسية والأهداف الطويلة الاجل وخطة واسلوب تحقيقها في الأسواق الدولية"^(٥١).

48 - Christian Kennedy, Les idées essentielles des autres les plus cités, édition Maxima, Paris, 2002.

٤٩- مايكل أرمسترنغ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠، ص ٤٠.

٥٠- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤.

٥١- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للنشر، بيروت، ١٩٩٧، ص ٢٧١.

ويعرفه الداوي بأنه "تلك القرارات الطويلة الاجل الخاصة بالتنبؤ والتنظيم والقيادة والتنسيق والمراقبة المرتبطة بعملية تخصيص الموارد"^(٥٢).
إذا، التخطيط الاستراتيجي هو عملية ملاءمة بين الرؤية المستقبلية البعيدة للادارة وأخذ القرارات والاجراءات اللازمة لتحقيق هذه الرؤية.

أولاً: عناصر التخطيط الاستراتيجي:

- يتضح من خلال التعاريف، عناصر التخطيط الاستراتيجي وهي:
- تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها واهدافها الاستراتيجية.
 - تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومدى تاثير هذه الأخيرة على تحقيق الاهداف.
 - وضع خطط بديلة متعددة لمواجهة التغيرات واختيار البديل.
 - وضع هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.
 - وضع الاستراتيجيات الوظيفية الخاصة بادارات المؤسسة.

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي بتحقيق عدة فوائد للمؤسسة وفق ما يلي:^(٥٣)
- قدرة على التنبؤ بالتحويلات الخارجية بسبب دقة المعلومات مما يعني نجاح المؤسسة المستقبلية وقدرتها على الاستمرار.
 - دعم مركزها التنافسي بسبب الدراسة المستمرة للمحيط والتحضير ببدائل لمواجهة المخاطر.
 - تدعيم نقاط القوة واستغلالها في مواجهة المنافسين مما يعني تحقيق المكاسب.
 - استخدام افضل لمواردها بسبب تحليل نقاط الضعف والقضاء عليها.
 - اغتنام الفرص لتحقيق المكاسب المادية والمعنوية من تحسين سمعتها وحسن الولاء لها.

ثالثاً: المتطلبات الاستراتيجية للموارد البشرية

تتطلب استراتيجية الموارد البشرية تعديلات في ممارسات ومفاهيم الادارة نوضحها فيما يلي:

^{٥٢} - الشيخ الداوين نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، ١٩٩٩، ص ٤.

^{٥٣} - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم حالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٥.

أ- الممارسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية :

لا غنى لكل مؤسسة عن القيام ببعض الممارسات لتتمكن من التخطيط الاستراتيجي السليم لمواردها البشرية، أهمها: (٥٤)

- تغيير قيم واتجاهات العاملين: حيث تقوم المؤسسة بتحفيزهم واشباع حاجاتهم ورغباتهم مما يساعد على تدريبهم وتمكينهم باعطاء الصلاحيات التي تمكنهم من اداء عملهم بحرية وابداع.
- تغيير ماهية وظيفة ادارة الموارد البشرية: حيث تشارك هذه الادارة باعداد الاستراتيجية العامة للمؤسسة اذ ان ادارة الموارد البشرية تشكل عنصرا فعالا مساهما في تحقيق الاهداف الاستراتيجية عبر وظيفتها الفنية في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة.
- تغيير ماهية وظيفة مهارات مديري الموارد البشرية : اذ على هؤلاء المديرين ان يتمتعوا بمهارات فينة وسلوكية وفكرية تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة وحل النزاعات.

ب- المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية :

إن تغيير وتطوير اساليب ادارة الموارد البشرية استدعى ادخال مفاهيم جديدة منها:

مفهوم دورة حياة المنتج:

- يهدف الى تحديد درجة ملاءمة التخطيط للوظائف المختلفة، فالمنتج يمر بأربع مراحل للتطور وكذلك الفرد في المؤسسة وهذه المراحل هي: (٥٥)
١. المرحلة التأهيلية أو تقديم المنتج الى السوق حيث تكون المبيعات منخفضة وتعمل المؤسسة على تدريب رجال بيع على زيادة المبيعات وتمثل هذه المرحلة نهاية مرحلة الابتكار وتتميز بانخفاض الارباح.
 ٢. مرحلة النمو: حيث تزيد المبيعات بسرعة بسبب معرفة المستهلكين للسلعة وتمتاز هذه المرحلة بالحاجة الى العاملين المتدربين والاداريين الكفؤين.
 ٣. مرحلة النضج: أي قبول المنتج من معظم المستهلكين المحتملين فيبلغ ذروته ليبدأ النضوج المنحدر حيث تضطر المؤسسة الى مواجهة مشكلة العمالة الزائدة وتحويلها الى نشاط انتاجي اخر.

٥٤- راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ١٩٩٩، ص ٩٨.

٥٥- اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٦-١٩٠.

٤. مرحلة التدهور: أي الانخفاض في المبيعات مما يدفع المؤسسة الى الغائه نتيجة عدول المستهلكين عنه بسبب منتجات جديدة والتي قد تدفع بالمؤسسة الى الاستغناء عن خدمات بعض العاملين.

تقوم المؤسسة بتصنيف الأفراد حسب هذه المراحل فتعمل على تطبيق استراتيجيات متناسبة مع مؤهلاتهم.

- مفهوم خريطة الاحلال: وهي خريطة معدة لمقابلة أية احتمالات لترك الأفراد العمل أو ترقية لمستويات وظيفية أعلى واحلال آخرين مكانهم.
- مفهوم تحليل محفظة الموارد: التي تهدف الى استثمار الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة ووضعهم في أعمال أكثر تناسبا مع امكانياتهم وقدراتهم^(٥٦).

المبحث الثاني: الاختيار الاستراتيجي للموارد البشرية

تهتم وظيفة الاختيار الاستراتيجي للموارد البشرية بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف فهي تحقق مزايا للمؤسسة والعاملين من حيث كفاءة الأهداف المرجوة والنمو المتتابع والبقاء في الأجل الطويل وذلك باستخدام العناصر الفعالة التي تساهم في تخفيض تكلفة العمالة كنتيجة طبيعية لارتفاع مستوى الأداء وتخفيض دوران العمل بسبب رضا الأفراد عن وظائفهم لتناسبها مع خصائصهم، وهذا بدوره يؤدي الى زيادة العائد على التدريب والاسهام في تحسين صورة المؤسسة وسمعتها لاستخدامها أنسب الكفاءات الملائمة للانتاج. و تركز استراتيجية اختيار الموارد البشرية على هدف أساسي وهو توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بشكل تتوازن فيه قوة العمل مع حجم العمل المطلوب، لتؤمن الحصول على هذه الموارد اللازمة لملء الشواغر وسد احتياجات المؤسسة في الوقت المناسب لضمان استمرارية العمل. فهي تتطلب بناء هيكل ملائم من الموارد البشرية لسد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الفعالة التي تزيد من قدرتها التنافسية^(٥٧) الا ان استراتيجية الاختيار ليست بالعملية السهلة وتستلزم عدة خطوات تمهد لها قبل وضعها موضع التنفيذ، فهي تحتاج الى عمليات متعددة من تحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية الى عملية استقطاب وجذب لهذه الموارد تحقيقا لغايات عديدة أهمها: ^(٥٨)

١. التخطيط للمستقبل والتنبؤ باحتياجات الموارد البشرية وتحديد مواصفاتها.

⁵⁶ - Jean Claude Gastro, Frank Guerin, Le Modèle des 3C en question, Revue Française de gestion, mai-avril 1998, p. 75.

^{٥٧} - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩٦.
^{٥٨} - المرجع نفسه، ص ٣٩١.

٢. تطوير وسائل الاستقطاب وطرقه.
 ٣. تطوير وسائل الاختيار بما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب.
 ٤. صيانة الموارد البشرية والحفاظ عليها وجعل مكان العمل أكثر تناسبا مع تطلعاتهم.
- تمر عملية الاختيار بمراحل أربعة:
- ١- تحليل العمل
 - ٢- التنبؤ
 - ٣- الاستقطاب
 - ٤- الفحص والاختيار

المطلب الاول: التحليل الوظيفي.

وهي شرط أساسي لنجاح المؤسسة اذ تعمل على إيجاد التناسب بين الوظيفة^(٥٩) والشخص المتقدم لها عبر إيضاح وتحديد^(٦٠) الواجبات والمهام والمؤهلات والكفاءات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

الفقرة الأولى: مكونات وأهداف التحليل الوظيفي

تولى المؤسسات اهتماماً كبيراً بالتحليل الوظيفي فهو الخطوة الأولى لضمان التوافق بين أفرادها والمناصب المتوفرة لديها حيث يجب بأن يكون هناك توافق لأبعد حد ممكن بين المنصب وما يحتلجه من خبرة، قدرات ومعارف مكتسبة.

أولاً: مكونات التحليل الوظيفي.

يتكون من مكونين اثنين:

١. الوصف الوظيفي: "هو قائمة الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الاشرافية وهي أحد نواتج ومخرجات تحليل العمل"^(٦١).
٢. التوصيف الوظيفي: وهو قائمة بمهارات وقدرات واختصاصات الفرد المتقدم للوظيفة وهو أحد نواتج او مخرجات تحليل العمل^(٦٢). ويعرف بأنه: "الحد الأدنى من متطلبات التعليم والخبرة والتدريب وأية مواصفات أخرى من المعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة بدقة"^(٦٣).

^{٥٩}- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ١٩٩٩، ص ٤١.

^{٦٠} - Dean Mondy Wayne, HRM, 9th edition, Pearson, www.pearson.com

^{٦١}- محمد المدهون، إدارة وتنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٥، ص ٤١.

^{٦٢}- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٨.

^{٦٣}- نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦.

ثانياً: أهداف التحليل الوظيفي

يحقق تحليل العمل الأهداف التالية:^(٦٤)

١. الاختيار السليم وقلة الحاجة للإشراف على شاغل الوظيفة.
 ٢. ركيزة لبرامج التدريب المناسبة.
 ٣. موضوعية قرارات الترقية إذ تتم المقارنة بين أعباء الوظيفة والتقدم الذي حققه شاغلها.
 ٤. منطلق التخطيط السليم إذ يحدد مستوى المهارات المطلوبة لكل وظيفة مما يساعد في تحديد عدد المراكز المطلوبة.
 ٥. تحديد العلاقة بين حجم المسؤوليات والاجر المناسب.
 ٦. صمام أمان" لشاغل الوظيفة إذ يحدد حجم وطبيعة العمل المطلوب منه.
- لا تقوم ادارة المستشفى باعتماد طرق لجمع المعلومات عن متطلبات الوظيفة، ذلك أن المرسوم الذي ينظم عملها يعطي هذه الصلاحية الى مجلس الخدمة المدنية بتحديد مكونات الوظيفة وأهدافها، وتلتزم الادارة بعدد الموظفين المسموح به في المرسوم رقم ٥٥٩٩ فتطلب من مجلس الخدمة المدنية اجراء مباريات لملء الشواغر حسب مناصب الوظائف المطلوبة.

الفقرة الثانية: طرق جمع المعلومات عن متطلبات الوظيفة

تتوافر عدة طرق لجمع المعلومات عن متطلبات "واجبات ومسؤوليات" الوظيفة ومهارات شاغليها. نذكر منها:

أولاً- الملاحظة الشخصية^(٦٥): فيقوم المحلل الوظيفي بملاحظة العاملين اثناء قيامهم بعملهم فيسجل خطواتها والإجراءات اللازمة للقيام بها وعلاقتها بغيرها ومسؤولياتها. إلا ان هذه الطريقة مكلفة ولا تصلح للأعمال الروتينية المتكررة^(٦٦).

ثانياً- المقابلة الشخصية:

هناك عدة أنواع من المقابلات:^(٦٧)

- المقابلة الفردية مع كل فرد موظف.
- المقابلة الجماعية مع مجموعة موظفين يشغلون نفس الوظيفة.
- المقابلة مع مشرف او أكثر لديهم اطلاع واسع على إجراءات الوظيفة.

^{٦٤}- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٣، ص ٧٥.

^{٦٥}- نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، مرجع سبق ذكره، ص ٧٥.

^{٦٦}- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠١، ص ٨٥.

^{٦٧}- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١١٢.

- ينصح الخبراء باتباع إجراءات محددة عند إجراء المقابلات:^(٦٨)
- التعاون بين محلل الوظيفة والمدير المشرف على العاملين.
 - إقامة علاقات ودية مع العاملين الذين تتم مقابلتهم.
 - الطلب من العاملين تعبئة استمارات للإجابة عنها بوضوح.

ثالثاً - طريقة الاستقصاء:^(٦٩)

تقوم ادارة الموارد البشرية بتوزيع استمارة تحتوي على أسئلة متعددة ومتنوعة تشمل كل ما له صلة بتحليل ووصف مسؤوليات وواجبات الوظيفة ويشترط لنجاح هذه الطريقة وضوح الأسئلة.

خطوات تحليل الوظيفة: تتلخص بستة خطوات:^(٧٠)

- الخطوة الأولى: تحدد الهدف من المعلومات التي تفتش عنها إدارة الموارد البشرية.
- الخطوة الثانية: يتم تقييم الوظائف الموجودة في المنظمة وعلاقتها ببعضها وكيفية اتصالها.
- الخطوة الثالثة: اختيار الوظائف المراد تحليلها.
- الخطوة الرابعة: جمع المعلومات والبيانات المختلفة عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها إضافة الى القدرات البشرية اللازمة لأدائها.
- الخطوة الخامسة: التدقيق بالمعلومات وتنقيحها عبر الاتصال المباشر بشاغل الوظيفة الحالي والمشرف عليها.
- الخطوة السادسة: يتم اعداد وصف وتوصيف للوظيفة.

المطلب الثاني: استراتيجية التنبؤ بالموارد البشرية

إن التنبؤ بالموارد البشرية له ميزة خاصة في أية مؤسسة إذ أنه يتناول الانسان برغباته وحوافزه ومستوى أدائه وكل متغيراته فيختلف بذلك عن التخطيط لأية عملية أخرى ويجعله أكثر صعوبة.

الفقرة الأولى: أهمية ومراحل التنبؤ:

يعمل التنبؤ على تمكين المؤسسة وتزويدها بموارد بشرية كافية ومناسبة لتحقيق أهدافها و مواجهة المتغيرات المستقبلية للمحافظة على أدائها.

^{٦٨}- محمد المدهون، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٥٢.

^{٦٩}- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ٨٤.

^{٧٠}- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١١٠.

أولاً: أهمية التنبؤ:

تبرز أهمية التنبؤ بالموارد البشرية في النقاط التالية: (٧١)

- ضمان تشغيل الموارد البشرية بشكل يضمن التلازم بين الوظائف والعاملين ورغباتهم ومؤهلاتهم وتطلعاتهم.
- تنمية العاملين الحاليين وزيادة كفاءاتهم لتقديم أفضل أداء يخدم أهداف المؤسسة وربحياتها.
- تعريف المديرين على نواحي النقص والفائض الموجود حالياً ومستقبلاً في القوة العاملة بهدف اخذ التدابير اللازمة.
- المساهمة في تحليل دوران العمل لمعرفة أسباب ترك العمال لوظائفهم أو غيابهم المتكرر.
- توجيه القوة العاملة الجديدة نحو اختصاصات يستفيد منها المجتمع والقضاء على البطالة.

ثانياً: مراحل التنبؤ بالموارد البشرية:

تقوم كل مؤسسة صغيرة كانت أم كبيرة بتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك عن طريق مقارنة ما هو موجود لديها وما تحتاجها أو ما هو فائض عندها، وتوفير البيانات اللازمة وتحليلها بدقة للحصول على نتائج ملائمة في ضبط المستقبل والتنبؤ به.

تمر عملية التنبؤ بثلاث مراحل: (٧٢)

- المرحلة الأولى: تحديد المتوفر من القوى العاملة وخبراتهم وشهاداتهم وكفاءاتهم.

^{٧١}- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٩٠.
^{٧٢}- إدارة الموارد البشرية وسياسة التكوين المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية "صيدال" رسالة ماجستير محمد منادلي، ٢٠٠٦، ص ٣٨.

- المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات من القوى العاملة اللازمة لشغل المناصب الشاغرة المستحدثة بسبب تطور الإنتاج أو إعادة الهندسة أو تبني أساليب جديدة في الإنتاج. ويتم في هذه المرحلة احتساب عدد المناصب التي يتم نقلها أو الغاؤها بسبب إعادة تصميم العمل ليلائم الأساليب الجديدة في الإنتاج.
- المرحلة الثالثة: يتم التوفيق بين المتوفر المطلوب، فتقوم إدارة الوارد البشرية بنقل العاملين الحاليين أو ترقيته لشغل المناصب الجديدة أو تسريحهم بسبب وجود فائض أو استقطاب مهارات من خارج المؤسسة.
- تقوم إدارة المستشفى بالتنبؤ لمواردها البشرية وفق هذه المراحل الا انه لا يمكنها استبعاد او تسريح اي موظف بسبب وجود فائض ويرجع الامر الى طبيعة عملها كمؤسسة عامة.

الفقرة الثانية: منهجية التنبؤ

- تتوفر عدة طرق لتقدير احتياجات المؤسسة من اليد العاملة نعرضها كالآتي: (٧٣)
- الطريقة الأولى: وهي تدرس العلاقة بين وقت التنبؤ ومستوى القرار ومستوى القرار عن طريق "تحليل الاتجاه" الذي يعد الخطوة الأولى في القيام بإحصائيات التقدير للاحتياجات من الموارد البشرية فينظر الى السنوات الماضية وياخذها كأساس في تحديد احتياجات المستقبل. وقد عرف ديسلر "تحليل الاتجاه" بأنه دراسة العاملين في المؤسسة خلال سنوات سابقة للاعتماد عليها في التنبؤ بالأعداد المطلوبة خلال السنوات القادمة".
- الطريقة الثانية: تحليل النسبة وهو أسلوب للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العمالة من خلال استخدام النسب بين حجم الخدمات وعدد الموظفين المطلوبين.
- الطريقة الثالثة: الانتشار الخطي وهو "أسلوب للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العمالة من خلال تحديد العلاقة بين متغيرين أحدهما النشاط والآخر معدل التوظيف، فاذا وجدت العلاقة، استطاع مدير الموارد البشرية التنبؤ بحجم النشاط ومن ثم بحجم احتياجاته من القوى العاملة".
- الطريقة الرابعة: استخدام الكمبيوتر للتنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة من خلال التعرف على حجم الخدمات والمبيعات وعدد ساعات العمل المطلوبة لإنتاج كمية معينة.
- الطريقة الخامسة: حكمة الإدارة التي تقوم بتعديل التنبؤ من احتياجات الموارد البشرية على ضوء المتغيرات الخارجية وأهدافها الاستراتيجية.

- الطريقة السادسة: تحلل العلاقة بين حدث وتأثيره على المؤسسة كالتنبؤ الاسقاطي الذي ينظر الى نموذج من الماضي ويستخدمه للتنبؤ المستقبلي او كالتنبؤ السببي الذي يحلل مؤشرات التأثيرات الخارجية فيسجل سلسلة من الملاحظات في فترات منتظمة ليستخدمها في التنبؤ(٧٤).

وفق منهجية التنبؤ المعمول بها في المستشفى، فان الطلب على الموظفين للاقسام الجديدة يتم وفق المرسوم ٥٥٥٩ الذي يحدد ملاك كل قسم حسب المقياس الموضوع لتقسيم انواع المستشفيات وعدد الأسرة.

كما تستخدم المستشفى طريقة تحليل النسبة للتنبؤ باحتياجاتها من العمالة فتقيس النسبة بين حجم الخدمات المتوقع عند زيادة قسم في المستشفى وعدد الموظفين المطلوبين، اضافة الى أن التطور التكنولوجي فرض على ادارة المستشفى استقدام اختصاصات جديدة غير مذكورة في الملاك كالتدقيق الداخلي وخصائية تغذية، لذا تم تعديل المرسوم ٥٥٥٩ من قبل الوزارة لاستقدام موظفين من خلال مجلس الخدمة المدنية.

المطلب الثالث: استراتيجية الاستقطاب

يعرف الاستقطاب بأنه نشاط البحث عن الموارد البشرية اللازمة والكفوءة لضمان استمرار عمل المؤسسات والحصول عليهم وايجادهم من داخل او خارج المؤسسة(٧٥)، حيث يختار المرشحون والمؤسسة الواحد الاخر وفقا لمصالحهم واهتماماتهم(٧٦).

الفقرة الأولى: أهداف الاستقطاب والعوامل المؤثرة

تقوم المؤسسة باختيار الموارد البشرية وفق الشروط التالية:

- موارد بشرية ذات مؤهلات وقدرات وخبرات.
 - موارد بشرية بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة.
 - تختارها في الوقت المناسب.
- كما يختار المتقدمون للعمل التعامل مع المؤسسة والخضوع لشروط وبيئة العمل فيها.

أولاً- أهداف عملية الاستقطاب:

- يلعب الاستقطاب دوراً هاماً في تحقيق أهداف المؤسسة التنافسية وفقاً لما يلي:(٧٧)
- الاستقطاب الجيد هو الخطوة الرئيسية في تكوين قوة عمل كفوءة وذات أداء جيد.

^{٧٤}- مايكل أرمسترنغ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٤.

⁷⁵ - De Nisi and Griffin, Human Resources Management, 2nd edition, Houghton Mifflin, 2001, p. 125.

^{٧٦}- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص ٧٦.

^{٧٧}- مؤيد السالم وصالح حرحوش، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ٦٧.

- ان اتساع دائرة الاستقطاب يعني إمكانية الحصول على أكبر عدد ممكن من المرشحين الكفوئين وانتقاء أفضلهم لشغل المناصب الشاغرة.
- يؤدي الاستقطاب الفعال الى تكوين قناعة لدى المرشحين بان المؤسسة هي المكان المناسب لهم ولتطوير ذواتهم مما يؤثر إيجاباً على قدرتها التنافسية.
- تقليل عدد المتقدمين الذين لا يملؤون الشروط المناسبة لشغل الوظيفة.
- تخفيض كلفة الاختيار والتدريب إذا تم الاستقطاب بشكل موضوعي صحيح^(٧٨).
- استقرار القوى العاملة إذ تحاول إدارة الموارد البشرية الاحتفاظ بالأكفاء من العاملين وحمايتهم من الانتقال إلى مؤسسات منافسة بما يحقق أهدافها التنافسية.
- ولا يخفى لما لعملية الاستقطاب الصحيحة والبعيدة عن الأهواء الشخصية من دور في تحقيق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والقانونية للمؤسسة وفي تحسين سمعتها.

ثانياً- العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب:^(٧٩)

- كي يكون الاستقطاب فعالاً، على إدارة الموارد البشرية توفير عدد من العوامل لجذب أكبر عدد ممكن من المستقطبين، وتتنوع هذه العوامل كالآتي:
- خلق بيئة عمل مميزة ومحبية تحدث توافقاً مع توقعات المرشحين ورغباتهم لتوفر عدداً من الحوافز المادية والاجتماعية كاحترام والمشاركة في اتخاذ القرارات وتنمية مهارات العاملين ودفع التعويضات المحفزة للعمل.
- وضوح المعلومات المقدمة والوصف الوظيفي لطبيعة الوظائف الشاغرة بما يسمى الاستقطابية او النظرة الحقيقية المسبقة عن العمل بما يعزز ثقة الافراد.
- الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسمعتها الجيدة في التعامل مع العاملين وتحقيق رضاهم.

ان دراسة العوامل المؤثرة في الاستقطاب تبين أن السبب الحقيقي في تدني عدد المستقطبين هو غياب الحوافز المادية والتأخر في دفع الرواتب في المستشفى الحكومي في بعلبك وافقة مع حاجاتهم ورغباتهم وقدراتهم واهتماماتهم.

الفقرة الثانية: خطوات الاستقطاب وأسبابه

تعد مسؤولية الاستقطاب من أهم مسؤوليات ادارة الموارد البشرية حيث ان الاستقطاب الجيد يساهم في اختيار المرشحين الكفوئين وبالتالي في انتاجية المؤسسة وعوائدها.

^{٧٨}- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص ٧٧.

^{٧٩}- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠٢.

أولاً - خطوات عملية الاستقطاب:

يعد التخطيط الناجح والجيد البداية الناجحة لأية عملية استقطاب تقوم على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية ويلى هذا التخطيط السليم عددا من الخطوات تتكون منها عملية الاستقطاب وهي: (٨٠)

- تلقي الطلبات من الوحدات الإدارية لحاجتها من نوعية اليد العاملة وعددها ومهاراتها.
- تحديد الوظائف الشاغرة واعدادها ومستوياتها والأقسام التي تحتاجها.
- تحليل الوظائف والمواصفات المطلوبة في المرشحين لملء المناصب وتقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعة الوصف الوظيفي وواجبات ومهام وخبرات والمهارات التي يجب توفرها في المرشحين وتعديل واجراء التعديلات على الوصف الوظيفي ليلئم طبيعة العمل الحالية.

يتم تلقي الطلبات من الوحدات الادارية ورؤساء الأقسام في المستشفى لحاجتها من نوعية اليد العاملة فتقوم الادارة بتحديد الوظائف الشاغرة واعدادها بناء على اقتراح رؤساء الاقسام ويرسل بذلك كتابا الى مجلس الخدمة المدنية الذي يقوم بدوره بتحليل الوظائف ووضع المواصفات المطلوبة لملء المراكز الشاغرة واجراء التعديلات على الوصف الوظيفي في بعض الاحيان.

ثانياً - أسباب الاستقطاب:

هناك عدة أسباب تدفع المؤسسة للقيام بعملية الاستقطاب وأهمها:

- تغيير وسائل وطرق الإنتاج في المؤسسة: إذا قررت الإدارة الاستراتيجية تغيير المنتج أو زيادته أو استخدام تقنيات جديدة، استدعى ذلك إعادة هندسة المؤسسة وجذب طاقات جديدة للعمل فيها.
 - المنافسة: تزداد حدة في ظل التطورات التقنية، لذا تحاول الإدارة جاهدة على تجديد طاقاتها وجذب العاملين المهرة وحمايتهم من التسرب الى المنافسين للحفاظ على موقعها التنافسي.
 - قرارات وتوجهات الدولة: ما تصدره من تشريعات وقوانين منظمة العمل واستخدام اليد العاملة الأجنبية الوافدة وتنظيماً لعلاقة أصحاب العمل بالعمال.
- تستدعي هذه الأسباب دراسة المتغيرات المحيطة داخليا وخارجيا وأهمها: (٨١)

٨٠- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٨٠، ص ٦٢.

- التكلفة: هناك علاقة عكسية بين تكلفة عناصر الإنتاج واستمرارية المؤسسة اذ كلما قلت التكلفة زادت الربحية وبالتالي الميزة التنافسية.
- سوق العمل: أي عرض وطلب العمل ومدى توافق متطلبات الإنتاج مع هذا السوق من مؤهلات وخبرات واختصاصات. لا بد من الإشارة الى أهمية التوجيه المهني في تلوين هذا السوق لملائمته مع الإنتاج.
- قوانين العمل والتعديلات الصادرة من جانب السلطة وتأثير ذلك على نمط استخدام واستقدام واستقطاب العاملين وعددهم ونوعيتهم.

ثالثاً: مصادر ومزايا الاستقطاب:

تبحث ادارة الموارد البشرية عن الأشخاص الملائمين لملء الشواغر باللجوء الى داخل المؤسسة للانتقاء من بين أفرادها العاملين واما باللجوء الى سوق العمل الخارجي.

أ- مصادر الاستقطاب:

تحدد إدارة الموارد البشرية المصادر اللازمة للحصول على مواردها البشرية كما تبحث عن مصادر جديدة لتأمين احتياجاتها اللازمة منها، هناك مصدران للاستقطاب:

- المصدر الداخلي: يتم انتقاء المرشحين من العاملين الحاليين داخل المؤسسة والذين يتوقع استمرارهم في العمل خلال الفترة الزمنية التي تخطط لها^(٨٢)، فتقوم إدارة الموارد البشرية بنقلهم او ترقيةهم.
- المصدر الخارجي: في حال لم يتوفر للمؤسسة العدد الكافي من المرشحين، تقوم إدارة الموارد البشرية بالبحث خارجا للحصول على مواردها البشرية اللازمة.

ب- مزايا مصادر الاستقطاب:^(٨٣)

يحمل الاستقطاب الداخلي عدة مزايا منها:

- المعرفة الدقيقة بمهارات العاملين الحاليين داخل المؤسسة مما يدفع إدارة الموارد البشرية على المحافظة عليهم ومنع هذه الموارد من التسرب.
- سرعة تكيف العاملين مع وظيفتهم الجديدة بسبب معرفتهم بثقافة المؤسسة التنظيمية.
- اتاحة فرصة التقدم في المسار الوظيفي وتحقيق نوع من الاستقرار والولاء للمؤسسة.

^{٨١}- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٠.

^{٨٢}- Dolan Shimon, Tania Saba et all, gestion des RH, tendances, enjeux et pratiques actuelles, pearson ed, Montreal, 2003, p. 189-191.

^{٨٣}- جمال الدين محمد المرسي، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في منظمة القرن الحادي والعشرون، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥١.

- دعم روح المعنوية والانتماء.

- خفض كلفة الاستقطاب والاختيار.

أما مزايا الاستقطاب الخارجي فهي:

- تقليل روتين العمل من خلال استخدام خبرات خارجية جديدة.

- تطور الأداء بسبب المهارات الجديدة.

- أقل كلفة من تدريب العاملين القدامى خاصة إذا مضى على عملهم الحالي وقت طويل

حيث لا يستطيعون التكيف مع الوظائف الجديدة التي تتطلب مهارات عالية.

ج- عيوب مصادر الاستقطاب:^(٨٤)

يحمل الاستقطاب بشكليه الداخلي والخارجي بعض العيوب التي قد تعطل من فعاليته وفق ما

سنبينه في الآتي:

المصادر الداخلية:

- قد يؤدي الى سخط العاملين المرفوضين الذين لم تتم ترقيتهم.

- عدم الرضى عن المشرف الجديد الذي تمت ترقيته والنظر الى انه لا يتمتع بالمؤهلات.

- التقليل من التجديد والابتكار بسبب تقارب أفكار المديرين.

المصادر الخارجية:

رغم ان اللجوء الى المصادر الخارجية له أهميته^(٨٥) من حيث اثراء العمل عبر ضخ دم

جديد وتحسين نوعية العمل من خلال الاستعانة بالاختصاصات الجديدة والمبدعة، الا انه لا

يخلو من العيوب:^(٨٦)

- صعوبة جذب الافراد ذوي القدرات والمؤهلات العالية.

- الوقت الطويل الذي يأخذه الفرد للتكيف مع ثقافة المؤسسة.

- المشاكل النفسية التي يسببها للعاملين داخل المنظمة لشعورهم بأنهم أقدروا وكفا على

تولي المنصب.

قامت ادارة المستشفى بنقل ممرضين اكاديميين مجازين الى منصب رؤساء اقسام بسبب

عدم توفر العدد الكافي من هؤلاء الرؤساء ولضمان عدم اثاره سخط العاملين فقد اخذت بمعيار

سنوات الخبرة ومعيار أعلى شهادة حصل عليها الممرض المجاز أكاديميا لأنه يملك كفاءة أكثر

من حامل شهادة المهنة LT.

^{٨٤}- راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص ١٠٩.

^{٨٥} - Denisi and Griffin, Human Resources Management, opcit, p. 189.

^{٨٦}- راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص ١٠٩.

د-كيفية الحصول على مصادر الموارد البشرية:

تتوفر عدة طرق ووسائل ومصادر لإدارة الموارد البشرية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل المناصب الشاغرة ونوضحه كالاتي:

١ - مصادر الاستقطاب الداخلية:^(٨٧)

- النقل.
- الإعلان الداخلي.
- بنوك المهارات التي من خلالها يتم التعرف على مهارات العاملين السابقين لدى المؤسسة والذين تركوا العمل لكن سجلهم ناصع.
- التخطيط المتعاقب^(٨٨) حيث يتم تحديد الطلب على حاجة المؤسسة الى مرشحين لشغل مناصب إدارية عليا وتقدير العرض المتوقع داخليا ومن ثم ارسال هؤلاء المرشحين للتدريب في جامعات متخصصة بهدف اعدادهم لممارسة أدوارهم المستقبلية واكتساب المهارات الجديدة التي يتطلبها العمل.
- قاعدة المعلومات الموجودة في المؤسسة التي تكشف عن مستوى مهارات العاملين او الحاجة الى تدريبهم.

٢- مصادر الاستقطاب الخارجي:

- الإعلان^(٨٩): عبر صحيفة او جريدة او تلفزيون او المجلات المتخصصة.
- المعاهد والجامعات^(٩٠) لاستقطاب العمالة الفنية والمهنية العالية. تقوم بعض المؤسسات بالاتصال بطلاب السنوات النهائية قبل تخرجهم بهدف تدريبهم لضمان التحاقهم بالعمل وهي تلجا الى هذا الأسلوب في حال ندرة عرض العمل في بعض الاختصاصات.
- مكاتب التوظيف^(٩١) التي تقوم بتوفير التوافق بين طلب العمل والعرض عليه باحترافية.

⁸⁷ - Denisi and Griffin, Human Resource Management, opcit, p. 189.

^{٨٨}- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٤.

⁸⁹ - Christian Ronsau, Recruter des dirigeants et des cadres expérimentés, in tous "DHR", op cit., p. 77-78.

^{٩٠}- صلاح محمد بن عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٦-١٠٧.

^{٩١}- جمال الدين محمد المرسي، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في منظمة القرن الحادي والعشرون، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩٢.

- طالبو العمل^(٩٢) او الطلبات الشخصية اذ تقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعة طلبات العمل لديها فتنصل بالمعنيين الذين قد تقدموا دون قيام المؤسسة باستقطابهم بطلبات عمل.
- الجماعات المرجعية واقرباء وأصدقاء العاملين^(٩٣) الذين يتم ابلاغهم بحاجة المؤسسة الى كفاءات او اختصاصات معينة نادرة عبر لوحة الإعلان، وتعد إدارة الموارد البشرية برنامجا للاستفسار من الموظف الذي عليه ان يدلي بمعلومات صحيحة عن أفراد لديهم الخبرة لشغل هذه الوظائف.
- المستقطبون التنفيذيون^(٩٤) أو الصيادون المهرة وهي مجموعة من المكاتب المتخصصة في توفير الكفاءات التنفيذية والإدارية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وهي توفر عليها الوقت في الإعلان والبحث عن هذه الوظائف.
- أسواق العمل الخارجية الوافدة^(٩٥) من الدول الأخرى والتي تكون عادة مدربة جيدا لتتعاون وتتسجم مع قوة العمل المحلية مما يخلق مهمة جديدة امام الموارد البشرية في المؤسسة وهي توفر عليها الوقت في الإعلان والبحث عن هذه الوظائف.

كما تتوفر مصادر خارجية أخرى للاستقطاب منها:^(٩٦)

- استقطاب قوة العمل المتنوعة من كبار السن والسيدات والأقليات لتوفير مصدر للكفاءات.
 - النقابات التي تلعب دور الوسيط بين المؤسسة والمرشحين طالبي العمل.
 - الانترنت: حيث يتم الإعلان عن الوظائف على شبكة الانترنت لاستقطاب أفضل الموظفين ذوي الخبرة العالية.
- تجد ادارة المستشفى صعوبة في جذب الافراد الكفوئين ذوي المؤهلات العالية بدليل ان بعض الوظائف التي تتطلب اختصاصات عالية لا يتقدم اليها أحد كرئيس الدائرة الطبية مما اضطر الادارة الى التعاقد لملء هذه الوظيفة كما أن بعض المناصب الشاغرة تشكو من عدم توفر الاختصاصات اللازمة لها كرئيس قسم المختبر.
- تقوم الادارة في هذه الحالة بالاعلان الداخلي عن الوظيفة الشاغرة على لوحة اعلانات المستشفى وفي الصحف والمجلات المحلية، ولا يتم استخدام الانترنت للاعلان عنها.

^{٩٢} - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة الغربية، بيروت، ٢٠٠٢، ص ١٧٣.

^{٩٣} - Sttops Rick, Employee Referra, part 1, Personal Journal, February, 1991, p. 98.

^{٩٤} - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٨.

^{٩٥} - Jason Suzan, Diversity in the workplace, Guilford Publication, New York, 1992, p. 67.

^{٩٦} - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية "بعد استراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩٢.

كما انه لا يتم الاعلان عن الحاجة الى نقل موظف من منصب لآخر داخل المستشفى بل تعتمد الادارة الى اتخاذ قرار النقل بعد استطلاع رأي رؤساء الاقسام الذين يقومون بترشيح أسماء الموظفين الذين لديهم اهلية والكفاءة لشغل المنصب شاغر، كذلك لا تتم الاستعانة ببنوك المهارات وليس هناك تنوع عمالة.

المطلب الرابع: استراتيجية اختيار الموارد البشرية

ان شرط نجاح واستمرارية أية مؤسسة لا يمكن ان يتحقق الا من خلال عملية اختيار الموارد البشرية الماهرة والمؤهلة والتي تعد امتدادا لعمليتي التخطيط والاستقطاب. تتبع إدارة الموارد البشرية طرقا متطورة لانتقاء أفضل الكفاءات للعمل لديها ولإستخدام المهارات العالية.

الفقرة الأولى: عملية الاختيار والعوامل

مما لا شك فيه أن عملية الاختيار السليمة تحقق مزايا عديدة للمؤسسة من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة شاغرة، وبين مؤهلات وخصائص الأفراد المرشحين لشغلها

أولاً: ماهية الاختيار

يعد نجاح أية مؤسسة راجع بنسبة كبيرة لصرامة و مرونة مواردها البشرية، لهذا عليها أن تولي اهتماما كبيرا بالاختيار فهو الخطوة الأساسية لضمان التوافق بين أفرادها المساهمين في تحقيق أهدافها والمناصب المتوفرة لديها لأبعد حد ممكن.

أ- تعريف الاختيار:

هي عملية البحث عن أفضل المرشحين لملء الوظيفة شاغرة^(٩٧)، كما تعرف بانها تلك الأنشطة التي من خلالها تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية مفاضلة بين المرشحين المتقدمين للوظيفة والتي من خلالها يتم المقارنة بين الوصف الوظيفي ومؤهلات وقدرات وخبرات المرشحين للوظيفة، على أسس موضوعية بهدف وضع الشخص الملائم في المكان المناسب وفي الوقت المناسب^(٩٨).

^{٩٧}- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، ص ٩٨.
^{٩٨}- علي السلمي، الإدارة بالمعرفة والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص ٧٩.

ب- أهمية عملية الاختيار:

يلعب الاختيار الملائم دوراً مهماً في ملاءمة الافراد لوظائفهم بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من تحسين أداء موظفيها والحفاظ على مكانتها وسمعتها. تكمن أهمية الاختيار في الحصول على النتائج التالي:^(٩٩)

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.
- توفير تكاليف التدريب وخفض إمكانية التعرض لإصابات العمل.
- تعزيز ولاء العاملين إذا تم الاختيار بشكل موضوعي صحيح وعادل.
- تأمين فريق عمل مبتكر يحقق إنجازات.
- التقليل من دورات العمل.

ج- أهداف عملية الاختيار:^(١٠٠)

يسعى الاختيار الى تحقيق الأهداف والحاجات التالية:

- حاجات المؤسسة
- حاجات الافراد
- الالتزام بقوانين العمل

ولا بد لتحقيق هذه الأهداف من القيام بالأنشطة التالية :

- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لشغل الوظيفة.
- وضع أسس عملية التدريب حيث ان الافراد المؤهلين يسهل تدريبهم وتخفض تكلفتها.
- تعيين عاملين مؤهلين ذات خبرة من خلال الاختيار الجيد.
- تحقيق رضا العاملين وتكليفهم مع الوظيفة إضافة الى تطوير مساهم الوظيفي.

د- معايير الاختيار الفعال:^(١٠١)

يجب توفر عدة معايير في الاختيار لتتم عملية الاختيار بشكل فعال، وهذه المعايير هي:

أ- صدق الاختبار وعلاقته الوثيقة بالوظيفة الشاغرة ويتضمن ذلك:

- صدق المعيار أي ان من يفشل في الاختبار سوف يفشل في العمل أيضاً.
- صدق المحتوى أي ان مضمون الاختبار مماثل لمحتوى ومتطلبات الوظيفة

^{٩٩}- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص ٧٩.

^{١٠٠}- حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٥.

^{١٠١}- محمد علي الخولي، الاختبارات التحصيلية إعدادها وإجراؤها، عمان، دار الفلاح للنشر والتوزيع، ١٩٩٨، ص ٧٢.

ب- ثبات الاختبار: فإذا أُجري الاختبار في فترات زمنية متباعدة ومع نفس الأفراد وفي نفس الظروف فستكون له نفس النتائج.

ج- توحيد إجراءات الاختيار والتعيين فيخضع جميع المتقدمين لنفس الوظيفة الى نفس مراحل الاختبار وأساليبه.

د- وفرة المستقطبين المتقدمين للوظيفة مما ساعد على اختيار موارد بشرية ذات مؤهلات وكفاءات عالية.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الاختيار

تتأثر عملية الاختيار بعوامل متعددة هي:

أ-العوامل الداخلية:

- نوع وطبيعة المؤسسة.
- استخدام التقنيات الحديثة التي تجعل عملية الاختيار أكثر دقة.
- الوقت المتاح أمام المؤسسة اذ كلما اتسع الوقت كانت الإجراءات أكثر دقة.

ب-العوامل الخارجية

- سوق العمل من حيث العرض والطلب والتركيب الديموغرافية.
- القوانين والأنظمة التي تصدرها الدولة خاصة فيما يتعلق بالمساواة.
- شروط نقابات واتحادات العمال.

ثالثاً: مواصفات عملية الاختيار: (١٠٢)

- الاختيار عملية متكاملة بدءاً من التخطيط وصولاً الى الاستقطاب حتى فرز المرشحين.
- الاختيار عملية منظمة تتكون من مدخلات (موارد بشرية مستقطبة وإمكانات مادية وتشريعات) ومخرجات (موارد بشرية صالحة للتعيين وقابلة للتدريب وفعالة). أما التغذية العكسية المرتدة فتكون من خلال تحديد الانحرافات ومعالجتها.
- الاختيار استثمار مستقبلي: فهو اذ يوفر للمؤسسة موارد البشرية ذات إنتاجية عالية يساهم في تخفيض لكلفة الإنتاج والتدريب.

- الاختيار معيار نجاح الإدارة: كما أشار بيتر دراكر "ان الفشل" (٢) حتمي ان لم توظف موارد بشرية جيدة من خلال منهجية علمية رصينة للاختيار والتعيين حتى لو توفرت تكنولوجيا بأعلى مستوى.

الفقرة الثانية: منهجية الاختيار

تتكون عملية الاختيار من عدة مراحل: (١٠٣)

- المرحلة الأولى: استقبال و مراجعة طلبات التوظيف وتقييمها.
- المرحلة الثانية: المقابلة الأولية.
- المرحلة الثالثة: الجولة الميدانية.
- المرحلة الرابعة: الفحص الطبي.
- المرحلة الخامسة: اختبارات التوظيف.
- المرحلة السادسة: المقابلة النهائية.
- المرحلة السابعة: الاختبار الاولي والتعيين الميداني.

المرحلة الأولى: استقبال ومراجعة طلبات التوظيف وتقييمها (١٠٤)

تبدأ الخطوة الاولى في عملية الاختيار بملء طلب التوظيف ببيانات ومعلومات عن مهارات المرشح وقدراته.

يسمح طلب التوظيف في اعطاء معلومات عن:

- المستوى العلمي والخبرة.
- تقدير حول نمو الفرد وتقدمه.
- تقدير معدل خدمته المستقبلية استنادا الى مدة خدمته في الوظيفة السابقة.

يرتكز نموذج التوظيف على قانون تكافؤ الفرص والموضوعية باستبعاد الاسئلة الغير قانونية مثل السؤال عن الجنس والديانة والطائفة والجنسية، كما أن هناك بعض الاسئلة التي قد تتضمن تحيزا في المعاملة ومنها:

- السؤال عن مستوى التعليم وتواريخ الالتحاق بالجامعات والتخرج مما يكشف عن سن المتقدم للوظيفة.
- الاستفسار عن بيانات الطوارئ مثل اسم وعنوان وهاتف احد اقارب المرشح للاتصال به حال الضرورة وذلك يكشف عن الحالة العائلية له.
- عضوية النوادي والجمعيات التي تعطي مؤشرا عن انتمائه.
- الحالة العائلية كالسؤال عن مهنة الزوج التي قد تكون عرضة للمراقبة احيانا.

١٠٣- نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٧.

١٠٤- نفس المرجع السابق.

- محل الإقامة اذا كان السكن في منزل يملكه او ايجار .
ثم تقوم ادارة الموارد البشرية بمراجعة هذه الطلبات وتقييمها واستبعاد الطلبات التي لا تتوافق مع متطلبات الوظيفة.

المرحلة الثانية: المقابلات الشخصية:(١٠٥)

حيث تحاول ادارة الموارد البشرية التعرف على مدى توفر بعض المؤهلات المطلوبة في المتقدم وتمتعته بخصائص معينة لا تظهر في الاستمارات كما لمظهر وطريقة التصرف.
وتهدف المقابلات الى:(١٠٦)

- أخذ فكرة عن مؤهلات الفرد وسلوكه وافكاره.
- اعطاء الشخص المتقدم فكرة عن الوظيفة وطبيعتها.
- اقامة صلة بين المتقدم والمؤسسة مما يحسن سمعتها.

المرحلة الثالثة: يتم اطلاع المقبولين مبدئيا على بيئة وطبيعة عمل المؤسسة من خلال القيام بجولة ميدانية في مواقع المؤسسة.

المرحلة الرابعة: الفحص الطبي الذي يدل على سلامة المتقدم عضويا من الامراض وخلوه من العاهات.

المرحلة الخامسة: اختبارات التوظيف(١٠٧) تهدف الى تحقيق التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات العمل. فهي وسيلة لاختيار الموظف المناسب.

تؤثر القوانين والانظمة السارية المفعول المؤسسات العامة في التأثير على عملية الاختيار في المستشفى اذ أن مجلس الخدمة المدنية هو الهيئة الرسمية المخولة باختيار المرشحين المناسبين لملء الشواغر من خلال مباريات يجريها ليعلن على أثرها اسماء المقبولين حسب تسلسل النتائج ليقوم بعد ذلك رئيس مجلس الادارة بتعيينهم ويراعي في ذلك ترتيب علاماتهم. أما بعض الوظائف في المستشفى التي تتطلب مقابلات اختيار اضافة الى الامتحان الخطي تعمد الادارة في هذه الحالة الى تعيين مندوب عنها في مجلس الخدمة المدنية لاجراء هذه المقابلات وأبرز الوظائف التي يجرى لها مقابلات اختيار فهي:

- رئيس قسم الصيدلة.
- رئيس قسم التمريض والمرضىين المجازين.

١٠٥- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار وائل للطباعة والنشر، ط٢، عمان، ٢٠٠٤.

١٠٦- المرجع نفسه، ص ٢٤٣-٢٤٤.

١٠٧- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط١، ١٩٩٦، ص ١٧٠.

تعتبر هذه المقابلات بمثابة اختبار عملي عن المؤهلات التطبيقية والسلوكية للمرشح خلال رعاية المرضى والتعامل معهم.

كما تصنف الاختبارات الى الانواع التالية :

- أ- اختبار الاستعداد والقدرات^(١٠٨): تستخدم لقياس قدرة الشخص على التعلم من المواقف وقدراته المكتسبة كالقدرات اللغوية.
- ب- اختبارات الأداء^(١٠٩): تؤدي اما شفها أو خطيا او ميدانيا وهي تعطي دلالة عن مهارة الشخص في الاداء نتيجة خبرته او تدريبه.
- ج- اختبارات الشخصية^(١١٠): من أصعب الاختبارات اذ أنها تعطي مؤشرات عن اخلاقه وقدرته على التحكم في مواقف الغضب.
- د- اختبارات الاهتمامات المهنية^(١١١): لكل مهنة ما يناسبها من اهتمامات شخصية، يقوم هذا الاختبار على معرفة هوايات الشخص واهتماماته لقياس مدى ملاءمتها مع المنصب الشاغر.

المرحلة السادسة: مقابلة الاختيار النهائية: وهي عبارة عن لقاء يجريه الشخص او لجنة مع المتقدمين في العمل بهدف التأكد من صلاحيتهم وانتقاء الافضل منهم.

المرحلة السابعة: الاختبار الميداني حيث يعمل المرشح في المؤسسة تحت التجربة لمدة ٣-١٢ شهرا ليتم تعيينه لاحقا بعد رفع التقارير من المشرفين عن ادائه وسلوكه. وفي هذه المرحلة تجري الخطوات التالية:

- اصدار قرار التعيين من قبل الادارة المختصة والاتفاق مع المرشح حول دوام العمل والراتب خلال وضعه تحت التجربة.
- التهيئة المبدئية والتعرف على المؤسسة والعاملين من خلال الزيارات والكتب والنشرات وتدريبه بمسؤولياته^(١١٢) وسلطة الوظيفة واهداف سياسة المؤسسة.
- متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة من قبل المشرف الذي يعد تقريرا نهائيا عن قدرات الموظف وكفائته ليتم تثبته او استبعاده.
- تثبيت الموظف وتمكينه: يتم تثبته بعد افادة المشرف المباشر بأنه مؤهل لعمله وتمكينه باعطائه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية لأداء العمل بالشكل الصحيح.

^{١٠٨}- صلاح عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٠.

^{١٠٩}- المرجع نفسه.

^{١١٠}- المرجع نفسه.

^{١١١}- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٠.

^{١١٢}- محمد المدعون، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٧١.

يصدر قرار التعيين الرسمي^(١١٣) والذي هو عبارة عن عقد بين المؤسسة والفرد ويوقع من رئيس ادارة المؤسسة ويبلغ الى كل من الادارة المعنية وادارة الموارد البشرية والشخص المعني.

ان التقدم للوظيفة في مستشفى بعلمك الحكومي لا يتم بشكل مباشر الى المؤسسة المعنية بل يقوم المتقدم للوظيفة بتعبئة طلب التوظيف المعتمد في مجلس الخدمة المدنية مرفقا بالشهادات المطلوبة والشهادة الصحية التي تثبت خلوه من الأمراض والعاهات الجسدية الا انه لا يتم اطلاع المرشح على بيئة وطبيعة العمل ولا يتم اجراء مقابلة لاختياره ما خلا بضعة وظائف كما أنه لا يعمل بالمرحلة السادسة من مراحل الاختيار حيث تجري مقابلة نهائية للتأكد من صلاحية المرشح وأهليته.

تبعاً لما تقدم، تستثنى من مراحل الاختيار في المستشفى المراحل الثانية والثالثة والسادسة والسابعة وتقتصر على المراحل المتبقية.

الفصل الثاني: تدريب الموارد البشرية في مستشفى بعلمك الحكومي:

تمهيد:

تتبنى المؤسسات الخدمانية المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية من خلال جودة خدماتها، خاصة اذا كان الامر يتعلق بخدمة وجود الانسان المادي وصحته واستمراريته فهي في سعي دؤوب لتحقيق رضا المريض واشباع حاجاته.

وقد برزت بعض المستجدات الضرورية التي تمكن المؤسسة من الحفاظ على ميزتها التنافسية وسمعتها، ودفعت بها إلى التشديد على الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها لضمان تحقيق أهدافها بما يتلاءم مع رؤيتها الاستراتيجية لإعداد صحيح لهذه الموارد وتنمية معارفهم لدعم جودة الخدمة.

لهذا عمدت المستشفيات باعتبارها مراكز تؤثر خدماتها بشكل مباشر على وجود الإنسان المادي وقدرته إلى التحسين المستمر في مواردها البشرية مما ينعكس رضى للزبون - المريض، مما يساعد في تحسين سمعتها وزيادة ربحيتها والحفاظ على بقائها.

^{١١٣} - المرجع نفسه عن يوسف حجيم الطائي - سلطان ظاهر الطائي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص ١٧.

بعد الاحتكاك المباشر بين المريض والطاقم الطبي والتمريضي الذي يقوم بتقديم هذه الخدمات من أكثر المظاهر التي تنم عن إنسانية الإنسان وتظهر لطفه ولياقته، لذا تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تفعيل عمل الطاقم الطبي والتمريضي والإداري في المستشفى بهدف زيادة الإنتاجية وتضييق الفجوة بين آمال المريض وتوقعاته وفعالية الخدمة المقدمة كي تستطيع تقديم الخدمة بالسعر والوقت المناسبين.

تسعى استراتيجية التدريب إلى تحسين مستوى إنتاجية الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتعديل سلوكهم لتحقيق أداء فعال من خلال تطبيق برامج تدريبية مناسبة لتطلعات الإدارة الاستراتيجية لدعم استثمار الأفراد وتمكينها الكفاءات الخارقة التي تعدّ مصدراً للإبداع والتطور، مما يعني إرساء ركيزة مرنة للولوج في عالم الاقتصاد والمعرفة.

تتصب أهداف إدارة الموارد البشرية في تحقيق أفضل مردود وأحسن ميزة وأعلى رغبة في العنصر البشري أثناء قيامه بعمله من خلال ادماجه مع الموارد الأخرى في المؤسسة لتحقيق أداء متميز وفعال عبر تطبيق برامج التدريب الذي يعد نشاطاً متغيراً ومتجدداً يعمل على مواكبة الجديد في الفكر الإداري الحديث وفي التطورات التكنولوجية المتسارعة مما ينعكس تحسناً في خدمات المؤسسة المقدمة التي تنتجها فتتوطد بذلك علاقتها مع عملائها.

المبحث الأول: استراتيجية التدريب.

يضج هذا العصر بمنافسة شديدة بسبب العولمة واستحواذ المؤسسات الكبرى على الحصة السوقية مما استوجب على مديري إدارة الموارد البشرية مواجهة الاخطار باعداد صحيح وفعال للموارد البشرية فانصبَّ جل اهتمامهم على تعيين الكفاء وتنميتهم وتدريبهم للحصول على أكبر إنتاجية ممكنة بأقل التكاليف وذلك بهدف الحفاظ على مكانة المؤسسة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم ومرتكزات خطة التدريب.

يكتسي تدريب العاملين أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والأفراد على حد سواء ففي الوقت الذي تمثل مؤشراً واضحاً لزيادة وتحسين الأداء العام بالنسبة للمؤسسة، تعتبر عاملاً من عوامل الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد.

الفقرة الأولى: مفهوم وخطة التدريب

تعمل خطة التدريب على تنسيق مختلف الجهود والامكانيات التي توفرها المؤسسة للعمليات المستمرة لاعداد العاملين بشكل منظم للمساهمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أولاً: مفهوم التدريب

يعد التدريب أحد أهم الاستثمارات في الاصول البشرية للمؤسسة وهو وسيلة للتكيف مع المتغيرات التكنولوجية والسوقية والتنظيمية والديمغرافية^(١١٤) وهو يتداخل بمفهومه الواسع مع ثلاثة أوجه من النشاط: التعليم- التطوير والتدريب^(١١٥). فالتعليم يهدف الى اكساب الفرد المهارة والمعرفة لتطوير نفسه والتطوير فيسعى الى تنمية القدرة لفهم المشاكل وعلاقتها بالامور الاخرى. أما التدريب فهو لغة من مصدر الفعل "دَرَب" ^(١١٦) والتي تعني عند القول "درب فلان بالشيء وعليه وفيه" أنه "عوّده ومرّنه والمدرب هو المجرب والمصاب بالبلايا"، واصطلاحاً^(١١٧) التدريب هو العملية التي يكسب من خلالها الفرد القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بزيادة قدرته على اكتساب المعارف والمهارات الضرورية لأداء عمله بصورة جيدة. التعليم هو الاعداد المنظم من المعرفة ويرتبط بالمسار الدراسي للفرد منذ دخوله المدرسة حتى الجامعة ويمثل الدعامة المعرفية اللازمة لوظيفة الفرد وعمله، وقد ميزت بعض الدراسات بين التدريب والتعليم ضمن الفروقات التالية:^(١١٨)

| التدريب | التعليم |
|--|---|
| له طابع رسمي وخطة مستهدف لعنصر محدد جيداً محدوداً لزمان يحتاج مدرباً وميزانية يساعد في عملية التعليم | صيغة غير رسمية غير صريح مستمر في اي وقت |

ويهدف كلاهما - التعليم والتدريب- الى تطور الفرد. ويرى " نادلر Nadler"^(١١٩) أن التدريب يعمل على تلبية الاحتياجات المحددة على المدى القصير وذلك بتزويد الفرد بالمهارات

¹¹⁴ - Alain Hoquet et autres, L'Amélioration de la Qualité dans le PHE-PMI-AFNOR, Paris, 1999, p. 30.

¹¹⁵ - علي عربي، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص ١٠٨.

¹¹⁶ - المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٤، ص ٢٧٧.

¹¹⁷ - Mickael Armstrong, a handbook of HRM practice, Kogan page publisher, UK, 10th ed, 2000.

¹¹⁸ - التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، أطروحة دكتوراه، إعداد أبو القاسم حمدي، دراسة حول سوناطراك، الجزائر، ٢٠١١، ص ٢١٩.

¹¹⁹ - Leonard Nadler and Gerland Wiggs, Managing HR, Jossey Bass, San Francisco, 1986, p. 298.

اللازمة كما يعنى التعليم بتلبية متطلبات الوظيفة المستقبلية على المدى المتوسط فهو يؤهل لمهارات مستقبلية.

كما يطال التطوير الموظفين في الادارة العليا او المتوسطة^(١٢٠) فيركز على نمو المديرين والاحتفاظ بهم لمواكبة نمو المؤسسة على المدى البعيد^(١٢١).

ثانياً: أهمية التدريب:

أضفى تطبيق هذه المفاهيم صبغة كبيرة من الأهمية للتدريب وذلك لاثراء المؤسسة من المزايا التنافسية على المستوى القريب والبعيد وفقاً لما يلي: ^(١٢٢)

أ- بالنسبة للمؤسسة:

- رضا الزبائن مما يعني مضاعفة الانتاج.
- تخفيض كلفة الانتاج والهدر وتحقيق مزايا الانتاج الكبير.
- زيادة الكفاءة الانتاجية بالجودة المطلوبة والوقت المحدد.
- الانتاج المستمر الذي يتحقق من المبدأ "لا للاعطال، لا للمهل، لا للعيوب لهدف دعم القدرة التنافسية".

ب - بالنسبة للفرد

- توجيه الافراد نحو وظائف جديدة ونوعية الاداء المطلوب.
- تحسين المسار الوظيفي وفرص الترقية والنقل.
- الاستقرار الوظيفي.
- تحسين مهارات الافراد ورفع مستوى أدائهم وتحفيزهم لمواجهة التغيرات.
- جودة الأداء.
- الولاء الوظيفي وحس العامل بالانتماء الى المؤسسة.
- التحكم في الأعمال والتعاون^(١٢٣).
- تحسين مهارات الافراد وتحضيرهم.

^{١٢٠}- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣١.

^{١٢١} - Leonard Nadler and Gerland Wiggs, Managing HR, opcit, p. 298.

^{١٢٢}- حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٩.

^{١٢٣} - Lyle Spencer, Reengineering HR, published by John Wiley and sons, New York, 1995, p. 237.

إن استراتيجية التدريب تعد أداة فعالة في تحقيق أهداف تطور المؤسسة واستمرارها وفقاً لما يلي: (١٢٤)

١. دعم الموجود من الكفاءات على المدى القصير (أي سنة واحدة).
٢. التحسين الفردي عبر برامج قصيرة المدى (لبضعة أيام) لتحسين الاداء (حالة التدريب على آلات جديدة).
٣. تحديد فجوة الاداء اي تحديد الفرق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الموجودة.
٤. التحسين الجماعي للتدريب على عمل الفريق.
٥. التحضير للمستقبل اذ تدرج عدة اهداف طويلة المدى تحت هذا العنوان وهي:
 - النجاح في الاستثمارات من خلال تدريب الكفاءات على تنشيط استثمارات المؤسسة وتجديدها وابتكار فرص لهذا الاستثمار.
 - النجاح في التغيير التنظيمي او اعادة الهندسة تدريجياً مع تطبيق مفاهيم جديدة كفرق العمل وتمكين العاملين ومشاركتهم.
 - مرافقة الحركية الفردية ودعم التقدم في المسار الوظيفي واثرائه للتقليل من دوران العمل.
٦. التدريب على الاندماج في العمل للموظفين الجدد من خلال برامج ثقافية وتقنية. وهي لذلك تعمل على:
 - تدريب تحسين الاداء للموظف بعد عام من تسلمه عمله.
 - الترقية اذ يخضع الموظفون المرشحون للترقية الى برامج لرفع كفاءتهم تمهيداً لترقيتهم.
 - مرافقة الحركية الداخلية من منصب الى اخر داخل العمل، فيشغل الفرد منصبه الجديد بنفس السلطات دون امتيازات ليصبح متعدد الكفاءات.

ثانياً: مرتكزات خطة التدريب:

يهدف التدريب الى تعديل سلوك العاملين وتعزيز مهاراتهم ومؤهلاتهم بما يضمن للمؤسسة جودة المنتج والسيطرة على الاكلاف لدعم القدرة التنافسية وتوافرها رهن بكفاءة الافراد، ولا بد للمدرب عند وضع الخطة التدريبية من الارتكاز على عدة مبادئ فعالة^(١٢٥) تساعد في نجاحها:

¹²⁴ - Alain Meignant, Manger la formation, 5^{ème} édition, ed. Liaisons, France, 2001, p. 57-98.

^{١٢٥} - عبد الغفار حنفي، السلوط التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، ٢٠٠٢، ص ٣٤٨-٣٤٩.

- خلق الدافعية لدى الأفراد على اكتساب المهارات وربطها بحوافز مادية (ترقية أو زيادة راتب) أو معنوية تزيد من ثقته بنفسه وبالمؤسسة.
- التغذية المرتدة أو المعلومات الناتجة عن تقييم الأداء لتستخدم في سد ثغرات الأداء وتحسينه.
- الممارسة الفعلية للتدريب لتقليل الأخطاء في الممارسة الفعلية للعمل وقد يكون التطبيق كليا لكل اجزاء العمل او جزئيا يعمل على كل جزء على حدى.
- مراعاة الفروق والقدرات لدى الافراد مما يجعل عملية التدريب أكثر منطقية وفعالية.
- ارتباط التدريب بالتكنولوجيا ومواكبته لها مما يخدم مصالح المؤسسة ويعمل على تكييفها مع المحيط.

كما تركز استراتيجية تدريب الموارد البشرية على عدة مفاهيم اهمها: (١٢٦)

١. مفهوم الجودة الشاملة حيث تسعى المؤسسة بكل طاقاتها الى اشباع حاجات الزبائن وارضاء اذواقهم، فهي لذلك تقوم بتقديم خدمات ما بعد البيع والصيانة مما يستدعي تدريباً عالياً للموارد البشرية لتوفير خدمة بجودة عالية.
٢. مفهوم اعادة الهندسة وادخال وظائف جديدة وتجديد الوظائف كانت سببا لتدريبهم الموارد البشرية على حسن الاداء وكيفيته.
٣. مفهوم التنوع الثقافي في المؤسسات حيث تعمل الايد العاملة الاجنبية والأقليات جنبا الى جنب مع اليد المحلية مما أجبر ادارة الموارد البشرية على اعداد البرامج التدريبية لتقليل والحد من الصراعات ولاشاعة بيئة من التفاهم الايجابي داخل العمل بتدريب الموارد البشرية على استخدام برامج المهارات التفاعلية.
٤. اعادة توظيف العاملين الذين بلغوا سنا متقدمة في بعض الدول الغربية كانت منطلقا لتدريبهم على مهارات معينة جديدة تمكنهم من الأداء الجيد.

الفقرة الثانية- طبيعة خطة التدريب

تقوم ادارة الموارد البشرية بوضع خطة استراتيجية لتدريب الموارد البشرية في ضوء تحليل الاحتياجات اللازمة لنمو المؤسسة وتخطيطها لتتوافق مع الخطة الاستراتيجية العليا مما ينعكس على نشاطها التنظيمي وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المحيطة في مجالات العمل وتزويد الموارد البشرية بمختلف المهارات اللازمة التي تمكن المؤسسة من الاستمرار (١٢٧).

١٢٦- استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، إعداد حسين برقي، رسالة ماجستير، الفصل الثالث، الجزائر، ص ٩٩.
١٢٧- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣٧.

إن خطة تدريب الموارد البشرية هي:

- ١- استراتيجية اذ تساعد المؤسسة على تغيير واقعي يلائم الاهداف الاستراتيجية.
- ٢- عملية مستمرة متجددة: اذ ان الملاءمة بين مهارات وخصائص الموارد البشرية وبين واقع أعمال المؤسسة الحالية والمستقبلية لا يتم الا من خلال المواظبة على تنمية العاملين بشكل متناغم مع المتغيرات المحيطة.
- ٣- عملية متكاملة مع البيئة التنظيمية المحيطة ومناخ العمل التدريبي، فهي تشكل نظاما متكاملًا مكونًا من مدخلات وانشطة ومخرجات التدريب^(١٢٨).
- ٤- عملية شاملة لجميع العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية بهدف تنمية مهاراتهم وفعاليتهم لخدمة استمرارية المؤسسة وبقائها^(١٢٩).

المطلب الثاني: نظام استراتيجية التدريب

مع تزايد الاهتمام برأس المال البشري الذي فرضته أهمية الأصول المعنوية في المؤسسة فقد أدى ذلك الى الاهتمام بنظام التدريب بشكل خاص كونه الوسيلة الأنجع لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

الفقرة الأولى: عناصر النظام

تدعم الادارة العليا نظام التدريب على مستوى المؤسسة كلها بهدف زيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في هذا النظام. فهي توفر لاستراتيجية التدريب العناصر المكونة للنظام من مدخلات ومخرجات وانشطة وتغذية عكسية كما تتعامل مع النظم الفرعية الأخرى للمؤسسة:^(١٣٠)

- **أولاً: المدخلات:** وهي تحتوي على حاجات المدربين والمتدربين والبرامج ووسائل التدريب.
- **ثانياً: الأنشطة:** وهي عبارة عن قيام المدربين فعلاً بوضع وسائل التدريب في خدمة البرنامج وايضاح كيفية الاداء ضمن برامج مدروسة.
- **ثالثاً: المخرجات:** التي تتمثل بالأداء الجيد المتطور الذي يلبي حاجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.
- **رابعاً: التغذية العكسية:** وهي تؤمن تقييم البرنامج التدريبي وسد الفجوات الى صلة للاستفادة منها في اصلاح الخل.

^{١٢٨}- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤.

^{١٢٩}- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، لان، مصر، ص ٣٥٦-٣٥٧.

^{١٣٠}- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨١، ص ١٨٣.

يعمل هذا النظام بتناغم وانسجام بموارده المختلفة الملموسة وغير الملموسة على تحقيق نتائج مثلى، كما ينتقي بدقة الموارد الداخلية (الموارد المالية، المدربون، مسؤولو البرامج، الموارد والتقنيون، الاجهزة البديلة، ادارة الحركية الوظيفية ومرونة التعلم) والموارد الخارجية (مراكز التدريب، مكاتب الاستشارات وخبراء التدقيق في عملية التدريب) ليتكيف هذا النظام مع الأهداف الاستراتيجية.

الفقرة الثانية: العوامل المؤثرة في نظام التدريب

تضع الادارة نصب أعينها العمل على نجاحه بدراسة العوامل المؤثرة في انجازه وتحقيقه والمتمثلة^(١٣١).

أولاً- التدريب في الوقت المناسب:

تستعين الادارة بتقارير المشرفين لمعرفة احتياجات التدريب وباقتراحات الخبراء ومكاتب الاستشارات والادارة العليا نفسها^(١٣٢) لتقوم بوضع خطة تدريبية منسجمة مع استراتيجية المؤسسة، فهي اذ ناك تستبق تحليل الكفاءات المنشودة لشغل وظائف مستقبلية، نوعيا وكميا وفي وقت معين، كي تلبي التطور التشغيلي المتوقع في الوقت المناسب وعند ظهور الحاجة اليه.

ثانياً- التقييم:

تقوم ادارة الموارد البشرية بتقييم التدريب في فترات مختلفة اثناء تحديد الاحتياجات التدريبية او اثناء التدريب أو بعده لمراجعة الحبل بهدف التغذية العكسية:^(١٣٣)

ثالثاً- التحفيز:

تعمل ادارة الموارد البشرية على تحفيز المتدربين مما يزيد دافعيتهم.

رابعاً- انتقاء اهداف تدريبية مناسبة:

¹³¹ - Lyle Spencer, Reengineering HR, op. cit., p. 237.

¹³² - Micheal Armstrong, Armstrong's essential HRM practice, a guide to people management, Kogan page publishr, UK, 2010, p. 231.

¹³³ - Tom Goal, The First Time Trainer (step by step quick guide for managers and new training professionals, Amacom, 2th ed, 2010, p. 66.

يتضمن نموذج SMART مواصفات اهداف التدريب وهي ان تكون محددة Specific وقابلة للقياس Measurable ومتفق عليها من الادارة والمتدربين Agreed وواقعية Realistic ومحددة التكلفة والزمان Time/Cost limited.

خامساً- مواكبة الفرد بعد التدريب:

كي يتمكن الفرد من توظيف ما تدرب عليه بالطريقة الصحيحة، لا بد من ارشاده بعد انتهاء فترة التدريب^(١٣٤).

سادساً- اختيار المدرب الكفوء:

يعد المدرب الكفوء اساس العملية التدريبية من حيث خبرته ومعرفته باستخدام وسائل التدريب المناسبة وقدرته على التعبير والاقناع^(١٣٥).

سابعاً- ضرورة مراعاة ثقافة المؤسسة وتنوع الافراد:

تشهد الشركات المتعددة الجنسيات تنوعا ثقافيا لافرادها، لذا يتوجب على ادم ب اعتماد برامج تدريبية مختلفة حسب هذا التنوع ولكن بذات الوقت تعمل على تحقيق نفس الاهداف ولكن بطريقة مختلفة والافشلت في تحقيق مبتغاها^(١٣٦).

يقتصر التدريب في المستشفى على دعوات خارجية من الجمعيات والمؤسسات الطبية الخاصة لحضور ندوات أو محاضرات أو مؤتمرات لمدة قصيرة لكن ينعدم التقييم أو التحفيز أو تحديد الأهداف التدريبية وحتى مواكبة الفرد بعد ارساله للتدريب وكذلك مدى مراعاة برامج التدريب لثقافة المستشفى، وبذلك يسجل غياب شبه كامل للعوامل المؤثرة في نجاح نظام التدريب.

المطلب الثالث: مراحل استراتيجية التدريب.

تتكامل استراتيجيات المؤسسة وتتفاعل لتساهم في تحقيق الاهداف بكفاءة عالية لذا تقوم ادارة الموارد البشرية بتحليل الاهداف الاستراتيجية العليا قبل البدء بتحليل الكفاءات المطلوبة لتحقيقها ووضع استراتيجية للتدريب. و تتألف هذه الاستراتيجية من أربع مراحل وهي:

١. مرحلة تقييم الاحتياجات التدريبية وتحليلها.

٢. وضع وتصميم البرنامج التدريبي والانشطة المرافقة له.

^{١٣٤}- أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، اطروحة دكتوراه، سوناطراك، الجزائر، ٢٠١١.

¹³⁵ - Alain Hosdey, Jacques Rogister, La formation en entreprise (www.amazon.fr)

¹³⁶ - OECD: environnement and the OECD guidelines for multirnational enterprise: corporate tools – approaches, OECD publishing, 2005, p. 109.

٣. تنفيذ وإدارة البرنامج التدريبي.

٤. مرحلة تقييم البرنامج التدريبي.

الفقرة الأولى: تحليل الاحتياجات ووضع البرامج التدريبية:

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها " مجموعة من التغيرات المطلوب احداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين والتغلب على المشاكل التي تعرقل تنفيذ السياسة العامة^(١٣٧).

أولاً: تحليل الاحتياجات

يجري التحليل بصورة موضوعية لتحديد الاحتياجات ووضع الأهداف التدريبية وهناك ثلاثة مصادر لتحديدها:^(١٣٨)

- التحليل التنظيمي:

انطلاقاً من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحليل المتغيرات والتأثيرات الداخلية والخارجية تقدم ادارة الموارد البشرية بدراسة مؤشرات عديدة لتحديد احتياجات الموارد البشرية كتسجيلات الحوادث والملاحظات وشكاوى العملاء مما ينشر حالة فجوة الاداء^(١٣٩) التي تعرف^(١٤٠) بانها الفرق بين ما هو موجود وما يجب ان يكون وهي تنشأ لعدة أسباب:

- ارتفاع دوران العمل.

- التغيرات التكنولوجية التي تتطلب يد أكثر مهارة^(١٤١).

- التغيرات في الوظائف.

- التغيرات في التشريعات والقوانين.

- ضغوط السوق والمنافسة.

- انحرافات الاداء.

- تحضير الافراد للترقية.

مما يكشف للمرء حاجة المؤسسة برنامج تدريبي اما على مستوى المهام والوظائف، الاحتياجات التدريبية ووسائل تحديدها، الاستشارات والتدريب في المؤسسات.

^{١٣٧} - محمد جمال برعي، التدريب والتقنية، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٣، ص ١٤٩.

^{١٣٨} - Robert Mathis, Robert Jackson, William and Kelly, p. 332-334.

^{١٣٩} - أسامة محمد، علما العربية، مقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، القاهرة، ص ٤٢١.

^{١٤٠} - علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، التدريب دائرة في المنظمة من منظور أداء الجودة الشاملة، دراسة حالة الشركة المينية لصناعة الاسمنت والصابون، مذكرة ماسترن جامعة الجزائر، ٢٠٠٦-٢٠٠٧، ص ٩٩.

^{١٤١} - حسين محمد حسين، تخطيط برامج التدريب، ط١، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص ٤٠.

أما على مستوى الافراد، وتطرح الادارة السؤال التالي: أين تقع الحاجة الى التدريب؟ في أي ادارة أو قطاع أو قسم؟ وما نوع التدريب المطلوب؟ وما هو جزء العمل او الوظيفة التي يلزمها التدريب؟^(١٤٢)

- تحليل المهام والوظائف:

تستمد هذه المرحلة معلوماتها من الوصف الوظيفي وتحليل العمل الذي يساعد على تحديد المعارف والمهارات المطلوبة لانجازها على النمو الملائم^(١٤٣)، فتصميم الاعمال يجب ان يكون متناسبا مع الكفاءات الموجودة لتنفيذها.

- تحليل الافراد:

يهدف هذا التحليل الى تحديد الخلل والنقص في الكفاءات المطلوبة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية والى تحليل الخصائص الجسدية والعقلية والسلوكية للفرد وأدائه السابق وتوجهاته المهنية^(١٤٤) ويتم هذا التحليل بطريقتين:

- أما من خلال نظام المعلومات الذي يساعد في تحديد الحاجات بسبب تخزينه لمعلومات تاريخه مع الافراد.
- أما ان تقوم ادارة الموارد البشرية باناطة أمر تحديد الاحتياجات بأفراد يقومون بجهود مشتركة لتحقيق ذلك وهؤلاء الأفراد هم:

- الموظف الذي يؤدي العمل والذي يعرف مشاكله وتفصيله.
- الرئيس المباشر للموظف الذي يعرف المهارات المطلوبة لأداء العمل.
- اختصاصي التدريب المختص ومهمته الاساسية تحديد الاحتياجات التدريبية إذ أنه على اتصال دائم بالعاملين.
- مستشار خارجي من مؤسسة متخصصة بالتدريب.

تبرز الحاجة الى التدريب في المستشفى عند استقدام آلات حديثة حيث يتم ارسال موظفين لتدريبهم لكن لا يتم ارسال أحدهم للتدريب بسبب انحراف في الأداء أو بسبب تغير في الوظائف.

ثانياً: وضع وتنفيذ البرامج التدريبية:

إن تقييم البرنامج التدريبي يتضمن خطوات متعددة وهي:^(١٤٥)

^{١٤٢}- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٠، ص ٩٤.
^{١٤٣}- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، ٢٠٠٣، ص ١٩٠.
^{١٤٤}- حسين محمد حسين، تخطيط برامج التدريب، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠.
^{١٤٥}- رونالد ديجبر، ترجمة فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق، عمان، ١٩٩٩، ص ١٩٤.

- تحديد أهداف وموضوعات البرنامج التدريبي.
- تحديد المواد التدريبية اللازمة والأسلوب الملائم لها.
- تحديد الوسائل والمستلزمات التدريبية.
- تحديد الزمان والمكان.
- اختيار المدربين والمتدربين.
- وضع موازنة للتدريب.

ينتج عن هذه الخطوات القيام بالانشطات التالية:

١- تحديد اهداف البرنامج التدريبي وموضوعاته:

ان الهدف الأساسي من اعداد البرنامج التدريبي^(١٤٦) هو سد الثغرات في الأداء من خلال التدريب ويستلزم تحديد الاهداف أمرين:

- تحليلا عميقا شاملا لمواضيع التدريب ومتطلبات الوظيفة ومستواها العلمي وتخصصها.
- تتابعا منطقيا في عرض المواضيع ودراستها بشكل تسلسلي.

٢- اختيار اسلوب ومكان العمل: (١٤٧)

قد تقوم الادارة باختيار التدريب حسب مرحلة التوظيف وذلك وفقا لما يلي:

- توجيه الموظف الجديد واعداده للاحاق بعمله.
 - التدريب لتجديد المعارف كاكساب المهارة على استخدام الحاسوب.
- وقد تقوم بتدريب الموظف اثناء العمل عن طريق الزملاء دون برنامج محدد اوحتى قد تعتمد الى تدريبه بهدف النقل والترقية.

تعنى الادارة برصد موازنة للتدريب وتأخذ بعين الاعتبار التكاليف والمنافع:^(١٤٨)

| التكاليف | المنافع |
|-----------------|-----------------|
| - أجور المدربين | - زيادة الانتاج |

^{١٤٦} - نفس المصدر السابق.

^{١٤٧} - Carolyn Nilson, How to manage training, Amacom, 3th ed, USA, 2003, p. 225.

^{١٤٨} - Ibid, p. 334.

| | |
|-----------------------|-----------------------------------|
| - تقويض الاخطار | - معدات وآلات |
| - تقويض دوران المناصب | - نفقات التدريب (ايواء المتدربين) |
| - القدرة على التقدم | - النقل |
| - قدرات جديدة | - خسارة ناجمة عن تدفق الانتاج. |
| - تغيير في السلوك | |

يتم تحديد موازنة التدريب باتباع احدى هذه المناهج:

- **المنهج المشجع:** يحدد الموازنة الخاصة بالتدريب حسب الأهداف الموضوعة مسبقا.
- **المنهج المحاسبي:** يحدد نسبة معينة من الموازنة دون مراعاة الأهداف مما يخلق مشكلة جودة التدريب.
- **المنهج المفتوح:** يبقى سقف الموازنة مفتوحا حسب الحاجات لتحقيق الأهداف المرغوبة. لذا، يتوجب على الإدارة عند تحديد الأهداف التدريبية دراسة مدى ملاءمة التدريب وواقعيته وقابليته للقياس للقضاء على فجوة الاداء، كما تبنى هذه الأهداف على أبعاد أربع: (١٤٩)
- كمية العمل الناتج عن التدريب.
- نوعية العمل بعد التدريب.
- توقيت العمل بعد التدريب.
- تكلفة التدريب.

٣- اختيار المدربين والمتدربين:

وهو النشاط الثاني يستوجب القيام به وضع البرامج التدريبية حيث يتم اختيار المدربين وفق معايير:

- الموازنة المخصصة خاصة اذا كان التدريب خارجيا.
- مدى توفر مدربين داخليين أكفاء.

٤- اختيار مكان التدريب الذي يخضع لمنهاجين:.

- **تدريبيا خارجيا أي خارج مكان العمل وهناك خياران خارجيان:**
- أ- شركات التدريب المتخصصة والتي تتمتع بسمعة طيبة، بما تحققة من نتائج.

^{١٤٩}- حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق ص ٢٣٩.

ب- البرامج الحكومية حيث يتم التركيز على رفع مهارات في مجالات تهتم الدولة بها^(١٥٠).

- تدريباً/دخلياً: في مكان العمل عن طريق الأفراد ذوي الخبرة وهو الأكثر انتشاراً وإيجابياته المتعددة لحساسية العمل والمعلومات وقطاع النشاط كالنشاط النووي مما يبقي هذه المعلومات سرية كذلك يضمن جودة عالية للتدريب. ويأخذ أشكالاً متعددة:

أ- التدريب عن طريق الرئيس المباشر: يهدف هذا التدريب الى دمج العامل في المؤسسة حيث يتم تدريبه في مكان العمل نفسه والظروف نفسها وخلال وقت العمل الرسمي تحت اشراف الرئيس المباشر.

ب- التدريب عن طريق عامل قديم لكن هذه الطريقة تحتل نقل تجربة خاطئة للعامل الجديد.

ج- التدريب تحت توجيه وملاحظة المشرف: يقوم المدرب المشرف بملاحظة وتحليل وتطوير أداء العاملين بطريقة منظمة ومستمرة ويقدم الارشادات والتوجيهات كما يمكن للإدارة الاستعانة بمدرسين خارجيين للإشراف على تنفيذ التدريب الداخلي.

الفقرة الثانية: تنفيذ وتقييم برنامج التدريب:

بعد رسم الخطوط العريضة للبرنامج التدريبي يتم جمع البيانات استطلاع الآراء حول تأثير التدريب على الأفراد في المؤسسة.

أولاً: تنفيذ برنامج التدريب

تعتمد الإدارة الى الاشراف على حسن التنفيذ من خلال مجموعة الاجراءات والتحضيرات والاعمال^(١٥١) التي يتطلبها برنامج التدريب وتتدخل^(١٥٢) في الوقت المناسب وتقوم بمراقبة العملية التدريبية ومدى ملاءمتها لمستوى المتدربين ومستوى الإدارة^(١٥٣).

وهذا يعني أن على ادارة الموارد البشرية مراقبة عدة امور لضمان حسن التنفيذ^(١٥٤) اهمها:

^{١٥٠}- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٧-٣٢٨.

^{١٥١}- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٧-٣٢٨.

^{١٥٢}- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص ١٣٨.

^{١٥٣}- جل بروكس، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتي، قدرات التدريب والتطور، دليل علمين مركز البحوث الرياض، ٢٠٠١، ص ٥٧.

^{١٥٤}- مؤيد السالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص ١٣٩-١٤٠.

- التوقيت: اي موعد بدء البرنامج وانتهائه وتوزيع الوقت على المواد التدريبية.
- المكان ومدى ملاءمته وتوفر المستلزمات اللازمة للتدريب.
- قيام المدرب بدوره بنجاح.
- مدى توفر مختصين وجهاز أداء لتنظيم التدريب.

ثانيا: تقييم البرنامج التدريبي:

تقوم الادارة "باجراءات لقياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف وقياس كفاءة المتدربين".

هناك عدة عناصر ملازمة^(١٥٥) لعملية التقييم وهي: المتدرب- المدرب- محتوى البرامج وتسلسلها- الوقت المخصص للتدريب- الوسائل والمواد اللازمة- استراتيجية التدريب. وتلخص أهداف التقييم بالنقاط التالية:^(١٥٦)

- مقارنة اهداف البرنامج التدريبي بنتائجه اي التأكد من ان البرنامج يلبي حاجات المتدربين المشاركين ويعمل حسب الاهداف المرسومة والتأكد من كفاءة المدرب.
- تنمية نقاط القوة وتلافي الخلل وتحسين برامج التدريب.
- تقرير امكانية الاستمرار في البرنامج او الغاؤه.

بناءً على ما تقدم، فان مراحل العملية التدريبية الاربعة تنقسم الى شقين:

- المرحلة الأولى (تحديد الاهداف) والمرحلة الثانية (اعداد البرنامج التدريبي) يشكلان مرحلة التعامل مع المشاكل.
- المرحلة الثالثة (التنفيذ) والرابعة (التقييم) تتعاملان مع النتائج^(١٥٧).

لا تقوم ادارة المستشفى بتحديد الأهداف التدريبية بل ترسل موظفين للتدريب - عادة ما يكون نظريا - بعد تلقي الدعوة من قبل احدى الجمعيات فيقوم رئيس القسم المعني بتسمية موظف لارساله لحضور الندوة أو المحاضرة المقصودة.

^{١٥٥}- أوليام ترسي، ترجمة أحمد الجبالي، نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، السعودية، ١٩٩٥، ص ٥٨٢-٥٨٦.
^{١٥٦}- أديب يرهوم، سامر زاهر، وائل السليمان، أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٩، العدد ٢، ٢٠٠٧، ص ٢٠٩-٢١٠.
^{١٥٧}- مدحت محمد أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة السنين العربية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٣٣.

أما تكاليف التدريب فقد جرت العادة على أن يقوم الموظف المعني بالتدريب بدفع جميع الأعباء ما خلا بدل النقل الذي يغطي من ميزانية المستشفى الا في حالات خاصة وجد ضرورية حيث تقوم الادارة بتغطية جميع النفقات حيث تم ارسال رئيس قسم العناية الفائقة للتدريب على حساب ميزانية المستشفى الخاصة.

و فيما يخص تقييم البرنامج التدريبي ومدى ملاءمة وسائل الايضاح فلا يتعدى الأمر قيام الموظف المعني بالتدريب بتقديم تقرير عن الدورة التدريبية ومدى ملاءمتها، كما يقوم هو نفسه بأخذ القرار في الاستمرار بالبرنامج التدريبي من عدمه.

المطلب الرابع: مناهج التدريب

تقسم مناهج التدريب الى ادراكية تاكيدية وادراكية معرفية وادراكية سلوكية فهي جميعها تربط التعلم بالتدريب وفقا لما يلي:

الفقرة الأولى: المناهج التاكيدية والمعرفية

إن التحول من منطق العامل إلى منطق الكفاءة يقتضي الاحتياجات من الموارد البشرية والاحتياجات التكوينية بصورة مسبقة ثم اتخاذ القرارات المناسبة لتطبيقها وفق مناهج علمية تعمل على زيادة معارف الأفراد.

أولا : المناهج التأكيدية

يركز هذا المنهاج على نقل المعارف والخبرات من المدرب الى المتدرب حسب طرائق متعددة: (١٥٨)

- **البحوث والمحاضرات:** تتصف بالسرعة والبساطة واختصار الوقت والكلفة اذ تعمل على استهداف عدد كبير من المتدربين.
- **الوصاية:** (التدريب المهني) يتلقى المتدرب مهارات خاصة بالوظيفة عبر التواصل المباشر .
- **التمارين والأعمال التطبيقية:** حيث يقوم المتدرب بتطبيق ما تعلمه تحت اشراف المدرب وهذه طريقة تساعد على ترسيخ المعارف وسهولة التقييم.

١٥٨- مدحت محمد أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة السنين العربية، ٢٠٠٤، ص ١٣٣.

ثانيا: المنهاج المعرفي:

يقوم هذا المنهاج على طرح الأسئلة وفق اشكال متعددة:

- التعليم الالكتروني المبرمج: يعد هذا التعلم على شكل كتاب أو نظام كمبيوتر يقدم الحقائق للمتدرب وي طرح الأسئلة ثم تعطى الاجابة ويقوم بالتصحيح لنفسه ويستخدم هذا الاسلوب لتعليم "معرفة حقيقية كالرياضيات وليس لتغيير سلوك". وقد يتم التعلم عن طريق شبكة الانترنت عبر تكليف المتدربين واجبات يقومون بها ومناقشتها معهم ونقل كل ما هو جديد والرد على استفساراتهم.
- الطرق الاستفهامية: يقوم المدرب بطرح فكرة معينة وتحفز المتدربين على الاستنتاج والتفكير المنطقي وهذه الطريقة تلائم المبدعين والمعلومات الجافة.
- الطرق الاستقرائية: يطلب من المتدربين ملاحظة خاصة ثم يقومون بصياغتها في قانون عام.

الفقرة الثانية: المنهاج السلوكي العملي

يعتمد هذا المنهاج على ممارسة العمل وتطبيقه للتعلم منه⁽¹⁵⁹⁾. ويتضمن:

- أ- بيداغوجيا المشروع: حيث يكلف المتدرب (فريق أو فرد) بمشروع تجريبي لانجاز ودراسة مهمة تحت الاشراف المستمر للمدرب، يحظى المتدرب بعد تنفيذه باعتراف اجتماعي اداري.
- ب- اعداد البحوث: يقوم المتدرب باعداد بحث نظري يختاره بنفسه ويشرف عليه المدرب. ينمي هذا التدريب القدرة على الاعتماد على النفس والتحليل والاستنتاج.
- ج- دراسة الحالات: حيث تطرح مسالة معينة من واقع العمل في المؤسسة ويقوم المتدرب بتحليلها وتقديم الحلول المقترحة (كمسالة انخفاض المبيعات، حوادث العمل).
- د- لعب الأدوار: تلعب الأدوار الجامعية من قبل المتدربين كل حسب الدور الذي يجتازه المدرب وفقا للاهداف الموضوعه حيث يهتم هذا التدريب بالعوامل النفسية السلوكية وكيفية ادارتها.
- هـ- المحاكاة او نمذجة السلوك: يوضع المتدرب في بيئة واقعية تمثل مواقف حرجة، يتعلم المتدرب كيفية الاستفاده من الأخطاء المرتكبة خلال تمرين التمثيل. (تعتمده شركات الطيران لتدريب طيارها على الأخطاء). بهدف تقليل المخاطر وزيادة درجة الامان

وصقل مهارة المتعلم وخفض النفقات من خلال اتاحة الفرصة امام المتدرب لاتباع الأسلوب السليم في الأداء.

- طريقة داخل السلة: تعتمد على وضع مجموعة او سلة من الوثائق والمعلومات للمتدرب ليقوم بحل مشكلة معينة كأن نوفر للمحاسب المتدرب من فواتير وميزانية وكمبيالات والوثائق اللازمة لاعداد تقرير مالي.
- ز- لعبة المنظمة: حيث يقسم المتدربون الى فرق متنافسة تمثل الشركات المتنافسة، يعمل هذا التدريب على تحسين مهارات المتدربين وتنمية قدراتهم في حل المشكلات وتركيز انتباههم على التخطيط واعداد الكوادر القيادية.

وتختار ادارة الموارد البشرية التدريب الملائم للافراد حسب نوع الوظيفة ومستواها والغاية المنشودة من التدريب. وتبعاً لذلك فهناك ثلاثة انواع من التدريب حسب الوظيفة او المهمة:

- **أولاً- تدريب اداري:** فتقوم ادارة الموارد البشرية بتدريب الاداريين على اسلوب القيادة والاشراف وحل النزاعات.
- **ثانياً- تدريب مهني:** تبادر ادارة الموارد البشرية الى تحويل مهارات العمال من عادية الى مثنة عالية تقنية للاستفادة منها.
- **ثالثاً- تدريب تخصصي^(١٦٠):** تدرب ادارة الموارد البشرية الأفراد على التخصصات النادرة كالعلاقات المالية والامن الصناعي وهندسة الانتاج. وكلما تقدمت الصناعة زادت الحاجة الى هذه الاختصاصات فالتدريب التخصصي يتضمن:

- أ- **تدريب التنوع في العمالة:** يعد المهارات للتدرب على التنوع في العمالة ويخلق درجة عالية من التعاون بين المشرفين حول قضايا التعامل مع السيدات والامكانيات مما يحقق قدراً من الانسجام بين العاملين ويدعم العلاقات بينهم ويقلل النزاعات بتعريف الافراد باخلاقيات العمل وذلك من خلال المواقف الافتراضية التي تتضمن بعض مشاكل العمل وكيفية التعامل معها بوجود قوة العمل المتنوعة.
- ب- **التدريب على خدمة المستهلك:** ان التنافس على المؤسسات تقديم جودة المنتج والخدمة او ما يسمى " الخدمة المتكاملة " وهي في سبيل تحقيق ذلك، بعقد برامج

^{١٦٠}- عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر، ٢٠٠٣، ص ٦٩.

تدريبية للعاملين لاداء جيد في التعامل مع عملائها، فيتم تعريف المتدربين على معدلات النمو في المؤسسة وعلى اخلاقيات العمل الخاصة بخدمة العملاء.

ان أكثر الطرق المستخدمة في التدريب في المستشفى هي :

المناهج التأكيدية من خلال المحاضرات حيث تم تخصيص قاعة للمحاضرات والندوات أو من خلال الوصاية حيث تنقل المعارف والخبرات من الزميل المدرب أو رئيس القسم الى المتدرب (التدريب المهني) وكذلك من خلال تطبيق الأعمال مباشرة أمام الزميل المدرب وينعدم استخدام التدريب المعرفي والمنهج السلوكي، كما سجل غياب تام للتدريب الاداري والتخصصي.

ان ضعف الامكانيات المستشفى المادية يقف حائلا دون وضع برامج تدريبية والى عدم تفعيل دور وحدة التدريب المستمر، كما أن عدم وضع موازنة خاصة بالتدريب يجعل الادارة تفكر مليا قبل ارسال أحد العاملين الى دورات تدريبية خاصة على نفقتها بسبب عدم قدرتها على تغطية التكاليف ولذلك فهي ترصد مبلغا معيناً لهذا التدريب في حال كانت الحاجة اليه ملحة وبارزة وتقارن النتائج المتوخاة مع التكاليف لتأخذ قرارها المناسب بذلك.

لذلك يقتصر التدريب أثناء العمل عن طريق الزملاء في نفس المؤسسة أو عن طريق استخدام أحد الزملاء العاملين في مستشفيات أو مؤسسات أخرى والذي يتميز بتدني تكلفته نسبيا وقد تم تدريب العاملين في قسم المحاسبة بهذه الطريقة على استخدام برامج محددة على الحاسوب.

وينتشر منهج التدريب الداخلي في مختلف نشاطات العاملين في المستشفى وعلى مستويات مختلفة حيث يقوم رؤساء الأقسام والزملاء العاملون بنقل خبراتهم ومعارفهم الى الموظفين الجدد وذلك ضمن خبراتهم ومعارفهم ويعد تدريب الممرضين هو الأكثر أهمية في المستشفى حيث أن هناك توجهاً مثيراً للأهمية بعدم حصول اخطاء طبية تؤثر على سمعة المستشفى.

المبحث الثاني: دور ونتائج تدريب الموارد البشرية

إنّ أهم سلاح تنافسي تملكه المؤسسة هو المعرفة التي تزرعها في افرادها وعلى مختلف المستويات، اذ تتصف المؤسسة اليوم بانها مؤسسة متعلمة تقوم بمجهود لتعليم العاملين بتبعية التكيف مع المتغيرات والتطورات بما يتضمن امتلاكها الابتكارات الجديدة والحصول على براءات الاختراع قبل المؤسسات الاخرى، وذلك ما يكفل لها ميزة تنافسية دائمة. تعد المؤسسات اليوم التعلم بمثابة استثمار بشري يعود عليها بالفوائد المالية من خلال تقديم كل ما هو جديد

ويرضي زبائناتها، فهي تعمل من خلال التعليم على خلق القيمة المضافة التي تخدم رؤيتها وأهدافها^(١٦١).

وتبرز كلفة التدريب كتوظيف لهذا الاستثمار على المدى البعيد، فتعمل ادارة الموارد البشرية على تهيئة افرادها لاستباق المتغيرات ومواكبتها على المدى البعيد من خلال تدريب وتطوير افرادها، وهذا ما يفسر تخصيص شركة IBM نسبة ١٢% من كتلة الاجور للقيام بعملية تدريب افرادها كما ان شركة كهرباء قرنسا خصصت له نسبة ٧% من كتلة الاجور^(١٦٢).

المطلب الاول: دور التدريب في اقتصاد المعرفة

ان شرط نجاح أية مؤسسة يتوقف في الحصول مستقبلا على مجموعة من المهارات الخارقة والاصول الملموسة او غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيا الرفيعة المستوى^(١٦٣).

تعتمد المؤسسات من خلال التدريب الى خلق الكفاءات التي تساهم في اغناء ميزتها التنافسية وتعمل على التجديد والابتكار وفقا لمتطلبات بيئة المعرفة المتسارعة لجذب الزبائن ويتم خلق هذه الكفاءات عن طريق تطوير وتدريب وتبادل المعلومات والمعرفة بين افراد المؤسسة الذي يكونون راسمالها البشري ويعملون على خلق الميزة التنافسية لها ببعده استراتيجي^(١٦٤).

الفقرة الأولى - خصائص الكفاءات الخارقة: (١٦٥)

يجب ان تتمتع هذه الكفاءات بالخصائص التالية:

- لديها القدرة على اضافة وخلق قيمة وخدمات جديدة ترضي الزبون وذلك لا يتم الا بتدريبها وتطويرها.
- عدم امكانية تقليدها او امكانية امتلاك المؤسسات الاخرى لممثلاتها بمعنى ان تكون متميزة ومنفردة.

^{١٦١}- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، ٢٠٠٤، ص ٢٦٦.

^{١٦٢}- مرعي محمد مرعي، اسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر دمشق، ١٩٩٩، ص ٢٥٣.

^{١٦٣}- الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ١٥ مارس ٢٠٠٤، ص ٢٦٢.

^{١٦٤}- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٧-٣٢٨.

^{١٦٥}- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٧-٣٢٨.

ولتحقيق ذلك، تقوم المؤسسة بعملية تقييم نوعي وكمي^(١٦٦) لمواردها الى دراسة قابليتها لتحويل وتحليل نوعيتها بهدف الحفاظ على الموارد ذات الطبيعة الخاصة ومنعها من التحول الى المنافسين.

الفقرة الثانية - ركائز الكفاءات الخارقة:

ان أهم سلاح تنافسي تملكه المؤسسة هو المعرفة التي تزرعها في أفرادها وعلى مختلف المستويات وتعد قدرة المؤسسة على احتواء الكفاءات تحدياً صعباً لا يمكن ان يبني الامن من خلال تطوير وتدريب الموارد البشرية الفريدة والمتميزة بالاداء ذي الجودة العالية والممتازة^(١٦٧)، في بيئة عمل تسودها المعرفة وتحفز على الابداع والتجديد، اذ ان اقتصاد العالم اليوم تقوده الكفاءات المعرفة الكامنة في عقول البشر.

وحسب وصف "هامل Hamel" يمكن تشبيه المؤسسة بالشجرة التي تنمو من جذورها لتغزو الكفاءات محاور تتغذى عليها المنتجات النهائية^(١٦٨) بهدف تقديم خدمة مميزة والحفاظ على موقع تنافسي^(١٦٩) ويرتكز نجاح المؤسسة على مفاءة العاملين الذين يشكلون محفظة الموارد البشرية اللازمة للابداع وبناء قاعدة معلومات تضم اهم المعلومات والمهارات اللازمة من خلال تدريبهم على: ^(١٧٠)

- ممارسة اتخاذ القرار ومهارات الاتصال.
- التحكم في الضغوط النفسية.
- تقديم منتج ذو قيمة.
- اعتبار التدريب اساسي لتطوير الفرد وتنمية مهاراته.

المطلب الثاني: دور التمكين في اقتصاد المعرفة

يعد تمكين العاملين من خلال تدريبهم بمثابة استثمار للموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة بهدف تكييف الافراد مع الوظائف وجعلها اكثر تناسباً مع مؤهلاتهم وقدراتهم بما يسمى "محفظة الموارد". ان التمكين هو الركيزة الثانية لخلق الكفاءات الخارقة ويعرفه Savens بانه

¹⁶⁶ - Dominique, Puthod, La Théorie de l'Avantage Concurrentiel, fonde sur les ressources, irege, Université du savoir, 1996, p. 23.

¹⁶⁷ - Jacques Grise, op. cit, p. 4.

¹⁶⁸ - Gary Hamel, La Conquête du future, Paris Dunon, (2^{ème} édition) 1999, p. 11.

¹⁶⁹ - Micheal Mark, Organisation Apparente comme système de transformation de la connaissance valeur, Revue Francaise de Gestion, Sep-Oct 1995, p. 43.

^{١٧٠} - سواكري مباركة، المورد البشري والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، ١٦ مارس ٢٠٠٤، ص ٢٠.

العملية التي يقوم بها المديرون من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات واعطائهم السلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم^(١٧١). وبذلك يصبح العامل مسؤولاً عن جودة ما يقرر ويؤدي من اعمال^(١٧٢) ويستلزم ذلك على تحويل المعلومات الى معارف^(١٧٣).

وقد حدد بعض المفكرين شروط التمكين بأربعة: ^(١٧٤)

- تدريب العاملين
- المشاركة في اتخاذ القرار
- وضع القيم الثقافية الخاصة بالمؤسسة
- الثقة بالعاملين.

إن التدريب الفعال يحول المعلومات الى معارف ويساهم في بناء عالم الاقتصاد المبني على المعرفة واكتساب القدرة اللازمة لصنع الخطط واستخدام الخبرة الموجودة لدى الافراد لتحسين أداء المؤسسة^(١٧٥)، لذا لا بد من وجود مؤشرات لقياس مدى مساهمة التدريب والتمكين في اقتصاد المعرفة.

وقد أشار بيتر دراكر الى أن "المعرفة بطبيعتها غير ملموسة وصعبة القياس ولذلك فهي نوعية، ولربما كان عامل المعرفة في أوج انتاجه عندما يكون في الظاهر لا يعمل شيئاً"^(١٧٦).

الفقرة الأولى - مؤشرات الاقتصاد المبني على المعرفة

إن اهم مؤشرات هذا الاقتصاد هي تلك المعتمدة من قبل منظمة التعاون والتنمية التي نظمت خمسة مؤشرات هي: ^(١٧٧)

- ١- قياس الاسهامات في العلوم(المدخلات).
- ٢- قياس مخزون وتدفق المهارات (المعلومات).
- ٣- قياس المخرجات (انتاج المعرفة).
- ٤- قياس شبكات المعارف.

^{١٧١} - زكريا الدردى، أحمد علي مطلق، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان، اليازوري، ٢٠٠٩ ن ص ٢٧.

^{١٧٢} - سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطور الإداري، ورقة مقدّمة في الاجتماع الإقليمي لإدارة وتنمية الموارد البشرية، السعودية، ٢٠٠٤، ص ٢٧.

^{١٧٣} - Jean Pierre Boucher, Les nouveaux travailleurs du savoir, édition d'organisation, France, 2002, p. 221.

^{١٧٤} - سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطور الإداري، مرجع سبق ذكره.

^{١٧٥} - عطية أفندي، تمكين العاملين مدخل للتعيين والتطور المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

^{١٧٦} - جون فلاهرتري، بيتر دراكر مطور الفكر الإداري، ترجمة مروان حبيب، الطبعة الأولى، العيبكان، السعودية، ٢٠٠٤، ص ٣٦١.

^{١٧٧} - OCDE, L'Economie fondée sur le savoir, France, 1996, p. 29-43.

٥- قياس العلوم واكتساب المعارف.

سوف نركز في دراستنا هذه على المؤشر الخامس اي مؤشر قياس العلوم واكتساب المعارف لأنه يعد نتيجة لكل المؤشرات السابقة وأهمها، إذ أن فشل أو نجاح المؤسسة يرتبط بمدى فاعلية نظامي "التعليم والتدريب" وسهولة قياس هذا المؤشر التي تتم من خلال تقييم نظامي "التعليم والتدريب" على المستوى المؤسسي والفردى. وقد ذكرت منظمة التعاون والتنمية مؤشرين لقياسه:

١- نسبة المردودية الخاصة: وهي تعكس نفقات التعليم على المستوى الفردى وأثرها على الأداء ونتاجية الأفراد.

٢- نسبة المردودية العامة التي تعكس أمرين هما:

- اثر نفقات التعليم على المجتمع بقسمة حاصل نسبة النمو الاقتصادي على حجم نفقات التعليم.
- أثر نفقات التدريب على مستوى المؤسسات بقياس نسبتها الى النمو الاقتصادي العام.

الفقرة الثانية- مؤشر الموارد البشرية

تعمل المعلومات الخاصة بنظامي التعليم والتدريب على اضافة جو من الابداع والتميز في اقتصاد المعرفة وعلى خلق مؤشر الموارد البشرية^(١٧٨) الذي يركز على مصدرين هما:

١- المعلومات الخاصة بنظامي التعليم والتدريب التي تتواجد في قاعدة بيانات دولية مثل اليونيسكو وهي تحتوي على:

أ- مخزون الرأسمال البشري الذي يقدر من خلال مستوى تدريب السكان وقياس المهارات وقيمتها التجارية.

ب- ب- الاستثمار في الرأسمال البشري الذي يقيس العائد من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب والنفقات المالية اللازمة له بمقارنة الناتج المحلي لكل فرد ونفقات تدريبه.

ج- ج- الاستثمار بالوقت في الرأسمال البشري أو الوقت المخصص للدراسة قبل الجامعة وأثنائها.

٢- المعلومات الخاصة بالكفاءات والمهن التي تعتمد على مؤشرين :

^{١٧٨}- ميراي توتليان، مؤشرات اقتصاد المعرفة وموقع المرأة من تطورها، المعهد العربي للتدريب والبحوث والإحصائية، بدون سنة نشر، ص ٢٨-٣٢.

أ- مؤشر مخزون الموارد البشرية المخصصة للعلم والتكنولوجيا والمهنة حسب التصنيف الدولي وتقسيمها وفق معايير قطاع النشاط وحجم المؤسسات.

ب- مؤشر تنقل الموارد البشرية.

ويعتبر التدريب شرطاً أساسياً لتمكين العاملين والحصول على آثار ونتائج إيجابية على صعيد الفرد والمؤسسة في اقتصاد المعرفة :

* بالنسبة للفرد: يشكل العاملون التهديد الأول لفشل المؤسسة بسبب نقص التدريب ويعمل المتمكن على استغلال طاقاتهم واكتساب رضاهم من خلال :

- دعم كفاءة وفعالية الأداء والانتاجية.
- وضوح دور الأفراد ومسؤولياتهم والوصف الوظيفي.
- وضوح دور الرقابة.
- إطلاق القدرات الإبداعية.

* بالنسبة للمؤسسة: يؤدي المتمكن بوصفه إحدى المقومات التنافسية إلى:

- تخفيض التكاليف بسبب تقليل الوظائف الإدارية غير الضرورية.
- توظيف الفائض لانشاء وظائف جديدة.
- جعل المؤسسة أكثر تنافسية واستجابة لحاجات العملاء.
- تنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الجديدة مثل ادارة الجودة الشاملة^(١٧٩).

المطلب الثالث: الرأسمال البشري

بينت الدراسات أن مهارات الأفراد هي شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن استثماره، لذلك يعد التعليم وبالتالي التدريب استثماراً ضرورياً لتنمية الموارد البشرية ونتاج رأس المال الفكري^(١٨٠) البشري إذ أن تجديد مهارات ومعارف الأفراد لا يتم إلا عن طريق عمليتي التعليم والتدريب اللتان تشكلان مفهوم استثمار مريح أكثر من الاستثمار في أية موارد أخرى، ذلك أن زيادة إنتاجية الأفراد ومهاراتهم وتحسين حالتهم المعنوية وتمكينهم تؤثر على ميزة المؤسسة التنافسية وفعالية عملها، مما يساهم في التطور والتقدم الاقتصادي والنظر إلى استثمار الموارد البشرية كأصل من أصول المؤسسة.

الفقرة الأولى: مفهوم الرأسمال البشري

^{١٧٩}- سامي الطوخي، إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية لاسادات للعلوم الإدارية، العدد الرابع، أكتوبر ٢٠٠٢، ص ٢٥.

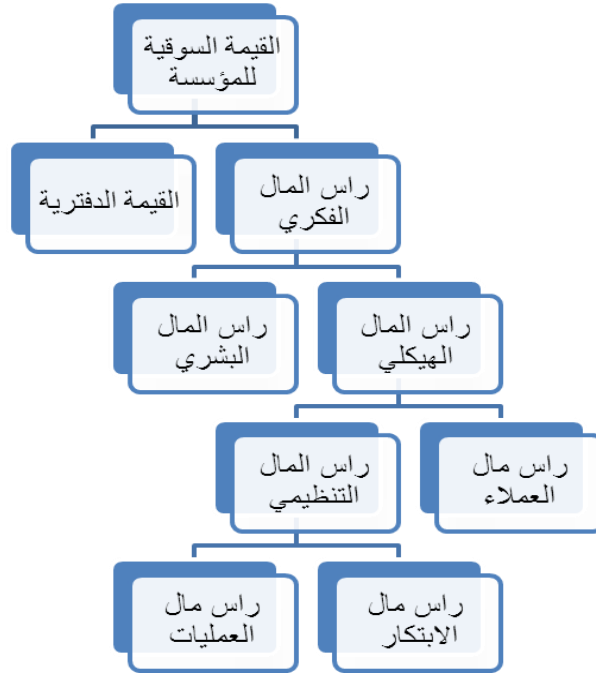
^{١٨٠}- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٥، ص ٦٦.

يعرف استثمار الموارد البشرية بأنه أصل من أصول المؤسسة غير الملموسة التي أصبحت تشكل جزءاً كبيراً من أصولها وهو عبارة عن المعرفة المتراكمة في عقل المورد البشري الناتجة عن ممارسة العمل والتوجيه وتبادل الأفكار والخبرات ومتابعة المنافسين وكذلك عن التدريب والتنمية^(١٨١) التي تمكن المؤسسة من تحقيق الأرباح. وقد أفادت الدراسات بأن ما يميز مستويات أداء المؤسسات هو الاختلاف في امتلاك الأصول الغير مادية وإدارتها. وقد بدأت في أواخر القرن الماضي الأبحاث حول رأس المال الفكري لتشجيع المؤسسات على استثمار الابتكارات الجديدة لزيادة عوائدها وظهر اتجاهان حيث ركز الأول على المعرفة في المؤسسة أما الثاني فتمثل في خلط الموارد المادية والفكرية للمؤسسة^(١٨٢).

يتكون رأس المال البشري من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- الكفاءات: أو مجموعة الاتجاهات والسلوك الضرورية لممارسة مهنة.
- التجارب والخبرات التي تكتسب عن طريق ممارسة المهنة.
- المعارف والمؤهلات أو المعلومات المتراكمة عن طريق التعليم والتدريب.

ويوضح هذا الشكل مكونات رأس المال الفكري من خلال القيمة السوقية للمؤسسة:



يتضح أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال الهيكلي والبشري. وهذه أهم التعريفات لما ورد في الشكل:

^{١٨١}- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، ٢٠٠١، ص ٤٧.

^{١٨٢}- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠، ص ٣٧١.

- رأس المال الهيكلي: يتكون من نظم الاتصال والمعرفة المخزنة في قواعد البيانات والمستندات والبرامج الجاهزة والتي تبقى في المؤسسة بعد أن يتركها العاملون.
- رأس المال البشري: يتكون من معارف العاملين.
- رأس مال العملاء: يشكل جزءاً من رأس المال الهيكلي ويتعلق بالمعرفة والعلاقات مع العملاء.
- رأس المال التنظيمي: وهو عبارة عن براءات الاختراع والابتكار.
- رأس المال العمليات: أو المعرفة المستقبلية بعمليات المؤسسة.
- رأس المال الفكري: يتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.

الفقرة الثانية: الأصول المكونة لرأس المال الفكري وخصائصها

أصبحت الجودة هي شاغل المؤسسات الشاغل والقيمة التي تسعى للحصول عليها الا أن ذلك لا يمكن أن يتحقق لها الا من خلال دعم الكفاءات والاهتمام بالأصول الفكرية.

أولاً: مكونات الأصول الفكرية:

تتعدد الأصول المكونة لرأس المال الفكري كما يلي:

- الأصول البشرية وهي عبارة عن المعرفة المتراكمة للأفراد ومهاراتهم وقدراتهم والتي تساهم كلها في الابداع.
- الأصول الفكرية وتتكون من برامج الحاسوب والتصاميم والمعلومات التي تنتقل من الأفراد الى المؤسسة.
- الملكية الفردية وهي اذ تتشكل من براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامات التجارية تواجه منافسة شديدة.
- الأصول الهيكلية: أو العناصر التي تحدد طريقة عمل المؤسسة وثقافتها ونظم الاتصال كما تحدد العمليات والاجراءات.
- رأس مال العلاقات: الذي يعنى بطبيعة العلاقات مع الموردين والمنافسين والعملاء وكل ما يساعد في تحويل الفكرة الى منتج أو خدمة⁽¹⁸³⁾.
- إدارة تحتاج الأصول الفكرية الى ادارة قوية لتحقيق العوائد من الاستثمار في الرأسمال البشري وتحويله الى منتج له قيمة في المستقبل، كما أن ادراك قيمتها وتنميتها يحقق فوائد كثيرة هي:

¹⁸³ -Jerome Finnigan, The Manager's guide to Benchmarkin, first editiob, California, Hossy-Bass, 1996, p. 213-214.

- التنسيق بين الادارة والعاملين لتلافي التكرار والهدر والتعارض في الجهود.
- زيادة وتحسين المنتجات.
- تحسين اتجاهات العاملين وصورة وسمعة المؤسسة.
- التعاون الدائم بين الادارة والعاملين واقتناع الطرفين بأن نجاح المؤسسة رهن بهذا التعاون.
- زيادة القدرات الابداعية.
- تحليل البيانات بشكل دائم وتسجيل الأحداث.
- العمل كفريق مما يساعد على الابداع في اتخاذ القرارات.
- تمكين العاملين واعطائهم حرية أكبر.
- تدريب العاملين وتقدير جهودهم مما يزيد من عطائهم ويؤثر إيجابياً على نوعية الخدمات المقدمة.

إن هذه الفوائد لا يمكن أن تتحقق للمؤسسة الا بوجود قيادة فعالة وموضوعية تركز على المستهلك وتعمل على القضاء على الخلل من خلال مشاركة العاملين واستخدامها المعلومات المرتدة^(١٨٤).

ثانياً: خصائص رأس المال البشري

يتمتع رأس المال البشري بجملة خصائص ومميزات أهمها:

- خصوصية رأس المال البشري: اذ أنه لا ينفصل عن مالكه وملزم له.
 - محدودية رأس المال البشري: نظراً لارتباطها بقدرات الفرد الجسمية والعقلية فعوائد الاستثمار الخاصة بها تعد محدودة بدورة حياة الفرد، كما أن استعداد الفرد للتدريب رهن بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها حالياً مقابل عوائد أكبر مستقبلاً.
 - عدم مرئية رأس المال البشري.
 - بمعنى أنه لا يمكن التعرف على قدرات الفرد ومؤهلاته الحقيقية إلا بعد التعرف على الشهادات التي يحملها وما تمثله من تكلفة في استثمار التعليم التي يحملها الفرد خلال فترة دراسته وتدريبه والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والانتاجية.
- ### المطلب الرابع: نظريات الاستثمار في الرأسمال البشري

^{١٨٤}- مأمون الدرادكة وطارق السنبل، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ٢٠-٢١.

انصبحت عناية الاقتصاديين على دراسة آثار التعليم والتدريب على النمو الاقتصادي لعوامل متعددة أهمها:

- الدور الذي يلعبه التعليم والتدريب في دفع عجلة النمو الاقتصادي اذ تبين من خلال الدراسات أن الانفاق على التعليم والتدريب يعد استثمارا للموارد البشرية.
- تزايد نفقات التعليم والتدريب في السنوات الاخيرة مما دفع الباحثين والحكومات الى النظر بفائدة هذا الانفاق الاقتصادية وأثرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمقارنة بين العوائد الاقتصادية للتعليم وعوائد الاموال المستثمرة في باقي القطاعات.
- التزايد الكبير في أعداد الطلاب وعجز الحكومات على تحمل النفقات التعليمية الجامعية مما حفز الدراسات الاقتصادية التي تهدف الى تحقيق أكبر عائد بأقل التكاليف.
- الحاجة الى البحث عن المصادر التمويلية المختلفة التي يمكن أن تغطي نفقات التعليم ومتطلباته وقد ساهمت عدة نظريات قديمة وحديثة في تحليل عمليتي التعليم والتدريب والايراد المترتب من استثمار رأس المال البشري ونعرض فيما يلي لأهم هذه النظريات.

الفقرة الأولى: النظريات القديمة

أ- آدم سميث: Adam Smith

اهتم آدم سميث بالعنصر البشري في كتابه "ثروة الأمم" حيث بين أن التعليم هو رأس مال ثابت يساهم في تكوين رأس مال بشري يتكون من القدرات والمهارات المكتسبة وقد قام بمجموعة من الدراسات والأبحاث عام ١٧٧٦ التي أوضحت أن مهارات الفرد المكتسبة لا تعود عليه بالنفع لوحده بل تعود بالنفع على المجتمع ككل وأن استغلال هذه المهارات تغطي كلفة اعداد الفرد وتزيد عليها^(١٨٥).

ب - ألفرد مارشال Alfred Marshall

ناقش مارشال النتائج الاقتصادية المترتبة على المهارات والمواهب الضائعة للموارد البشرية كما أرسى فكرة الاستثمار في البشر^(١٨٦) وركز أبحاثه في الفترة الممتدة من (١٨٧٠-١٩٢٢) على مساهمة الأفراد والمؤسسات في الدخل والاستثمار القومي.

الفقرة الثانية: النظريات الحديثة

أولاً- تيودور شولتز: Theodore shultz

^{١٨٥}- فاروق عبد فلية، اقتصاديات التعليم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٧، ص ١٧-٢٣.

^{١٨٦}- المصدر نفسه، ص ١٨-٢٥.

كان رائد فكرة الاستثمار في الرأسمال البشري وقد أوضح أفكاره في كتابه: "القيمة الاقتصادية للتعليم" حيث ذكر أن التحسن في الانتاج في الولايات المتحدة خلال فترة ١٩٥٦-١٩٥٧ مردها الى زيادة استثمار الاميركيين في مواردهم البشرية^(١٨٧)، وقد رأى شولتز أن أكبر خطأ ارتكبه المفكرون في التحليل الاقتصادي لرأس المال هو نظرتهم القائلة بأن يكون التعليم هو وسيلة لخلق المال يسيء الى الفرد المتعلم والى العلم كمفهوم، ويعتبر شولتز بأن غرض التعليم والتدريب هو تحسين طاقات وقدرات الأفراد لأداء أعمالهم وهذا ما يساهم في زيادة الدخل القومي، كما سعى الى ادخال مفهوم الخسارة الناتجة عن الوفاة. ارتكزت نظرية شولتز على فرضية أساسها وجود اختلافات بين مهارات الأفراد وكفاءاتهم وخبراتهم وتحديد الربح الناتج عن الاستثمار في الصحة والتدريب والتعليم ووفقا لذلك فان الفرد يعد أصلا من أصول المؤسسة غير الملموسة والذي يمكن تحديد قيمتها وزيادتها. عمليا هذا يعني تغييراً واضحاً لكل المفاهيم الاقتصادية المتعلقة برأس المال البشري وكيفية تطبيق هذه النظرية والالمام بكل المعوقات التي تحد من امكانية تطبيقها.

ثانيا - غاري بيكر Garry Beeker

قام بيكر بدراسات بينت أن رؤوس الأموال التي توظف في التعليم تعوض خلال تسع سنوات بعد التخرج ويعتبر هذا التوظيف شبه مثالي في الظروف العادية من السوق الاقتصادية^(١٨٨)، وقد قسم التدريب الى نوعين هما:

١- تدريب عام:

يعمل التدريب العام على زيادة انتاجية الفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب أو حتى في أية مؤسسة أخرى قد ينتقل للعمل بها، لذلك تحمل المؤسسة المتدرب أعباء التدريب كي لا تتحمل خسارة مالية بتركه العمل بعد تدريبه إذ لا تكون قد استفادت بذلك من مهاراته المكتسبة ونتاجيته العالية بعد التدريب وبالتالي تقل نسبة الايرادات التي يمكن أن تحصل عليها.

٢ - تدريب متخصص:

يعرف التدريب المتخصص المتدرب بنوعية عمله من خلال التعرف على امكانياته وقدراته المحتملة في العمل ونسبة نجاحه أو فشله، كما أن تكلفة التدريب على نوع متخصص

^{١٨٧}- المصدر نفسه، ص ١٨.

^{١٨٨}- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٧-٣٢٨.

من التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة ذاتها ينتج استخداما أمثلا للموارد البشرية، مما يزيد من قيمة الفرد بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بتقديم الأجر العالي له فيرغب بالبقاء فيها مما ينتج انخفاً في دوران العمل.

وقد حاول بيكر ايجاد العلاقة بين عمر الفرد والايادات المحققة فوجد أن الفرد غير المتدرب يحصل على نفس الايرادات بغض النظر عن عمره، أما الفرد المتدرب وان كان يحصل على ايرادات أقل أثناء التدريب لتحمله نفقاته، إلا أنه سوف يحقق ايرادات أكبر في عمر لاحق وهي تتكون من أجره اضافة الى العائد على التدريب بعد تحسن مهاراته وكفاءاته وزيادة انتاجيته. كما ركز على أهمية التدريب والاستثمار في الموارد البشرية في السن المبكرة وأوضح بطريقة عملية كيفية استخدام مفاهيم الاستثمار في الرأسمال البشري كأداة لتحليل الاستثمار في الموارد البشرية والعوامل المؤثرة على التدريب وتكلفته والايادات المحققة منه^(١٨٩).

ثالثاً - جون فيتزي: John vatzev

كتب عن اقتصاد التعليم في بريطانيا وما يجب أن ينفق عليه حالياً ومستقبلاً لوضع ركائز ومقاييس تحدد بها عوائد التعليم^(١٩٠).

ان تدريب الموارد البشرية هو مشروع انتاجي مثل بقية المشاريع الاخرى ويمكن تحديد عوائده على مستويات متعددة :

- *عائد التدريب على المستوى الفردي*: لقد قام شولتز باجراء المقارنة بين مداخل الأفراد من مختلف المستويات التعليمية وأظهر أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد وبالتالي أهليته ومستوى تدريبه ازداد دخله كما قام بحساب عائد التدريب الذي يعادل الفرق بين الاستثمار الذي وظف في تعليم الفرد وتدريبه خلال المراحل المختلفة وبين ما يعود من دخل حالي ومستقبلي.
- *عائد التدريب على المستوى الانتاجي*: ان اتخاذ أي قرار يتعلق بالعنصر البشري يجب أن يعتمد على أسلوب علمي ومعلومات دقيقة اذ أن الآلات والمعدات والمعلومات التقنية يمكن الحصول عليها وتقليدها، أما خبرات ومعارف العاملين فلا يمكن تقليدها بنفس السهولة لهذا تعمل ادارة الموارد البشرية على ادخال تحسينات جوهرية في معايير مقاييس الأداء الحالية والحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة بما يخدم استباق

^{١٨٩}- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص ٧٠-٧٤.

^{١٩٠}- فاروق عبد فليبه، اقتصاديات التعليم، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣-٣٤.

المتغيرات ببناء واستغلال رأسمال بشري يخدم مصالح وعوائد الأداء ونتاجية المؤسسة ويشكل الدعامه والركيزة والمصدر الرئيسي للميزة التنافسية.

خاتمة:

تناولنا في هذا البحث إجراء دراسة سنعرض فيها ما شاهدناه عيانا ومن خلال الملاحظة والمقابلات وتحليل الاستبيان في مستشفى بعلبك الحكومي من تطبيق لمفاهيم إدارة الموارد البشرية ووظائفها الفنية والإدارية محاولين ربط تلك المشاهدات بالقسم النظري للبحث.

لمحة عامة عن حصيلة البحث

- إن تسيير الموارد البشرية هو الحجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها إذ أنه مفتاح النجاح لتحقيق أية مؤسسة ونجاح برامجها وهو يتمثل في وظائف التدريب والتخطيط والاستقطاب والتنبؤ وتعويض الموارد البشرية.
- يتطلب التطبيق الناجح لتفعيل أداء المؤسسة وتحقيق الولاء لها واستمراريتها قيام إدارة الموارد البشرية بدورها الفعال الاستراتيجي باختيار الأفراد المناسبين لشغل المناصب والذين يمتلكون المؤهلات والمهارات الفكرية والذهنية والعملية للقيام بأعباء المهام والأنشطة اللازمة.
- لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية المركز الأساس عند إعداد استراتيجيات المؤسسة ومن أهم الموارد غير الملموسة التي تساهم في زيادة الأرباح وتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي في استمرارية المؤسسة مما دفع بهذه الأخيرة إلى البحث عن أفضل الطرق لصيانة العاملين وتحقيق الأداء الجيد.
- يعد تدريب الموارد البشرية نشاطا هادفا مبني على أسس علمية سليمة تتكامل مع استراتيجية المؤسسة.
- يستدعي تدريب الموارد البشرية وجود نظام فعال إداري للموارد البشرية من تخطيط وتنظيم ورقابة وإلا فقد فعاليته.
- إن بناء العنصر البشري الفعال الذي يدفع بالمؤسسة قدماً لا يكون إلا عن طريق التدريب والتعليم الذي يحقق التطور في عالم يتغير باستمرار، لذا على المؤسسات أن تعي أهمية إدارة الموارد البشرية على اختلاف وظائفها الإدارية.

- ينظر إلى المورد البشري بأنه استثمار مستقبلي يفوق أهمية كل الموارد الأخرى لذا تتنافس المؤسسات على امتلاك العناصر البشرية المتفوقة القادرة على الابتكار وتعمل على تدريبها وتمكينها وتحفيزها كي تكون فريدة ومتميزة يصعب تقليدها وانتقالها إلى المنافسين.
- إن الاستثمار المستقبلي للموارد البشرية يحقق عوائد أكبر من التكاليف مما يعني قيمة ربحية مضافة تحافظ عليها المؤسسة وتحميها من التسرب.

أولاً: النتائج التي توصل إليها الباحث لدراسة إشكالية تأثير الاختيار والتدريب على إشباع حاجات المرضى وبالتالي على الميزة التنافسية:

لقد توصل الباحث من خلال هذا البحث الى نتائج عديدة ضمن سياق منهجي مترابط مع الإشكالية:

- بالنسبة للسؤال الأول، فإن مجلس الخدمة المدنية الذي أنشئ عام ١٩٥٩ هو الهيئة المنوط بها اختيار الموارد البشرية في المستشفى بموجب المرسوم الاشتراعي رقم ١١٤ بتاريخ ١٢/٦/١٩٥٩ وتشمل صلاحياته جميع الإدارات والمؤسسات العامة وموظفيها فيما يتعلق بتعيين الموظفين وترقيتهم وتأديبهم، ويجب على جميع الإدارات والمؤسسات العامة والبلديات الخاضعة لصلاحيته حصر اعتمادها في طلب الموافقة أو الرأي في شؤون الموظفين الدائمين والمؤقتين والأجراء والمستخدمين والمتعاقدين به، كما أنيطت به مهمة تدريب الموظفين بما يتوافق مع متطلبات العصر المستجدة. وتبعاً لذلك، فإن مجلس الخدمة المدنية يقوم باختيار الموظفين للعمل في مستشفى بعلبك الحكومي بوصفها مؤسسة عامة، وتقتصر عملية الاختيار غالباً على مباريات تجرى فيها امتحانات خطية حيث تعلن فيها أسماء المقبولين حسب تسلسل النتائج وتقوم ادارة المستشفى بتعيين المقبولين في الوظائف الشاغرة وفق تسلسل النجاح الوارد إليها من مجلس الخدمة المدنية.

- السؤال الثاني: يتم إعداد ونشر المعايير المعتمدة للحصول على الأفراد الذين سيتم اختيارهم من قبل مجلس الخدمة المدنية المنوط به ذلك، وهذه المعايير تستلزم حداً معيناً من المهارات التي تقتصر على القدرات الذهنية والذاكرة المخزنة لدى المتقدم للوظيفة وهي إذ تهمل إجراء مقابلات لملء الشواغر الإدارية عند التوظيف تعمل على عدم تلازم الوظيفة الإدارية مع شاغلها، إذ تعتمد على المؤهل العلمي الأعلى تعطي الأولوية

شهادة المتقدم للوظيفة مع إهمال التركيز على المهارات العملية وحسن الأداء الذي يؤهل المستشفى اكتساب ميزة تنافسية من خلال استثمار مواردها البشرية.

- **السؤال الثالث:** إن المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة يكون حسب تسلسل نجاحهم بعد إجراء الامتحان الخطي وهذا ما لا يعطي فكرة واضحة عن مؤهلات الشخص ومهاراته وإمكانياته وقدرته على خلق القيمة المضافة للمؤسسة، وفيما إذا كانت هذه المؤهلات نادرة وفريدة ولا يمكن استبدالها بسهولة ، وهذا ما لا يتوفر للمستشفى بسبب الروتين الإداري والمراسيم المرعية الإجراء التي لا تسمح لها بالتحرك إلا ضمنها كونها مؤسسة عامة.

- **السؤال الرابع:** إن مستشفى بعلبك الحكومي تخضع للقوانين والمراسيم الخاصة بالمؤسسات العامة في مراحل اختيار مواردها البشرية حيث يتم توظيف هذه العناصر بعد اجتياز أربع مراحل فقط من أصل سبع مراحل يقوم عليها الاختيار الفعال مما يعني عدم الانتقال من مفهوم الأفراد إلى مفهوم الإدارة الحديثة التي تقوم على نظام مدخلات ومخرجات وتغذية عكسية وتعمل على مبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم كل ذلك يلقي بظلال تساؤل حول تجاهل مراحل الاختيار الأخرى كمقابلة الاختيار أو الاختبار العملي والتي تحد بعدم اجرائها من فعالية الأداء وبالتالي من تحقيق ميزة تنافسية للمستشفى ومن إمكانية زيادة إنتاجيتها وأرباحها رغم كونها تشكو من قلة مواردها المالية وعدم قدرتها على دفع رواتب الموظفين لذلك فهي تلجأ إلى التعاقد مع أفراد في حال تم إجراء مباراة ولم يتقدم أحد، (تعاقد مع شركة للصيانة، أمين سر، فني أشعة، رئيس الدائرة الطبية) كما تم تكليف موظف سائق لديه خبرة بمهمة الصيانة وأيضا تتعاقد المستشفى مع شركة تنظيفات.

- **السؤال الخامس:** تتجلى أهمية التدريب في ضمان الوصول إلى الأداء المميز وتجنب الأخطاء وتقليص العيوب وزيادة الاستقرار، فهو الطريقة المثلى لتحسين الأداء ودفع عجلة الابداع، وتدل النتائج على أن قلة أو انعدام البرامج التدريبية يؤثر سلبا على تكون رأس المال الفكري المكون من الأصول البشرية والأصول الفكرية والأصول الهيكلية والملكية الفردية ورأس المال العلاقات، وبالتالي فهو يؤثر على استثمار الموارد البشرية مما يحد من الآفاق التنافسية للمستشفى، إذ أن القيمة الحقيقية لأي مستشفى هي في رأسمالها البشري وتحسينه وجذب الكفاءات والمهارات التي تعزز المنافسة وذلك من خلال التعلم والتمكين واتخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب وهذا ما لا يمكن تحقيقه الا بتطبيق برامج تدريبية فعالة تقوم على استثمار طاقات العاملين ومعارفهم، الا أن ذلك

لا يتوفر للمستشفى الحكومي في بعلبك بسبب نقص في مواردها المالية التي تمنعها من القيام ببرامج تدريبية فلا يخضع العاملون في الاطار الطبي والاداري الى دورات تدريبية بعد الالتحاق بالعمل، وتتحصر فترة تجربة المرضين الجدد المحددة بأسبوع فلا تكشف عن قدراتهم الحقيقية واحتمالات نجاحهم في العمل كما يقوم الموظفون الاداريون بجهود شخصية لتطوير مهاراتهم والاستعانة بخبرات من مستشفيات أخرى لتدريبهم.

- **السؤال السادس:** تدل نتائج الدراسة على أن هناك علاقة وثيقة بين اختيار وتدريب العاملين وبين اشباع حاجات المرضى، فعملية الاختيار الجيد تعني توظيف أشخاص مناسبين والتدريب الفعال يعني زيادة القدرة الابداعية وتحسين الانتاجية وجودة الأداء والخدمات المقدمة بما يكفل استمرارية المؤسسة.

تواجه مستشفى بعلبك الحكومي عدة تحديات في تسيير مواردها البشرية مما يجعل النتائج المحققة دون مستوى الطموحات ويعود الأمر الى نقص وانعدام الدافع لدى القيمين لاعتقادهم بعدم جدوى تطبيق إجراءات التسيير الحديثة إما لعدم ملاءمتها وإما لتعارضها مع ثقافتهم التنظيمية مما يولد جوا من الروتين الخانق ويحد من الابداع، كما يقف ذلك حائلا دون الاستغلال الأمثل لقدرات العناصر البشرية ومهاراتهم ويمنع تحقيق جودة الخدمة من خلال اشباع حاجات المرضى. ان النقص في التدريب أدى الى عدم توفر العاملين ذوي الخبرة ما خلا بعض الأفراد الذين عملوا قبلا في مؤسسات اخرى قبل تعيينهم كما أنه من الملاحظ انتقال بعض العاملين ذوي الخبرة الى وظائف في مؤسسات خاصة مختلفة لشغل مناصب أعلى وبرواتب أفضل.

ولتلافي هذا النقص في التدريب تقوم الادارة بإخضاع الممرض الجديد الى تقييم أداء لتحقيق افضل ما يمكنه القيام به ويتم توجيه انذار شفهي او خطي لمن لديه قصور أداء ولكن لا يتم استبعاده، وقد تم تدريب الأفراد في قسم المحاسبة عبر الاستعانة بخبرات خارجية تعاقدت المستشفى معها كما تم ايفاد المدير المالي الى مركز باسل فليحان لتدريبه.

كما بين الاستبيان الموزع على المرضى ما يلي:

- هناك ارتباط وثيق بين العمر، السن، المستوى التعليمي ومستوى الدخل ورضا المريض عن الخدمات الصحية المقدمة.
- بالنسبة للاعتمادية: تتوفر الخدمة الصحية الصحيحة وثقة بالطبيب المعالج لكنها لا تتوفر بالوقت المطلوب.

- بالنسبة للموسمية: لم يعبر المرضى عن رضاهم عن تجهيزات الغرف وقاعات الانتظار الا ان خدمات التنظيف كانت جيدة.
- بالنسبة للاستجابة: عبر المرضى عن رضاهم عن سعر الخدمة المقدمة رغم عدم توفرها في الوقت المطلوب.
- بالنسبة للامان: يتصرف الطاقم الطبي والتمريضي بأدب ولطف مع المرضى مما ساهم في خلق جو من الأمان الا ان الخدمات المقدمة لدى موظفي الاستقبال كانت ضعيفة.
- سرعة الوصول الى الخدمة: بدا المرضى راضين عن موقع المستشفى الملائم وسرعة الوصول اليه.

ثانياً: التوصيات والمقترحات

نظراً لطبيعة نشاط مستشفى بعلمك الحكومي وموقعها الملائم، ونظراً إلى المنافسة الشديدة من قبل المستشفيات الخاصة التي تستقطب مؤهلات عالية الكفاءة بسبب الحوافز التي تقدمها، ونظراً لمكانة المستشفى وأهميتها في حياة المواطنين في منطقة بعلمك، فمن الضروري أن تقوم الإدارة القيمة عليها بما يلي:

- إعداد وتفعيل وحدة الموارد البشرية وإنشطة المهام الخاصة بها من تخطيط وتنبؤ واستقطاب واختيار وتدريب وتعويض والنظر إلى دورها كركيزة استراتيجية للمستشفى.
- البدء بتخطيط دقيق لمواردها البشرية وتشخيص فعال لمواردها الحالية واحتياجاتها المستقبلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في مواردها البشرية.
- الاهتمام بعملية اختيار الموارد البشرية والعمل على تنوع الوسائل المستخدمة في عملية الاختيار وتعدد المعايير المطلوبة بما يضمن جودة الخدمة المقدمة.
- الاهتمام باختيار الموظفين الإداريين عن طريق اجراء اختبارات تطبيقية اضافة الى الامتحان الخطي وبناء عملية الاختيار على كيفية الأداء وذلك من خلال وضع التدريب على رأس العمل قبل وبعد الاختيار بغية تأهيل يد عاملة كفوءة وذات خبرة وإعادة النظر في اختبارات الوظائف الادارية لتشتمل على اختبارات الذكاء والنفسية والشخصية وادخال مفهوم الخبرة في عملية الاختيار وفي سبيل تحقيق ذلك تستطيع المستشفى

التعاون مع المكاتب الخاصة للتوظيف لملء الشواغر بهدف اضافة الاختبارات العملية لمعرفة القدرات والمهارات.

- تطوير ادارة الموارد البشرية لوضع معايير اختيار واضحة وتوعية العاملين بأهمية التدريب وتعريفهم على مواطن القوة لديهم بهدف تطوير مساهمهم الوظيفي بما يخدم مصلحتهم الشخصية وأهداف المؤسسة.

- العمل على تأهيل وتدريب قدرات العاملين بما يتناسب مع المتطلبات المستقبلية بهدف مواجهة المنافسة من قبل المستشفيات الخاصة مما يؤدي الى الحاق الضرر بالمستشفى وبالتالي بالمرضى الذين سوف يدفعون سعرا أعلى للخدمة المقدمة في المستشفى الخاص.

- رفع كفاءة العاملين عن طريق اقامة برامج تدريبية تطبيقية ترفع من مهاراتهم وكفاءتهم لمواكبة التطور وتلبية الحاجات المستجدة من خلال وضع نظام للتدريب وتصميم برامج تساعد على بناء قدرات العاملين وزيادة الكفاءة في التخطيط والرقابة والتنفيذ لمواجهة المشاكل الدقيقة والمتنوعة.

- تفعيل العمليات الإدارية وسجلات المرضى والموظفين إلكترونياً بما يخدم تصحيح الأخطاء وتحسين الأداء.

- انشاء بنك مخزون المهارات الممكن الذي يتضمن معلومات فنية واحصائيات موارد بشرية خاصة بالمستشفى بما يضمن سرعة توفر المعلومات ودقتها اذ يقتصر استخدام المكننة لأرشيف طبي للمرضى في أقسام الأشعة والمختبر والاستقبال والمحاسبة وذلك بسبب قلة الامكانيات المادية والبشرية.

- وضع برامج محددة لنقل أثر التدريب رغم محدودية البرامج التدريبية ووجودها الخجول الى واقع العمل من خلال متابعة وتقييم الأداء بعد التدريب.

- عدم خلط الامور السياسية بالتوظيف الذي يجب ان يتم بصورة سليمة وموضوعية.

- الابتعاد عن التعاقد الذي يعني عدم الاستقرار الوظيفي ووضع معايير سليمة للتعيين.

- تهيئة الفرد خلال فترة التجربة التي يجب ان تكون لمدة معينة لاختيار موظفين يتمتعون بقدرات جيدة للعمل.

- دفع رواتب الموظفين في الوقت المناسب وضرورة الاهتمام بالحوافز لتدعيم العمل.

- قيام وزارة التربية والتعليم العالي في دورها لجعل التعليم النظري مكملًا للتدريب العملي لانتاج فرد يتقن معارف ومهارات وسلوكيات المهنة ويؤديها بتناغم وايجاد التعليم المناسب لاحتياجات سوق العمل الصحي.

- توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية من قبل سلطة الوصاية من خلال ما يلي:

أ- المتطلبات التنظيمية وذلك من خلال:

- استحداث قسم أو إدارة موارد بشرية في الهيكل التنظيمي للمستشفى.
- تفعيل النشاط التدريبي اللازم لعمليات التوظيف في المؤسسة العامة بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة في الأداء.

ب- المتطلبات البشرية:

- توفير ما يتطلبه الإعداد الجيد للمدربين لإحداث التغييرات اللازمة للأداء الفعال والجيد الجذري في المفاهيم.
- إقناع وتأهيل الأفراد القبول بعملية التدريب داخل المستشفى والمشاركة في تنفيذها مع شرح فوائدها بالنسبة لهم في الأجل الطويل.
- بناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد بخدمة الزبون - المريض.

ج- المتطلبات المادية :

- توفير الميزانيات اللازمة لتحقيق أهداف التدريب.
- توفير بيئة عمل مناسبة من حيث التصميم والتجهيزات اللازمة.
- إدخال نظم متقدمة من شبكة الانترنت والاتصال عن بعد، والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت، والجهد، والتكلفة.
- تأمين الموارد المالية اللازمة لتجهيز المستشفى بالمعدات الضرورية للقيام بنشاطها السليم وتوسيع مواردها المالية وبتخصيص ميزانية لها من مهرجانات القلعة مثلاً وإعفائها من الضرائب.

يتطلب ذلك تحديدا واضحا للأهداف الطموحة والغير روتينية من قبل الإدارة التي عليها

القيام ببعض الخطوات الجريئة المتمثلة في:

- التأكد من إلمام الموظفين حسب فئاتهم وتخصصاتهم الوظيفية بالمعلومات والبيانات والمعارف والمهارات اللازمة لتطوير وتحسين الأداء في المستشفى الحكومي.
- تحديد ميزانية للتدريب بالحجم الذي يخدم متطلبات التكنولوجيا ويحقق الأهداف التنافسية ويساعد على منع تسرب العاملين خارج المستشفى.
- تفعيل نظام العقوبات الذي يحتاج الى وقت طويل لتطبيقه بسبب الروتين الإداري المعمول به في المؤسسات العامة وبالتالي فان رقابة الادارة تقتصر على النصح والتأنيب وفي الحالات القصوى على حسم راتب من يوم الى ثلاثة أيام وذلك يشكل سببا أساسياً في ضعف الأداء وسبباً في تشجيع الادارة على اللجوء الى التعاقد الذي تعتبره ايجابيا اذ تفسخ العقد ساعة تشاء مما يؤدي الى أداء افضل من قبل المتعاقدين وقد قامت بالتعاقد مع رؤساء أقسام (المحاسبة. وشؤون الموظفين).

المراجع

١ - الكتب بالعربية:

١. أبو النصر، مدحت محمد ؛ تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة السنين العربية، القاهرة، ٢٠٠٤.
٢. أبو شيخة نادر؛ إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، ط١، دار صفاء للنشر ولتوزيع، عمان، ٢٠١٦.
٣. أبو قحف عبد السلام؛ ادارة الاعمال الدولية، الدار الجامعية للنشر، بيروت، ١٩٩٧.
٤. أحمد ماهر؛ إدارة الموارد البشرية، ط٥، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠١.
٥. ارمسترنغ مايكل؛ "الاء الاستراتيجية للموارد البشرية"، ترجمة ايناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.
٦. الحاج طارق؛ التسويق: من المنتج الى المستهلك، ط٢، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، ١٩٩٧.
٧. الخطيب، محمد احمد؛ ادارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، مصر العولمة والاقتصاد الالكتروني، القاهرة، ٢٠٠١.
٨. الخولي، محمد علي؛ الاختبارات التحصيلية اعدادها واجراؤها، عمان، دار الفلاح للنشر والتوزيع، ١٩٩٨.
٩. الدارذكة مأمون والسنبلي طارق؛ الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الاولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
١٠. الدردري زكريا؛ مطلق احمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، عمان، اليازوري، ٢٠٠٩.
١١. السالم مؤيد وصالح عادل؛ ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
١٢. السلمي علي؛ ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، لان، مصر.
- _____ ادارة الموارد البشرية من متطور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠.
- _____ ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٠.
- _____ الإدارة بالمعرفة، دار قباء، القاهرة، ١٩٩٨.

- ١٣ . السيد، اسماعيل محمد؛ الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، ١٩٩٣.
- ١٤ . الصيرفي محمد؛ إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥.
- ١٥ . الهيني، خالد عبد الرحيم مطر؛ ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، الاردن، ٢٠٠٥.
- ١٦ . المدهون محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٥، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- ١٧ . المرسي، جمال الدين محمد؛ الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الاسكندرية، ٢٠٠٣.
- ١٨ . المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح ؛ الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩.
- ١٩ . برنوطي سعاد نايف؛ إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، ط٢، عمان، ٢٠٠٤.
- ٢٠ . بروكس جل ؛ قدرات التدريب والتطور دليل علمي، ترجمة عبد الاله اسماعيل كتيبي، مركز البحوث، الرياض، ٢٠٠١.
- ٢١ . بلوط حسن إبراهيم؛ إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ٢٠٠٢.
- ٢٢ . بن حبيب عبد الرازق؛ اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عنكون، الجزائر، ٢٠٠٢.
- ٢٣ . ترسي وليام ؛ نظم التدريب والتطوير، ترجمة احمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، السعودية، ١٩٩٥.
- ٢٤ . تركوت بيار؛ ادارة الجماعات والافراد في المجموعات، لان عن (انواع القيادة "ابحاث جامعة اوهايو"، بلاك موتان، نظرية ماك غريفور)، بيروت ٢٠٠٢.
- ٢٥ . توليان ميري؛ مؤشرات اقتصاد المعرفة وموقع المرأة من تطورها، المعهد العربي للتدريب والبحوث الاحصائية، بدون سنة نشر.
- ٢٦ . حبش فوزي؛ الادارة العامة والتنظيم الاداري، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، ط٣، بيروت، ١٩٩٩.
- ٢٧ . حسين، محمد حسين؛ تخطيط برامج التدريب، ط١، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦.

٢٨. حسن، راوية محمد؛ السلوك في المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ١٩٩٩.
- _____؛ مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠١.
- _____؛ ادارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية،الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٠.
٢٩. حنفي عبد الغفار؛ السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، ٢٠٠٢.
٣٠. ديجير رونالد؛ المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي دار الشروق، عمان، ١٩٩٩.
٣١. ديسلر جاري؛ ادارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٣.
٣٢. راشد احمد عادل؛ مذكرات في ادارة الافراد، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨١.
٣٣. ساعاتي امين؛ ادارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٠.
٣٤. سيد خطاب، عايده؛ الادارة والتخطيط الاستراتيجي، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٥.
- _____؛ الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٣.
٣٥. شاويش مصطفى نجيب؛ ادارة الافراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط١، ١٩٩٦.
٣٦. عباس سهيلة محمد؛ ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبقة الاولى، دار وائل للنشر، ٢٠٠٣.
٣٧. عبد الباقي، صلاح الدين محمد؛ الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، ٢٠٠٢.
- _____؛ الجوانب علمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠١.
- _____؛ إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٨٠.
٣٨. عبد الرحمن، بن عنتر؛ ادارة الموارد البشرية، المفاهيم والاسس والاستراتيجية والابعاد، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠.

٣٩. عبد فلية فاروق؛ **اقتصاديات التعليم**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٧.
٤٠. عثمانى رفعت؛ **ادارة تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع**، دار الفكر العربي، ط١، القاهرة، ١٩٨٠.
٤١. عربي علي؛ **بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠٠٣.
٤٢. عقيلي عمر وصفي؛ **ادارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي**، ط١، دار وائل للنشر، الاردن، ٢٠٠٥.
٤٣. عيسوي، عبد الرحمن محمد؛ **علم النفس والانتاج**، دار المعرفة الجامعية، مصر، ٢٠٠٣.
٤٤. فلاهترتي جون؛ **بيتر دراكر مطور الفكر الاداري**، ترجمة مروان حبيب، الطبعة الأولى، العبيكان، السعودية، ٢٠٠٤.
٤٥. كشواي باري؛ **ادارة الموارد البشرية**، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٩.
٤٦. مرعي محمد مرعي؛ **اسس ادارة الموارد البشرية**، دار الرضا للنشر، دمشق، ١٩٩٩.
٤٧. نجم عبود نجم؛ **ادارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، مؤسسة الوراق، عمان، ٢٠٠٤.
٤٨. يرعي محمد جمال؛ **التدريب والتقنية**، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٣.

٢- المراجع الأجنبية:

1. Alouche Jose et Sire Bruno; **Ressources Humaines: une gestion éclatée**, Paris Economica, 1998.
2. Boucher, Jean Pierre ; **les nouveaux travailleurs du savoir**, Edition d'organisation, France, 2002.
3. Brewster Chris; **Contemporary Issues in HRM**, gaining a competition advantage, Oxford University press, Cape Town, 2003.
4. Brilman Jean ; **Les Meilleurs Pratiques du Management**, 3eme édition, Paris, Edition d'organisation, 2001.
5. Bratton John and Gold Jeff; **Human Resource Management Theory and Practice**, February 22, 1999

6. Charpentier Charles ;“ **organisation et gestion de l’entreprise**, Edition Nathan,2005.
7. Cycle Spencer, **Reengineering HR**, John Wiley, New York, 1995
8. DeNisi Angelo; **Human Resources Management**, 2nd édition, Houghton Mifflin, 2001.
9. **Finningan Jerome; The Managers Guide To Benchmarking**, first edition, Hossy-Bass,1996.
10. Flippo Edwin; **Personnel Management**, Singapore, McGraw Hilline, 1989.Fayol, Henri; General and industrial management, Isaax Pitman and sons, London,1949.
11. Goal Tom; **The first time trainer step by step quick guide for managers and new training professionals**, Amacom, 2nd edition, 2010.
12. Hamel Gary ; **La Conquête du future**, Paris, Dunod, (2^{eme} édition), 1999.
13. Hoquet Alain ; **et autres**, L’Amélioration De La Qualité dans le PHE-PMI-AFNOR, Paris, 1999.
14. Jaison Suzan; **Diversity in the workplace**, Guilford Publication, New York 1992.
15. Kennedy Christian ; “**Les idées essentielles des autres les plus citees**”, edition Maxima, Paris. 2002.
16. Mathis Robert and Jackson John ; **Human Resource Management**, South -Western College Pub,13th Edition, 2014.
17. Martinet Andre ; « **stratégie** », Librairie Vuibert, Paris,1983.
18. Meignant Alain ; **Manager la formation**, 5eme Edition , Edition Liaisons, France, 2001.
 - _____ ; **Ressources Humaines**, Déployer la stratégie, Edition Liaisons, 2000.
19. Nadler Leonard and Wiggs Gerland; **Managing HR**, Jossey Bass, San Francisco, 1986.
20. Nilson Carolyn; **How to manage training**, Amacom, 3rd Edition, USA, 2003.
21. Peretti Jean Marie ; **gestion du personnel**, Librairie Vuibert, Paris, 1981.
22. Puthod Dominique; **La Théorie de l’avantage Concurrentiel fonde sur les ressources humaines**, Irege, Université du savoir, 1996.
23. Ronsau Christian ;**Recruter des dirigeants et des cadres expérimentés**, In tous “DHR”, 2005.
24. Shimon Dolan et Saba Tania ; **Gestion des RH; tendances, enjeux et pratiques actuelles**, Pearson Edition, Montréal, 2003.

٣- المقالات العربية:

١. الطوخي سامي؛ إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد الرابع، أكتوبر ٢٠٠٢.
٢. الطيب حسن ابشر؛ "محاوّر حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية"، معهد الادارة العامة، مجلة الإداري، العدد ٥٤، مسقط، سلطنة عمان، ديسمبر ١٩٩٥.
٣. برهوم اديب و سامر زاهرو وائل السليمان؛ أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على مستشفى الاسد الجامعي في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٩ العدد ٢، ٢٠٠٧.
٤. بن ديلم، القحطاني محمد؛ "دور سلطة ومسؤولية مدير ادارة الموارد البشرية في المنظمات السعودية"، المجلة العلمية لتجارة الازهر، القاهرة، العدد ٢٦، يناير.
٥. علي سمية امين؛ مجلة المحاسبة عن عناصر راس المال الفكري، دراسة تحليلية مع التطبيق على راس المال البشري، جامعة القاهرة، جهاز الدراسات العليا والبحوث، ٢٠٠٣.
٦. فاروق حلمي منصور؛ "نحو نظام مرّن لادارة الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية في جمهورية مصر العربية"، مجلة الادارة، القاهرة، العدد الثالث، المجلد ١٥، حانفيه، ١٩٩٣.

٤- المقالات بالاجنبية:

1. Armstrong Michael; **a handbook of HRM practice**, Kogan page publisher, UK, 10th edition, 2000
- **Armstrong's essential HRM practice**, a guide to people management, Kogan page publisher, UK, 2010.
2. Budhwar Pawan; **Strategy integration and development of HRM in UK Manufacturing Sector British**, Journal of management 11(4), 2002.
3. Cheddie Mary; **How to become a strategy partner**, HR Focus, 2001, Volume78, Number(8).
4. Teo Evin; **Effectiveness of a corporate HR Department in An Australian Public**, Sector Entity during Commercialization and Corporatization, International Journal of HRM, 13910, 2002.
5. Gastro Jean Claude et Frank Guerin ; **"le Modèle des 3C en question, revue française de gestion**, mai- avril, Paris, 1998.

6. Lorimo Philippe et Tarondeau Jean ; «**De la stratégie au processus stratégique**», revue française de gestion, N2117, 1998.
7. Mark Micheal ; **L Organisation Apparente comme système de transformation de la Connaissance Valeur**, Revue Française de Gestion, Sep-Oct. 1995.
8. Stoops Rick; **Employee Referral**, Part 1, Personal Journal, February 1991 p98,USA.

٥- الأطروحات والرسائل الجامعية بالعربية:

١. أبو القاسم حمدي؛ التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، اطروحة دكتوراه، دراسة حالة سوناطراك، الجزائر، ٢٠١١.
٢. الحميري، علي محمد عبد الجبار مهدي ؛ التدريب دائرة في المنظمة من منظور اداء الجودة الشاملة، دراسة حالة الشركة المبنية لصناعة الاسمنت والصابون، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر، ٢٠٠٦-٢٠٠٧.
٣. الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، اطروحة دكتوراه دولة "جامعة الجزائر"، ١٩٩٩.
٤. منادلي محمد؛ ادارة الموارد البشرية وسياسة التكوين المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية "صيدال" رسالة ماستر، ٢٠٠٦.
٥. يرقى حسين؛ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماستر، الفصل الثالث، الجزائر.

٦- الوثائق الحكومية والقوانين:

أ- القوانين:

- قانون تنظيم مهنة التمريض في لبنان، مرسوم رقم ١٦٥٥ الصادر في ١٩٧٩/١٧/١، المادة الاولى.

ب- الوثائق:

1. OECD; **Environment and the OECD guidelines for multinational enterprise: corporate tools- approaches**, OECD Publishing, 2005.
2. Grise, Jaques ; **Les Ressources Humaines en tant que source d'avantage Concurrentiel durable**, document de travail, AGRH, Montréal, Québec, 1997.

٧- التقارير والملتقيات والمؤتمرات العلمية:

أ- التقارير الأجنبية:

- OCDE, 1 'Economie fondee sur le savoir ,France, 1996.

ب- الملتقيات والمؤتمرات:

١. العتبي، سعد بن مرزوق ؛ تمكين العاملين كاستراتيجية للتطور الاداري، ورقة مقدمة في الاجتماع الاقليمي لادارة وتنمية الموارد البشرية، السعودية، ٢٠٠٤.
٢. صالح مفتاح، " ادارة الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسات الان" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، ١٠١٩، مارس ٢٠٠٤.
٣. علما محمد اسامة ؛ مقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الادارية ٢٠٠٧ القاهرة، ابريل ٢٠٠٤.
٤. مخلوف احمد؛ ادارة الجودة كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الثاني حول ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والسياسات المعاصرة ١٣-١٥ ايار ٢٠٠٨، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

٨- المحاضرات:

- الخطيب برهان الدين؛ محاضرات في الادارة العامة، ٢٠١٦.

٩- الويب غرافيا (وثائق الكترونية):

أ- باللغة العربية:

- المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية، المفهوم والاستراتيجيات، انترنت

ب- بالاجنبية:

- Hosdey Alain ; **Rogister Jacques, La formation en entreprise** (https/www.amazon.fr)

www.capital humain fr: Veronique Simomet, Le capital humain, Paris, 2003.

www.startimes.com

- Wayne Dean Mondy ; Pearson, https/www.pearson.com

١٠- المعاجم:

- المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٤.

الفهرس

| | |
|----|--|
| ٥ | مقدمة التقرير |
| ١٤ | القسم الأول: قسم وصفي حول أعمال التدريب العملية |
| ١٤ | الفصل الأول: المؤسسة محل التدريب |
| ١٤ | المبحث الأول: وصف المؤسسة محل التدريب |
| ١٤ | المطلب الأول: مكونات المستشفى |
| ١٧ | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمستشفى بعلبك الحكومي |
| ١٧ | المبحث الثاني: أعمال التدريب |
| ١٨ | المطلب الأول: قسم وصفي حول أعمال التدريب |
| ١٩ | المطلب الثاني: المشاكل والتسهيلات |
| ٢٠ | الفصل الثاني: أعمال المتدرب وتقييمها |
| ٢٠ | المبحث الأول: أعمال المتدرب |
| ٢١ | المطلب الأول: طبيعة الأشخاص المقابلين |
| ٢٢ | المطلب الثاني: المهارات التي اكتسبها المتدرب |
| ٢٣ | المبحث الثاني: تقييم التدريب |
| ٢٣ | المطلب الأول: السلبيات التي رافقت التدريب |
| ٢٤ | المطلب الثاني: إيجابيات التدريب الميداني في المستشفى |
| ٢٥ | القسم الثاني: مناقشة موضوع التقرير |
| ٢٥ | مقدمة القسم الثاني النظري |
| ٢٨ | الفصل الأول: الاختيار الاستراتيجي للموارد البشرية |
| ٢٨ | المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية |
| ٢٩ | المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها |
| ٣١ | المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها |

| | |
|--|-----|
| المطلب الثالث: دور ووظائف المديرين..... | ٣٨ |
| المطلب الرابع: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية..... | ٤٢ |
| المبحث الثاني: الاختيار الاستراتيجي للموارد البشرية..... | ٤٩ |
| المطلب الأول: التحليل الوظيفي للموارد البشرية..... | ٥٠ |
| المطلب الثاني: استراتيجية التنبؤ بالموارد البشرية..... | ٥٣ |
| المطلب الثالث: استراتيجية استقطاب الموارد البشرية..... | ٥٥ |
| المطلب الرابع: استراتيجية اختيار الموارد البشرية..... | ٦٢ |
| الفصل الثاني: تدريب الموارد البشرية في مستشفى بعلبك الحكومي..... | ٦٩ |
| المبحث الأول: استراتيجية التدريب..... | ٧٠ |
| المطلب الأول: مفهوم ومرتكزات خطة التدريب..... | ٧٠ |
| المطلب الثاني: نظام استراتيجية التدريب..... | ٧٤ |
| المطلب الثالث: مراحل استراتيجية التدريب..... | ٧٧ |
| المطلب الرابع: مناهج التدريب..... | ٨٣ |
| المبحث الثاني: دور ونتائج تدريب الموارد البشرية..... | ٨٧ |
| المطلب الأول: دور التدريب في اقتصاد المعرفة..... | ٨٧ |
| المطلب الثاني: دور التمكين في اقتصاد المعرفة..... | ٨٩ |
| المطلب الثالث: الرأس مال البشري..... | ٩١ |
| المطلب الرابع: نظريات الاستثمار في الرأس مال البشري..... | ٩٥ |
| الخاتمة..... | ٩٩ |
| المراجع..... | ١٠٦ |
| الملاحق..... | ١١٤ |

