



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

قسم: العلوم السياسية

تخصص: إدارة وموارد بشرية

علاقة التدريب بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دراسة حالة مستشفى أممية بن عجلة

مذكرة مكملة ضمن مقاضات لنيل شهادة الماجستير في الحقوق تخصص إدارة موارد بشرية

*تحت إشراف الدكتور:

* د: سالم شرماط

اعداد الطالب:

✓ صحراوي حاج عيسى

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	د. قرزو بغداد
ممتحنا	أستاذ محاضر "أ"	د. محبوب محمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ"	د. شرماط سالم

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

قال سيدنا محمد ﷺ:

"لَا يَشْكُرُ اللَّهَ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ"

الحمد لله الذي هدانا لهذا، وسخر لنا من يعيننا و يرشدنا لبلوغ الغاية،

فكانت هذه

اللحظات منتظرة منذ سنين، لحظات نجزل فيها شكرنا لكل من شاركنا
الحدث.

نتقدم بالشكر والتقدير إلى من سدد خطانا

الدكتور الفاضل "شرمات سالم"

الذي أشرف على هذه الدراسة، وتعهدها بالمواظبة والاهتمام، وعلى صبره
الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن وبعد توفيق الله كانت
جهوده وسديد توجيهاته منارة دراستنا، جزاه الله عنا كل خير دنيا و آخرة
والشكر موصولاً كذلك للسادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا

بقبول

مناقشة مذكرتنا، على ملاحظاتهم و توجيهاتهم القيمة.

و نشمن مجهودات عائلتنا "" ونجزل شكرنا واحترامنا واعتزازنا

لجميع أساتذتنا الكرام وجميع من سهر معنا لبلوغ الغاية طيلة مشوارنا

الدراسي، جزاكم

الله عنا خير الجزاء

الاهداء

إلى التي قيل عليها الجنة تحت أقدامها وإلى التي أنارت دربي وغمرتني
بالحب والحنان والدعوات، قد احترت ما أهديها، فلو غفلت الدنيا
بأكملها في غلاف جميل ثم قدمتها لك لكانت قليلة عليك وليس لي
إلا أن أهديك نجاحي بعد تحياتي أُمي الغالية
إلى الرجل العظيم مصدر الكبرياء ووسام صدري وقودوتي في مسار
حياتي إلى من تعلمت على يده القيم والمبادئ أبي.
إلى نسائم الروح إخوتي
إلى أصدقائي الذين لا قاني بهم القدر
..... الذين ساعدوني في انجاز هذا العمل.

صحراوي حاج عيسى



العنوان	رقم الصفحة
شكر وعرفان	
الاهداء	
مقدمة	أ - ج
الفصل الأول: ماهية التدريب	
تمهيد:	5
المبحث الأول: مفهوم التدريب	6
المطلب الأول : تعريف التدريب لغة	6
المطلب الثاني : تعريف التدريب اجرائيا	6
المبحث الثاني: مبادئ وأهداف التدريب	8
المطلب الأول: مبادئ التدريب	8
المطلب الثاني: أهداف التدريب	10
المبحث الثالث: أنواع التدريب	13
المطلب الأول: التدريب وفق الوظائف والمكان	13
المطلب الثاني: التدريب وفق الهدف ووقت التنفيذ	16
المبحث الرابع: مراحل التدريب	17
المطلب الأول: جمع المعلومات وتحديد الاحتياجات	17
المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ العملية التدريبية	19
المبحث الخامس: الصعوبات والعراقيل التي تواجه التدريب.	21
المطلب الأول: صعوبات التدريب	21
المطلب الثاني: تحديات التدريب	22
الفصل الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي	
تمهيد	
المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته	26
المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي	26
المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي	28
المبحث الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي	30

30	المطلب الأول: خصائص التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة
31	المطلب الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال
32	المبحث الثالث: المتطلبات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي
33	المطلب الأول: وجود خبرات متخصصة في مجال التخطيط
34	المطلب الثاني: دعم الإدارة
35	المبحث الرابع: خطوات وأبعاد عملية التخطيط الاستراتيجي
35	المطلب الأول: خطوات التطبيق الاستراتيجي
38	المطلب الثاني: أبعاد التخطيط الاستراتيجي
39	المبحث الخامس: مستويات التخطيط الاستراتيجي والمشاركون فيه
39	المطلب الأول: الاستراتيجيات الكلية في الإدارة
40	المطلب الثاني: استراتيجيات الوحدات الاستراتيجية
42	المطلب الثالث: الاستراتيجية الوظيفية
الفصل الثالث: العلاقة التدريب بالتخطيط الاستراتيجي	
44	تمهيد
46	المبحث الأول : دور التدريب في زيادة الدقة والجودة
46	المطلب الأول: التدريب وتحسين الانتاجية
48	المطلب الثاني: التدريب ودوره في التخطيط الاستراتيجي
51	المطلب الثالث: قدرة التنفيذ
53	المبحث الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات المتدربة
53	المطلب الأول: متركزات استراتيجية للتدريب
56	المطلب الثاني: تحديد متطلبات العملية الاستراتيجية المتكاملة
58	المبحث الثالث: أهمية التدريب الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
59	المطلب الأول: متطلبات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
61	المطلب الثاني: تقييم علاقة التدريب بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
63	المطلب الثالث: مرحلة ما بعد التدريب
64	المبحث الرابع : دراسة حالة حول مستشفى احميدة بن عجيبة
65	المطلب الأول: تقديم وتعريف المؤسسة الإستشفائية أحميده بن عجيبة

66	المطلب الثاني: أهم النشاطات التي تقوم بها
67	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمستشفى
97	خلاصة الفصل
99	خاتمة
103	قائمة المصادر والمراجع
	فهرس

مقدمة

مقدمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي والتدريب حاليا أكثر انتشارا نظرا لكونه أصبح مطلباً أساسياً في جميع الممارسات والأعمال التطبيقية والإدارية والأكاديمية في مختلف المنظمات والمؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة والدول، لأنه يعبر عن الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية ، كذلك صياغة هوية المنظمة وتبرير وجودها كما يتضمن مجموعة المبادئ والخطوات والأدوات المصممة لمساعدة الإدارة العليا والمخططين على صنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها وإرضاء مجتمع المستفيدين من خدماتها في ظل ما يحيط بها من فرض وتحديات بالبيئة الخارجية .

وفي ظل هذه التغيرات الحاصلة على مستوى الداخلي والخارجي برزت أهمية التخطيط الاستراتيجي وتدريب الموارد البشرية وتأهيلها لمواكبة هذا التغير ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ، كون المورد البشري أحد أهم موارد المنظمات حيث يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها، لذا أصبح التدريب وسيلة للاستثمار مثله مثل الاستثمار الذي تخوضه المنظمة ، فبدونه لن تحقق المنظمة أهدافها لأنه أحد الأدوات الأساسية لرفع مستوى أداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية، كما يعمل على رفع القدرات الأداء لدى العاملين .

إشكالية الدراسة:

نظرا لكون أهمية التخطيط الاستراتيجي والتدريب في تطوير الأداء الوظيفي للعمال ودوره في نجاح المنظمات الأعمال من جهة ، وضمان بقاء واستمرارية المنظمات أو المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية وهي:

ماهي طبيعة علاقة بين التدريب والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة التالية:

- فيما تكمن أهمية التدريب في تطوير الأداء الوظيفي للعمال.
- ما مقصود بالتخطيط الاستراتيجي وما هي أهميته في المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة؟
- ما هي العلاقة التي تربط التخطيط الاستراتيجي بالتدريب الموارد البشرية؟

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب موضوعية:

يمكن تحديد أسباب اختيار الموضوع كونه موضوع ساعة ويحظى باهتمام الباحثين والمنظمات وذلك راجع إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي والتدريب في تطوير الموارد البشرية، وذلك بغرض المراقبة التغيرات الحاصلة على في البيئة الداخلية والخارجية وهذا ما يضمن البقاء والاستمرارية للمؤسسة أو المنظمة ، وهذا راجع إلى تطوير الكفاءة وأداء الموظفين للعمال.

أسباب ذاتية:

1. محال التخصص " التقنيات الكمية للتسيير "؛

2. تزايد اهتمام المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة و المؤسسات بصفة عامة بالتخطيط الاستراتيجي

للموارد البشرية نظرا لظروف عدم التأكد التي تميز محيط هذه الأخيرة في وقتنا الحالي ؛

3. إن من أهم اهتمامات البحثية كل ما يتعلق بالموارد البشرية.

أهمية اختيار الموضوع:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمؤسسة وهي عملية متكاملة تقوم على تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، وتجنّد أن الموارد البشرية في هذه المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة التي لها مكانة عالية، والتي وتعتبر من أولوياتها، لأنها هي القادرة على إعطاء القيمة المضافة للمؤسسة وبذلك فهي تضمن هلا العمل في ظروف جيدة بغرض تقديم أداء فعال، وبالمقابل تتحقق أهداف المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة وتضمن بقائها منافسة.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

- محاولة إعطاء إطار نظري حول التخطيط والتدريب الاستراتيجي وأهميته في المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة .

- دراسة مدى تبني استراتيجية التدريب وواقعه ومدى التزام الإدارة العليا به و مدى تنوع البرامج التدريبية

- إعطاء صورة عن واقع عملية التخطيط الاستراتيجي والتدريب للعاملين .

- تبيان العلاقة بني العملية التخطيطية وكفاءة العاملين داخل المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة.

- تبيان واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهميته ودوره في تحسين أداء العاملين.

المنهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال دراسة الحالة لمستشفى أحميدة بن عجيلة التطرق إلى مفاهيم كل من التدريب والتخطيط الاستراتيجي وأهميته ، كما ساعدنا المنهج في إظهار علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتدريب.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول إذ تناولنا في الفصل الأول ماهية التدريب وتم التطرق إلى مفهوم التدريب في المبحث الأول ، أما المبحث الثاني فتم دراسة مبادئ وأهداف التدريب، أما المبحث الثالث: مبادئ وأهداف التدريب بينما المبحث الرابع تم تطرق إلى مراحل التدريب، وفي المبحث الخامس تم دراسة الصعوبات والعراقيل التي تواجه التدريب.

أما الفصل الثاني تم تخصيصه إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي ، ومن خلاله تم التطرق إلى في المبحث الأول إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته ، أما المبحث الثاني فتم تخصيصه إلى خصائص التخطيط الاستراتيجي ، بينما المبحث الثالث تم دراسة المتطلبات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، أما المبحث الرابع فتم دراسة خطوات

وأبعاد عملية التخطيط الاستراتيجي ، بينما المبحث الخامس تم دراسة مستويات التخطيط الاستراتيجي والمشاركين فيه .

أما الفصل الثالث جاء بعنوان علاقة التدريب بالتخطيط الاستراتيجي ، ومن خلاله تم التطرق في المبحث الأول إلى دور التدريب في زيادة الدقة والجودة، أما المبحث الثاني فتم دراسة التدريب ودوره في التخطيط الاستراتيجي ، أما المبحث الثالث فتم التطرق دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات المتدربة ، أما المبحث الرابع تم دراسة أهمية التدريب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، أما المبحث الخامس تناولنا فيه تقييم العلاقة التدريب بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

الفصل الأول:

ماهية التدريس

تمهيد:

إن عملية التدريب تهدف إلى إعداد الفرد للوظيفة والتقدم فيها، وذلك عن طريق تقديم برامج تدريبية مختلفة سواء كان ذلك قبل الدخول في الوظيفة أو أثناء ممارستها لها وتعتبر أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة من أجل تنمية قدراتها وطاقاتها البشرية بما يضمن تحقيق أهدافها وضمان وجودها واستمرارها، وسوف نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى تعريف التدريب وأهدافه وكذا مبادئه وأنواعه، المسؤول عن القيام به إضافة إلى تناول مراحل التدريب وعرض العراقيل وصعوبات التدريب.

المبحث الأول: مفهوم التدريب

و عملية تهدف بشكل أساسي إلى اكتساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها الإنسان، والحصول على المعلومات والبيانات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للسلطة والعمل، والمهارات الملائمة والأنماط السلوكية، إضافة إلى العادات اللازمة والضرورية لزيادة معدل كفاءته في الأداء.

المطلب الأول: تعريف التدريب لغة

كلمة التدريب ترجمة للكلمة الإنجليزية Training ويقصد بها التعلم في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي¹.

جاء من الفعل درب ، يدرب، تدريباً، وعنى التمكن من الشيء و القدرة على القيام به بعد عدة محاولات ، حيث يساعد على اكتساب المهارات في المجال الذي تدرب فيه الفرد².

المطلب الثاني: تعريف التدريب اجرائياً

تعددت وتنوعت معاني التدريب، حيث أن كل منها تناوله من زاوية تختلف عن الأخرى ولهذا الغرض سنعرض البعض منها التي نراها أكثر توضيحاً، ومن بينها نجد تعريفات التالية:

أحمد زيكى بدوي الذي يعتبره "وسيلة تمكين الأفراد من أداء العمل المطلوب بكفاءة عالية لتنمية المهارات والقدرات المطلوبة، لمزاولة مهنة معينة، أو مجموعة من المهن"³.

كما يعرفه مُجّد صالح فالح بأنه "الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية، في مجال معين بهدف أن يؤدي ذلك إلى زيادة فعالية المتدرب وكفاءته"⁴. ويصبو التدريب إلى رفع مهارات وقدرات العامل في مجال معين، بهدف الرفع من ديناميكية وفعالية العامل المتدرب.

¹ - عبد الرحمان توفيق، استراتيجية الاستثمار البشري، إصدارات بميك، القاهرة، 1986، ص88

² - مدحت مُجّد أبو النصر ، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 2008، ص.16.

³ - أحمد زيكى بدوي. معجم مصطلحات العمل. ط 1، القاهرة: دار الكتاب المصري، 1988، ص 366

⁴ - مُجّد صالح فالح. إدارة الموارد البشرية. ط 1، دار الحامد للنشر، 2004، ص 101

كما يعرفه أحمد صقر عاشور بأنه "نشاط يهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدراته على أداء عمله"¹.

فيعرفه كذلك محمد جمال الدين المرسي بقوله: "التدريب إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة و المهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة"².

يعرف التدريب على أنه تنمية منظمة وتحسين للاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المتطلبة في موقف العمل المختلفة، من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية على أحسن وجه في أقل وقت ممكن وبطريقة مريحة³.

في حين يرى "مايكل جينكر" التدريب بأنه: "إجراء منظم، يرتبط بتغيير سلوكي هادف، ويتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي: المهارات والمعرفة، ثم الاتجاهات، والتي تدعى أحياناً المهارات الاجتماعية"⁴.

فهو عبارة عن جهود منظمة و مخططة تهدف إلى إحداث تغيير في سلوك المتدربين من خلال إكسابهم مهارات وخبرات وقدرات جديدة من أجل رفع كفاءة أدائهم⁵. فهو يمثل نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به، وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة التي يعمل بها⁶.

كما يعرف التدريب على أنه تلك العملية المنظمة التي يقوم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة و تحسين فاعليتهم و أدائهم⁷.

¹ - حمد صقر عاشور. إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. ، النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983 ، ص487

² - جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003 ص 27

³ - بوفلجة غيات ، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر ، الجزائر، ط2 ، 2004، ص59

⁴ - Jinks Michal : Training. Baland Ford Press, 1979, P 2

⁵ - الطعاني، حسن أحمد، التدريب مفهومه وفعالياته: بناء البرامج التدريبية وتقييمها، دار الشروق، عمان، 2002، ص.13.

⁶ - حسن احمد الطماني ، التدريب مفهومه فاعلية بناء البرنامج التدريبية وتقييمها ، دار الشروق والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2002 ص. 2.

⁷ - لسالم مؤيد سعيد و حرحوش عادل الصالح ، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، عالم الكتب، الطبعة الأولى، الأردن، 2009 ص

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نورد إلى التعريف التالي: التدريب عبارة عن تطوير لاتجاهات و معارف و مهارات الفرد و بناء سلوكه، الذي يمكنه من الاستجابة لمتطلبات عمله في ظل الظروف البيئية المتغيرة¹.

المبحث الثاني: مبادئ وأهداف التدريب

يكون التدريب وفق مبادئ وأهداف مهمة التي سنتناولها في المطالب الآتية.

المطلب الأول: مبادئ التدريب

يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ والأسس الرئيسية أهمها:

1- دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب: لضمان نجاح التدريب من الضروري أن تؤمن الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية تدريب العاملين وذلك من خلال دعمها والتزامها بتطبيق إستراتيجية التدريب وبالتالي إصدار التوجيهات بهذا الشأن للجهات المعنية من إدارة مالية ودائرة موارد بشرية وغيرها من الإدارات لدعم جهود إدارة العملية التدريبية في المنظمة والعمل على إنجازها.

2- الشفافية والوضوح: يجب أن تتسم سياسية التدريب في المنظمة بالوضوح ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التدريبية، بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع.

3- التناغم مع الأهداف العامة للمنظمة: يجب أن ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها بالسياسة العامة للمنظمة بحيث تنبثق وتتناغم السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة ككل.

4- مشاركة كافة العاملين في المنظمة: من الضروري الاستفادة من أفكار كافة المعنيين بالعملية التدريبية في المنظمة وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية للبرامج التدريبية بهدف الوصول إلى كافة الأهداف المرجوة من التدريب.

5- الشرعية: من الضروري أن تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها وفقا للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة في المنظمة.

¹ - أحمد بن يحي ربيع، برامج التدريب وتنمية الابداع داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الصناعية الجزائرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الممولة من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ولاية عين الدفلى-، المعيار، المجلد 10، العدد 2، جوان 2019، ص.113.

- 6-المنطلق:** يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- 7-الاستمرارية:** يبدأ التدريب مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة مع أخرى لتطويره وتنميته حتى يساعد الموظفين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية.
- 8-الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة¹.
- 9-التدرج:** يبدأ التدرج بمعالجة المواضيع والقضايا البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومدرسة إلى الأكثر صعوبة وتعقيداً.
- 10-تلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية للمنظمة:** من الضروري أن تلي السياسة التدريبية للمنظمة الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، والذي يتم من خلال التحديد العلمي والدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة من خلال رؤسائهم في العمل وبطاقات تقييم الأداء².
- 11-الواقعية:** يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بواقعية الأهداف التدريبية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار واقعيتها وقابليتها للتطبيق الفعلي.
- 12-المرونة:** من الضروري أن يسعى القائمين على العملية التدريبية في المنظمة إلى وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة، بحيث يجب أن يتصف نشاط التدريب في كافة مراحله بعدم الجمود وقابلية التعديل في الخطط والبرامج والوسائل والأدوات المستخدمة مع كل ما هو مستجد من تطورات وتغيرات في هذا المجال.
- 13-الشمولية:** وهو مبدأ هام ورئيسي في التدريب بحيث يشمل التدريب كافة المستويات الإدارية. وهنا نضيف بأن بعض المنظمات لا تعطي أهمية كبيرة لتدريب فئة القادة والمدراء أي فئة الإدارة العليا، لانشغالهم بأعمال الإدارة وتصريف الأعمال في المنظمة.

مبادئ التدريب الفعال :

¹ - عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص53.

² - عطا الله محمد تيسير الشريعة: إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص28.

يحقق التدريب الأهداف المنشودة منه، حسب الكثير من الدراسات من خلال المبادئ التالية:

- الرغبة في التعلم لدى الفرد.
- تصميم البرامج التدريبية على أساس الاحتياجات التدريبية المطلوبة منه.
- ضرورة التناسب ب التكلفة والعائد.
- جعل عملية التدريب مرتبطة بالحوافز
- ضرورة متابعة التدريب عند انتهاء البرنامج التدريبي.
- جعل البرنامج التدريبي مرتبط بسياسات الموارد البشرية، ومكملا لسياسات الاختيار والتحويل والترقية.

المطلب الثاني: أهداف التدريب

تهدف عملية التدريب إلى تهيئة القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، و يمكن تحديد أهم هذه الأهداف بصفة عامة فيما يلي:

١- تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات : تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم.

- يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة¹.

- توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل وتهدف إلى تطوير معلوماته في النواحي التالية:

- طبيعة المنظمة التي يشغلها الفرد حاليا وعلاقة تلك الوظائف بالوظائف الأخرى في المنظمة.
- طبيعة المنظمة ونشاطها وتاريخها وثقافتها.
- البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على نشاطاتها.
- تنمية الجوانب السلوكية للعاملين داخل المشروع.

¹ - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004 ص100.

وفي هذا المجال يساهم التدريب بشكل مباشر في تنمية الجوانب السلوكية خاصة في مجال التعامل مع الزملاء والعملاء والرؤساء وتقوية الاتصالات الشخصية الفعالة¹.

-الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر : فالتدريب يؤدي في المدى الطويل إلى تقليص التكاليف بالتقليل من الأخطاء.

-إن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بالوظائف الجديدة التي يشغلونها.

-يؤثر التدريب على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة، وإلى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة والاستجابة كذلك للمنافسة الخارجية.

-إن المعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة يؤدي إلى تحسين فعالية أساليب العمل².

-تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الوحدات والإدارات.

-توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة ويتم ذلك خلال فترة تدريبية قصيرة والتي تتم غالبا في مرحلة التدريب بهدف التعريف بهيكل ومنتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها ومسؤولياتها.

-تسهيل التكيف مع التغيرات البيئية (داخلية وخارجية) والمساهمة في تحسينها.

-أن الوظائف نفسها معرضة للتغيير ، كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية³.

-إن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من ادخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للانتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية وانشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة⁴.

¹ - عادل محمد زايد ، إدارة المؤسسة البشرية ، رؤية إستراتيجية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ، 2003 ص 286-

² - حمداي وسيلة، المرجع السابق، ص 100.

³ - حمدي ياسين و آخرون، علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الكتاب الحديث، 1999، ص 216.

⁴ - خالد قاشي، أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة يحي فارس، المدينة، العدد6، جوان 2016، ص 42.

-الرفع من مستوى أداء العامل ورضائه وثقته واعترافه بالمنظمة.

-يهدف التدريب إلى التنمية الاقتصادية من خلال زيادة إنتاجية العمل، ذلك نتيجة لارتفاع معدل الأداء وتحسين نوعية اليد العاملة.

-يمكن التدريب من تنمية الاستعدادات وقدرات ومهارات العاملين ومن ثمة حصد ثمارها في صورة إنتاج وأداء متميز¹.

وعليه يمكن القول أن للتدريب عدة أهداف تسعى المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة إلى تبنيتها من أجل الوصول إلى الهدف المنشود والمتمثل في تنمية وتطوير مهارات الكوادر البشرية وتغيير بعض السلوكيات السلبية وتنمية قدراتهم الجسدية والفكرية، كما تركز على تدريبهم على العمل الجماعي من أجل تبادل المعارف والمهارات حول العمل.

¹ - حمدي ياسين و آخرون، المرجع السابق، ص216.

المبحث الثالث: أنواع التدريب

للتدريب أنواع كثيرة حيث سنتناول في المطلب الأول " التدريب وفق الوظائف والمكان " و في المطلب الثاني سنتحدث على " التدريب وفق الهدف ووقت التنفيذ " .

المطلب الأول: التدريب وفق الوظائف والمكان

أولاً-التدريب وفق الوظائف:

1- التدريب التخصصي (الفني): يشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثل وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين وغيرها من الوظائف، ويهدف إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانات لمواجهة مشاكل العمل . يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية، والمعارف هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة و التخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات، إذ يهدف هذا الأخير إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانات لمواجهة مشاكل العمل¹.

2- التدريب الإداري: يقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل، مثل الأعمال الكتابية، أعمال المستودعات والمشتريات، الشؤون المالية، وأعمال السجلات والمحفوظات. وتمثل هذه الأعمال جانباً هاماً من الأعمال الإدارية، بحيث تتوقف كفاءة المؤسسة الإستشفائية أحيدة بن عجيبة على إنتظام العمل في هذه المجالات.

كما ينصب هذا النوع من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف التدريبية والتنظيمية، وغالباً ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد والعاملين بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري، وأحياناً يشمل تدريب العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا².

¹ - خالد قاشي، المرجع السابق، ص45.

² - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص، 142

ويختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية بمعطياتها المتعددة، سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة المواد أو في تنمية مهارات التخطيط الإداري وغيرها من الأمور التي تتعلق بهذا التدريب¹.

3- التدريب الإشرافي: يشمل هذا النوع من التدريب تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، وغالبا ما يشمل هذا النوع من التدريب معلومات عن التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الأعمال الذي يتوخون تحسينها وتطويرها بغية انجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية عالية².

4- تدريب خاص بالموظفين الجدد:

يقصد من هذا النوع من التدريب تحضير وتهيئة الموظف، " فهي مرحلة تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي و هذه المعلومات غالبا ما تتعلق بإجراءات و قواعد العمل بالمنظمة"³.

وعدت هذه الخطوة جزءا أساسيا للحفاظ على أنماط السلوك والقيم داخل المشروعات. ففي بداية الأمر تتم هذه المرحلة من طرف متخصص في إدارة الموارد البشرية ليتولى شرح مختلف الجوانب الخاصة بالعمل لكي تنتقل بعدها إلى المشرف و يعد هذا النوع من التدريب جد هام " إذ من شأنه أن ييث الثقة في نفسية الموظف و يزيل قلقه الناشئ من التخوف من الوقوع في الأخطاء و من توقع الارتباك ، فترتفع روحه المعنوية"⁴.

5- تدريب خاص بالموظفين الحاليين: لهذا النوع أهمية كبيرة لاسيما مع التطورات التكنولوجية الجديدة و استخدام وسائل ومعدات حديثة وهذا ما يحدث تناقضا بينها وبين مواهب العمال القديمة و بالتالي هذا ما

¹ - رامي رجا، "أثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسة العامة"، مجلة علوم إنسانية، العدد، 46، السنة الثامنة، 2010، ص3.

² - مرجع نفسه، ص3.

³ - جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد بشير أحمد عبد المتعالي ، دار المريخ ، الرياض ، ، 2003، ص.24.

⁴ - صالح الشيكشي ، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة، 1969، ص.149.

يتطلب إلى إعادة تدريب العمال و تهيئتهم و إكسابهم مهارات تتماشى مع هذه التطورات و هذا ما يؤثر إيجابيا على الفرد والمشروع بحد ذاته¹.

ثانيا- التدريب من حيث المكان والموقع:

يمكن تصنيف التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه إلى :

1-تدريب داخلي (داخل المؤسسة الإستشفائية أمحيدة بن عجيبة): يتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها، لكنه لا يخلو من بعض السلبيات، منها إنحصاره في محيط عمل المؤسسة الإستشفائية أمحيدة بن عجيبة وفي حدود تجارب العاملين وخبراتهم، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومتنوعة².

كما يقصد بالتدريب الداخلي ذلك الذي يتم داخل المشروع سواء في مكان العمل نفسه أو في قاعات تدريبية خاصة وذلك بعد تجهيزها بكل اللوازم والمعدات اللازمة، وتخصص له قيمة مالية معتبرة حسب طبيعة المواضيع التدريبية يشرف عليها المسؤول المباشر المكلف بالتدريب أو الرئيس الأول للأفراد المعنيين³.

وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، ما يسمى بالتدريب في موقع العمل حيث يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض الموظفين القدامى ذوى الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

2- تدريب خارجي (في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه):

يتميز بكونه يتيح آفاق لتبادل الخبرات واكتساب المهارات، حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة، وتصبح عملية التدريب بذلك مكان تتركز فيه خبرات عشرات من المتدربين فضلا عن أن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المؤسسة الإستشفائية أمحيدة بن عجيبة الواحدة المعنية ولكن لا يخلو التدريب الخارجي من بعض السلبيات كإنعدام أو ضعف رقابة

¹ - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت، 1997 ص. 36.

² - حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص19.

³ - عبد الرحمان توفيق ، التدريب : الأصول و المبادئ العلمية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 1994 ص 194.

المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة على التدريب، ومن ثم يصعب تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية، إذ تعتمد المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة في التقييم على التقارير التي يعدها المتدربون بعد إنتهاء التدريب، والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، بالإضافة إلى تحمل المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة نفقات إضافية في التدريب الخارجي¹.

كما يتم التدريب الخارجي هنا خارج المشروع و ذلك عندما يكون هناك نقص في إمكانيات التدريب الداخلي أو عدم توفر المشروع إلى إطارات خاصة تساهم في هذه العملية و بالتالي يتم بعثها إلى مراكز أو معاهد خارج المشروع².

المطلب الثاني: التدريب وفق الهدف ووقت التنفيذ

ينقسم التدريب إلى النوعين الآتين:

أولاً-التدريب الإعدادي (قبل الخدمة): ينفذ هذا النوع من التدريب لإعداد المتدرب لممارسة عمل معين، وبالتالي فإن تصميم البرنامج الإعدادي يستند إلى متطلبات هذا العمل المطلوب توفرها في الموظف من قدرات ومهارات وسلوكيات، ووفقاً لهذه الخاصية فإن المتدرب إما يكون جديداً على العمل بصفة عامة، كخريج الجامعة الذي لم يدخل ميدان العمل من قبل أو أن يكون متنقلاً من عمل سابق لعمل جديد ليس لديه خبرة فيه، ويطلق على هذا النوع من التدريب أيضاً مسمى التدريب التمهيدي³.

ثانياً-التدريب أثناء الخدمة: هو التدريب الذي يتم للموظفين بهدف تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم، وتقوم بعض المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة بتنفيذ هذا التدريب في مكان العمل، وهذا ما يعرض التدريب لمؤثرات أو سلبيات مثل انشغال المدربين بأعمالهم اليومية وعدم التركيز أو إعطاء وقت كافي للتدريب، ولذلك تلجأ بعض المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة الإستشفائية أحميدة بن

¹ - حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص19.

² - عبد الرحمان توفيق، المرجع لسابق، ص125.

³ - القبلان يوسف بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص30.

عجيلة إلى تنفيذ التدريب بعيدا عن بيئة العمل بهدف إعطاء التدريب الوقت الكافي وإبعاد المتدربين عن ضغط العمل¹.

المبحث الرابع: مراحل التدريب

إن التدريب في واقعه عملية مستمرة ومتكاملة تمر وفق خطوات عملية تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتنتهي بالتغذية الراجعة مروراً بتصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه، وتعتمد كل مرحلة على ما سبق من مراحل. فقد اختلف علماء التدريب في التعبير عن هذه المراحل فمنهم من حددها بسبع مراحل وهي تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج، اختيار المدربين، اختيار مكان وزمان التدريب، اختيار الطريقة المناسبة للتدريب، تنفيذ التدريب، وتقييمه، وسنحاول في هذا المبحث التركيز على جمع المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية بالإضافة إلى عملية التصميم والتنفيذ.

المطلب الأول: جمع المعلومات وتحديد الاحتياجات

إن هذه المرحلة هي جزء متكامل من نظام للمعلومات الإدارية التي توفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات، حيث توفر كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وعن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء منظمة داخلها أم خارجها، وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر التالية:

- معلومات عن التنظيم الإداري.
- معلومات عن الأهداف والسياسات.
- معلومات عن تطور النشاط.
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.
- معلومات عن الإمكانيات المادية.
- معلومات عن النظم والإجراءات.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص، 21

-معلومات عن الأفراد.

-معلومات عن الظروف المحيطة¹.

أما تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر هذه الخطوة الهدف الأساسي من عملية التدريب، لأنها تركز على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التدريب وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها لممارسة أعمالهم بكفاءة، ويرتكز النشاط التدريبي بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط.

إن عملية تحديد الحاجات التدريبية تشكل الأساس الذي يقوم عليه التدريب والمؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح، فهي الخطوة الأولى في سلسلة حلقات تكون أي نشاط أو برنامج تدريبي، لذلك ينبغي أن تكون هذه العملية شاملة ودقيقة لتساعد في التوصل إلى قرارات فعالة وسليمة عند تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها. فأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، يعتبرها عنصراً هاماً وجوهرياً في عملية التدريب وبالتالي هو شرط أساسي من شروط تنمية الموارد البشرية لأنها تقرر طبيعة الأهداف التدريبية كما ونوعاً واتجاهاً².

تكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في النقاط التالية:

إن انشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بها يؤدي إلى عدم القيام بأعمالهم، ومن ثم عدم تلبية طلبات الناس الذين يراجعون دوائرهم وهي مغلفة لأن العاملين فيها مشغولون في التدريب الذي لا حاجة لهم به.

المخاطر الذي يصادفها من سيتدرب كمخاطر الطريق ليصل إلى موقع التدريب الذي لا حاجة له به.

و زيادة تكاليف التدريب لا بد أن توجه إلى حاجات ضرورية للتدريب³.

¹ - الهيتي خالد عبد الرحيم مطر ، دارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي "، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 5200، ص23.

² -حسن عبد الفتاح ، دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، مطبعة النيل ، القاهرة، 1996، ص74

³ -زويلف مهدي ، إدارة الأفراد: في مدخل كمي والعلاقات الإنسانية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان، 2003، ص83.

خطوات تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها: هناك أربع خطوات أساسية يمكن إتباعها لتحديد الحاجات التدريبية للأفراد العاملين في المنظمة وهي:

1-تحديد الفجوة بين الواقع والمتوقع :وهي فحص الأداء الحالي للأفراد وللمنظمة في ضوء مجموعة من معايير الأداء، سواء كانت موجودة من قبل أم تم إدخالها واعتمادها حديثاً، وتشتمل عملية الفحص هذه على خطوتين فرعيتين هما:

-تحليل الوضع الحالي للمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، سواء أكانوا يعملون أم من المتوقع التحاقهم بالعمل ، وينبغي أن يتناول هذا التحليل أيضاً أهداف المنظمة ومناخها وبيئتها والقيود الداخلية والخارجية على عملها.

-تحديد ملامح الوضع المرغوب والذي يعد ضرورياً لنجاح العاملين والمنظمة، ويركز هذا التحديد على المهام الوظيفية والمعايير، إلى جانب المهارات والقدرات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا النجاح.

2- ترتيب الحاجات حسب الأولوية والأهمية :تؤدي الخطوة الأولى إلى التعرف على عدد كبير من الحاجات التدريبية، أما في هذه الخطوة ينبغي فحص هذه الحاجات في ضوء منظمة أهميتها لأهداف وبالتالي ينبغي تحديد ما إذا كانت هذه الحاجات حقيقية أو تستحق الاهتمام، وتحديد درجة أهميتها في ضوء حاجات المنظمة ومتطلباتها، ومن المعايير التي تساعد في تحديد درجة الأولوية والأهمية التكلفة المتوقعة لتلبية الحاجة، عدد الأفراد الذين تعنيهم هذه الحاجة، أثر الاحتياجات على المستفيدين من خدمات منظمة ، موقف إدارة المنظمة من الاحتياجات وضرورة وجود حل لتلبيتها¹.

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ العملية التدريبية

تتم عملية التدريب لاحتياجات تدريبية والوقوف على أوجه القصور والعجز في الأداء لدى الموارد البشرية وترجمت هذه الاحتياجات إلى أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال برامج تدريبية يتم تصميمها بشكل علمي.

¹ - تقوم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية - دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية- بسكرة-، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2018، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة، ص32.

أولاً: مستلزمات البرنامج التدريبي: لنجاح العملية التدريبية يتطلب توفر العوامل التالية:

- الاطلاع على القوانين التي تدفعها المنظمات على تدريب أفرادها كما أن أهمية التدريب تزداد قيمتها في ظل التطور الحاصل في التكنولوجيا المعقدة والتي يتطلب عنها تدريب وإعادة تدريب الموارد البشرية.

أما فيما يتعلق بمرحلة التصميم تعتبر الامكانيات المادية جد ضرورية في سبيل الاعداد الجيد لأي برنامج تدريبي بحيث تعمل المنظمة على توفير الأموال اللازمة من مصادر مختلف إيماناً منها بالفوائد العديدة التي يحققها التدريب إذ وفرت له الاعتماد المالية اللازمة.

- الإستعانة بمجموعات وفرق العمل المدربة والقادرة على استخدام أدوات الابداع والابتكار.

- توفير التكاليف المختلفة لمكافئة العاملين، تكاليف المطبوعات والنشر والمساعدات اللازمة لأماكن التدريب ، وغيرها منها التكاليف عملية التدريب¹.

وهي تعبر عن مرحلة إدارة العملية التدريبية في إطارها العام وإجراءاتها التنفيذية أهمها:

- الاتصال بالمتدربين وتعريفهم بمواعيد البرنامج التدريبي والتأكد من مشاركتهم.

- توقيت البرنامج التدريبي حيث يتضمن موعد بدء وانتهاء البرنامج التدريبي، توزيع العمل التدريبي ، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

- تحديد وتوفير المستلزمات الضرورية عند انعقاد كل برنامج تدريبي.

- تعريف المشاركين بالبرنامج التدريبي وشرح أهدافه ومتطلباته.

كما يتضمن تنفيذ العملية التدريبية وضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تضمنتها خطة التدريب موضع التنفيذ تهدف الى:

- التعرف على آراء المتدربين في البرنامج التدريبي.

- تقييم المتدربين وإعداد تقرير وملف متابعة لكل متدرب.

¹ - محمد جمال بدعي ، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، دار المعالي للطباعة، القاهرة، 1970، ص174

-توزيع شهادات المشاركة في حفل الختام¹.

المبحث الخامس: الصعوبات والعراقيل التي تواجه التدريب

سنتناول في هذا المبحث إلى أهم العراقيل والتحديات التي تواجه العملية التدريبية.

المطلب الأول: صعوبات التدريب

يمكن حصر المشاكل و المعوقات التي تعرقل العملية التدريبية فيما يلي:

- اختلال الهياكل التنظيمية وعدم تحديد الاختصاصات و توزيع المسؤوليات بين العمال، في مثل هذه الحالات فان المشكلة لا تتمثل في نقص كفاءة العاملين و لكنها تتركز في اضطراب التنظيم و يكون اللجوء إلى التدريب في هذه الحالة غير مفيد.

-غياب السياسات التي ترشد العمل و توجه اتخاذ القرارات والتي تعتبر أساسا يعتمد عليها العمال في مواجهة ما يتعرضون له من مشاكل.

-سوء التخطيط أو انعدامه الراجع إلى عدم إدراك الإدارة لأهميته أو اعتمادها على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها تعتبر كلها من المعوقات التي لا يساهم التدريب كثيرا في علاجها، و لكن العلاج يكون في وضع نظم جديدة للتخطيط وتحسين مصادر المعلومات و تحديد معايير موضوعية للتقدير والتنبؤ.

- مشاكل ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور أو سوء معاملة المشرفين عليهم أو منازعات بين بعضهم البعض.

-ضعف المشرفين على إدارة التدريب في التصميم الجيد لبرامج التدريب و كذا تنفيذه و متابعته و تقييمه بسبب غياب سياسات واضحة في تحديد الاحتياجات التدريبية والأهداف المرجوة².

¹ - بوبكري فريدة، دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، مذكرة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى. جيجل، 2013، ص35.

² - علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، دار المعارف ، مصر ، ، 1970، ص349.

المطلب الثاني: تحديات التدريب

هنالك العديد من التحديات التي تواجه عملية التدريب بجميع عناصرها، أذكر أبرزها:

أولاً: المدرب

- عدم تمكنه من المادة العلمية.
- ضعف أسلوبه في إيصال المعلومة.
- لغة الجسد غير معبرة.
- الضعف باستخدام المعينات التدريبية.
- ضعف في قدرته على حل المشاكل وإدارة الأزمات.
- عدم إلتزامه بالوقت.
- وجود خلافات بين مدربين اثنين يقدمون نفس التدريب.
- قلة خبرته في مهارات التنسيق¹.

ثانياً: المتدربين أو المشاركين

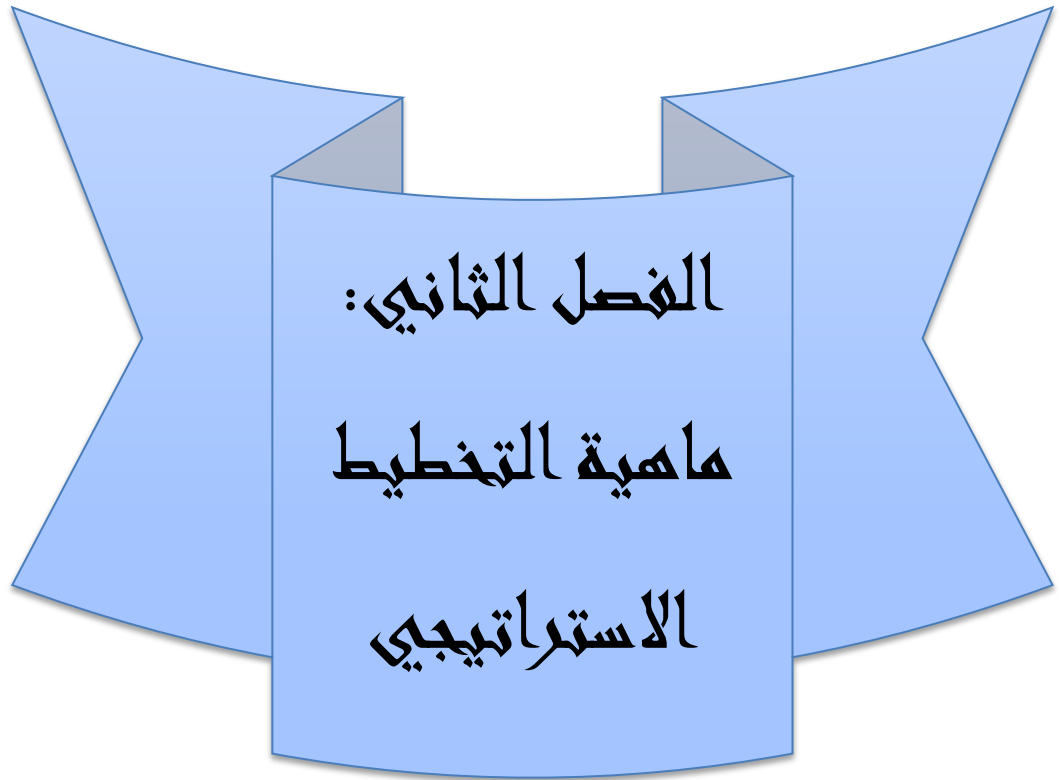
- لا يشكل موضوع التدريب احتياج تدريبي لهم.
- ضعف التزامهم بقواعد الاتفاق الخاصة بالتدريب.
- لغة التدريب لا تناسب المتدربين.
- القاعة أو مكان التدريب غير مناسب.
- تفوق خبرة المتدربين على خبرة المدربين.

¹ - قاسمي أسماء، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة (دراسة ميدانية لمؤسسة شرفة جو ، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج ، البويرة، 2012، ص64.

- كثرة المدربين خلال الدورة التدريبية الواحدة.

ثالثاً: بيئة التدريب:

- ضعف الإمكانيات المتاحة.
- عدم ملائمتها لموضوع التدريب.
- البيئة غير مريحة.
- عدم وجود إضاءة طبيعية في بعض الأحيان.
- طبيعة ترتيب المقاعد.
- تداخل الأصوات بسبب خلل في بين قاعات مختلفة من ضمنها قاعة التدريب .



الفصل الثاني:

ماهية التخطيط

الاستراتيجي

تمهيد:

إن لكل عمل أو وظيفة أو مهمة يسعى الانسان للقيام بها وفق مجموعة من الاستراتيجيات التي تعتمد على وضع خطط مسبقة من أجل تنفيذها بأسلوب صحيح، لذلك يساهم التخطيط الاستراتيجي بتحديد الاستراتيجية المناسبة لاختيار الخطة الصحيحة للعمل على تطبيقها . حيث يضع تحليلا مناسباً للفرص المتاحة، والمخاطر المتوقعة، والتي تؤدي إلى وضعه على مساره الصحيح، والذي يساهم في الوصول إلى نتائج إيجابية، و تؤدي إلى النجاح المطلوب.

ويندرج التخطيط الاستراتيجي في إطار مناهج التدبير الحديث للمنظمات والإدارات، وقد أدى هذا النوع من التخطيط إلى تقوية فعالية أداء المنظمات من خلال توفرها على رؤية مستقبلية تسمح لها بالاستمرارية وتطوير وتوسيع مشاريعها الراهنة والمستقبلية والقدرة على الاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات التي تحدث داخل محيط المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة وضمان توقعها الجيد في مجال تدخلها.

المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي بتعدد الزوايا التي عالجت هذا الموضوع والتي حددت أهميته و سنحاول من هذا المنطلق و في هذا المبحث عرض تعريفات للتخطيط الاستراتيجي وتوضيح أهميته.

المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي حلقة ابرز في الممارسات التسييرية حيث عرف إثراء نظريا ونقاشا فكريا واسعا في الأوساط الأكاديمية والمهنية، وعليه فقد أعطيت له عدة تعاريف نذكر منها:

أن مصطلح الاستراتيجية يعود إلى الأصل الإغريقي و يعني علم الجنرال ، كما يعني قيادة " فن الحرب " عند هذا الجنرال ، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني، ومن هنا "أصبحت الاستراتيجية موضع بصورة واضحة أنه " فن القيادة أو الإدارة"¹.

حاز اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة عموما بل إنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهج في إطار منظمات الأعمال".

عرفها ألفريد شاندلر على أنها " إعداد الأهداف الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة ، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هاته الغايات "².

وهي أيضا " مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، مع التأكد من تنفيذ الخطط و البرامج المحددة."

¹ - صيام أمال نمر صالح، تطبيق التخطيط الاستراتيجي و علاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 10.

² - لزعي ماجد ارضي ، التخطيط الاستراتيجي و بناء منظمات متميزة تكنولوجيا - دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية " ، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا ، قسم إدارة الأعمال ، عمان 2004، ص19.

أما في نظر Thomas هي " خطط و أنشطة المؤسسة الإستشفائية أحيدة بن عجيلة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق و التطابق بين رسالة المؤسسة الإستشفائية أحيدة بن عجيلة وأهدافها¹.

وعرفه **الضمور** والقطامين بأنه مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة الإستشفائية أحيدة بن عجيلة في المستقبل البعيد، وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة ليتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير، مروراً بالمدى الزمني المتوسط وانتهاء بالمدى البعيد².

كما عرفه أبو صالح على أنه الإطار الفلسفي الذي يتم بموجبه تحقيق التكامل والتناسق والترابط بين الأهداف والسياسات الطويلة والمتوسطة والقصيرة حيث أورد تعريفين للتخطيط الاستراتيجي:

التعريف الأول:

التخطيط الاستراتيجي هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوباً ومساراً لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة، وتشكل هذه الخطة الاستراتيجية منهاجاً تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها وعملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم³.

التعريف الثاني:

التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين للعمل في المنظمة و وضع تصور لتوجهها المستقبلي ووضع موضع التنفيذ⁴.

وهناك من يعتبره نظام متكامل يتم من خلاله "تحديد رسالة المنظمة في المستقبل وأهدافها، والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد"⁵.

¹ - خير الدين، غسان مدحت، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، دار الراجية للنشر و التوزيع، 2012، ص15.

² - صيام أمال نر صالح، مرجع سابق، ص11

³ - أبو صالح محمد، التخطيط الاستراتيجي للدولة 2020، ينظر لرباط:

<https://onstrategos.com,2021/06/06>

⁴ - كمال قرابة، متطلبات التخطيط الاستراتيجي للمنشآت الرياضية الكبرى في ضوء أبعاد التنمية المستدامة، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد6، العدد2، 2021، ص96.

⁵ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص.

فهو عبارة عن تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، فهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية¹.

وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي كرؤية مستقبلية على أنه "رؤية لوظيفة المنظمة في المستقبل ويوفر هذا التخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين"².

وبالتالي فالتخطيط الإستراتيجي يتضمن التنبؤ ووظيفة صانع التخطيط الإستراتيجي فهي اختيار البديل الذي يتوقع حدوثه في المستقبل، إذن فالمستقبل هو أساس صناعة التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي

تظهر أهميته للمؤسسات في تحسين النتائج والتركيز والتوجيه، وحل المشاكل وفرصة التعليم وبناء الطريق، الاتصال، التسويق، وتجنب بل والتغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية، كما ويساعد المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة في تحديد أسباب المشاكل وحلها³.

وأشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى أن تبني التخطيط الاستراتيجي يقدم العديد من الفوائد للمنظمات كما يساعدها على ما يلي:

التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً، ومساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي، والتمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة، والتأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة، تحسين المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل، ويقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون، ويساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويساعد المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها⁴.

¹ - بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة، عمان، 2010، ص ص. 98-100

² - خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 128.

³ - سمير سليمان عبد الجمل، عدنان محمد مسلم الرجوب، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 1، جويلية 2020، ص 19

⁴ - مرسي، نبيل محمد، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 35

فأهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره طريقة لتفادي المشاكل والعراقيل التنظيمية تكمن فيما يلي:

- عملية داعمة للإدارة بشكل عام.
- يوفر رؤيا مشتركة وسبب للوجود.
- يزيد من الالتزام.
- متطلب أساسي لعملية تجنيد الأموال.
- فرصة لتجديد الأولويات.
- إمكانية التعامل مع الأزمات والمهددات.
- المساعدة على تحقيق الاستثمار الأمثل.
- يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
- تحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.
- يتناول التخطيط محاولة توقع الأحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها تقدير الظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة¹.
- ورغما من أهمية التخطيط الاستراتيجي يبقى الأثر متفاوت بين مختلف المنظمات والمؤسسة الإستشفائية أحيدة بن عجيلة الإستشفائية أحيدة بن عجيلة، فالأفضلية بطبيعة الحال إلى المؤسسة الإستشفائية أحيدة بن عجيلة الإستشفائية أحيدة بن عجيلة التي تعتمد في عملها على التخطيط الاستراتيجي عن مثيلاتها التي لا تعتمد على ذلك ، فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة وطريقة عملية وعلمية يقف نجاحه على قوة وفعالية القائمين عليه، أي فريق التخطيط بحيث يتحمل المسؤولية الأكبر في إنجاح التخطيط الاستراتيجي².

¹ - بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص113.

² - هشام بوبكر، التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 28، العدد2، 2008، ص.50.

المبحث الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي

في هذا المبحث سنتطرق إلى خصائص التخطيط الاستراتيجي من خلال مطلبين إذ تم تخصيص المطلب الأول إلى خصائص التخطيط استراتيجي للمؤسسة أما المطلب الثاني فتم تخصيصه إلى خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال.

المطلب الأول: خصائص التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة

إن نجاح الخطة الاستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحتويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات و المعطيات البيئية . كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها الخطة . وتتمتع عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة بمجموعة من الخصائص المتمثلة في أنها :

-عملية ذات مدلول رؤيوي و حقيقي ، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح.

- تدعم باطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.

-عملية شمولية ومتكاملة وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم و أهداف وأفكار متناثرة.

-تطور من خلال فريق عمل متكامل¹.

-عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهها ، وليس ارباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.

-عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.

-أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة ، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية².

¹ -لحمر عباس، البعد الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر. 2018،

² - خالد محمد بني حمدان ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. دار اليازوري ، عمان ، 2009، ص.15.

- عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.
- أن تكون هجومية مفتوحة ، وليست دفاعية مغلقة.
- أن تكون عملية تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة.
- أن تكون موجهة بالأولويات و ليست مجرد إضافات متقطعة.
- هي مفتاح النجاح و ليس نظرية مجردة.
- أن تكون أفعال و ليس تأجيل و تمهل.
- عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية مستمرة و ليست عملية عرضية¹.

المطلب الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال

- هناك مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال نذكر منها :
- دعم وإسناد كامل من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي.
 - التشاركية في عملية التخطيط الاستراتيجي ، أي مشاركة العاملين والإدارة فيها على حد سواء².
 - إن عملية التخطيط الاستراتيجي تقوم بتعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات.
 - تؤسس وتؤكد على المقاييس والمعايير المالية للنتائج.
- مواجهة تغير بيئة عمل المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها، وتطوير إمكانيات المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة للتعرف و تحليل الفرص والتحديات وتقوؤها ووضع سبل التعامل معها، وتدعي قدرة المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها، وتوفير المرونة لدى المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.

¹ - خالد محمد بني حمدان، المرجع السابق، ص16.

² - سيد علي ، التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده ، دار العلم والایمان للنشر والتوزيع، مصر. 2008 ، ص 53 . 55

- توجيه مسار استراتيجيات المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة، وذلك بصياغة وتطوير رسالة المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة وأهدافها مع توفر متطلبات تحسين الأداء وتحقيق النمو والتقدم، والتأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية بطموحات الإدارة العليا¹.

- تطوير وتحسين أداء المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة، بتحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمؤسسة، ما يساعد على تحقيق أهدافها ورسالتها، حيث تدعي الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل وتقوم الأداء المنخفض وتوفر متطلبات تحسينه و تتأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل وتحدد سبل تطويرها، وتوفر متطلبات دعم العلاقات الايجابية والتواصل المثمر بين المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة ، وتدعي مقومات بقاءها واستمرارها ونموها.

- توفر المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار المبتكرة، والعمل على تيسر الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة، وتحديد القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة ورسالتها، وكذا التركيز على توفر الإطار العام الملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقييم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانيات المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة، والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة².

¹ - . دودين ، أمد يوسف، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014،

² - اسمهان مربي، حكمة جاب الله، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق فعالية التغيير التنظيمي، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد4، المجلد1، العدد4، 2019، ص98.

المبحث الثالث: المتطلبات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بتركيزه على عملية تشكيل القرارات التي تتعلق بالمستقبل، وصياغة الاستراتيجيات، والأهداف، وتحديد الزمن المناسب لذلك، ومن هنا تبرز بعض المتطلبات الضرورية لضمان تحقيق هذه العملية بشكل فعال، ومن هذه المتطلبات وجود خبرات متخصصة في مجال التخطيط، دعم الإدارة.

المطلب الأول: وجود خبرات متخصصة في مجال التخطيط

تحرص المؤسسة الإستشفائية أمحيدة بن عجيبة الإستشفائية أمحيدة بن عجيبة التي تضع خططا إستراتيجية مرموقة على أن تضمن وثيقة إستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هاديا لها في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها. والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالترتيب أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، فهي تعتبر أيضا محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم. في حين أن الأفراد والجماعات تكون لديهم مبادئ وأحكام حول الأشخاص والأشياء والمعاني والأنشطة، وتعتبر بمثابة موجّهات يمكن الحكم بها على ما هو خير أو شر أو حسن أو قبيح، وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب. وفي الغالب ما تكون هذه القيم مستمرة نسبيا يشترك في مراعاتها أفراد جماعة من الجماعات. وعندما تحرص منظمة ما على وضع قيم جوهرية، فإنها تحدد القيم الرئيسية لتكون موجّهات لها ولتفكير العاملين فيها ولعملية اتخاذهم للقرارات.

تقوم هذه القيم بتحديد علاقات الأفراد ببعضهم بعضا في المؤسسة الإستشفائية أمحيدة بن عجيبة، وكيفية اتخاذ القرارات والأشخاص الذين يتفاعلون معهم، وكيف يتم التعامل مع الزبائن وكيف يسلك العاملون سلوكًا أخلاقيا في المؤسسة الإستشفائية أمحيدة بن عجيبة. وتنمو هذه القيم في المؤسسة الإستشفائية أمحيدة بن عجيبة بشكل تدريجي وغير رسمي وتتغير نسبيا عبر الزمن بفعل قادة المؤسسة الإستشفائية أمحيدة بن عجيبة وتأثير الحوادث والأزمات التي تشكل ثقافة وسلوك الأفراد¹.

¹ - ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، دراسة حالة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 1 ديسمبر 2014، ص 141.

المطلب الثاني: دعم الادارة

يجب أن يكون لدى المديرين في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي من حيث معرفة مضامينه و مبادئه وفلسفته فضلا عن ذلك ينبغي أن تكون لديهم ثقافة إدارية في مجالات الفكر الاستراتيجي عموما و التخطيط الاستراتيجي خصوصا ¹.

1-الموارد المالية : يجب أن يكون هناك بنود و مخصصات مالية للانفاق على الدراسات الاستراتيجية، والمستشارين الخارجيين و المتخصصين.

2-الخوافز : يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مجهود إداري إضافي من المديرين ، الأمر الذي يجب تشجيعه بأنظمة ثرية للمكافآت المادية و لحوافز المعنوية.

3-ثقافة المنظمة : يعني أن تشجع المنظمة التفكير الاستراتيجي ، و جمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات.

4-اقتناع الادارة العليا : كلما زاد إقتناع و دعم الإدارة العليا بالادارة الاستراتيجية زادت فرصتها على النجاح، وبدون هذا الدعم تنضب موارد الادارة الاستراتيجية وتفشل ².

5-كفاءة المدير: كلما كان المدير الاعلى للمؤسسة يمتلك كفاءة عالية في الادارة و التخطيط و قادر على تحمل المخاطرة ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الإستشفائية أمحدة بن عجيبة.

6-المرونة : تحتاج المؤسسة الإستشفائية أمحدة بن عجيبة إلى القدرة والامكانية على مواجهة التغيرات البيئية والظروف المحيطة بها حتى يمكن التكيف والتفاعل معها والسيطرة عليها قدر الامكان ³.

¹ - حسين مُجد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة .دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن ، 2014، ص91.

² - أحمد ماهر ، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي الدار الجامعية، مصر 2009، ص 47

³ - حسين مُجد جواد الجبوري ، مرجع سابق، 2014، ص90.

المبحث الرابع: خطوات وأبعاد عملية التخطيط الاستراتيجي

عملية التخطيط الاستراتيجي من الأشياء التي يتم القيام بها بخطوات ، وهناك العديد من المكونات الرئيسية التي تشكل عملية التخطيط الاستراتيجي ، وهناك العديد من مراحل التخطيط مثل التحليل الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية ، والتنفيذ ، والمراقبة ، وعلى الرغم من أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتطلب صبراً كبيراً إلا أنها يمكن أن تسفر عن نتائج مجزية للغاية ، وفيما يلي خطوات التخطيط الاستراتيجي التي تتمثل في:

المطلب الأول: خطوات التطبيق الاستراتيجي

تعتمد عملية التخطيط الإستراتيجي على صياغة إستراتيجيات كل من المنظمة ككل، ووحدات الأعمال التابعة لها، كما تشير الإستراتيجية إلى كل من رسالة، وأهداف المنظمة، والوسائل المستخدمة لبلوغها من حيث السياسات والخطط، وعلى الرغم من تفاوت خطوات التخطيط الإستراتيجي من مؤسسة لأخر، لكن أغلبهم متفق على أنها تشمل:

1- التحليل البيئي:

فالتحليل البيئي هو مفتاح التخطيط الإستراتيجي من حيث التعرف على البيئة الداخلية (القوة والضعف) لتحديد كفاءة المنظمة، وقدراتها المتميزة، وتحليل البيئة الخارجية للوقوف على (الفرص والتهديدات) التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً والتعرف على الموقف التنافسي، والحصة السوقية مقارنة مع باقي المنظمات¹. فتتجسد المرحلة الأولى إذن بعملية البحث عن معلومات حول العلاقات، والأنشطة والأحداث الخاصة بالمنظمة، والتي يمكن أن تساعد الإدارة في قيادة المنظمة مستقبلاً.

¹ - السيد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقه ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية، 1990، ص40.

ويتمثل التحليل البيئي في:

أ- تحليل البيئة الخارجية:

هي جميع العوامل التي تحيط بالمنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرارات.

ب- تحليل البيئة الداخلية:

يهدف التحليل البيئي الداخلي إلى التعرف على نقاط الضعف والقوة التي تشكل مصادر قوة وفيرة للمنظمة، بحيث نستطيع التعرف على واقع التحليل البيئي من خلال (SWOT). قد يكون التحليل البيئي معقداً لا يمكن التنبؤ به ولكن الحقيقة أن التغير في البيئة لا يعني أنه لا يمكن التنبؤ به، أو أننا يجب أن نقلل من أهمية التنبؤ بصيرورة التخطيط الاستراتيجي.

ج- الرؤية المستقبلية:

تعتبر الرؤية الواضحة والمميزة بمثابة حجر الزاوية في التخطيط الاستراتيجي، فهي ليست مجرد ألفاظ أو عبارات أو شعارات وإنما هي حالة مستقبلية تنطبع في الذهن وتستدعي التفكير في الوسائل والطرق التي تؤدي إلى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث¹.

وتعرف الرؤية على أنها صورة المستقبل أو الحلم الذي يتمنى القائمون على المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة تحقيقه، ومما تجدر الإشارة إليه أن الصورة التي ترسمها المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة لمستقبلها يجب أن لا تكون بعيدة جداً عن الواقع الذي ستنتقل منه المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة، بمعنى آخر أن الرؤية المقترحة يمكن تحقيقها في المدة المحددة لها².

فصياغة الرؤية ليست عملاً بسيطاً تطور بسهولة، بل كانت مجموعة معقدة من الأفكار تحدد ماذا تستطيع أن تكون عليه المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة في المستقبل، كونها عملية ديناميكية مستمرة و ليست عملاً يتم مرة واحدة يبدأ عند نقطة البداية و ينتهي عند نقطة النهاية، بل هي عملية 16 تطور وتعديل مرات عديدة أثناء

¹ - حافظ مُجد صبري و السيد البحري : تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب القاهرة، 2006،

² - حميدي عبد المليك، زحاف مُجد، مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة مُجد خيضر بسكرة، العدد 47، جوان 2017، ص 400.

العمل . فيتم صياغة الرؤية جماعيا، ليصبح لها دور مهم في زيادة فاعلية و إنتاج المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد¹.

و يمكن تحدد خصائص الرؤية فيما يلي:

-هادفة للنمو: أي لا تكون قاصرة على اللحظة، بل تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان.

-واقعية ومرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة الحالية والمتوقعة².

- قابلة للقياس: حتى يمكن قياس التقدم الذي تحرزه المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة في سبيل تحقيق غاياتها.

-محددة بتاريخ: ينبغي أن تكون محددة بالتحقق في فترة ما ويفضل أن تكون طويلة المدى.

- يجب أن تتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة عن طريق الوصول لتحقيقها.

- توضح الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة³.

2-صياغة الإستراتيجية:

تشتمل صياغة الإستراتيجية على المراحل الأربع التالية:

أ- رسالة المنظمة:

هي غاية المنظمة وسبب وجودها وهي التي نخبرنا بالغرض الأساسي الذي وجدت من أجله، إنها فلسفة المنظمة في تعاملها مع الآخرين حاضراً ومستقبلاً، إنها تحدد بالكلمات ما هي الشركة الآن؟ وماذا تريد أن تكون؟ وعادة ما تعبر الرسالة وصفا للمنتجات، والخدمات⁴.

¹ - القطامين أحمد، . الادارة الاستراتيجية حالات و نماذج تطبيقية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص35

² - حميدي عبد الملوك، زحاف محمد، مرجع سابق، ص401

³ - العارف ، نادية : الادارة الاستراتيجية ادارة الألفية الثالثة ،الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001، ص65

⁴ - عوض محمد أحمد ، الإدارة الإستراتيجية :الأصول والأسس العلمية، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 1999، ص 48.

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، و تشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، و تبدأ المنظمة برسالة محددة و واضحة ولكن مع مرور الزمن قد تتغير ويجري عليها تعديلات¹.

يجب أن تكون رسالة المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة مختصرة وعامة وذات نظرة مستقبلية، فهي تعتبر دليل أو مرشد عام، مع تجنب الرسائل الطويلة المفصلة المحددة بدقة لأنها تعمل في بعض الأحيان على إعاقة الابتكار و الإبداع و حرية التفكير.

فالرسالة الفعالة يجب أن:

- تكون مختصرة بقدر الإمكان (مائة كلمة أو أقل) .

- أن تحدد ماذا تنتج المنظمة، ولمن يوجه الإنتاج.

- أن تحدد المبرر الأساسي لوجود المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة².

ولكي تستفيد المنظمة من الرسالة لا بد من عكسها على واقع ملموس يراه العملاء، والعاملين، والموردين، وكل من استهدفهم الرسالة، وتستطيع المنظمة بعد تطوير رسالتها من العمل على صياغة الأهداف، وتطوير الإستراتيجيات المناسبة لها³.

ب- تحديد الأهداف:

تمثل الأهداف النتيجة النهائية لنشاط مخطط خلال فترة معينة حيث تحدد ماذا يجب إنجازه، ومتى؟ ويجب أن يؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق المنشأة لرسالتها، وغالبا ما يكون الهدف الإستراتيجي من هذا المنظور يزيد على سنة في العادة، وقد يمتد لأكثر من خمس سنوات⁴.

¹ - العارف نادية، مرجع سابق، ص 67.

² - حميدي عبد المليك، زحاف مجّد، مرجع سابق، ص 401.

³ - عوض مجّد أحمد، مرجع سابق، ص 48.

⁴ - موفق مجّد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشري في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية المصرفية، 2008، ص 40.

المطلب الثاني: أبعاد التخطيط الاستراتيجي

يمكن حصر أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالنقاط الآتية :

-وضع الإطار العام للاستراتيجية.

- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.

- تحديد الأهداف والغايات.

- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.

- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف.

- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.

- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعة في ضوء الظروف البيئية المحيطة¹.

¹ - زيد، جمال درهم؛ ونجاد، أحمد أحمد، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية"، المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد 19، 2017، ص280.

المبحث الخامس: مستويات التخطيط الاستراتيجي والمشاركين فيه

عتمد الخطة الاستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المنظمة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزائه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف، وعلى هذا الأساس يمكن أن ننظر إلى ثلاثة أنواع من المستويات في المنظمة التي تبني على أساسها الخطة الاستراتيجية.

المطلب الأول: الاستراتيجيات الكلية في الادارة

وتتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها. وتعكس استراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المنظمة، كتدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام، العلاقة بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح، المداخل التي يمكن للمنظمة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار. وتأخذ استراتيجية المنظمة واحدة من أشكال ثلاثة وهي:

أ - استراتيجية الاستقرار أو ما يسمى أحياناً باستراتيجية النمو المحدود:

وهي أفضل البدائل الاستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة ووفقاً لهذه الاستراتيجية تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين بيئتها التنافسية.

ب - استراتيجية النمو:

وهي الاستراتيجية التي تتبنى النمو عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق بمفردها إذا كان النمو هو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المنظمة.

ج - استراتيجية التقلص أو الانكماش:

هي الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً، ولا بد من إتباع استراتيجية انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني¹.

¹ - رعد الصرن، مجد صقور، الإدارة الاستراتيجية، منشورات جامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص 15

المطلب الثاني: استراتيجية الوحدات الاستراتيجية

تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى، صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال¹. فهي التي ترتبط بالوحدة التي تبيع السلع والخدمات وليس للشركة الأم وليس للوظائف داخل المنظمة ويطلق عليها الاستراتيجية التنافسية، وتوضع عادة على مستوى وحدات الأعمال. تعمل هذه الاستراتيجية على تحسين الموقع التنافسي للشركة أو وحدة العمل للقطاع الذي تعمل فيه (أي التنافس بالمنتج)². و تتضمن عملية البلورة عدة نقاط نذكرها كالتالي :

1-تحديد رسالة المنظمة

2-تحديد الأهداف والسياسات والاجراءات

3-تحليل الموقف

•تحليل الموقف : عملية البحث عن الملاءمة الاستراتيجية بين الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية مع تجنب التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلي بحيث يتم تحليل الموقف كما يلي:

1-تحديد قائمة مركزة بالفرص والتهديدات

2-تحديد قائمة مركزة بالقوة والضعف

3-تحديد سوق الملائمة

4-اعداد خلاصة بالعوامل الاستراتيجية الأكثر أهمية³.

¹ - مُجد السيد الطوخي، الادارة الاستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ، ص1190. ينظر لرابط:

https://maed.journals.ekb.eg/article_133476_a37ab0beca98f4746837772efd7808f6.pdf

² -بني حمدان خالد مُجد طلال، وائل مُجد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، 2007، ص59

³ - رعد الصرن، مجد صقور، الإدارة الاستراتيجية، منشورات جامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص15

• الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال حسب نموذج بورتر:

تصنف إلى نوعين أساسيين :

1- الاستراتيجية التنافسية : أي القتال مع المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية.

2- الاستراتيجية التعاونية : أي الاتفاق مع واحدة أو أكثر من الشركات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية التي يمكن أن تتفوق بها على باقي المنافسين

قدم بورتر نموذجاً في الاستراتيجية التنافسية :

استراتيجية التكلفة الأقل

من خصائصها :

أ- استراتيجية جذب للزبائن

ب- تقديم أقل الأسعار مقارنة بالمنافسين

ج- ملائمة للإنتاج الكبير والواسع.

د- تعزيز قدرة المنظمة على المساومة مع المورد بسبب كبر حجم الصفقات

هـ- تؤمن للمنظمة ميزة تنافسية دائمة لأنها تنتج منتجات بتكلفة أقل من المنافسين

و- وضع عراقيل وعوائق أمام دخول المنافسين الجدد إلى السوق¹.

إن عملية تحديد الخيار الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية من القضايا الرئيسة، بحيث يحقق المصرف مزايا تنافسية تمكنه من التفوق على منافسيه، ومن خلالها تتحدد الكيفية التي يتنافسها في مجال العمل المصرفي ويبنى المصرف مزاياه التنافسية عندما يتخذ خطوات تمكنه من الحصول على مزايا أفضل من منافسيه

¹ - بني حمدان خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 60.

لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة المضافة للعميل وللمصرف وبشكل متميز عن المنافسين بحيث تختلف تلك الخطوات من مصرف إلى آخر¹.

المطلب الثالث: الاستراتيجية الوظيفية

يعنى ذلك أنه توجد خطة استراتيجية للتسويق، وخطة استراتيجية للأفراد، وخطة للإنتاج؛ حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة².

تركز هذه الاستراتيجيات على التوجه العام نحو كيفية استغلال الموارد في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية الأعمال، حيث تقوم الوحدات الوظيفية بإعداد استراتيجياتها والتي تتم من خلالها ممارسة الأنشطة المعنية باستغلال الموارد والإمكانات المطلوبة من أجل تحقيق أهداف محددة. بمعنى آخر نعني باستراتيجيات المستوى الوظيفي تلك الاتجاهات العامة الموجهة للعمليات التشغيلية أو الوظيفية بغرض تحسين الأداء الوظيفي لكافة محاور الكيان الوظيفي للمؤسسة. ومن الأمثلة على تلك الاستراتيجيات (استراتيجيات الإنتاج، والتسويق، وإدارة الموارد البشرية، البحوث والتطوير)³.

ويدخل هذا المستوى من الاستراتيجيات ضمن مهام المستوى التشغيلي أو الوظيفي حيث يشارك في تصميم تلك الاستراتيجيات التي ترتبط بتحديد الاتجاه العام الذي يوجه الأداء لكل وظيفة من الوظائف. لذا يجب تصميم تلك الاستراتيجيات ثم يتولى تنفيذها والرقابة عليها ومتابعة التنفيذ لها.

حيث أن تلك الاستراتيجيات ترتبط بتحديد الاتجاه العام الذي يوجه الأداء لكل وظيفة من الوظائف. وعليه يجب تصميم تلك الاستراتيجيات في إطار استراتيجيات المؤسسة الإستشفائية أحيدة بن عجيبة أو استراتيجيات وحدات الأعمال التابعة لكل وظيفة من وظائف الكيان الوظيفي للمؤسسة⁴.

¹ - أسامة معاوية بخت حسي، محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد، دور التوجه الإستراتيجي التحليلي في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية علي تحقيق القيمة المضافة في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 15، العدد 1، 2020، ص 274.

² - محمد محمد السيد الطوخي، مرجع سابق، ص 1190.

³ - عوض محمد أحمد، مرجع سابق، ص 50.

⁴ - محمد محمد السيد الطوخي، مرجع سابق، ص 1190.

الفصل الثالث:

علاقة التدريب

بالتخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

للتدريب نشاط ضروري تقوم به المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة وتوليه اهتمام كبيراً، فمن خلاله يتم تزويد الأفراد بمعلومات ومهارات وسلوكيات لتحقيق استراتيجية المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة خاصة وهي تعمل في ظل بيئة شديدة و الشيء الثابت فيها هو التغيير، مما أجبر المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة على ضرورة إيجاد توافق بين تغيير المستجدات الحاصلة في بيئتها ومهارات وسلوكيات أفرادها أي أصبح لزاماً عليها أن تهتم بالبحث على البرامج التدريبية المناسبة وتطوير الكفاءات العملية من خلال الإعتماد على التخطيط الاستراتيجي.

سنحاول في هذا الفصل دراسة دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في المبحث الأول، أما المبحث الثاني سنقوم بدراسة التدريب ودوره في التخطيط الاستراتيجي، بينما المبحث الثالث فسننتقل إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية، و تم تخصيص المبحث الرابع إلى أهمية التدريب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، و أخيراً سنقيم علاقة التدريب بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الأول: دور التدريب في زيادة الدقة والجودة

إن التدريب يشمل كل ما يتعلق بتخطيط الجودة ومراقبتها وتحسينها بالإضافة للمواضيع الأخرى التي تعتبر ضرورية لنجاح الجودة مثل رضى العميل والتكلفة والتحسين المستمر، كما تشمل على تطوير مهارات جديدة لم تكن تعطى الاهتمام الكامل من قبل والمتعلقة بالقيادة والتخطيط والوسائل المستخدمة لإرضاء العميل

المطلب الأول: التدريب وتحسين الإنتاجية

وهو اختيار المدربين والمتدربين المناسبين واختيار الطريقة المثلى لتلقين تلك المهارات الجديدة، فهنا يظهر تأثير التدريب على أداء العاملين من خلال:

- رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه كما ونوعا.

-بعث سلوكيات جديدة في الأفراد تتوافق وإستراتيجية المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة.

-تقوية الروح المعنوية للأفراد.

-تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وترشيد توجهاتهم.

-تنمية شعور العاملين بالولاء التنظيمي.

-تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.

-إكساب العمل و طرق البحث والإبداع.

-المساهمة في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة⁸⁶.

- زيادة الاهتمام بتدريب الكفاءات في المنظمات المعاصرة سواء الخاصة أو العامة، ذلك باعتباره الوسيلة الأهم والأسهل في تنمية وتطوير مواردها البشرية وتحسين العملية الإنتاجية فيها.

⁸⁶ - فريد خيلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعناية، ص73.

- يبرز هذا الاهتمام جليا في الجهد والمبالغ الضخمة التي تستثمرها هذه المنظمات في التدريب بالرغم من أثره الغير الآني والغير محسوس، ويبرز أيضا من خلال التغير والتأثير الذي يحدثه التدريب في كفاءات ومهارات وقدرات وسلوك الأفراد، وترتكز هذه النظرة الحديثة في إدارة الموارد البشرية من مجموعة المفاهيم الآتية:
- إن العنصر البشري هو مصدر الأفكار، لذلك وجب التنمية والتطوير.
- المشاركة الفعالة للعقل البشري وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية، وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات.

- أصبح العنصر البشري المتميزة بالقدرة على الابتكار والإبداع أحد أهم مصادر تكوين القدرة التنافسية للمنظمات والوصول إلى مستويات أداء أحسن⁸⁷.

تعكس العملية التدريبية الكفاءة الإنتاجية للعامل مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهارته، وبالنسبة للمؤسسة فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها، والحصول من هذه الإمكانيات على أحسن نتيجة ممكنة⁸⁸ من خلال استغلال قدرات العاملين وتنميتها و يتم ذلك إلا بواسطة برامج تدريبية فعالة مرتبطة بالاحتياجات الفعلية للمؤسسة، حيث يكون الهدف الأساسي من البرامج التدريبية هو تضيق الفجوة بين قدرات الأفراد ومتطلبات الوظائف المختلفة، حيث يؤدي التدريب إلى رفع الكفاءة وخبرة العامل وزيادة قدراته للتكيف مع المحيط الجديد لمؤسته⁸⁹.

- التدريب والاستغلال الأمثل للموارد البشرية

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا ، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل فمن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة، إذ أن طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجيا أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة

⁸⁷ - صباح حيمر، سامية عزيز، دور التدريب في تحسين العملية الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج بولاية بسكرة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 2، 2021، ص 132.

⁸⁸ - محمد العيد ختيم، رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال برامج التدريب في المؤسسات الأجنبية الكبرى: دراسة حالة مؤسسة لافارج بالمسيلة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 12، العدد 2، 2021، ص 204.

⁸⁹ - المرجع نفسه، ص 201.

توافق قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات، وأصبح لزاما عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة .

كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعين ، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار الموظفين وتعيينهم فقط ، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم.

فللتدريب تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية أهمها :

- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة .

- تخفيض معدلات الغياب ودورات العمل.

- تقوي العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم .

- توعية الموارد البشرية بأهمية التدريب واكتسابهم القدرة للبحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل⁹⁰.

المطلب الثاني: التدريب ودوره في التخطيط الاستراتيجي

أولا : قدرة الإنجاز في ظل التغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية:

لا بد أن تكون المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيله أو المنظمة قادرة على الإنجاز في ظل المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية للمؤسسة و التي نذكرها كما يلي:

- التغير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.

- التغير في هياكل العمالة ووظائف وعلاقات العمل.

- التغير في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل.

- التغير في الوظائف الأساسية للمؤسسة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

⁹⁰ - مصاديد كاهنة، خابر كاهنة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، 2019، ص. 26.

- التغيير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة

- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.

- زيادة معدل الدوران الوظيفي وتدني الأرباح.

ومع تزايد وتسارع المتغيرات تزيد حدة عوامل عدم التأكد، وصعوبة تحديد الفرص المتوقعة ومصادر التهديد، حيث يتطلب ذلك مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي مع مرونة في التصميم والتعامل مع إستراتيجيات متغيرة ومتعددة سواء كانت إستراتيجيات على مستوى وظائف المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة أو على مستوى النشاط.

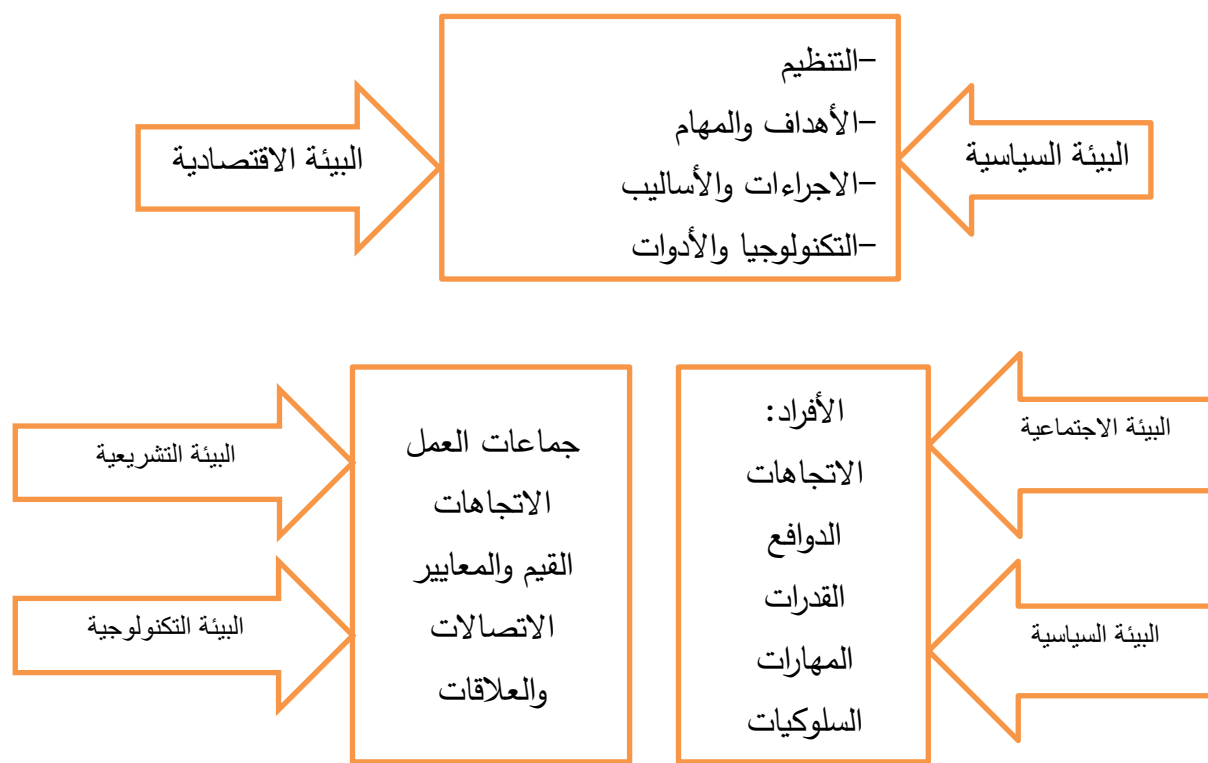
كما أن تنوع هذه المتغيرات سيزيد في الحاجة لتصميم وتمويل برامج البحوث والتطوير سواء في مجالات خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو تصميم المنتجات أو في مجالات الموارد البشرية، وتعد هذه البرامج أساس ودعامة التغيير التنظيمي⁹¹.

ثانيا : المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية وتأثيراتها على سياسة الانجاز:

يوضح الشكل التالي المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة والتي تؤثر على سياساتها وعلى انجازها.

⁹¹ - ماهر أحمد، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص434

الشكل الأول: التغيير التنظيمي وتأثيره على عملية الانجاز⁹².



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة- مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري-، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص، 39.

⁹² - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة- مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري-، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص، 39.

و من المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة نجد :

- البيئة الإقتصادية المحلية تفرز تغيرات في سقوف الائتمان المصرفي وأسعار الفائدة ومستويات الأجور وأسعار الصرف... الخ. كما أن هناك تغيرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي نستورد ونصدر بها، وكذلك في الاتجاهات السعرية والتنافسية للتكتلات الاقتصادية والإقليمية والدولية⁹³.
- البيئة السياسية الداخلية تطرح تغيرات في التوجهات السياسية الحكومية المالية والنقدية، هذا من ناحية تفاعلها مع المتغيرات الاقتصادية ومواصفات الجودة، كما أنها تفرز تغيرات تتمثل في آثار الاتفاقيات السياسية والاقتصادية، خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو مصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية.
- التقدم التكنولوجي والفني سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، إذ تؤثر هذه المتغيرات على تصميم إستراتيجية تطوير المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة، كما تؤثر على هيكل التجهيزات الآلية والتكنولوجية عموما وهيكل التنظيم ونظم العمل الأخرى المتكاملة.
- البيئة التشريعية والاجتماعية ، فالبيئة التشريعية تكمن في تغيير التشريعات أو تعديلها، إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا، أما البيئة الاجتماعية فقد تحدث تغيرات في اتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة .
- بالإضافة إلى الثقافة التي تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين. الخ. لأن التغيير في السلوكيات يؤثر على فعالية الأداء التنظيمي، كما يؤثر على اتجاهات العملاء وبالضرورة على حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء⁹⁴.

المطلب الثالث: قدرة التنفيذ

يسعى التغيير على مستوى المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة إلى تحقيق أهداف معينة قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل، ويتوقف مدى تحقيق هذه الأهداف على كيفية إدارة وإحداث التغيير بفعالية وذلك بعد تحديدها بوضوح لأهم الأسس والاعتبارات التي تعتمد عليها ، وتتمثل هذه 5 الأهداف فيما يلي:

⁹³ - سليمان بلعور، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، العدد 11،

2011، ص 96

⁹⁴ - المرجع نفسه، ص 97.

- تحسين الموقف التسويقي للمنتج أو الخدمة من حيث النوعية والانسجام ومدى الاعتماد عليه وسهولة الاستخدام والأداء .
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاية وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية، الآلات المتاحة والموارد، الطاقة، ورأس المال .
- تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين وتعديل التركيبة التنظيمية - . زيادة قدرة المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة على الإبداع والتعلم من التجارب .
- تغيير العمال لتحقيق التكامل و التباين المطلوب للتعامل مع المتغيرات السائدة
- تحسين رؤية الشركة وسمعتها .
- بناء محيط قابل للتغيير والتطوير والإبداع .
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة .
- تطوير القيادات القادرة على الإبداع الإداري والراغبة فيه⁹⁵ .

⁹⁵ - مصايد كاهنة، خابر كاهنة، المرجع السابق، ص27.

المبحث الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مركّزات استراتيجية للتدريب في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فتم تطرق إلى تحديد متطلبات العملية للاستراتيجية المتكاملة.

المطلب الأول: مركّزات استراتيجية للتدريب

لدراسة مركّزات استراتيجية للتدريب سيتم التطرق إلى تعريف استراتيجية التدريب أولاً ثم إلى خطوات إعداد استراتيجية التدريب كذلك إلى أبعادها استراتيجية التدريب وأداء العاملين.

1-تعريف استراتيجية التدريب

هي مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخليا بالطريقة التي من خلالها تحقق رأسمال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

عرف سلطان استراتيجية التدريب : بأنها الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة لتغيري سلوك الأفراد نحو استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم . فالتدريب لا يعتمد على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة أيضاً⁹⁶.

كما تعرف بأنها "العملية التي تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية البعيدة المدى و التي تؤثر في تنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات ، والمداخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب والاستراتيجية العامة للمنظمة التي تحدد الرؤية المستقبلية لها والأهداف التي يجب تحقيقها"⁹⁷.

⁹⁶ - حسين عبد القادر، يونس جعفر، استراتيجيات التدريب وعلاقتها بتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد2، ديسمبر 2019، ص159.

⁹⁷ - حدة اسعيد ، العربي عطية، خالد رجم، أثر استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة عينة من أستاذة القطب الجامعي 02 بجامعة ورقلة، الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 8، العدد2، 2021، ص136.

2- خطوات إعداد استراتيجية التدريب:

تمر عملية إعداد استراتيجية التدريب بالمرحل التالية:

- تحليل استراتيجية المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات.
- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمؤسسة من حيث الوضع الحالي للمؤسسة، معدل دوران العمل وكفاءة القوى العاملة.
- تحليل ودراسة الخارجية للمؤسسة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية ، التطور التكنولوجي، العوامل الديمغرافية ، الأنظمة الحكومية والمنافسة.
- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسة وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة.
- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تساهم استراتيجية التدريب في صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية، وكذلك تعمل على تحييد احتياجات المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة من مهارات وسلوكيات معارف مطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمؤسسة⁹⁸.

3-البعد الاستراتيجي للتدريب :

يبدأ التوجه الاستراتيجي في رسم ملامح العملية التدريبية بشكل مضمون ومختلف بحسب كل مرحلة يمر بها المتدرب ليجعلها منسجمة ومتسقة في نسق واحد يصب في النهاية في مسارات الأهداف المرصودة والمحددة سلفا للتدريب سواء كان عائدها للفرد أو للمنظمة، وقد تم تقسيم هذا التوجه على ثلاثة مراحل تتمثل فيما يلي:

⁹⁸ - قروطي وردة، بن أحمد لخضر، استراتيجية التدريب كمدخل لتنمية السلوك الابداعي لدى الموارد البشرية، دراسة ميدانية بحزينة ولاية الجلفة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 6، عدد1، 2020، ص232.

أ- البعد الاستراتيجي الأول (التدخل المبكر):

يعتبر إعداد الكوادر المهنية والفنية والقيادية منذ المرحلة المبكرة وتسليحها بالمهارات الشخصية والفنية لسد النقص الموجود في أي من قطاعات العمل والانتاج بحيث تضمن جودة وتميز ونجاح المنظمة، وينعكس ذلك بالتبعية على النمو وازدهار المجتمع ككل، وهذا هو ثمرة البعد الاستراتيجي للتدريب .

ب- البعد الاستراتيجي الثاني (التدريب الوظيفي):

تتجه بعض المنظمات اتجاها إيجابيا نحو تهيئة الموظفين الجدد للعمل، فبعضها تتجه للاستعانة بمؤسسات تعليم وتدريب خاصة وحكومية لتدريب موظفيها لتمدها بعناصر وكفاءات جاهزة للعمل، وبعضها يكتفي بإعداد برامج تعريفية وثيقة الصلة بنشاطها تطبقها على المعينين الجدد مثل (التعريف بنشاط وسياسات واجراءات المنظمة، أساسيات الأمن والسلامة بالمنظمة، الحقوق والواجبات التوقعات..الخ)، حيث تعتبر هذا الاجراءات بمثابة إنقاذ ما يمكن إنقاذه⁹⁹.

ج- البعد الاستراتيجي الثالث (التدريب أثناء الخدمة):

تبرز أهمية البعد للتدريب أثناء الخدمة بالنسبة للعاملين في المنظمة باعتباره السبيل للنمو المهني، وللحصول على مزيد من الخبرات الثقافية الاجتماعية وكل ما من شأنه رفع مستوى أدائهم مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم . فاقد نال التدريب المهني أهمية بالغة انعكست في المؤتمرات واللجان، و التي تقع عالميا وعربيا، فهي تقوم بتأكيد أهمية الدورات وضرورتها لرفع مستوى مهارات الأفراد¹⁰⁰.

4- استراتيجية التدريب وأداء العاملين:

تعد إدارة الموارد البشرية إدارة متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الآخر، وأن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها عند السياسات الأخرى للأفراد ومدى اتساقها معها وارتباطها بها وتداخلها فيها، لذلك يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله

⁹⁹ -علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص216.

¹⁰⁰ - نبيلة جعيجع، مساهمة وجود خطة استراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي: في تطوير الموارد البشرية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات الاقتصادية، العدد37، افريل 2019، ص302.

على مدى نجاح سياسة الاختبار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلف بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه¹⁰¹.

ويمكن للإدارة أيضا أن تقرر مدى سلامة الاختيارات التي تجريها للعاملين، و تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم المستويات الموضوعة، كما تستطيع أن تقيم برامج التدريب التي تعطيها لموظفيها وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل قدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤديونها وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيههم وتوجيههم، خصوصا إذا تضمنت عملية التقييم تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيههم فإن ذلك يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله وما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور، وتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافر مناسبا ومشجعا للأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب¹⁰².

المطلب الثاني: تحديد متطلبات العملية الاستراتيجية المتكاملة.

تعددت الدراسات التي تعلق بتحديد طبيعة استراتيجية وظيفة الموارد البشرية، حيث تناولت تلك الجهود إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وطبيعة تنمية الموارد البشرية بشكل خاص فقد ظهرت العديد من الأعمال المتخصصة ضمن استراتيجية تنمية الموارد البشرية التي ركزت على استراتيجية التطوير الإداري كأسلوب يساهم في مواءمة تنمية الموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة، مع دعوة بعض الباحثين أمثال داير إلى ضرورة تحقيق تكامل وثيق بين الخطط الاستراتيجية وتنمية مهارات الموارد البشرية. و في ضمن نفس السياق يرى كرافان أن ممارسات تنمية الموارد البشرية بحاجة إلى أن تندمج وترتبط أكثر بإستراتيجية المنظمة من خلال دعم أنشطة التعلم والتطوير المختلفة¹⁰³.

¹⁰¹ - بن صغير فاطمة الزهرة، وآخرون، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية-دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الابار، مجلة المقرري للاقتصاد والمالية، المجلد3، العدد3، ديسمبر2019، ص 126.

¹⁰² - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية مع دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص108

¹⁰³ - يحضيه سمالي، أحمد بلالي، الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ادارة الكفاءات الخورية (مقاربة نظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد3، العدد3، جوان 2017، ص190.

لقد قام بعض الباحثين بمحاولة تقديم إطار متكامل لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية مركزا بشكل رئيسي على تطبيق الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي (التشخيص الاستراتيجي، التحليل الرباعي، الخيار الاستراتيجي) ضمن وظيفة تنمية الموارد البشرية، حيث قدم كرافان إطارا مركزا على تسعة خصائص ووظائف هيكلية من شأنها أن تساهم في دمج تنمية الموارد البشرية ضمن استراتيجيات المنظمة ألا وهي دعم الإدارة العليا، والتشخيص البيئي، وخطط الأعمال، ومشاركة مدراء الخطوط في تنمية الموارد البشرية، والممارسات التكميلية لتنمية الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار)، والدور الاستباقي للتدريب، ومزج ثقافة المنظمة بالاستراتيجية، والتركيز على التقييم¹⁰⁴.

ويؤكد على هذا الاتجاه كلاردي الذي يرى أن الهدف الذي يجب أن تسعى استراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى تحقيقه هو المساهمة بالخطط العملية والممارسات الميدانية الملوبة للاحتياجات المستقبلية للموظفين والقيادات التنفيذية من المعارف والمهارات والاتجاهات، الأمر الذي يحتم أن تكون ممارسات تنمية الموارد البشرية أكثر ارتباطا باستراتيجية المنظمة.

وحول ممارسات استراتيجية تنمية الموارد البشرية، فقد حدد هاكل من تواكو في تعزيز ثقافة الإبداع وتوفير التدريب في مجال التفكير الاستراتيجي في حين وسع كل من جيلي وميكونيش مجال تلك الممارسات إلى أبعد من التدريب بالتركيز على النتائج التوجيهية لرسالة المنظمة المتعلقة بتحسين الأداء¹⁰⁵.

¹⁰⁴ - شارلز هيل وجارديث جونز، لإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمد سيد احمد عبد العال، وآخرون، دار المريخ، ص 187.

¹⁰⁵ - يحضيه سمالي، أحمد بلالي، المرجع السابق، ص 191.

المبحث الثالث : أهمية التدريب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

برزت أهمية استراتيجية تدريب الموارد البشرية وتأهيلها لمواكبة هذا التغيير ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، كون المورد البشري أحد أهم موارد المنظمات الذي يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها، لذا أصبح التدريب وسيلة للاستثمار مثله مثل الاستثمار الذي تخوضه المنظمة . فبدونه لن تحقق المنظمة أهدافها لأنه أحد الأدوات الأساسية لرفع مستوى أداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية، و يعمل على رفع القدرات الإبداعية لدى المورد البشري وتعزيز سلوكه الإبداعي.

وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الأنماط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وكذلك دور التدريب للموارد البشرية في إعداد وتنفيذ استراتيجية المؤسسة الإستشفائية أمحدة بن عجيبة .

الأنماط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تعمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وهي تتضمن ما يلي:

- الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- الرؤية التي تحددها الادارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- الأهداف الاستراتيجية المحددة و المطلوبة في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية¹⁰⁶.
- الخطط الاستراتيجية لتدابير المواد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الاستنتاجات المحددة.

¹⁰⁶ -علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2001، ص79.

فلاستراتيجية للموارد البشرية تتبع فيها استراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة والتي سيتم تحديدها فيما يلي:

أ- استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية

ب- استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية

ت- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.

ث- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.

ج- استراتيجية التعويض ومكافأة الموارد البشرية¹⁰⁷.

المطلب الأول: متطلبات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة على تحقيق الإتساق، والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب والتنمية XV وإستراتيجية العمل ككل، ومن أهم هذه المتطلبات:

1- **تغيير قيم وإتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل**: بحيث يزيد ولاؤهم وإنتماؤهم للمؤسسة، وتزيد قابليتهم للعمل، ويمكن أن يتم من هذا خلال تنمية أسس المعاملة العادلة للعاملين، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات وإتجاهات العمل لديهم، ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الإلتزام والإبتكار في الأفراد، من خلال أساليب ووسائل لتحفيزهم و التي تتماشى مع التغير في قيمهم وحاجاتهم، وتنمية معايير الأداء¹⁰⁸.

2- **تغيير ماهية إدارة الموارد البشرية**: بحيث يزيد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط وإتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة ككل، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.

¹⁰⁷ - محمد بن عمر ، أهمية استراتيجية الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 26، العدد 2، ص.228.

¹⁰⁸ - رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص.98.

3- تغيير طبيعة و ماهية المهارات المطلوب توافرها في مديري إدارة الموارد البشرية : وهذا لزيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية والاختلافات في الإستراتيجيات المطلوب تحقيقها و .إعادة النظر في أولياتهم بحيث يتم الإهتمام والتركيز على المشكلات الإستراتيجية بدلا من التركيز على المشكلات التشغيلية اليومية .

4- تحديد وتوفير المهارات والقدرات التي تمكن المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة من تحقيق التمي للعمل والتحرر من القلق وقدرتها على التركيز وإنتاج المنتجات في الوقت المطلوب وبالجودة المطلوبة والقدرة على تقديم قيمة مضافة من خلال عمليات التعلم المستمر والعمل الجماعي .

5- تحقيق التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية وإستراتيجياتها وربطها بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة¹⁰⁹ .

دور التدريب للموارد البشرية في إعداد وتنفيذ استراتيجية المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة

إن إجراء التعديلات الملائمة على إستراتيجيات الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة يساهم في إستغلال الفرص ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها، ولقيام وظيفة الموارد البشرية بهذا الدور الهام يجب أن تكون بالضرورة شريك أساسي في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة وأن تعمل على التنبؤ بالتغيير.

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن تحقيق المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة لأهدافها وضمانا للإستمراريتها، ويترب عن إهمال هذا العنصر وعدم تهيئته وتحفيزه وتوفير بيئة عمل تؤثر إيجابا على روحه المعنوية، تحميل المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة لخسائر مختلفة وفادحة وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن إتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح.

إن تدريب الموارد البشرية يؤدي دورا هاما في عملية تطوير الكفاءات من خلال اهدافه التي يسعى إلى تحقيقها:

-أهداف بيداغوجية: تتمثل في المعارف التي يكتسبها المتدربون و التي تعتبر موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد .

¹⁰⁹ - واكلي كلتوم، دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13، 2015، ص253.

– أهداف الكفاءات: وتشير إلى الكفاءات التي يكسبها المتدربون بعد تحديد المعارف والدراية التي اكتسبوها من التدريب.

– أهداف التأثير: وتتمثل في تأثيرات التدريب على أداء المؤسسة الإستشفائية أحيدة بن عجيلة، ويمكن أن تظهر من خلال المؤشرات مثل الجودة، خفض التكلفة¹¹⁰.

المطلب الثاني: تقييم علاقة التدريب بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .

استطلاع آراء المتكونين أو المتدربين حول البرنامج التدريبي من حيث الموضوعات التي يتضمنها و درجة تفصيلها أو باختصارها و المشكلات التي يعرضها كذلك من حيث الوسائل والطرق التدريبية وفترة ومكان التدريب ومواعيده حتى يحضى البرنامج بإقبال أو يكون التقييم باستطلاع آراء رؤساء المتدربين ومرؤوسيههم في البرنامج التدريبي، فالتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يأخذ حسبان هذه الأشياء لأهميتها وفائدتها حيث أن الرؤساء يتعاملون مع المتدربين ويعرفون النقاط الايجابية والسلبية في معلوماتهم و آرائهم ومن ثم يتطلعون على أن يساهموا في تقرير الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التدريبي.

1- مرحلة ما قبل التدريب.

إن التقييم هنا يكون بغرض التأكد من سير العملية التدريبية و تتابع الجلسات البرنامج وفق للأهداف المحددة مسبقا مع التأكد من أن كل جلسة تدريبية تحقق هدفها الفكري في إطار الأهداف الكبيرة و مجهودات المدربين للوسائل والطرق المناسبة لإيصال المادة التدريبية ويتم التقييم بتوزيع عقبة كل جلسة تدريبية. قائمة تذكر فيها المتدربة ملاحظاتهم على سير هذه الجلسة¹¹¹.

ويقصد بذلك الوعي بالمصادر المتاحة والنظر إلى البيئة المستقبلية حتى تتمكن المؤسسة الإستشفائية أحيدة بن عجيلة من الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية .

إن تقييم الوضع الحالي للمؤسسة يعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة الإستشفائية أحيدة بن عجيلة، وكذلك المعلومات حول الأدوار اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها المؤسسة

¹¹⁰ - نشوك شاندا وشلباكورا، استراتيجية الموارد البشرية، تر: عبد الحكيم الحزامي، دار الفجر، القاهرة، ص87.

¹¹¹ - مصايد كاهنة، خابر كاهنة، المرجع السابق، ص48

الإستشفائة أحميدة بن عجيله والتي يجب أن تتضمنها خططها الاستراتيجية مثل قضايا التمويل، فرض البرامج الجديدة، تغير القوانين أو تغير احتياجات العملاء والأهم هو اختيار القضايا الأكثر أهمية من أجل معالجتها¹¹².

وبالتالي فإن عملية تقييم علاقة التدريب بالتخطيط الاستراتيجي هي من العمليات الهامة التي تمارسها منظومات ومؤسسات التدريب، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المؤسسة الإستشفائة أحميدة بن عجيله إبتداء من الإدارة العليا وإنتهاء بالعاملين في الأقسام والوحدات، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها، يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق بمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج، كما يجب مواكبة العمل وأساليب الأداء. إذ ينظر بعض الباحثون إلى عملية تقييم على أنها "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون، والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المؤسسة الإستشفائة أحميدة بن عجيله مسبقا¹¹³.

إعتمادا على ذلك فإن عملية تقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وهي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف عند نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة الإستشفائة أحميدة بن عجيله، لذا فإن العملية ليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر بسياسات التوظيف والأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية¹¹⁴.

ويعتبر الأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثير البيئات: الاجتماعية، الاقتصادية، والثقافية عليهما. ونظرا لوجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المؤسسة الإستشفائة أحميدة بن عجيله تنعكس بالضرورة على أدائها، كان لابد من الإهتمام بتقييم أداء المؤسسة الإستشفائة أحميدة بن عجيله الذي يبنى أساسا على تقييم أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معا¹¹⁵.

¹¹² - ابراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب دراسة عينة لآراء من العاملين في بعض المؤسسات الحكومية السودانية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 50، 2018، ص 56.

¹¹³ - خالد العامري، عبد الحميد العاصي، إدارة الأفراد، دار الفاروق، القاهرة، 2001، ص: 177.

¹¹⁴ - بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية -دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر، جامعة مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسة اقتصادية، المجلد 19، العدد 2، زيان عاشور بالجلفة، ص 120.

¹¹⁵ - المرجع نفسه، ص 121.

المطلب الثالث: مرحلة ما بعد التدريب

وتتم بعد نهاية التدريب وعادة ما تكون في اليوم الأخير إذ يقوم المدربون بتقييم التجربة التدريبية التي مروا بها من خلال أسابيع أو أيام التدريب الماضية من خلال الاستقصاء والاختبارات والمقابلات، كما يتبادر إلى الذهن بعد إن ينتهي تنفيذ أي برنامج تدريبي معين وهو السؤال عن النتائج التي يحققها هذا البرنامج ومد بلوغه للأهداف المسطرة ومدى نجاحه في تلبية الاحتياجات التدريبية وهذا ما ينعكس في تغيير سلوك الأمل نحو الأحسن وزيادة إنتاجية وتحسين صورة ونوعية المنتجات. كما يمكن عقد مجموعة من الاختيارات على فترات دورية من انعقاد الجلسات التدريبية على المتدربة للتأكد من استعدادهم واكتسابهم للمعارف والمعلومات والتقييم في مرحلة الثلاث يعتمد على المقابلة¹¹⁶.

إن أهمية التقييم تكمن من منطق بسيط ألا هو هدف التدريب في النهاية هو رفع لكفاءة الأداء للعاملين وزيارة وتطوير مخرجات المنظمة و معرفة ان نتائج التدريب التطبيقية في ميدان عمل نقل المهارات والمعارف المكتسبة والمطورة من خلال البرنامج التدريبي أحد أولويات مدير التدريب في المؤسسة الإستشفائية أحمد بن عجيبة¹¹⁷.

كما يتم تقييم أداء الموارد البشرية والتي تعتبر عملية مستمرة لتحديد وقياس مستوى أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة، ومحاولة تطوير هذا المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على اكتشاف الطاقات والإمكانيات المتاحة لديهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة الإستشفائية أحمد بن عجيبة . فقد أصبح التوجه الإستراتيجي المعاصر فيما يخص هدف التقييم يركز على ما يحققه الأداء من قيمة مضافة كمعيار أساسي للتقييم، أي ما يحققه من عوائد ومنافع المؤسسة الإستشفائية أحمد بن عجيبة والعاملين فيها بأن واحد، وهكذا فإن إستراتيجية تقييم الأداء يمكن أن تساهم في التخطيط الإستراتيجي السليم للقوى العاملة، والكشف عن القدرات المستقبلية الكامنة للموظفين لأداء أعمال أخرى غير التي يؤديها، زيادة إلى تحديد المزايا المالية التي يمكن أن يحصلوا عليها¹¹⁸. فمن أهم المبادئ التي تقوم عليها استراتيجية تقييم الأداء هي تصميم نظام تقييم يتلائم مع طبيعة العمل واستخدام معايير

¹¹⁶ -درة عبد الباري إبراهيم والصباغ زهير نعيم، دارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون ، دار وائل لنشر و التوزيع، الأردن ، 2008، ص326.

¹¹⁷ - إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، المرجع السابق، ص57.

¹¹⁸ - إيمان لعرايجي، فريدة بوغازي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات، دراسة ميدانية في عينة من البنود العمومية بولاية سكيكدة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد06، عدد1، أبريل 2020، ص244.

تقييم موضوعية، كما يجب تدريب المقيمين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، واللجوء إلى التغذية الراجعة من خلال إخبار العاملين بنتائج تقييمهم بصفة مستمرة¹¹⁹.

المبحث الرابع: دراسة حالة حول مستشفى أمحيدة بن عجيلة

تمهيد:

عندما يتعلق الأمر باختيار المستشفى، أمر واحد واضح يؤخذ في الاعتبار: نوعية الجودة المقدمة. فتقاليدنا العريقة في تقديم الخدمات الطبية المتميزة والجودة العالية في بيئة مريحة وملائمة لأكثر من عقدين، تعني راحة البال لآلاف المرضى الذين يتلقون كل عام الرعاية التامة من قبل فريق الأطباء والمتخصصين والمرضى لدينا في مستشفى دله. نحن نركز على تقديم مجموعة واسعة من الخدمات الطبية الحديثة والمتطورة ذات الجودة المتميزة، والتي تتيح لنا تحسين صحة المجتمعات التي نخدمها بكل محبة وتفهم لاحتياجات المرضى وعائلاتهم المختلفة. فنحن كمؤسسة تقدم الرعاية الطبية، نطمح أن نكون الاختيار الأول للناس بين المستشفيات في الجزائر وأن نتميز بتحقيق رضا مرضانا، وأن نوفر أفضل جودة ممكنة طبياً وخدماتي، بالإضافة إلى أفضل الأطباء والمتخصصين والموظفين.

نحن نسعى لتغيير الخدمات الطبية بطريقة تؤثر إيجابياً في حياة الناس. كما نعمل معاً، واضعين المريض في أعلى جدول أعمالنا، حيث يكون الاهتمام بالفرد والتمسك بالقيم والأخلاق التي تتجسد في الصدق والإخلاص في العمل ومواصلة التعلم والاستمرار في العمل بجهد لتحسين مهاراتنا وبرامجنا وخدماتنا، هو ما يميّز مستشفى دله ويحدد مكانته المرموقة التي يتمتع بها اليوم.

¹¹⁹ - مؤيد سعيد السالم، غدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص38.

المطلب الأول: تقديم وتعريف المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلا

أولاً: نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلا العمومية الإستشفائية بالأغواط

يرجع تاريخ المستشفيات المدينة إلى وقت ليس بالبعيد لأنه في سنة 1975 اقترحت تسميتها القطاعات الصحية الجديدة بعدما كنت تسمى مستشفى المدينة وتعزز هذا سنة 1981 عند صدور المرسوم رقم 242/81 مؤرخ في 06 ذي القعدة 1401 الموافق 05 سبتمبر 1981 يتضمن إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وتصنيفها من الأصناف (أ،ب،ج) إذ صنف القطاع الصحي بالأغواط.

- مستشفى 240 سرير

مستشفى الجديد الذي قامت الشركة إيطاليا و الصين في إنجاز هذا المشروع سنة 2010 حتى إلى غاية نهاية سبتمبر 2020 تم إستلام مفاتيح المستشفى الجديد 240 سرير الذي شمل على عدة مصالح منها:

- الاستعجلات

- قاعة العمليات

- إنعاش الطبي

-طب الرجال

- طب النساء

-جراحة الرجال

- جراحة النساء

- مشغل لأجهزة الأشعة

- سكانير

- مخبر التحاليل

- طب الأطفال

ثانيا: تعريفها

المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة العمومية الإستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.

المطلب الثاني: أهم النشاطات التي تقوم بها

بعد تقسيم الجديد والذي تم بصدد عزل العيادات متعددة الخدمات والمستوصفات وقاعات العلاج والفحص عن المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة العمومية الإستشفائية إداريا وماليا فقد تناقشت مهام هذه الأخير واقتصرت مهامها على التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان في هذا الإطار تقوم على الخصوص بالمهام التالية:

- تقديم الإسعافات الأولية والعمليات الجراحية.

- تقديم الخدمات الوقائية.

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص.

- إعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.

- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

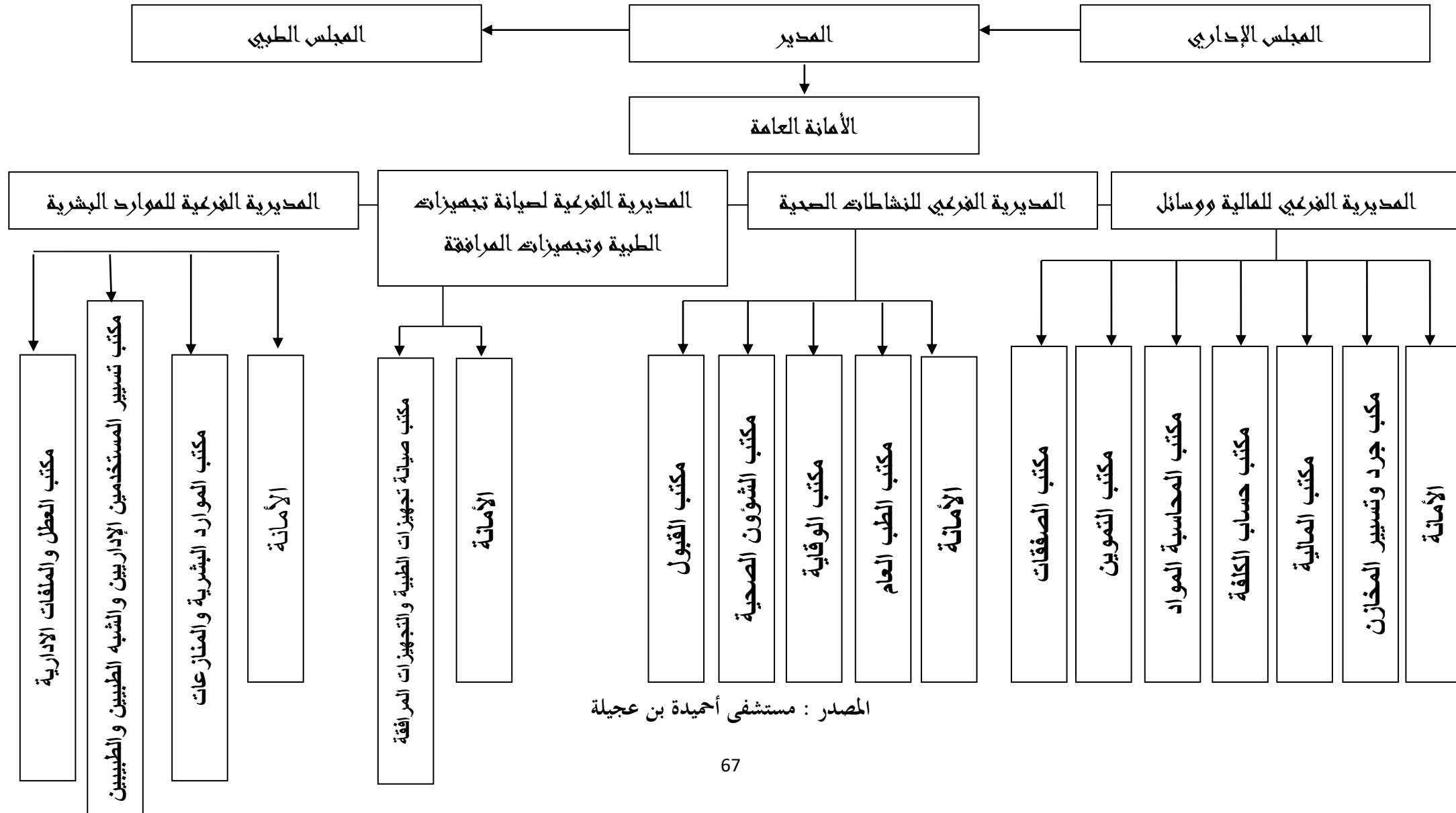
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة .

- مكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية (التلقيح، مكافحة الأمراض الخطيرة والمعدية)

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.

- تستخدم المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة العمومية الإستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه طبي والتكوين في التسيير الإستشفائي على أساس اتفاقيات التي تبرم.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمستشفى



ثالث: شرح الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي يسير كل مؤسسة عمومية إستشفائية ومؤسسة عمومية للصحة الجوارية بحيث تكون المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة العمومية الإستشفائية بالإغواط من جانبين أساسين: جانب الإداري والجانب الطبي أو التقني هما اللذان يديرها ويسيرهما مدير يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامه بنفس الشكل في تأدية مهامه أربع مديرين مساعدين يكلفون على التوالي: (المدير الفرعي للمالية والوسائل/ المدير الفرعي للموارد البشرية/ المدير الفرعي للنشاطات الصحية/ المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة) يعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة بإقتراح من مدير المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة ولكن يعتبر المدير هو المشرف الرئيسي على تسير شؤون المستشفى إداريا وتقنيا وإتخاذ القرارات لضمان السير الحسن للمؤسسة الصحية.

1) المجلس الإداري:

يعين أعضاؤه من طرف الوالي وهم:

* ممثل عن الوالي (رئيسا).

* ممثل عن هيئات الاقتصادية.

* ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي.

* ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.

* ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة.

* ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه.

* ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة .

* ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة.

* رئيس المجلس الطبي.

* يحضر مدير المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة العمومية الإستشفائية مداولات مجلس الإداري برأي استشاري.

ويقوم المجلس الإداري باتخاذ القرارات في مجال تمويلات، الاعتمادات، الميزانية، المخطط السنوي

والإحصائيات وحساب التسيير الإداري السنوي ويتداول على الخصوص

* مخطط تنمية المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة على المدين القصير والمتوسط.

* مشروع ميزانية المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة.

* مشاريع الاستثمار والحساب الإداري.

* البرنامج السنوي لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والمرافقة وصيانتها.

* العقود المتعلقة بتقديم العلاج مبرمة مع شركاء المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة لاسيما الهيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضدية والجماعات المحلية والمؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة والهيئات الأخر.

* مشروع جدول تعداد المستخدمين والنظام الداخلي للمؤسسة.

* الصفقات والعقود والاتفاقيات طبقا للتنظيم المعمول به.

(2) المجلس الطبي:

يعتبر المجلس الطبي هيئة استشارية تشارك بصفة فعالة بحيث يكلف بدراسة المسائل التي تهم المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها ولاسيما ما يأتي:

* التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.

* مشاريع الصحة والسكان.

* برامج التظاهرات العلمية والتقنية.

* إنشاء هياكل طبية أو إغائها.

* يقترح كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة وسيورها لاسيما العلاج والوقاية.

هو يضم مجموعة من الأعضاء هم كما يأتي:

* مسؤولي المصالح الطبية.

* الصيدلي المسؤول عن الصيدلية.

* جراح أسنان.

* شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في السلك شبه الطبيين.

* ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين عند اقتضاء.

* ينتخب رئيس المجلس ونائبه من طرف الأعضاء.

(3) المدير:

يشرف المدير على السير الحسن للمؤسسة ويمثل المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة أمام العدالة وهو الأمر بالصرف وله عدة مهام أخرى يساعد في مهامه 4 مدراء فرعيين كل واحد يسير مديرية فرعية وهم كالتالي:

3.1 المديرية الفرعية للمالية والوسائل: يترأسها مسؤول مؤهل بمثابة مدير فرعي وتقوم هذه المديرية على تكفل بكل الشؤون المالية للمؤسسة وهي تتفرع إلى عدة مكاتب:

* **مكتب الصفقات:** هو المتكلف بعقد وتطبيق الصفقات التي يتم الاتفاق عليها بين المستشفى ومؤسسات أخرى حسب البنود المتفق عليها.

* **مكتب التموين:** تقدم له الطلبات اللازمة والضرورية التي تحتاج إليها المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة وبعد دراستها حسب الأولوية وحسب الميزانية المتوفرة يقوم بتحضير وصولات لشراء ما يلزم أي أنه هو الذي يعود إليه قرار تحديد والتموين المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة بما يلزمها.

* **مكتب المحاسبة المواد:** يقوم بكتابة الثمن الفردي والإجمالي للمواد موجود على وصولات التي استلمها من مكتب التموين على سجلات.

* **مكتب حساب الكلفة:** هو المسؤول عن حساب الإجمالي للمواد المدونة على الفواتير وإنجاز فاتورة إجمالية ليتم تسليمها إلى مكتب المالية.

* **مكتب المالية:** يتكلف هذا المكتب بشراء الأشياء المدونة على الفواتير التي تأتيه كما لديه قسم خاص بإنجاز الأجور الموظفين والثاني خاص بتسيير الحوالات.

* **مكتب جرد وتسيير المخازن:** يقوم هذا المكتب بجرد المواد التي دخلت المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة وهو المسؤول عن توزيع وتسيير كل ما هو موجود في المخازن من مواد ومستلزمات أخرى.

3.2 المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:

* **مكتب الوقاية:** يحرص هذا المكتب على تأكد من وقاية المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة وكذلك المدنية من كل الأمراض المعدية والخطيرة (أنفلونزا الخنازير) يتكلف بإجراء فحوص للأشخاص مشكوك فيهم وعزلهم بأماكن خاصة واتخاذ إجراءات اللازمة.

* **مكتب الطب العام:** يشرف على تسيير الأمور متعلقة بالطب العام (الفحص، العلاج، برمجة المدومات بنسبة للأطباء... الخ).

* **مكتب الشؤون الصحية:** يشرف على تسييره طبيب منسق يعمل على إعداد وتطبيق برامج الصحية المعدة سنويا من طرف وزارة أو مديرية الصحة.

* **مكتب القبول والاستعلامات:** وهو الذي له سلطة الإحصاء الكامل لجميع المرضى متواجدة على مستوى المصالح الاستشفائية للمؤسسة وبواسطة ملفات التي تحفظ على الكمبيوتر كذلك، وكما به مكتب خاص يعمل على جمع المحاصيل مالية في جميع الهياكل الصحية التي تقع بالمستشفى وتقدم خدمات صحية بأنواعها (الولادات، فحص الطبي، إيواء المرضى... الخ).

3.3 المديرية الفرعية لصيانة تجهيزات الطبية وتجهيزات المرافقة:

* مكتب صيانة تجهيزات الطبية وتجهيزات المرافقة: يسهر هذا المكتب على صيانة كل التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة لها بوجود أو استدعاء ذوي الاختصاص.

3.4 المديرية الفرعية للموارد البشرية: وهي المديرية المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية من ناحية التوجيه

والإحصاء والمتابعة الدائمة للحياة المهنية للعمال من حيث التكوين والتحويل والانتداب وغيرها من الحركات المهنية وتتفرع منها عدة مكاتب هي كالتالي:

* مكتب الموارد البشرية والمنازعات: يتكفل هذا المكتب بحل النزاعات التي تقع وتسويتها وديا سواء كانت داخلية أو خارجية للموظفين والتي لها علاقة مباشرة بالعمل.

* مكتب تسيير المستخدمين الإداريين والشبه الطبيين: يتكفل هذا المكتب بمتابعة المسار المهني للموظف (تعيين، تثبيت، ترقية، الانتداب، الاستدعاء، التقاعد....الخ).

أي كل الإجراءات الإدارية التي تتعلق بمسار المهني للموظفين بالمؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة.

* مكتب العطل والملفات الإدارية (الأرشيف): تحفظ فيه كل الملفات الخاصة بالمستخدمين الذين لا يزالون يمارسون مهامهم بالمؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة وتحفظ أيضا على الكمبيوتر لمعرفة رصيد المتبقي لكل موظف في العطل السنوية.

الرابع: الهياكل الطبية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالأغواط

إضافة إلى الهياكل الإدارية المكلفة بالتسيير الإداري نعلم أن هدف نشأة المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة الصحية هو التكفل الصحي بالمواطنين وهي مهمة الرئيسية لها لذا نجد في جل المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة الصحية عدة مصالح تختلف باختلاف نوع وصنف المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة ويمكن لنا تعداد بعض الهياكل الطبية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالأغواط كما يلي.

أ- المصالح الإستشفائية:

01- مصالح الطب الرجال، 02- مصلحة طب الأطفال، 03- مصلحة أمراض النساء.

04- مصلحة الإنعاش الطبي، 05- مصلحة طب العيون، 06- جراح وتقويم العظام.

07- مصلحة التوليد، 08- قسم الجراحة العامة والأذن والحنجرة.

09- مصلحة أمراض الكلى، 10- مركز تصفية الدم.

أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي الصحي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي الصحي عملية رئيسية في المؤسسات الإستشفائية وهو نشاط أساسي ووظيفة إدارية

رئيسية، تساهم في استمرار المؤسسة الإستشفائية والوصول إلى أهدافها وسوف نتطرق إلى التعاريف التالية: 9

1- عرفت المنظمة العالمية للصحة التخطيط الاستراتيجي الصحي على انه " العملية التي تقوم على تحليل البيانات

وتحديد الاحتياجات وتقدير الموارد المتاحة، واستعمال هذا التحليل في الإعداد للتغيير وفقاً لأهداف مقصودة مسبقاً".

2- التخطيط الاستراتيجي اصحي هو وظيفة إدارة التي تدف إلى زيادة فاعلية البرامج والخدمات الصحية لتزويد

أكبر عدد ممكن من الأفراد بأقصى حد من المنافع الصحية وبأقل التكاليف وتنمية جميع الخدمات المعنية بالصحة بصورة منتظمة للنهوض بالصحة العامة واستعداداً والوقاية من المرض؛

3- وكما يعتبر التخطيط الاستراتيجي الصحي كعملية التي تبدأ بتحديد الاحتياجات الأفراد اتمتع الصحية

الطبية القائمة وتطويرها، بجانب توفير القوى العاملة المؤهلة بالإعداد المناسب لتقديم الخدمة المطلوبة بكفاءة عالية واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها في ضوء الموارد المتاحة، لتحديد البرامج والخدمات الطبية المطلوبة وتقديم الخدمات

4- ويعتبر كالجهد الذي يبذل من أجل تحقيق هدف أو عدة أهداف في مجال الصحة الفرد وامتص وصحة البيئة

بتحديد عقلي أو منطقي في الوقت الحاضر للموارد الأساسية والأفراد والإجراءات اللازمة لإنجاز ذلك الهدف أو تلك الأهداف في المستقبل؛

5- التخطيط الاستراتيجي الصحي هو عملية تحديد ماهية كيفية واتخاذ القرارات في الوقت الحاضر من أجل

تحقيق نتائج مرغوبة في المستقبل وتشمل تحديد الأهداف المرجوة وصياغة السياسات والبرامج والقواعد المرتبطة بالأهداف الصحية والخطوط الأساسية الخاصة بتحقيقها؛

4-6- التخطيط الاستراتيجي الصحي " هو عملية ديناميكية مستمرة تتضمن وضع الإستراتيجية وتنفيذها ومن ثم تقويم ما تم تحقيقه وهذا يعني ضرورة إعادة النظر في الإستراتيجية (خطة طويلة الأجل) من جديد وبشكل مستمر وفقا لعوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على تنفيذها، وعلى ذلك فان التغيير والتعديل هما من أهم خصائص الإستراتيجية".¹⁰ ويمكننا إعطاء تعريف للتخطيط الاستراتيجي الصحي على أنه تحديد الأعمال الصحية الواجب إتباعها والقيام بـ وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة الإستشفائية من جميع مواردها في سبيل تقديم خدمات صحية فعالة، وكما يهدف إلى دراسة الواقع الصحي الحالي من اجل تحقيق أهداف صحية مستقبلية منطقية ومقبولة مع الأخذ بعين الاعتبار الدراسات والتجارب السابقة في المال الصحي والبيئي، ورسم الطريق ما بين الواقع الحالي للقطاع الصحي والهدف المستقبلي أخذا بعين الاعتبار التغيرات الخارجية والداخلية والتي تؤثر على الوضع الصحي بشكل عام.

ثانيا: أهمية التخطيط الاستراتيجي الصحي

يمكن تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي الصحي فيما يلي: **11**

- 1- تمكين إدارة المستشفى من إتباع الطريقة العلمية والصحية لاكتشاف وتحديد المشكلات، سواء كانت إدارية منها أو صحية والمتوقع حدوثها، وبالتالي يجب دراستها مسبقا واتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة أو الحد من عمق أثارها المستقبلية أن وقعت؛
- 2- التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحديد أهداف العمل في المستشفى بوضوح، مما يؤدي إلى تركيز الجهود وتنسيقها ببعضها البعض، ووضع كل عمل أو نشاط صحي أو إداري في موقعه المناسب والإفادة منه في وقت الضرورة لإنجاز ما هو مطلوب من مهام؛

3- يتيح الفرصة لإدارة المستشفى للاستفادة من القوى البشرية سواء كانت طبية أو إدارية أو خدمية، فضلا عن

المعدات والتسهيلات الموجودة في المستشفى بشكل فعال، ودون تضييع للجهود وعدم الاستثمار الدقيق لهذه

الطاقات والموارد المتاحة؛

4- تأسيسا على النقطة أعلاه فان الاستثمار الأفضل للإمكانيات المتاحة سيسهم في تخفيض الكلف الثابتة أو

المتغيرة، وهذا ما ينعكس بالتالي على تخفيض كلفة الخدمة الصحية المقدمة للجمهور؛

5- التخطيط الاستراتيجي أداة رقابية في مرحلة لاحقة على تنفيذ العمل والأداء في المستشفى، لأنه على ضوء

الإستراتيجية الموضوعة سوف يمكن تحديد وقياس مستوى الأداء الصحي ومد التحقق من تنفيذ الأهداف

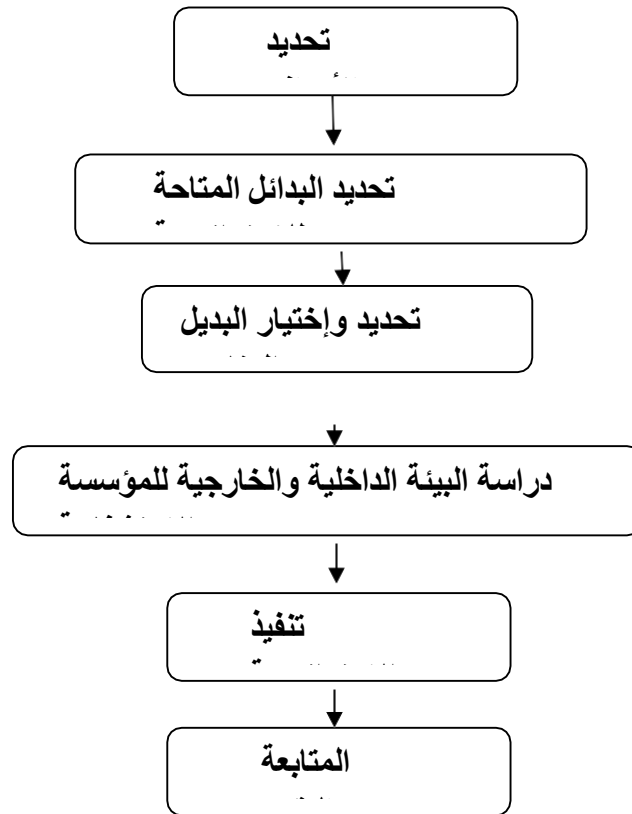
الموضوعة

- 6- يسهم التخطيط الاستراتيجي الصحي في المستشفى الرفع روح المعنوية وتحقيق رضا العاملين من خلال إدراكهم بان المستشفى لا يعمل بشكل كفي وآني بل إن جهودهم في اية الأمر ستكون تقييم لإدارة المستشفى، مما ينعكس بالتالي على مستوى الحوافز المتحققة لهم؛
- 7- المزايا المتحققة من اعتماد التخطيط الاستراتيجي في المستشفى لا ينعكس على بيئتها الداخلية فحسب، بل تمتد إلى الجمهور العام، والمرضى لأنهم سيشعرون بأهميتهم وحسن معاملتهم من قبل المستشفى وسعي إدارته إلى بيئة الظروف المناسبة لتقديم خدماتهم، وهذا ينعكس بالتالي على سمعة ومكانة المستشفى في المجتمع.

ثالثا: مراحل التخطيط الاستراتيجي الصحي

لا تختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي في أي مجال عن مراحل التخطيط الاستراتيجي الصحي كثيرا إلا أن الإستراتيجية الصحية يجب أن تكون موضوعة ومدروسة من قبل مجموعة من الخبراء في هذا المجال، وتناسب طبيعة العمل ونوعية التخصصات الطبية المتوفرة في المستشفيات أو المؤسسات الصحية، وتقلل من خطورة محتملة أو غموض أو عدم الوضوح، بالإضافة إلى أن تزيد من احتمالية تحقيق الأهداف المرغوبة، ويمكن توضيح مراحل

التخطيط الاستراتيجي الصحي في الشكل رقم (01) يوضح: 12



المصدر: صلاح محمود ذياب، "إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة"، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 83.

خامسا: العقبات في نجاح التخطيط الاستراتيجي الصحي

بالجانب المقابل فان الأمر يستوجب الإشارة إلى العقبات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المال

الصحي والحيلولة دون تنفيذ هذه المبادئ أو غيرها في التخطيط ومن ابرز هذه العقبات نجد: **13**

1- البيئة المعقدة: ويقصد بالتطورات السريعة الجارية في البيئة المحيطة بالمؤسسة الإستشفائية التي تتسم في

الغالب بصفة التعقيد والديناميكية التي تجعل من الصعوبة بمكان الإحاطة بكل متغيرا عند الخطه وخصوصا تلك

المتغيرات الاستثنائية؛ **2- غموض الأهداف:** وهذا الغموض يأتي من عدم الدقة في البيانات التي أعدت في ضوءها

الخطه وسواء كان للمؤسسة الصحية ككل، أو على أقسام محددة منها أو قد يكون غموض الهدف نابعا من عدم

تحمس الكادر

المعني بذلك العمل المطلوب انجازه ضمن الخطه، أو الخوف من الفشل في تحقيق المستهدف من الخطه؛

3- مقاومة التغيير: يقوم التخطيط الاستراتيجي أساسا على نقل الحالة القائمة من وضعها الحالي إلى الوضع

الأفضل وهنا يتطلب عددا من المالات القائمة في عمل المؤسسة الصحية ومحاولة صياغة ظروف عمل جديدة

للمستقبل إلا أن هذا الأمر قد يواجه بمقاومة من بعض العاملين بالمستشفى وعلى اختلاف تخصصاتهم تخوفا من

مجهولية المستقبل، وعدم رغبتهم في الخوض بغمار ظروف جديدة للعمل؛

4- الوقت والتكلفة: حيث يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مدة زمنية ليست بقصيرة تمتد من جمع البيانات

الخاصة بالمؤسسات الإستشفائية إلى مرحلة التنفيذ والرقابة على الإستراتيجية، وهذا يستنزف كلفا أيضا قد تكون إدارة

المستشفى غير قادرة في بعض الحالات على توفيرها وأما تكون مثقلة على كاهلها وحسب وجهة نظر

القائمين عليها، إلا أنه وعلى الرغم من كل هذه القيود والعقبات تجاه التخطيط الاستراتيجي فإن الأمر يستوجب معالجتها والسعي نحو القيام بعملية التخطيط، لأما وظيفة ملزمة بالإدارة وليست اختيارية طالما كانت تسعى للبقاء والاستمرار ولتحقيق أهدافها المخططة.

المحور الثالث: دراسة الميدانية

أولاً: تقديم المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة بالأغواط

لقد تم إنشاء المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة (240 سرير) في سنة 1984م من طرف شركة فرنسية "bouying" وتم

افتتاحه سنة 1985م بطاقة تشغيلية تقدر ب 650 عاملاً منها 85 طبيب وثلث إداريين وثلث ممرضين وهو عدد نسبي، ومن أهم النشاطات التي تقوم بها المستشفى تقديم الإسعافات الأولية والعمليات الجراحية وتقديم الخدمات الوقائية وضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الإستشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء وتطبيق البرامج الوطنية للصحة، وضمان حفظ الصحة والنقاء ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية، ويتضمن هيكل المؤسسة جانبين الإداري والطبي، ويشمل أربعة فروع كمديرية الفرعية للمالية والوسائل والمديرية الفرعية للنشاطات الصحية، والمديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة، المديرية الفرعية للموارد البشرية هذا من الجانب الإداري، أما الجانب الطبي فيشمل المصالح الإستشفائية (جراحة وتقويم العظام، مصالح التوليد، تصفية الدم، طب الأطفال... الخ) والمصالح التقنية (مصلحة الأشعة، مصلحة الطب الوقائي، مصلحة الصيدلة... الخ).

"معطيات مأخوذة من مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيبة بالأغواط"

ثانياً: منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة

3- تخطيط الدراسة

- مشكلة الدراسة: إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق فعالية لتقديم الخدمات الصحية في

المؤسسة الإستشفائية العمومية أحميدة بن عجيبة بالأغواط؟

- فرضيات الدراسة

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مساهمة الوسائل والموارد المتاحة في تحقيق فعالية تقديم الخدمات الصحية عند

مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مساهمة التعليمات والاجراءات في تحقيق فعالية تقديم الخدمات الصحية عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مساهمة تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق فعالية تقديم الخدمات الصحية عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مساهمة أهداف المؤسسة في تحقيق فعالية تقديم الخدمات الصحية عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

- مجال وحدود الدراسة: فيما يخص الحدود الزمانية فقد قمنا بإجراء الدراسة الميدانية من 2018-01-25 إلى 2018-02-28. وأما الحدود المكانية تخص الدراسة كل رؤساء أقسام والعاملين الجانب الطبي والجانب الإداري في مؤسسة الإستشفائية العمومية أمحمد بن عجيبة بالأغواط.

4- تصميم وتنفيذ الدراسة:

- مجتمع وعينة الدراسة: من اجل معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق فعالية تقديم الخدمات الصحية، تم اختيار الموظفين الذين لهم صلاحية التخطيط الاستراتيجي والمشاركة في الصياغة والتنفيذ كمجتمع للدراسة، كما تم اختيار عينة مستهدفة مكونة من 42 موظف بالمؤسسة الإستشفائية أمحمد بن عجيبة بالأغواط

5- اختبار ثبات أداة الدراسة: قد تم استخدام معامل "Alpha Cronbach's" بالاستعانة ببرنامج الإحصائي

SPSS-24 لقياس ثبات وفي الجدول التالي تم الحصول على مايلي:

عدد	ألفا
31	0.830

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات **SPSS-24**.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن معامل الفا كرونباخ الكلي 0.830 أي اكبر من 0.700، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة أي على المؤسسات الإستشفائية العمومية في الجزائر.

ثالثا: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية

سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشمل على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي الصحي على فعالية تقديم الخدمات الصحية.

1- عرض خصائص عينة الدراسة:

- بيانات خاصة بالموظفين: وسوف نستعرضها في الجداول التالية:

الجدول رقم () يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	24	68.60%
أنثى	11	31.40%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS-24. الجدول رقم () يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	2	5.7%
من 25 إلى 35 سنة	21	60%
من 35 إلى 45 سنة	9	25.7%
من 45 سنة فأكثر	3	8.6%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS-24. الجدول رقم () يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	–	–
جامعي	26	74.30%
دراسات عليا	9	25.70%
أخرى	–	–
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS-24. الجدول رقم () يبين توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	10	28.6%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	16	45.7%
من 10 إلى أقل من 15 سنوات	3	8.6%
أكثر من 15 سنة	6	17.1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS-24.

الجدول رقم () يبين توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار	النسبة
إداري	24	68.6%
طبي	11	31.4%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS-24. 2- عرض نتائج الدراسة: لاختبار مدى موافقة

الموظفين في المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة على محاور الاستبيان، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عبارات كل على حدا حسب مقياس ليكارت الخماسي المعتمد، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وهذا ما توضحه

الجدول التالية:

المحور الأول: يوضح الجدول رقم () اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص توضيح الوسائل

والموارد المتاحة.

الرقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	3.63	0.910	موافق
02	3.69	0.963	موافق
03	4.20	0.677	موافق بشدة
04	3.40	0.914	موافق
05	3.66	0.838	موافق
06	4.03	0.785	موافق
07	3.91	0.658	موافق
-	3.7878	0.5120	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS-24.

وفقا لما جاء في الجدول السابق من نتائج الاستبيان تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أن الوسائل والموارد المتاحة داخل المؤسسة، والمتمثلة في الوسائل المادية والمالية وكذا الوارد البشرية ضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي كما ان هذه الموارد متوفرة وملائمة مع الخطة الموضوعية، وهذا ما يبينه متوسط عبارات المحور الأول الذي يقدر ب 3.7878 وهي نسبة عالية تمثل الاتجاه الايجابي للعبارات.

- المحور الثاني: يوضح الجدول رقم () اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص الإجراءات والتعليمات.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري الاتجاه
08	الإجراءات والتعليمات تساهم في نجاح الإستراتيجية الموضوعية	3.86	0.845 موافق
09	تدعم الإجراءات والتعليمات تنفيذ البرامج	3.74	0.919 موافق
10	تقيد الإجراءات والتعليمات المسؤولين والمكلفين بالخطط	4.09	0.373 موافق
11	يسهل لوجود تخطيط تحديد الإجراءات والتعليمات للموظفين	4.00	0.686 موافق
12	الإجراءات والتعليمات دليل العمل	3.80	0.719 موافق
13	الإجراءات والتعليمات المتبعة في العمل واضحة وواقعية	3.29	0.978 محايد
-	متوسط عبارات المحور الثاني	3.7952	0.44297 موافق

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS-24.

وفقا لما جاء في الجدول السابق من نتائج الاستبيان تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أن التعليمات والإجراءات داخل المؤسسة، تساهم بنسبة كبيرة في تنفيذ البرامج المستقبلية وكذا توضيح الخطة الموضوعية، وهذا ما يبينه متوسط العبارات المحور الثاني الذي يقدر ب 3.7952 وهي نسبة عالية تمثل الاتجاه الايجابي.

- المحور الثالث: يوضح الجدول رقم () اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
14	التخطيط الاستراتيجي أسلوب فعال للتحكم في البيئة الداخلية والخارجية للمستشفى	3.86	0.912	موافق
15	تتماشى الإستراتيجية مع تغيرات البيئة الداخلية للمستشفى	3.43	0.948	موافق
16	يتم الأخذ بعين الاعتبار تحليل البيئة الخارجية لتعديل الخطة الإستراتيجية	3.54	1.094	موافق
17	أعتقد أن للمستشفى نقاط قوة يميزه على منافسيه الخواص	3.09	1.197	محايد
18	يتطلب من المسؤولين معرفة تغيرات في التشريعات والقوانين	4.14	0.692	موافق
19	نجاح الإستراتيجية يعتمد على استمرارية التمويل من قبل الموردين	3.83	0.891	موافق
-	متوسط عبارات المحور الثالث	3.6476	0.49799	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS-24.

وفقا لما جاء في الجدول السابق من نتائج الاستبيان تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة موافقين على تحليل البيئة

الداخلية والخارجية للمؤسسة الإستشفائية احميدة بن عجيبة بالأغواط، تساهم بنسبة كبيرة في وضع الخطة المناسبة لمواكبة التغيرات الحالية والمنتظرة، وكذا في استمرارية نشاط المستشفى من خلال التمويل والتمويل إدخال تكنولوجيا جديدة، وهذا ما يبينه متوسط العبارات المحور الثالث الذي يقدر ب 3.6476 وهي نسبة عالية تمثل الاتجاه الايجابي للعبارات.

- المحور الرابع: يوضح الجدول رقم () اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص تحقيق أهداف المستشفى.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
20	المدير هو الذي يتولى أمر التخطيط الاستراتيجي على ضوء أهداف المنظمة	3.40	1.035	موافق
21	يتم تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الجزئية بصورة واضحة لجميع العاملين	3.51	0.781	موافق
22	تتحقق أهداف المستشفى في نطاق زمني مناسب ومحدد	3.46	1.039	موافق
23	يعمل الهدف الرئيسي للمستشفى على تحقيق استمرارية الخدمة الجيدة	3.86	0.912	موافق
24	تعتبر الأهداف نتيجة مستقبلية يحاول المستشفى ككل الوصول إليها	4.00	0.686	موافق
25	يتحقق هدف المستشفى في النهاية في حدود مواردها	3.80	0.833	موافق
-	متوسط عبارات المحور الرابع	3.6714	0.55349	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS-24.

وفقا لما جاء في الجدول السابق من نتائج الاستبيان تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أهداف المحددة داخل المؤسسة الإستشفائية احميدة بن عجيلة بالأغواط، تساهم بنسبة كبيرة في توجيه جهود الموظفين من اجل الوصول إلى النتائج المرغوبة في إطار زمني معين، وكذا توضيح الإستراتيجية الموضوعية، وكذا في استمرارية نشاط المستشفى من خلال التمويل والتمويل إدخال تكنولوجيا جديدة، وهذا ما يبينه متوسط العبارات المحور الرابع الذي يقدر ب 3.6714 وهي نسبة عالية تمثل الاتجاه الايجابي للعبارات. وعليه اتجاه إجابات أفراد العينة على

العبارات المحاور الأربعة للمتغير المستقل يقدر ب 3.7255 وهي نسبة عالية واتجاه الموافقة.

المحور الخامس: يوضح الجدول رقم () اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص فعالية تقديم

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	الخدمة الصحية المقدمة ذات مستوى عالي	3.43	1.065	موافق
02	هناك عوامل تعرقل تقديم الخدمات الصحية	4.03	0.822	موافق
03	معايير تقديم الخدمة الصحية معروفة لدى الموظفين	3.66	0.906	موافق
04	يسهل تقديم الخدمة الصحية من طرف الموظفين	3.54	0.780	موافق
05	تطوير أساليب العلاج المستخدمة لتقديم الخدمة	3.89	0.932	موافق
06	يتماشى توقيت الخدمة مع فعالية تقديم الخدمات الصحية	3.86	0.722	موافق
-	متوسط عبارات المحور الخامس	3.7333	0.4630	موافق

الخدمات الصحية.

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات **SPSS-24**. وفقا لما جاء في الجدول السابق من نتائج الاستبيان تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة موافقين على الخدمات الصحية المقدمة داخل المؤسسة الإستشفائية احميدة بن عجيبة بالأغواط، ذات فعالية ومستوى عالي، وهذا ما يبينه متوسط العبارات المحور الخامس الذي يقدر ب 3.7333 وهي نسبة عالية تمثل الاتجاه الايجابي للعبارات.

3- اختبار فرضيات الدراسة: بداية سوف نستعرض تحليل فرضيات الدراسة.

- الفرضية الأولى H_{01} : لاختبار تلك الفرضية تم الاعتماد على **T-test** وتحصلنا على النتائج التالية:

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Sig مستوى الدلالة
X_1	3.7878	0.5120	1.637	1.96	0.11

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات **SPSS-24**.

من خلال الجدول نلاحظ أن **Sig=0.11** وهو أكبر من 0.05 أي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور

وسائل والموارد المتاحة في تحقيق فعالية في تقديم الخدمات الصحية بالمستشفى ونرفض الفرضية البديلة.

- لفرضية الثانية H_{02} : لاختبار تلك الفرضية تم الاعتماد على **T-test** وتحصلنا على النتائج التالية:

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Sig مستوى الدلالة
X_2	3.6479	0.4429	1.295	1.96	0.204

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات **SPSS-24**.

من خلال الجدول نلاحظ أن **Sig=0.204** وهو أكبر من 0.05 أي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود

دور للتعليمات والاجراءات في تحقيق فعالية في تقديم الخدمات الصحية بالمستشفى ونرفض الفرضية البديلة.

- الفرضية الثالثة H_{03} : لا اختبار تلك الفرضية تم الاعتماد على **T-test** وتحصلنا على النتائج التالية:

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Sig مستوى الدلالة
X_3	3.6476	0.4979	-0.110	1.96	0.913

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات **SPSS-24**.

من خلال الجدول نلاحظ أن **Sig=0.913** وهو أكبر من 0.05 أي نقبل الفرضية الصفريّة القائلة بعدم وجود دور لتحليل البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق فعالية في تقديم الخدمات الصحية بالمستشفى ونرفض الفرضية البديلة.

- الفرضية الرابعة H_{04} : لا اختبار تلك الفرضية تم الاعتماد على **T-test** وتحصلنا على النتائج التالية:

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Sig مستوى الدلالة
X_4	3.6714	0.5534	1.209	1.96	0.235

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات **SPSS-24**.

من خلال الجدول نلاحظ أن **Sig=0.235** وهو أكبر من 0.05 أي نقبل الفرضية الصفريّة القائلة بعدم وجود

دور الأهداف المسطرة مسبقا في تحقيق فعالية في تقديم الخدمات الصحية بالمستشفى ونرفض الفرضية البديلة.

- حساب معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع يجب الاعتماد على

مقياس معامل الارتباط الذي يمثل امال المحصور بين [0.1]. والجدول التالي يوضح النتائج التالية الخاصة بدرجة

ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المتغيرات	X1	X2	X3	X4
فعالية تقديم الخدمة الصحية معامل بيرسون	0.274	0.222	-0.019	0.20
العينة	35	35	35	35
مقارنة نتيجة معامل بيرسون بمقياس معامل الارتباط	ارتباط موجب	ارتباط موجب	عكسي ارتباط	موجب
	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف جدا

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS-24.

- تحليل الانحدار الخطي: قد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات بين كل من المتغيرات المستقلة المتكونة من التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع فعالية تقديم الخدمات الصحية والجدول يبين ذلك:

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	نموذج العلاقة
الوسائل والموارد المتاحة	فعالية تقديم الخدمة الصحية	$Y_4 = 2.794 + 0.24x_1$
الإجراءات والتعليمات	فعالية تقديم الخدمة الصحية	$Y_4 = 2.861 + 0.230x_1$
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	فعالية تقديم الخدمة الصحية	$Y_4 = 3.798 + 0.018x_1$
الأهداف المسطرة	فعالية تقديم الخدمة الصحية	$Y_4 = 3.101 + 0.172x_1$

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS-24.

خاتمة: من خلال قيامنا بدراسة ميدانية للمؤسسة الإستشفائية أحيدة بن عجيلة بالأغواط لمعرفة اثر التخطيط

الاستراتيجي على فعالية تقديم الخدمة الصحية، استخلصنا من الدراسة وتحليل الاستبيان أن توفر وظيفة من

وظائف الإدارة الإستراتيجية وهي التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة غير واضحة

المعالم، بمعنى أن المستشفى محل الدراسة والمستشفيات العمومية الجزائرية لا تتماشى مع المفهوم الحقيقي للتخطيط

الاستراتيجي مما أدى إلى ظهور فجوة ما بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية تقديم الخدمات الصحية الناتجة عن عدم الاهتمام والالتزام بمبادئ وأسس التخطيط الاستراتيجي، وعدم تطبيق الجيد والفعال للاستراتيجية، ووجود غموض وعدم إدراك لمفهوم الإستراتيجية الصحية وتنفيذها.

النتائج المتحصل عليها من الجانب التطبيقي:

- 1- عدم إدراك المفهوم الحقيقي لوظيفة التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسة، لأن التخطيط الاستراتيجي المعتمد هنا هو التخطيط المركزي الصادر من مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات؛ 2- عدم التطبيق الجيد للعملية الإستراتيجية من قبل المسؤولين، لأن هناك عوامل تعرقل كيفية استخدام الأجهزة الطبية بسبب عدم التخطيط الجيد، لتحديد الاحتياجات من اليد العاملة المتخصصة؛ 3- هناك توافر للسيولة المالية لكن عدم التحكم في صرفها، أدى ظهور نقائص في جوانب أخرى، وهذا ما يدل على عدم استعمال التخطيط المالي بشكل جيد؛
- 4- هناك تقديم خدمات صحية لكن بدون فعالية بسبب عدم استخدام الأمثل للموارد؛
- 5- عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي المكاني أدى إلى استحالة التوسع الجغرافي للمستشفى؛ من خلال هذه النتائج توصلنا إلى أن المؤسسة الإستشفائية حميدة بن اعجيله بالأغواط وإسقاط لجميع المؤسسات الإستشفائية العمومية بالجزائر تفتقر إلى استعمال التخطيط الاستراتيجي الذي يكمن دوره في تحقيق الفعالية في تقديم الخدمات الصحية.

التوصيات والاقتراحات: على ضوء النتائج السابقة يمكن سرد مجموعة من الاقتراحات والتوصيات كالاتي:

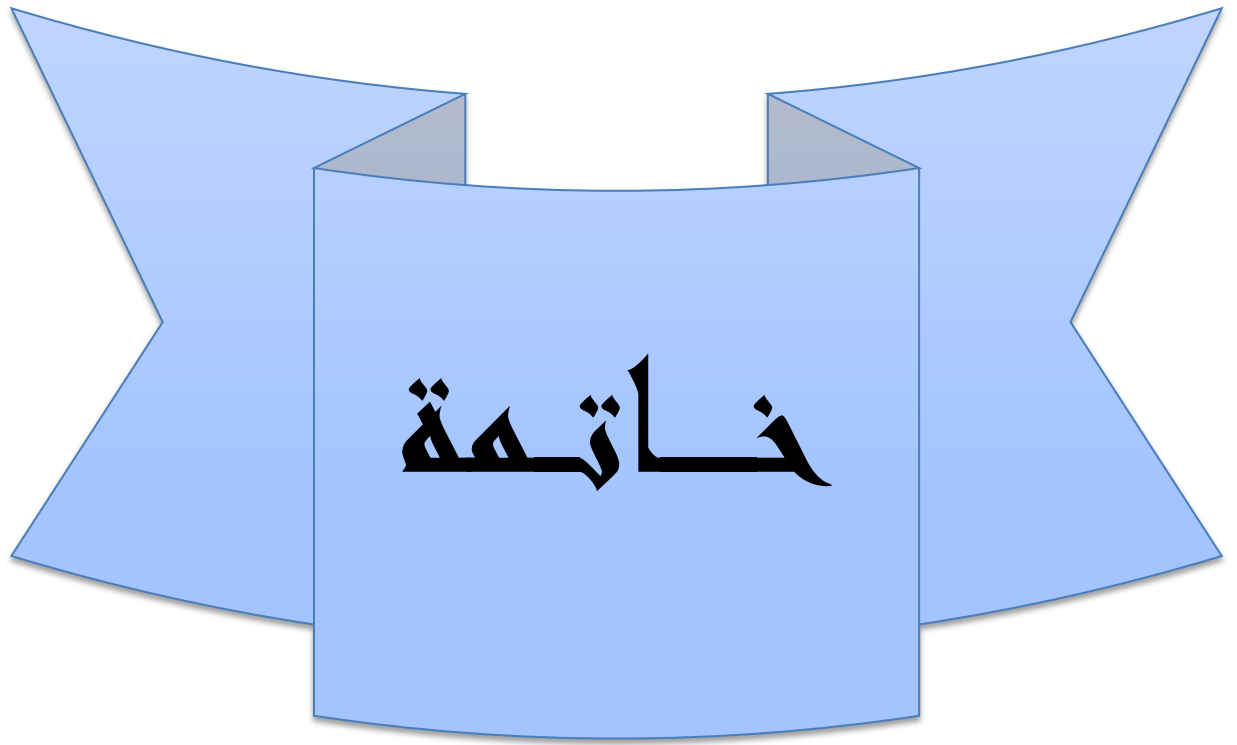
- 1- ضرورة الاهتمام الجاد بمفهوم التخطيط الاستراتيجي من خلال ندوات ودورات تكوينية، يتم فيها شرح دور التخطيط الاستراتيجي لمقدمي الخدمات الصحية من اجل الوصول تحقيق أهداف المستشفيات.

- 2- ضرورة التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ البرامج التدريبية التي تسمح بتنمية المهارات الفنية للعاملين، مما يؤهلهم من ممارسة مهام التنفيذ الاستراتيجي؛

- 3- ضرورة تقديم اقتراحات من طرف العاملين للبناء المشترك في تحديد أهداف المؤسسة؛
- 4- ضرورة إيجاد السبل المناسبة لدفع العاملين للتوجه نحو عملية الإستراتيجية؛
- 5- عند رغبة المستشفى بإيجاد خدمات طبية كإدخال أجهزة جديدة أو إيجاد خدمات لم تكن متوفرة سابقا، فان ذلك يتطلب استخدام وممارسة المبادئ الإستراتيجية في الصياغة والتنفيذ؛
- 6- يجب أن لا يكون الهدف سهل المنال، وفي المقابل يجب أن لا يكون مستحيل التحقيق، بل يجب أن يكون منسجما مع الواقع ومدى توفر الإمكانيات البشرية والمادية والمالية، وينسجم أيضا مع البيئة الداخلية والخارجية للمستشفى.

خلاصة الفصل:

إن التخطيط الاستراتيجي مرحلة متقدمة من مراحل تطور نظام التخطيط بشكل عام والذي يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة، بحيث يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوبها . و يعد التدريب من أهم محاور تطوير العمل إذ أنه يعمل علي تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحسين أدائهم والرفي بالمستوى العام للمنظمات والهيئات والوزارات التي ينتمون إليها ، فقد انطلقت النداءات المتتالية بضرورة تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم الإدارية والفنية التي يتعين إيجادها ومعرفتها بصورة مناسبة بغرض إحكام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجييلة، والهدف من ذلك تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والموارد البشرية ، فلذلك كان لزاما الاهتمام بالمبادئ الأساسية للعملية الإدارية (تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة) ولا يمكن تحقيق الهدف إلا بجمع المعلومات الأساسية عن المنظمة والموارد البشرية ونوعية العمل الذي يقومون به لإعداد البرامج التدريبية المناسبة بغرض تحسين الوضع والارتقاء بالمستوى وتوجيه برامج التدريب المسار الصحيح للاستفادة من التخطيط الاستراتيجي.



خاتمة:

أن التخطيط والتدريب الاستراتيجي للدولة ما هو إلا حصيلة مجموعة من الاستراتيجيات من بينها الاستراتيجيات الوظيفية التي تعني وتهتم بتنمية وإدارة الموارد البشرية، فإن تنفيذ هذه الاستراتيجيات يعتبر هو جوهر الدور الذي تلعبه استراتيجية الموارد البشرية والدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية يؤكد على أهمية الاهتمام بالعنصر البشري بعد أن ظل عنصر رأس المال يمثل عنق الزجاجة لسنوات عديدة.

كما أن التدريب الاستراتيجي يركز على تحسين أداء الأفراد عن طريق تغيير مؤهلاتهم (معلوماتهم ، مهاراتهم ، اتجاهاتهم) لتسهيل تكيفهم مع أدوارهم الوظيفية.

فالهدف من التدريب الاستراتيجي هو رفع كفاءة العمل لتسهيل تكيف تنظيم العمل مع متغيرات المناخ التنظيمي (البيئة الداخلية). زيادة فاعلية المنظمة لتسهيل تكيفها مع دورها في البيئة الخارجية (المجتمع) إن هذا المعنى الواسع للتدريب يعطيه مكانة وأهمية كبرى في العمل الإداري وبالتالي بغرض ضرورة وأهمية التخطيط له.

من بين النتائج المتوصل إليها:

- إن التخطيط والتدريب الاستراتيجي يعتبر من السياسات المهمة بالنسبة للعملية الإدارية والإنتاجية للمؤسسة.
- إن إستراتيجية تنمية وتطوير الأداء المؤسسي يجب ألا تغفل أهمية التكامل بين الرأسمال المادي والبشري باعتبارهما عنصرا أساسيان في إنجاح التخطيط والتدريب الاستراتيجي
- العمل على تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين، وتعزيز ثقافة الإبداع من خلال توفير نظم حوافز عادلة ومرنة ومشجعة، ومرتبطة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها في الخطة الإستراتيجية.

التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بتحقيق أهداف التدريب وفق التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة أو منظمة لرفع كفاءة الأداء العاملين.

- ضرورة معرفة النتائج التدريب الاستراتيجي تطبيقي في ميدان العمل

- نقل المهارات والمعارف المكتسبة والمطورة من خلال البرنامج التدريبي.

- ضرورة انطلاق التدريب من نظرة استراتيجية تربط بين الأهداف وبين استراتيجيات المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة.

- تفعيل جميع الممارسات والوظائف الأخرى المرتبطة بتسيير الموارد البشرية حتى لا تقتصر على بعض الوظائف فقط، منح الفرصة أكثر لجميع العمال للمشاركة الفعلية في جميع الأنشطة المرتبطة بعمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي أكثر على كل وظائف وموارد المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة وأن لا تكتفي فقط بالموارد البشرية.



جامعة عمار ثليجي

كلية الحقوق والعلوم السياسية

استمارة استبيان

علاقة التدريب بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دراسة
حالة مؤسسة استشفائية أحمد بن عجيل

أخي العامل أختي العاملة

تحية طيبة وبعد:

تهدف هذه الدراسة في إطار التحضري لنيل شهادة ماستر إلى دراسة موضوع حول علاقة التدريب بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة استشفائية أحمد بن عجيل وعليه نرجو منكم ملئ الاستمارة بكل صدق وموضوعية ونحيطكم علما بأن المعلومات التي تستدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلى لأغراض علمية. وفي الأخرى تقبلوا منا أمسى عبارات الشكر والامتنان.

أولا :البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر: ☐ الأنثى ☐
- 2-العمر: 30-18 ☐ 40-30 ☐ أكثر من 40 ☐
- 3-المستوى التعليمي: دون مستوى ☐ ابتدائي ☐ متوسطي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 4-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11 ما فوق ☐

ثانيا: الجانب متعلقة بالتدريب

- 1-هل لديك فكرة عن التدريب ؟ نعم ☐ لا ☐
- 2- هل سبق وأن شاركت في دورات التدريبية ؟ نعم ☐ لا ☐
- 3-هل تهتم المؤسسة ببرمجة دورات التدريبية بشكل مستر ؟ نعم ☐ لا ☐
- 4-هل تتنوع برامج التدريبية ؟ نعم ☐ لا ☐
- 5-هل كل موظفين معينين بدورات التدريب؟ نعم ☐ لا ☐
- 6-هل استفدت من الدورات التدريبية ؟ نعم ☐ لا ☐
- 7-هل تعتقد أن التدريب يساهم في تطوير قدرات الموارد البشرية وتنميتها ؟ :
نعم ☐ لا ☐

- 8- هل التدريب يتوافق مع المستوى الوظيفي للعامل

نعم ☐ لا ☐

9- هل يبرمج التدريب من قبل المؤسسة الاستشفائية عند الحاجة لتطوير الأداء الوظيفي للعامل: نعم ☐ لا ☐ في بعض الحالات ☐

10- هل يتحصل العامل على تدريب من قبل المؤسسة بعد توظيفه مباشرة : نعم ☐ لا ☐

11- ما تدريب يحفزك على العمل : نعم ☐ لا ☐

12- هل أنت راضي بمستوى البرنامج التدريبية المبرجة من قبل المؤسسة الاستشفائية؟ نعم ☐ لا ☐

ثالثا: معرفة دور التدريب والتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

13- هل برامج التدريبية لها دور في التخطيط الاستراتيجي الجيد في المؤسسة : نعم ☐ لا ☐

14- هل الاستراتيجية التدريب تساهم في إبداع الموظفين؟ نعم ☐ لا ☐

15- هل هناك تناسق بين التدريب والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاستشفائية؟ نعم ☐ لا ☐

16- هل يتكفل باستراتيجية التدريب مختصين في المجال التخطيط ؟ نعم ☐ لا ☐

17- هل التخطيط الاستراتيجي للتدريب يهدف إلى تنمية الموارد البشرية للمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

18- هل التخطيط الاستراتيجي للتدريب له أهمية في استمرار المؤسسة الاستشفائية ؟ نعم ☐ لا ☐

19- هل التخطيط الاستراتيجي والتدريب يساهمان في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين: نعم ☐ لا ☐

20- هل مؤسسة الاستشفائية تهتم بالجانب التخطيط الاستراتيجي لتطوير قطاعها: نعم ☐ لا ☐

21- هل يتم اتباع إجراءات التنظيمية في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي ميدانيا : نعم ☐ لا ☐

22- في اعتقادك هل المؤسسة الاستشفائية تحتوي على تخطيط الاستراتيجي تتلاءم مع البيئة الداخلية للمؤسسة : نعم ☐ لا ☐

23- هل هناك اتصال وظيفي بين مختلف العمال في مؤسسة : نعم ☐ لا ☐

24- هل هناك حسن التعامل بين مسؤولين وموظفين العاديين؟ نعم ☐ لا ☐

25- هل تشعر براحة أثناء أداء مهامك: نعم ☐ لا ☐

26- هل العمال يتقيدون بمخرجات التخطيط الاستراتيجي ؟ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

ثانيا : الرجاء وضع علامة X أمام الإجابة المناسبة

رقم	الأسئلة	غير موافق	موافق	محايد
1	تتماشى إستراتيجية الموارد البشرية مع الموارد المتاحة			
2	تقوم الإدارة بسد احتياجات من الموارد البشرية عن طريق التخطيط الاستراتيجي			
3	التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة لا بد منها			
4	هل تكفي الميزانية الإستراتيجية الموضوعة؟			
5	هل يأخذ التخطيط المالي بعين الاعتبار المصادر المختلفة للأموال التي يحتاجها المستشفى في المستقبل؟			
6	هل ساهم التخطيط الإستراتيجي في تحديد متطلبات المستشفى من تجهيزات وأدوية؟			
7	هل يتم تبني أهمية التخطيط الاستراتيجي لسد احتياجات اليد العاملة؟			
8	هل الإجراءات والتعليمات تساهم في نجاح الإستراتيجية الموضوعة؟			
9	هل يتم دعم الإجراءات والتعليمات وتنفيذ البرامج؟			
10	هل يقوم المسؤولون التقيد بالإجراءات الموضوعة؟			
1	هل يسهل التخطيط الإجراءات للموظفين؟			
12	11 الإجراءات والتعليمات هي دليل العامل			
13	الإجراءات والتعليمات المتبعة في العمل واضحة وواقعية			
14	التخطيط الإستراتيجي أسلوب فعال للتحكم في البيئة الداخلية والخارجية للمستشفى			
15	تتماشى الإستراتيجية مع التغيرات البيئة الداخلية للمستشفى			
16	يتم الأخذ بعين الاعتبار تحليل البيئة الداخلية للمستشفى			
17	تتماشى الإستراتيجية مع تغيرات البيئة الداخلية للمستشفى			
18	المدير هو الذي يتولى أمر التخطيط الاستراتيجي على ضوء أهداف المنظمة			
19	تتحقق أهداف المستشفى في نطاق زمني مناسب ومحدد			
20	يتحقق هدف المستشفى في النهاية في حدود مواردها			



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- عبد الرحمان توفيق، استراتيجية الاستثمار البشري، إصدارات بميك، القاهرة، 1986 .
- مدحت مُحمَّد أبو النصر ، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 2008،
- احمد زيك بدوي. معجم مصطلحات العمل. ط1، القاهرة: دار الكتاب المصري، 1988.
- مُحمَّد صالح فالخ .إدارة الموارد البشرية. ط1، دار الحامد للنشر، 2004
- حمد صقر عاشور. إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي . ، النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983
- جمال الدين مُحمَّد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003.
- بوفلجة غيات ، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر ، الجزائر، ط2، 2004 .
- الطعاني، حسن أحمد، التدريب مفهومه وفعالياته: بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان، 2002.
- حسن احمد الطماني ، التدريب مفهومه فعالية بناء البرنامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.
- لسالم مؤيد سعيد و حرحوش عادل الصالح ، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، عالم الكتب، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- أحمد بن يحيى ربيع ، برامج التدريب وتنمية الابداع داخل المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة الصغيرة والمتوسطة الصناعية الجزائرية — دراسة حالة عينة من المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة الإستشفائية أحميدة بن عجيبة الممولة من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ولاية عين الدفلى-، المعيار ، المجلد 10، العدد 2، جوان 2019،
- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

- عطا الله مُجَّد تيسير الشريعة: إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013
- عادل مُجَّد زايد ، إدارة المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيله البشرية ، رؤية إستراتيجية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ، 2003.
- حمدي ياسين و آخرون، علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الكتاب الحديث، 1999
- خالد قاشي، أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة يحي فارس، المدية، العدد6، جوان 2016.
- رامي رجا، "أثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيله العامة"، مجلة علوم إنسانية، العدد ،46السنة الثامنة، 2010.
- جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة مُجَّد بشير أحمد عبد المتعالي ، دار المريخ ، الرياض ، ، 2003،
- صالح الشبكشي ، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة، 1969
- مؤيد سعيد السالم، غدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.