

دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها  
دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة  
ا.د. بوقرة رابح + ا. بن سالم أمال  
جامعة المسيلة

Abstract	ملخص
<p>It is been seen that human talent due to its capabilities and highly qualified is a most important element can institution to achieve excellence and competitive edge, so it requires that to focus on attracting and developing scarce human resource.</p> <p>The objective of this research process and analyze the ways and mechanisms to know the reality of management competencies, and their ability to attract and develop human talent, having been diagnosed management competencies in the surgical "SidiThamer" Boussaada.</p> <p>It was reached to the effectiveness and success of the ways and mechanisms in human resource management and its talent that should the institution operates.</p> <p>Key words: efficiency, human talent, management competencies, enterprise.</p>	<p>ينظر إلى المواهب البشرية لما تتميز به من قدرات وكفاءات عالية أهم عنصر يمكن المؤسسة من تحقيق التميز والتفوق التنافسي، لذلك يتطلب منها التركيز على جذب وتطوير هذا المورد البشري النادر، وقد خصص لتسيير الكفاءات سبل وآليات خاصة لهذا الغرض.</p> <p>الهدف من البحث معالجة وتحليل السبل والآليات لمعرفة واقع تسيير الكفاءات، ومدى قدرتها على جذب وتطوير المواهب البشرية، إذ تم تشخيص مسار تسيير الكفاءات بالمصحة الطبية الجراحية "سيدي ثامر" ببوسعادة.</p> <p>تم التوصل إلى مدى فعالية ونجاح سبل وآليات تسيير الكفاءات في إدارة المورد البشري الموهوب والتي ينبغي أن تعمل بها المؤسسة.</p> <p><b>الكلمات المفتاحية:</b> الكفاءة، الموهبة البشرية، تسيير الكفاءات، المؤسسة.</p>

#### مقدمة

نظرا لأن المواهب البشرية قد أصبحت ذات أهمية بالغة ومتزايدة بالنسبة للمؤسسة التي ترغب في تحقيق التفوق التنافسي، فإن ذلك يتطلب منها إتباع سياسة في إدارة مواردها البشرية بحيث تتكيف لتطوير إستراتيجية تتمحور في جذب المواهب لها وتطويرها واستبقائها، ونظرا للنجاح الذي حققه تسيير الكفاءات في تنمية وتطوير رأس المال البشري ليكون أكثر قدرة على تحقيق التميز والتفوق للمؤسسة، وحيث أن تسيير الكفاءات لم يكن في منأى عن التطورات والتحديثات الجارية في العصر، بحيث أنها ارتبطت مؤخرا بكل من إدارة المعرفة وإدارة الإبداع باعتبار تبيينها ضرورة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق التطور والنجاح، وبما أن المواهب البشرية تشكل كفاءات متميزة ونادرة، فإن هذا يدفعنا لطرح إشكالية البحث التالية:

#### إشكالية البحث

ما هو دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب للمؤسسة وتطويرها؟

#### فرضية البحث

ومن خلال هذه الإشكالية يمكن طرح الفرضية التالية:

يمكن اعتبار تسيير الكفاءات نظاما فعالا في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها.

#### أسباب اختيار البحث

من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا البحث الآتي:

- مدى قناعتنا بالأهمية القصوى للكفاءات البشرية لأي مؤسسة، خاصة النادرة منها والمتمثلة في المواهب، فهي مصدر الأداء المتميز والجودة والتفوق بشكل مستديم.

- التوجه الفكري المتنامي حول تسيير الموارد البشرية، وتسيير الكفاءات كتوجه علمي حديث.

#### أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في:

-يعتبر هذا البحث بمثابة مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية استقطاب المواهب البشرية، وتحليل مدى أهمية تطويرها والمحافظة عليها وذلك في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المؤسسات.

- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتسيير الموارد البشرية، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين والمهتمين بمقاربة نظرية تحلل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات الفردية وعلاقتها بنجاح وتفوق المؤسسة.

#### أهداف البحث

أهم أهداف هذه الدراسة تتلخص في النقاط التالية:

- اكتشاف وتحليل بعض أدوات التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير وتنمية المواهب البشرية وتسيير الكفاءات.  
- إبراز الدور المتنامي للمواهب البشرية، كأحد أهم عوامل التفوق والنجاح في الاقتصاد المرتكز على المعرفة والقدرات العقلية والمهارات الكامنة لدى الكفاءات والمواهب البشرية النادرة.

#### منهج البحث

من أجل تحليل علمي ومنهجي لدور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وكيفية تطويرها، فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، ثم سنعتمد كذلك منهج دراسة الحالة في المؤسسة محل الدراسة، ممثلاً في الاستمارة والأسئلة.

#### محاور البحث

- المواهب البشرية ودورها في المؤسسة.
- نظام تسيير الكفاءات في المؤسسات.
- دور تسيير الكفاءات في جذب وتطوير واستبقاء المواهب في المؤسسات.
- تشخيص مسار تسيير الكفاءات والمواهب في المؤسسة محل الدراسة.

#### المحور الأول: المواهب البشرية ودورها في المؤسسة

##### أولاً : مفهوم الموهبة والشخص الموهوب

ولأن الموهبة هي محور بحثنا، فإننا سنحاول من خلال هذه النقطة تقديم أهم التعاريف التي أعطيت للموهبة، وكذا التعاريف الخاصة بالشخص الموهوب.

##### أ- تعريف الموهبة

تعرف الموهبة بانها "القدرة على اكتساب روح المبادرة والإلهام ودافع النجاح والمرونة والاستقلالية والاتساق والاعتزاز بالذات والقدرة الطبيعية على تولي القيادة"<sup>1</sup>.  
وكتعريف آخر للموهبة "فهي تعني التركيز والسعي وراء تحقيق الانجازات والبصيرة والمرونة العاطفية والثقة والتفاؤل والاستشراف العلمي للأمر والمشكلات والاعتزاز بالنفس وروح المغامرة"<sup>2</sup>.  
ويعرفها "كارتر" بأنها "أي قدرة يملكها الفرد ويحصل فيها على درجة مرتفعة ومتكررة بواسطة الانجاز بشكل واضح"<sup>3</sup>.

وحسب "لورانس" فإن "مفهوم الموهبة قد استخدم استخدامات متعددة، فقد استخدم في مجال التفوق العقلي ليشير إلى التفوق الكبير في مجال موهبة ما، واستخدم هذا الاصطلاح أيضاً في مجال الإبداع ليشير إلى الطلاقة والأصالة، كما أنه استخدم في مجال المواهب الخاصة ليشير إلى القدرات الخاصة كالقدرات الفنية"<sup>4</sup>.  
و يشير الدكتور "إبراهيم عيد يشير" إلى أن "الموهبة قدرة خاصة تتحدد بتحديد مجالها فقط وقد تكون هذه القدرة فنية، اجتماعية،... أو غيرها"<sup>5</sup>.

أما بخصوص اعتبار المواهب فطرية أو مكتسبة، فبغض النظر عن الصفات والقدرات الفطرية الموهوبة للفرد، فإن نمو الموهبة يعتمد بشكل كبير على ظروف التنشئة، كما تعتمد على شخصية الفرد وقيمه واهتماماته ودافعيته، وهذه العوامل تشكلها البيئة نفسها. والقدرات الفطرية لا تظهر بصورة آلية مستقلة عن ظروف الحياة، فظهور الموهبة عبارة عن عملية نمائية ينتج عنها أداء مميز في مجال أو أكثر من النشاط الإنساني كالعلوم والتكنولوجيا والفن، وذلك عند توفر الظروف المساعدة كالدافعية والتركيز والإصرار والإثارة البيئية وإتاحة الفرص والخبرات التعليمية والتدريب الطويل، كما أن تكريس الجهد في مجال محدد يعتبر من العوامل المهمة لنمو الموهبة"<sup>6</sup>.

##### ب- تعريف الشخص الموهوب

وردت العديد من التعاريف حول الشخص الموهوب، فحسب "فيرنون" فإن "الشخص الموهوب قد يكون بالغ الذكاء في بعض نواحي الحياة"، وبالنسبة للدكتور جاب عبد الحميد وعلاء كفاي" فإن الشخص الموهوب هو من يمتلك قدرة عقلية إضافية، وهذه القدرة العقلية قد تكون عامة أو خاصة"<sup>7</sup>.

أما "فلمبان" فيعرف الموهوب بأنه "من لديه قدرة عالية سواء كانت هذه القدرة عامة أو متخصصة تنمو بشكل طبيعي غير مقصود". أما بالنسبة لـ "ليلي الصاعدي، 2007" فالموهوب هو "شخص لديه قدرات فطرية غير عادية، تجعله يؤدي الإنتاج الفكري والحركي بما يمتاز به من جدية وإبداع، ويكون لديه عدد من الأفكار الإبداعية واستجابة لمواقف معينة ومتميزة، تجعله بصفة عامة متميزا بشكل ملحوظ".<sup>8</sup>

أما "كاي ثورن" و"أندي بيلانت" في كتابهما "فن إدارة الموهبة" فيقولان أن "الشخص الموهوب هو شخص يملك قدرة تفوق قدرات الآخرين ولا يجد صعوبة في استخدامها، ويمكن للشخص الموهوب التفوق بسهولة وقوة على من حوله، وللشخص الموهوب طابع خاص في قدرته التي يتمنى الآخرون محاكاتها ويستلهمون منها".<sup>9</sup>

ولأن الموهوبين هم العنصر الأساسي لتحقيق المزايا والتفوق للمؤسسات، بحيث يذكر "بيار ميرالي Pierre Miralles" أن الموهبة تعرف بـ"التميز زائد الاختلاف excellence + différence"، فإن كانت كفاءة الفرد تعرف من خلال "ما يمكنه القيام به"، فإن موهبته تخص "ما يفعله بشكل أفضل من غيره"، فالموهبة إذن هي تفوق فردي في نشاط معين، والموهبة يجب أن "تصنع الفرق"، من أجل الفوز في المنافسة القسوى، فلا يكفي أن يكون الموهوب جيدا في كل النواحي، بل كذلك يجب وخصوصا أن يكون أفضل من الآخرين. لذلك سيجد مكانته في المؤسسة. ما يتطلب اختيار وصقل أسلوبه في العمل، كما تعتبر الموهبة إسقاطات للخصائص الشخصية والخصائص الفردية الجوهرية، ما يجعلها تميز عمل شخص عن آخر. وأسلوب الموهوب في العمل لا يكون عشوائيا فهو يتعلق بالعلم وكذا صبر هذا الشخص من أجل تحديد ما يفعله وتطويره ليكون أفضل وأسهل مما يقوم به الآخرون، حيث أن ميل هذا الشخص يكون فطريا نحو التميز، كل هذا يساعده على تحقيق الميزة التنافسية.<sup>10</sup>

#### ثانيا: دور المواهب البشرية في المؤسسة

يرى البروفيسور "إدوارد لولير Edward Lawler" أستاذ إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي في جامعة جنوب كاليفورنيا أن الموهبة تعني في عصرنا الحاضر أن يكون الناس هم الميزة التنافسية في المؤسسة. ويؤكد لولير في كتابه إدارة الموهبة Talent Management وفي محاضراته ولقاءاته أن رؤساء ومديري الشركات عادة ما يقولون "موظفونا هم أكبر أصولنا" أو "موظفونا هم من يجعلوننا مختلفين"، وهو يريد من المؤسسات أن تبدأ العمل بمنتهى الجدية بدلا من مجرد الحديث. ويوضح لولير أن عددا هائلا من المؤسسات المختلفة لا تستمد مزاياها التنافسية من تقديم أقل الأسعار أو أحدث التقنيات أو أفضل المنتجات، ولكنها تستمد ما من كونها مرنة ومبتكرة، وهذه المزايا التنافسية منبعا الحقيقي هم الموظفون والعاملون، ونتيجة لذلك يجب أن تركز هذه المؤسسات نفسها لإدارة هؤلاء الموظفين ومواهبهم. كما أضاف "أنه ينبغي على المؤسسات أن تترجم الكفاءات والقدرات التي تخلق المزايا التنافسية إلى محددات ومهارات معينة تتكامل مع عمليات التوظيف وتقييم الأداء الذي تقوم به".<sup>11</sup>

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات تحتاج إلى موظفيها أكثر من حاجتهم هم إليها، وأن الندرة الحقيقية ليست في الوظائف ولكنها في أصحاب القدرات البشرية المتفوقة التي يمكن أن تشغلها. فهذه القدرات هي العامل الأكثر حركية وأهمية في أداء المؤسسات ونجاحها، وهي المقياس الأعلى صوتا على الحكم على قدرتها في الثبات والصمود في بيئة شديدة التنافسية، ويدرك القادة أن الإبداع في الأداء والإنتاج إنما يتحقق على أيدي الموظفين المتميزين.

ويعرف الإبداع في الأداء بأنه ابتكار طرق جديدة متطورة لأداء العمل والتوصل إلى إجراءات فعالة وأفكار جديدة تؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسينها بأقل وقت وجهد ومال، وإعادة تشكيل الأساليب المعروفة<sup>12</sup>. وتحويلها إلى بدائل جديدة وتقديم حلول إيجابية للمشكلات التي تواجه المؤسسة. والإبداع مفهوم مستمر ومتصل يركز على رفع المستوى النسبي لتحقيق الجودة النوعية كما وكيفا لأي منتج وخدمة مستهدفة. ويتضمن الإبداع بوصفه قدرة متكاملة مجموعة من القدرات الإبداعية الأساسية أهمها: الطلاقة، المرونة والأصالة.

- **الطلاقة:** وهي قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية في مدة زمنية محددة، وبالتالي فإن الشخص المبدع يتميز بسهولة وسرعة وكمية كبير في إنتاج الأفكار التي يمكن أن يقترحها لموضوع ما.<sup>13</sup>

- **المرونة:** تتمثل في القدرة على تغيير الوجهة العقلية أو التنويع في الأفكار، وهناك عاملان أساسيان للمرونة: **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة ما.

**المرونة التلقائية:** وتعني القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار التي ترتبط بموقف معين على أن تكون الأفكار الخاصة بهذا الموقف متنوعة.

- **الأصالة:** من أهم القدرات الإبداعية، وتعني السير في إنتاج الجديد غير المتكرر، وعندما تكون الفكرة أو النشاط أصليا يعني هذا أن أحدا لم يصل إلى مثله من قبل.<sup>14</sup>

فالإبداع يتطلب صفات فردية خاصة وغير عادية، والموهوبون هم الذين يوجد لديهم استعدادات وقدرات فوق العادية أو أداء متميز عن بقية أقرانهم في مجال أو أكثر، وكلما كان الفرد أكثر موهبة كلما كان أكثر ابتكارا.<sup>15</sup> يرى حسنشتاين ورينزولي أن الموهبة تضم المعرفة ودقة الملاحظة والتذكر السريع، وسرعة البديهية والتفكير المنطقي وسرعة الإدراك، وهي جميعا مكونات الذكاء، وتضم هذه القدرة أيضا المرونة الفكرية وسعة الخيال والابتكار وتكوين العلاقات الجديدة واكتشاف الترابطات، وهي جميعا من مكونات الإبداع.<sup>16</sup>

كما أثبتت الدراسات وجود سمات في الموهوبين مهيئة للإبداع، بحيث يقول "الصافي" أن سمات الموهوب المهيئة للإبداع تتمثل في الطلاقة، المرونة والأصالة في التفكير، وسمات الدافعية والمثابرة والقدرة على الالتزام بأداء المهام والانفتاح في الخبرة. وقام "ديفز" بمراجعة أكثر من 100 دراسة حديثة تصف خصائص الموهوبين، ثم صنف هذه الخصائص إلى اثني عشر مجالا يشمل كل منها على مجموعة من الخصائص وهذه المجالات هي: الأصالة، الاستقلالية، المعاصرة، الحيوية، حب الاستطلاع، المرح، الانجذاب إلى التعقيد، الوعي بالإبداع، الفن، الانفتاح العقلي، الوحدة، والمبادرة.<sup>17</sup>

كما يطلق خبراء الإدارة اصطلاح "ذكاء الموهبة" على عملية قياس مدى اقتران المواهب بالإنجازات، فلا نستطيع منح لقب "موهوب" لأي شخص إلا إذا أنجز عملا يتسم بالتفرد والتميز والإبداع.<sup>18</sup> والإبداع هو إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد فكرا أو عملا، وهو بذلك يعتمد على الإنجاز الملموس. ويعد الإبداع أعلى مستويات الموهبة، فالمبدع إنسان موهوب بدرجة كبيرة.<sup>19</sup>

إن الموهوب كالريان البارح الذي يوجه الدقة إلى المسار الصحيح، وكما يذكر "اد مايكلز" صاحب كتاب "حرب المواهب the war for talent" أن أداء الموظفين الموهوبين ونتائجهم تفوق أداء الموظفين العاديين بنسبة لا تقل عن 75% زيادة في الأداء عن الموظف العادي، وقد تصل أحيانا إلى 300% أي ثلاثة أضعاف أداء الموظف العادي، فالموهبة المرتكزة في نفوسهم تجعلهم أكثر إبداعا وأكثر مهارة في أداء ما يقومون به.<sup>20</sup>

### المحور الثاني: نظام تسيير الكفاءات في المؤسسات

ظهر في الثمانينات نموذج جديد في تنظيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية في العديد من المؤسسات وكذا في العالم الأكاديمي والذي يعرف بـ "نموذج الكفاءة" هدفه الأول التحرر من نموذج "مناصب العمل" الذي كان مفروضا في السبعينات، بحيث ارتكز نموذج الكفاءة على تحريك الموظفين وتسيير القدرات البشرية، ومع التغيرات الكبيرة والمتسارعة زادت الحاجة إلى مقاربة فعالة لتوقع الاحتياجات المستقبلية للمؤسسات وإعداد الأنشكال التنظيمية وكفاءات الموظفين لتحقيق المتطلبات الجديدة من أجل ضمان القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث ظهرت مقاربة "تسيير الكفاءات" في عالم الإدارة مع ظهور العديد من الأعمال والمفاهيم والمؤلفات حول هذه المقاربة، ويعد تسيير الكفاءات واحدا من بين الأدوات الأساسية للأداء الاقتصادي للمؤسسة، والذي يدمج ضمن الاستراتيجية العامة لهذه الأخيرة.

ومن الضروري فهم كيف يتم تسيير الكفاءات في المؤسسة، بحيث أنه لا يتم عشوائيا، بل أن الطرق المستخدمة في ذلك يجب اختيارها وإتباعها بعناية، لذا سننتقل لمفهوم تسيير الكفاءات أولا، ومن ثم النموذج المستخدم في تسيير الكفاءات في المؤسسات.

### أولا: مفهوم تسيير الكفاءات "Gestion des Compétences"

من أهم التعريفات التي أعطيت لتسيير الكفاءات ندرجها في الآتي:  
يعرف تسيير الكفاءات بأنه "التأثير في مهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط".<sup>21</sup>

كما يعرف بأنه "نظام يستخدم في تقييم المهارات والمعارف والأداء داخل المؤسسة، واكتشاف الثغرات، وتقديم التدريب، والتعويض وبرامج التوظيف، ويرتكز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة".<sup>22</sup> كما يمثل تسيير الكفاءات "عملية خاصة لجذب وتطوير وتجديد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الكفؤين لتحقيق الأهداف وضمان النمو".<sup>23</sup>

من خلال التعاريف السابقة نحاول إعطاء التعريف التالي لتسيير الكفاءات:  
"تسيير الكفاءات عبارة عن مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعنى بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمؤسسة وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والمحافظة عليهم وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد".  
ثانياً: نموذج تسيير الكفاءات

تقوم المؤسسة بإنشاء نموذج لتسيير الكفاءات بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها ونظمها وبنائها وطبيعتها نشاطها، لذلك نجد بعض الاختلاف بين النماذج من مؤسسة لأخرى، لكنه عموماً يركز على النقاط التالية التي تمثل نموذجاً عاملاً لتسيير الكفاءات والذي يتمثل في المراحل التالية:

### المرحلة الأولى: تخطيط الكفاءات *planification des compétences*

تقوم المؤسسة بتشخيص وضعيتها الحالية وذلك بدراسة محيطها الداخلي والخارجي من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها وكذا منافسيها في القطاع وميزاتها التنافسية إلى غير هذا ثم تقوم بتحديد أهدافها الحالية والمستقبلية والوضعية المثلى التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، ثم تقوم بتحديد كل أنواع الوظائف الضرورية لذلك وأنواع الكفاءات التي يحتاجها الموظفون لشغل هذه الوظائف، ثم القيام بتحليل تشكيلة الموظفين المتواجدين لديها ودراسة كفاءة ومهارة وخبرة وعوائد كل واحد منهم وكذا تطلعاتهم ومشاريعهم المهنية. ثم تقارن الاحتياجات من الكفاءات التي تحقق لها الأهداف مع ما هو متوفر لديها من كفاءات موظفيها، وبذلك يمكنها تحديد الانحرافات بين ما هو متطلب وما هو موجود، وبذلك تخطط لنقل وترقية بعض الموظفين أو إعادة تدريبهم أو إعادة توزيع الوظائف، وان كان هناك نقص في الكفاءات فتخطط لتوظيف أفراد جدد يمتلكون هذه الكفاءات.<sup>27</sup>

### المرحلة الثانية: إنشاء مرجعية الكفاءة *l'établissement d'un référentiel des compétences*

بعد تحديد الوظائف المرتبطة بالأهداف تقوم المؤسسة بتقييم هذه الوظائف حسب العائلات المهنية وذلك بتحديد المهن ثم تحديد كل الوظائف التي تمارس في نفس المهنة والأنشطة والمهام المرتبطة بها وكذا شروط ممارستها والتدريبات الضرورية لمن يشغلها وأماكن ممارستها أيضاً،<sup>27</sup> ثم تقوم بإنشاء "مرجعية" الكفاءة وذلك بوضع قائمة للكفاءات الضرورية لممارسة هذه الوظائف والأنشطة والمهام المرتبطة بها، وترتيبها وتنسيقها حسب متطلبات هذه الوظائف وحسب التسلسل الهرمي لها،<sup>28</sup> وبعد ذلك يمكن استئناف تنفيذ برنامج إعادة التوزيع للموارد البشرية أو إعادة تدريبها، وتوظيف أفراد جدد حسب التحديد الكمي والكيفي للكفاءات التي تحتاج إليها.

### المرحلة الثالثة: استقبال ودمج الكفاءات الجديدة *accueil et intégration des nouvelles compétences*

يجب استقبال الموظف الجديد بشكل منظم وفعال، بحيث تتم تهيئة محيط عمله وتجهيز كل الأدوات اللازمة له، ثم يستقبل من طرف المسؤولين والمسؤولين كالمسؤول المباشر، ويتم اختيار موظف من المؤسسة "الموظف المشرف *le parrain*" حيث يكون ذو خبرة في مجال عمل الموظف الجديد ليقوم بمرافقته، ينقل له كل المعارف والمعلومات الضرورية ويوضح له كل الأدوار ومتطلبات العمل اللازمة والسلوكيات المرغوبة، ويجب أن يتعرف الموظف الجديد على فلسفة المؤسسة، ثقافتها، قيمها، متطلبات نجاحها وأهدافها، ثم يتم تسليم وتوقيع الوثائق الضرورية للعمل، وتأتي مرحلة ملكية الموظف الجديد لوظيفته، ويتم دمجها مع فريق العمل الجديد ويعرف كل ما هو مطلوب منه والانجاز المنتظر منه تحقيقه، يقوم المشرف بتدريبه ليكتسب المعارف والمهارات والقدرات والقيم المطلوبة في عمله، وبعدما يتحقق من أن الموظف قد تدرب جيداً وينجز عمله بشكل صحيح ومنظم يقوم بالانسحاب تدريجياً. ثم تقام مقابلات مع هذا الموظف الجديد للتحقق من رضاه ورضاه في العمل وكذا كفاءاته المكتسبة وهل مازال يحتاج إلى تطوير وتحسين، وتدوّن كل هذه الملاحظات والتي يسمح لهذا الموظف بالاطلاع عليها.<sup>27</sup>

### المرحلة الرابعة: التدريب والتطوير *formation et développement*

التدريب في المرحلة السابقة يعتبر تدريب بسيط، ثم تأتي مرحلة التدريب والتطوير وتعتبر من أهم المراحل وأكثرها فعالية في حياة الموظف المهنية، بحيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين التي يجب ربطها بما يتطلبه تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، ثم توضع الأهداف والسياسات والإجراءات التدريبية المطلوبة، وتوزع الموارد التدريبية وتخطط وتنظم البرامج التدريبية وتوقيتات وموضوعات التدريب، ثم تصمم جداول مفصلة تقسم الموضوعات التدريبية إلى أجزاء بسيطة يتم توصيلها في شكل جرعات متوازنة للمتدرب باستخدام طرق تدريبية ونظم وبرامج مختلفة كالاستعانة بكتيبات التشغيل والكتب والأشرطة السمعية والبصرية التي توزع على المتدربين، ويتم أيضاً تنظيم دورات وجلسات تدريبية بمساعدة عدد من الموظفين في المؤسسة ذوي الخبرة في مجال التدريب أو بالاستعانة بمدربين من خارج المؤسسة، كما ينبغي تمكين الموظفين من حضور الدورات والبرامج التدريبية التي تقيمها المنظمات التدريبية والشركات الاستشارية، أو أن يطلب من هذه الشركات تفصيل

برامج ودورات تدريبية داخلية بناء على الاحتياجات التدريبية للمؤسسة. ومن الضروري توفير بيئة عمل تدريبية مناسبة للتمكن من سد الفجوة في الأداء وتغيير سلوك الأفراد بشكل عملي، بحيث يشعر المتدرب بقدر من التمكين لتطبيق مهاراته الجديدة ثم يتم رفع تقارير الأداء التدريبية عن الفترة المنقضية للإدارة العليا، ويتم تبيان الانجازات والسلبات والتوصيات للفترة القادمة.<sup>29</sup>

### المرحلة الخامسة: تقييم الأداء والعائد وتسيير المسار المهني *l'évaluation de performance et rendement et gestion de carrière*

في البداية يتم القيام بمقابلة فردية بين الرئيس المباشر (يمثل المؤسسة) والموظف للسماح للطرفين بتحقيق التوافق بين الأهداف الشخصية للفترة القادمة وكذا الدعم المطلوب للوصول إلى النتائج المرغوبة، وتحديد معايير الأداء الموضوعية والنموذجية بالنسبة إليهما، احتياجات التدريب، التطلعات المهنية، وهذه الخطوة تعتبر بمثابة اتفاق. وبعد ذلك على الموظف أن يعمل على تحقيق الأهداف الملزم بها، وعلى المسؤول أن يوفر الدعم المتفق عليه، ويتم تتبع ومراقبة وقياس أداء الموظف والعائد الذي يحققه، ويجب مناقشة الموظف عن أدائه بشكل مستمر من أجل تحسينه وتطويره وهو ما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة.<sup>27</sup> ثم يتم إنشاء "ميزانية الكفاءة bilan de compétences" وتعني تحليل وتقييم الكفاءات المهنية والقدرات والدوافع الفردية،<sup>30</sup> والتي يسمح بإعطاء النتائج عن أداء الموظف وعن مدى تحقق الأهداف المحددة، وتتناول بشكل خاص عائد الموظف فيما يتعلق بالمعرفة *savoir*، المعرفة الفنية *savoir-faire*، المعرفة الإدراكية/السلوكية *savoir-être*،<sup>27</sup> وتفيد في تطوير مشروع المسار المهني للموظف بنقله من وظيفة لأخرى عموديا وأفقيا (الترقية والنقل)، ويرافق هذا المسار المهني التدرجي أي تدريب الموظف لشغل هذه الوظائف الجديدة.<sup>31</sup>

### المحور الثالث: دور تسيير الكفاءات في جذب وتطوير واستبقاء المواهب في المؤسسات

نبين من خلال هذا المحور آلية عمل تسيير الكفاءات وأدواتها التي تستخدمها في جذب واستبقاء المواهب البشرية بشكل خاص، حيث تمحور دورها في أربعة نقاط تمثلت في توظيف المواهب البشرية، تطوير المواهب البشرية، تحفيز المواهب البشرية والمحافظة على المواهب البشرية.

#### أولا: توظيف المواهب البشرية

يتم توظيف المواهب البشرية في تسيير الكفاءات من خلال التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين لهذه الموارد النادرة بشكل خاص ومميز، والذي يتضح في النقاط الآتية:

أ- **التخطيط للمواهب البشرية:** يمكن للمؤسسة أن تحصل على المواهب من مصدرين، إما من داخل المؤسسة وذلك من خلال إعطاء الحرية لكل فرد فيها لإخراج ما عنده من معلومات وأفكار جيدة، وأن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد واكتشاف الأفراد والخبرات المتميزة داخل الأقسام والإدارات، وبمساعدة مديري هذه الإدارات، ثم يتم تصميم برامج التدريب والتعليم والتطوير الابتكاري لهؤلاء الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للبحث والتجريب والإبداع، ولا يتأتى كل ذلك إلا من خلال دعم الإدارة العليا لهذا الاتجاه واعتماد الميزات اللازمة لذلك. أو من خارجها إذا قررت المؤسسة جلب المواهب والحصول على الخبرات المتميزة من خارجها، فبالحديث يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام قوي وشبكة فعالة للاتصالات المحلية والعالمية، ومحاولة استقطاب العمالة المتميزة في ضوء الأخلاقيات المهنية والتنافسية المناسبة، وذلك يتطلب أن تكون في وضع تنافسي قوي من أجل النجاح في استقطاب وجذب الموظفين الموهوبين، بالإضافة إلى دقة اختيار الشخص الذي يمكنها الاستفادة من مواهبه وخبراته وتميزه.<sup>32</sup>

ب- **استقطاب وجذب المواهب البشرية:** عندما ترغب المؤسسة في جذب الموهوبين إليها هناك أمور يجب أن تركز عليها. ويؤكد الخبراء على أن أهم عامل لجذب المواهب هو "بناء اسم ومكانة المؤسسة"، فأهم ما يساعد على استقطاب الموهوبين للمؤسسة هو المكان الذي تفضل المواهب العمل فيه. لذلك على المؤسسة أن تأخذ في الحسبان الانطباعات التي تتكون لدى المرء والكيفية التي ينظر من خلالها إلى المؤسسة، وعليه يجب أن تحرص على بناء اسمها ومكانتها بشكل جيد، من أجل تكوين صورة وانطباع جيدين عنها.<sup>33</sup>

بالإضافة إلى اسم ومكانة المؤسسة هناك عناصر ذات أهمية بالغة، فحسب رأي كل من Florence noquera و Dominique criaud و Laurent cappelletti: ينبغي أن تكون المؤسسة رائدة في قطاع النشاط حيث تلعب الريادة دورا كبيرا في جذب المواهب للمؤسسة، وكذلك الموارد المالية الكبيرة لديها. فهذا يكون انطباعا جيدا عنها.<sup>34</sup>

أما Jean-Luc cerdin و Emmanuelle de menditte فيؤكدان على ضرورة العناصر الآتية: الشراكة مع الجامعات، وهو مصدر لا غنى عنه في جذب المواهب، وذلك بالاهتمام بالمتخرجين من الشباب، والتعرف على

الطلبة الموهوبين الذين يستأنفون الدراسة، وكذلك قبول الطلبة في إطار التبرص، ما يسهل احتكاك الموهوبين بالمؤسسة؛ التواصل مع وكالات التوظيف؛ ومحاولة إعطائهم الصورة الجيدة عن المؤسسة؛ لمشاركة في المؤتمرات أو عن طريق كتابة المقالات المهنية؛ المشاركة في المعارض المهنية التي تعتبر كذلك مصدرا مهما لاكتشاف المواهب.<sup>35</sup>

**ج- الاختيار والتعيين:** عملية الاختيار تكون حسب التحديد الكمي والنوعي للموارد البشرية اللازمة، والهيكل الوظيفي لأي مؤسسة ناجحة يتألف من عدد من الموارد البشرية المتألفة والذين يتم اختيارهم بشكل نظامي وليس عشوائي، قام عليه مديرون متخصصون وفقا لاحتياجات العمل من كفاءات ومهارات بما يحقق التوازن بين متطلبات المؤسسة ومؤهلات الأفراد. فمهمة اختيار الموظفين تنعكس وبلا شك على نمو المؤسسة وتطويرها. وللقيام بعملية اختيار الأفراد الموهوبين يتطلب الأمر القيام بمقابلة مع المرشحين للوظائف، ثم تتم عملية الاختيار. ومن أجل أن تتم المقابلة وعملية اختيار المواهب بنجاح يجب إتباع الآتي:

**الاطلاع على مؤهلات المتقدم للوظيفة قبل المقابلة:** باستعمال المكالمات الهاتفية مع المرشحين قبل المقابلة، يمكن اختيار ثلاث أو أربع عناصر أساسية يجب أن تتوفر في المرشح ليتلاءم مع الوظيفة، وكل هذا من أجل التقليل من عدد المرشحين والاحتفاظ بمن تتوفر فيهم الشروط وذلك من أجل توفير الوقت وتسهيل المقابلة والاختيار.<sup>36</sup>

**التحضير لمقابلة التوظيف:** يجب أن يكون المسئول عن المقابلة جاهزا ومستعدا للتحاور مع المرشحين؛ يكون المكتب نظيف وحسن المنظر ومرتب؛ قراءة السيرة الذاتية وطلب الالتحاق بالوظيفة للمرشح وتدوين عنهما بعض الملاحظات، ويكون موجودا أمام المسئول عن المقابلة في المكتب؛ ترتيب مع الموظفين أن لا يتم ازعاجه خلال الوقت المخصص لإجراء المقابلة؛ وجود نسخة من توصيف الوظيفة لاطلاع المرشح عليها؛ وجود عينات معدة عن عمل المؤسسة من أجل عرضها للمرشح للوظيفة؛ وجود أسئلة جاهزة يتم صياغتها بحيث تكشف عن المعلومات المحددة التي يحتاج إليها لإجراء تقييم عادل للمرشحين.<sup>37</sup>

**القيام بمقابلة مع المرشح للوظيفة:** المقابلة الشخصية عبارة عن أحاديث وحوارات تدور بين ممثلي المؤسسة من خبراء في تسيير الكفاءات من ناحية وبين المرشح للوظيفة من ناحية أخرى،<sup>38</sup> ويجب تحديد الأدوات والطرق للتحقق من مواهب المرشحين وقياس قدراتهم. ويمكن للمؤسسة الاستعانة بمصادر خارجية وخبراء في عملية التقييم الجيد لشخصية وصفات المرشح، ومن الضروري تحديد نقاط القوة، القدرات الخارقة، الديناميكية والفضول لدى المرشح إلى غيرها من الصفات المهمة.<sup>39</sup> ويجب التركيز على معايير أكثر دقة في التمييز بين الموهوب وغيره، كاعتماده على النقاط التالية: يركز الموهوب في حديثه على موضوعات رئيسية مثل قدراته ومهاراته الإنتاجية وأهمية الجودة؛ يتحدث الموهوب عن الابتكار والطرق المختصرة والحلول؛ يتبنى موقفا إيجابيا ونظرة متعاطفة عندما يتحدث عن الآخرين من الزملاء والعملاء؛ يستطيع تذكر الكثير من التفاصيل الدقيقة الخاصة بالأجهزة والتكنولوجيا، ويتحدث عنها بتقدير وفهم عميق؛ يعمل الموهوب المبتكر كمحرك ونبع متدفق للأفكار الجديدة والغريبة التي لم يسمع بها من قبل<sup>40</sup>؛ بالنسبة للمناصب الإدارية يتحدث المرشح الموهوب عن الانجاز والوصول إلى الأهداف وتدعيم روح الفريق والتعاون؛ يسلك الموهوب طريق المبادرة والهجوم وكسر الروتين في سبيل تحقيق الهدف الذي يؤمن به؛ ينكلم الموهوب بطريقة حماسية وتلقائية، ويبدو كما لو كان يمتلك طاقة وحافزا لا ينضب.

**القيام بجولة مع الرش في المؤسسة:** يمكن أخذ المرشح في جولة في أرجاء المؤسسة، وسؤاله عن خبرته في حالات معينة يمر عليها أثناء الجولة: ماذا يعرف عن فعالية هذه أو تلك، وما إذا كانت لديه أفكار عن تطويرها، بالإضافة إلى مراقبته وهو ينجز عملا: يفصل أجزاء، يجمع أجزاء، أي تكوين فكرة عملية عنه.<sup>41</sup>

**عملية اختيار الموهوبين: والتي تتطلب مراعاة النقاط التالية:**

- يجب اختيار الموظفين المتميزين الخارقين الذين تملؤهم روح الابتكار، والذين يشتعلون ذكاءا وحماسا ونشاطا ويرغبون في ترك بصماتهم في المؤسسة، والذين يساهمون في قيادة ثقافة المؤسسة نحو الاتجاه الصحيح.
- مراعاة السن في الاختيار، حيث يختلف الموظفون من جيل الكبار عن جيل الشباب والوسط الذين لديهم رغبة قوية في التحدي والتغيير والاستمتاع بالعمل والسرعة في تنفيذه.
- غالبا ما تميل المؤسسات إلى اختيار العاملين وفقا لمفاهيمها الخاصة، ويميل بعض المدراء إلى تعيين العاملين الذين يشعرون أنهم يشبهونهم فيما يؤمنون به من مبادئ وقيم وسلوكيات، لكن يجب الحصول على موظفين من شخصيات وخلفيات وخبرات ووجهات نظر مختلفة. فلو كان المدير يحوز على أفراد يشبهونه، ولديه مشكلات معينة مع زبائن معينين، فمن المؤكد أنهم سيقعون في نفس المأزق الذي وقع فيه.<sup>42</sup>

- يجب اختيار الموظفين الذين يدافعون عن آرائهم بقوة لأنهم يميزون بشكل جيد بين الصواب والخطأ، ويعترفون بأخطائهم بسهولة فالاعتراف بالخطأ ينزهه عن المكابرة والأنانية وهم بذلك يفضلون مصلحة العمل عن مصلحتهم الشخصية.

- ينبغي توظيف الموظف الموهوب حتى وإن كانت لا تحتاج إليه المؤسسة في الوقت الراهن، وذلك من أجل أن تحرم منافسيها من توظيفه، فإن وظيفه المنافسون فإنهم سيحرمونها منه لنفس السبب.<sup>43</sup>

### ثانياً: تطوير المواهب البشرية

يحتاج الموهوبون إلى رعايتهم وتنمية وتطوير مواهبهم من قبل المؤسسة، ويستخدم تسيير الكفاءات لهذا الغرض العديد من الأدوات وهي:

أ- **التدريب والتعليم:** الأشخاص الموهوبون في حاجة دائمة للتعليم وتطوير وتنمية معارفهم ومهاراتهم، ليكونوا قادرين على أداء الأدوار التي تمكن المؤسسات من النمو والرياح وتحقيق التفوق. فيجب على المؤسسة التركيز على تدريبهم وتطويرهم لزيادة كفاءاتهم وصقل مواهبهم بالخبرة والممارسة. وحيث أن لكل موهوب طريقة معينة تناسبه في التعلم والتدريب، وذلك لاختلاف طبيعة مواهبهم ومن أجل الاستجابة للاحتياجات التدريبية التي يتطلبها صقل وتطوير هذه المواهب، بالإضافة إلى الميول الشخصي فكل موهوب يفضل طريقة معينة في التعلم والتدريب، بحيث أن تحقيق ميولهم يساهم في فعالية العملية التدريبية، كما أن الموهوبين يشعرون بأقصى بهجة من عملية التعلم. ويرغبون في أن تكون عملية مستمرة مدى الحياة، والطرق التي يفضلها الموهوبون في التعلم مختلفة فمنهم من يفضل التعلم من خلال الممارسة الفعلية أو التجارب العملية. بينما يفضل البعض إجراء مناقشات مع الآخرين من أجل تقييم فعالية أفكارهم الجديدة، وتطويرها أو إضافة شيء جديد لها، وهناك من يحب التوصل إلى الاكتشافات مع الآخرين بدلاً من الحصول على الحقائق من أحد المتخصصين إلى غير ذلك. كما أن الموهوبين يرغبون في التقييم لمعرفة مدى النجاح الذي حققوه، والحصول على التدريب عندما يحتاجون إلى ذلك وهم يحتاجون إلى نوع خاص جداً من المدربين، كما أنهم يشعرون بالإحباط الشديد من الأشياء التي يرون أنها أمور تافهة في التعلم أو التدريب.<sup>44</sup>

ب- **الدافعية والتحفيز:** نظام تسيير الكفاءات يخصص سبل وآليات في ما يخص دافعية وتحفيز الموهوبين، والتمثلة في العناصر التالية:

- **التحفيز المادي:** على المؤسسة أن تحرص على تقديم تعويض مادي مناسب لموظفيها الموهوبين وهو يشمل رواتب أو أجور عالية ومغرية ومكافآت سخية، من أجل أن تحافظ عليهم وتمنعهم من التسرب للمنافسين، ولمنح الموهوبين مزيج تعويضي قوي يجب دراسة ما يقدمه المنافسون وتقديم أفضل منه.<sup>45</sup> كما يمكنها اعتبار الموهوبين بمثابة شركاء في المؤسسة وليسوا تابعين لها، فيمكنهم الحصول على نصيب من أرباح المؤسسة كباقي الشركاء، أو أن تملكهم البعض من أسهمها.<sup>46</sup>

- **التحفيز غير المادي:** يعتبر التحفيز غير المادي أو كما يعرف بالتحفيز المعنوي عاملاً أساسياً وذا أثر إيجابي كبير على رفع المعنويات للموهوبين؛ ودفعهم للقيام بأعمالهم وأدوارهم على أكمل وجه، وكذا النجاح في كسب ولائهم واستبقائهم في المؤسسة. وتتمثل عناصر التحفيز المعنوي في الآتي:

أ- تقييم الأداء وتقديم التقارير التقييمية.

ب- الشكر، التقدير والاهتمام.

ج- الترقية والمسار المهني.

د- المرونة والاستقلالية.

هـ- الغموض، التحدي، التجديد والحماس.

و- مساعدتهم في استثمار مواهبهم.

ز- الثقافة، الرؤيا والقيم.

ح- استخدام طريقة "تحفيز الذات" في تحفيز الآخرين.

### ثالثاً: المحافظة على المواهب البشرية

تعتبر المحافظة على الموهوبين عامل أساسي لاستبقائهم في المؤسسة، لذلك يستخدم "تسيير الكفاءات" أدوات خاصة لهذا الغرض، والتمثلة في الآتي:

أ- **الخدمات والمزايا:** من أجل المحافظة على الموهوبين على المؤسسة أن توفر لهم الخدمات والمزايا المفيدة والمرضية، والتي نلخصها في النقاط التالية:

- الخدمات الصحية.

- خدمات السكن.

- خدمات تعليمية.
- خدمات تثقيفية.
- خدمات ترفيهية.
- خدمات النقل.

- تحقيق الانسجام بين الحياة العملية والحياة الشخصية.

**ب- الأمان الوظيفي:** الأمان الوظيفي هو ضمان للموظفين الاستمرار في العمل بشرط أن تبقى إنتاجيتهم وأداؤهم مرتفعاً، حيث يجب تطبيق سياسة تمنح الموهوبين الشعور بالأمان، فيمنح هؤلاء بدورهم للمؤسسة الولاء والتميز في الأداء، فحتى وإن لم تضمن لهم وظيفة دائمة فيجب أن تحقق المؤسسة للموظف الموهوب "المستقبل الوظيفي" أي الوعد بإمداده ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته، بحيث إن تم إلغاء وظيفته التي يشغلها يمكن أن يتم تعيينه في قسم آخر لأنه يمتلك المهارة المطلوبة في مجال عمل آخر، كما أن تخويف الموظف بفقدان وظيفته يعتبر أسوأ أنواع التحفيز لأن الموظف الذي يعمل تحت تهديد فقدان الوظيفة، سيضطرب في عمله، أما في حالة تحرره من هذا الخوف سيقابله بمزيد من الالتزام في العمل والولاء للمؤسسة.<sup>47</sup>

**ج- العلاقات الوظيفية:** وتتمثل في التركيز على النقاط التالية:

- إسقاط الحواجز المعنوية
- إدارة الصراع
- الاتصال المفتوح والشعور بالتلاحم والانتماء

**المحور الرابع: تشخيص مسار تسيير الكفاءات والمواهب في المؤسسة محل الدراسة**

**أولاً: تقديم عام للمصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر**

سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء صورة عامة وواضحة عن المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر من خلال تطرقنا لنشأتها وتطورها التاريخي، وتعريفنا بنشاطها ومهامها وتنظيمها الداخلي.

**أ- نشأة المصحة وتطويرها التاريخي**

تم إنشاء المصحة الطبية الجراحية "سيدي ثامر" بتاريخ 15 مارس 2003 بمقتضى القانون رقم 05/85 المؤرخ في 16 فيفري 1985 والمتعلق بحماية وترقية الصحة، وبمقتضى المرسوم رقم 204/88 المؤرخ في 18 أكتوبر 1988 المحدد لشروط إنجاز فتح وتسيير العيادات الخاصة، وبمقتضى التعليم رقم 318 الصادرة بتاريخ 26 فيفري 1998 الخاصة بالنظام المطبق فيما يخص العيادات الجراحية الخاصة. والهيئة الوصية على المصحة هي "وزارة الصحة والإسكان وإصلاح المستشفيات" وكذا "مديرية الصحة والإسكان".

والسلطة التي أعطت الصلاحية لإنشاء وفتح هذه المصحة الطبية الجراحية هي وزارة الصحة والإسكان وإصلاح المستشفيات.

بدأت المصحة نشاطها في 01 أوت 2005 بإجراء الفحوصات الطبية والعمليات الجراحية في عدة تخصصات، والقيام بالتحاليل الطبية، وإجراء أشعة راديو متنوعة.

وقد شهدت المصحة تطورات عديدة من بينها إضافة جراحة الأعصاب وقسم أمراض النساء والتوليد وجراحة الأطفال في 2008 حيث شهدت في هذه السنة زيادة كبيرة في عدد الموظفين بها، كما تم إضافة جراحة الفك والوجه سنة 2010، وإضافة قسم "تصفية الكلى" في 2011.

**ثانياً: سبل وآليات تسيير الكفاءات في الحصول على المواهب البشرية وتطويرها واستبقائها بالمصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر**

يعتبر هذا المحور بمثابة تحليل وتلخيص لأهم ما جاء في دراستنا الميدانية لموضوع تسيير الكفاءات بالمصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر، واستنتاج دوره في الحصول على المواهب البشرية والحفاظ عليها، حيث نعرض الأسئلة التي خصصناها للمسؤولين عن تسيير الكفاءات في المصحة والإجابات المحصل عليها من طرفهم، والتي كانت في شكل مقابلات شخصية معهم. ثم عرض وتلخيص للإجابات المحصل عليها من طرف موهوبي المصحة من خلال قيامنا بإجراء مقابلة مع كل موهوب منهم، مع تحليلنا لهذه الإجابات ومقارنتها مع ما توصلنا إليه من معلومات من خلال المقابلات السابقة مع المسؤولين. وفي الأخير تلخيص السبل والآليات التي تستخدمها المصحة من خلال تسيير الكفاءات للحصول على المواهب البشرية واستبقائها.

#### أ- تحديد خصائص عينة الدراسة

تم القيام بإجراء مقابلة مع الموظفين الموهوبين للمصحة، والذين تم تحديدهم من بين كل الموظفين على أساس أنهم موهوبو المصحة الطبية، وقد تم اختيارهم من طرف المدير الطبي ومدير المصحة، ولم يكن اختيارهم عشوائياً بل كان على أساس خصائص ومميزات معينة وسمات دالة على امتلاكهم للمواهب فعلاً، مع تميزهم عن بقية الموظفين الآخرين، بحيث طلبنا من المسؤولين النظر الشامل لكل موظفي المصحة من أطباء أخصائيين وفي الطب العام الموجودين في المصحة والذين يعملون معها بموجب اتفاقية، والممرضين والمخبريين وكذا الموظفين الآخرين كالمحاسب وأمين المخزن وموظفة المالية، وغيرهم من باقي موظفي المصحة، أي عدم التحيز لفئة دون الأخرى، لكنهم أكدوا على أن هذه الصفات تنحصر في هؤلاء العشرة أي أنهم هم موهوبو المصحة، وهم ثمانية أطباء من الموجودين في المصحة والذين يعملون معها بموجب اتفاقية ومخبريين. ومن أهم الصفات والخصائص التي اتفقنا معهم عليها والتي على أساسها تم الاختيار، تتمثل في الآتي:

- ندرة الكفاءة الموجودة لديهم في مجال العمل والتخصص؛
  - تعلقهم بعملهم وشعورهم بالمتعة أثناء أدائه؛
  - يشعرون بأقصى بهجة من عملية التعلم؛
  - يفاجئون من حولهم ويبهرونهم بإنجاز أعمال متميزة ونادرة ليس لها سابقة في المصحة؛
  - يتميزون بإتقان العمل الذي يعتبر كذلك من سمات الموهوبين،
  - بالإضافة إلى بعض الخصائص الأخرى كتنفعالهم الإيجابي مع غيرهم ورغبتهم في مساعدة الآخرين وفي تحقيق مصالح المصحة كأولوية لديهم، وسعيهم لتقديم الأفضل دائماً للمصحة والرغبة في تطويرها والتي تدخل ضمن الخصائص الانفعالية والاجتماعية للموهوبين.
- وقد تم تحديد خصائص العينة محل الدراسة في الجداول التكرارية التالية:

- من حيث الجنس:

#### جدول رقم (1) حسب الجنس

الخيارات	رجال	نساء
التكرار	8	2
النسبة	% 80	% 20

أغلب أفراد العينة من الرجال، وليس له علاقة بعدد كل الرجال والنساء الموجودين بالمصحة، فالاختيار لم يرتبط بالجنس بل بالموهبة.

- من حيث المؤهل العلمي:

#### جدول رقم (2) حسب المؤهل العلمي

الخيارات	التكرار	النسبة
طبيب أخصائي أستاذ مساعد maître assistant - جراحة الأعصاب - جراحة عامة	2	% 20
طبيب أخصائي متصل على درجة مساعد assistant - الإنعاش والتخدير - الراديو والهندسة الطبية	2	% 20
طبيب أخصائي - جراحة عامة - أمراض النساء	2	% 20
طبيب عام	2	% 20
أخصائي مخبري حاصل على شهادة الدراسات العليا في البيولوجيا DES	2	% 20

المؤهلات العلمية عالية ما يثبت التفوق في الجانب العقلي والذكاء.

- من حيث عدد سنوات الخبرة:

#### جدول رقم (3) حسب الخبرة

الخيارات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	1	% 10
من 5 إلى 10 سنوات	3	% 30

من 10 إلى 15 سنة	2	20 %
من 15 إلى 20 سنة	1	10 %
أكثر من 20 سنة	3	30 %

من خلال الجدول تقريبا كل الموظفين لديهم سنوات خبرة طويلة

ب- عرض للأسئلة الواردة في المقابلة مع المسؤولين والإجابات المحصل عليها  
 تم إجراء المقابلة مع مدير المصحة والمدير الطبي والمسئول على الموارد البشرية كل على حدة، ثم قمنا  
 بتجميع كل الإجابات وتنظيمها حسب نموذج الأسئلة المعد للمقابلة، فكانت الإجابات كما هي في الملحق الأول:  
 ثالثا: تحليل الإجابات المحصل عليها من المقابلة مع الموظفين المهوبين للمصحة  
 قمنا بترتيب وتنظيم الأجوبة المحصل عليها من مقابلاتنا مع المهوبين في جداول تكرارية من أجل الوصول  
 إلى نتائج أكثر دقة، مع تحليلنا وتفسيرنا لكل نقطة كالاتي:

#### جدول رقم (4) نتائج الاستبيان

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة	
10	0	1	2	7	1- تتحقق الفائدة للموظف الجديد من برنامج ملاحظة ومشاهدة نماذج من عمل ذوي الخبرة في المصحة
100	0	10	20	70	التكرار
10	0	5	3	2	النسبة المئوية
100	0	50	30	20	2- يتم التعرف على احتياجات الموظف التدريبية
10	0	3	5	2	التكرار
100	0	30	50	20	النسبة المئوية
10	10	3	5	1	3- يشارك الموظف في وضع خطة التدريبية لتطويره مهنيا ووظيفيا
100	10	30	50	1	التكرار
10	10	3	5	1	النسبة المئوية
10	1	0	2	7	4- يهتم الرئيس المباشر بتوجيه الموظفين لتطوير أدائهم وتنمية خبراتهم العملية
100	10	0	20	70	التكرار
10	1	3	3	3	النسبة المئوية
100	10	30	30	30	5- تلمي برامج التدريب رغبات وطموحات الموظفين
10	0	2	4	4	التكرار
100	0	20	40	40	النسبة المئوية
10	0	1	4	5	6- تتيح المصحة للموظفين حضور الدورات التدريبية والمؤتمرات الطبية
100	0	10	40	50	التكرار
10	0	0	3	7	النسبة المئوية
100	0	0	30	70	7- بيئة العمل خالية من التوتر الذي يقلل من الدافعية للعمل
10	0	1	4	5	التكرار
100	0	10	40	50	النسبة المئوية
10	0	0	3	7	8- بيئة العمل مشجعة للاستمرار في العمل لدى المصحة
100	0	0	30	70	التكرار
100	0	0	30	70	النسبة المئوية
10	0	0	3	7	9- تمنح للموظف الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة
100	0	0	30	70	التكرار
100	0	0	30	70	النسبة المئوية

دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة  
 ا.د. بوقرة رابح + ا. بن سالم أمال

10	0	0	3	7	التكرار	10- إعطاء الصلاحيات يزيد من التفاني في العمل
100	0	0	30	70	النسبة المئوية	
10	0	2	5	3	التكرار	11- يعتبر النموذج المتبع في تقييم الأداء مناسباً
100	0	20	50	30	النسبة المئوية	
10	0	0	5	5	التكرار	12- لدى الموظف معرفة مسبقة بعناصر تقييم الأداء
100	0	0	50	50	النسبة المئوية	
10	0	0	7	3	التكرار	13- يناقش الرئيس المباشر نتائج تقييم الأداء مع الموظف
100	0	0	70	30	النسبة المئوية	
10	0	2	7	1	التكرار	14- نتيجة التقييم تعكس فعلاً مستوى أداء الموظف
100	0	20	70	10	النسبة المئوية	
10	2	1	2	5	التكرار	15- يعتبر الراتب الأساسي للموظف مرضياً ومواسباً لسوق العمل
100	20	10	20	50	النسبة المئوية	
10	1	2	3	4	التكرار	16- يتوافق مقدار الراتب الأساسي للموظف مع حجم المهام والمسؤوليات التي يقوم بها
100	10	20	30	40	النسبة المئوية	
10	0	2	3	5	التكرار	17- يعتبر مجمل الحوافز المالية عادلاً ومرضياً للموظف
100	0	20	30	50	النسبة المئوية	
10	0	0	8	2	التكرار	18- العمل الإضافي أو العمل المميز محل تقدير وثناء من قبل المدير
100	0	0	80	20	النسبة المئوية	
10	0	0	7	3	التكرار	19- يزيد التحفيز بأنواعه من تفاني الموظف في عمله
100	0	0	70	30	النسبة المئوية	
0	0	0	0	0	التكرار	20- يوجد للموظف فرص تطوير مناسبة في العمل
0	0	0	0	0	النسبة المئوية	
0	0	0	0	0	التكرار	21- يعتبر السلم الوظيفي للترقيات في المصحة نظاماً عادلاً
0	0	0	0	0	النسبة المئوية	
10	0	3	4	3	التكرار	22- تعتبر المزايا التي تقدمها المصحة للموظف مجزية
100	0	30	40	30	النسبة المئوية	

10	0	0	4	6	التكرار	23- يعتبر الترفيه جزءا من الخدمات التي توفرها المصحة للموظف
100	0	0	40	60	النسبة المئوية	
10	0	0	5	5	التكرار	24- تقف المصحة مع الموظف في حالة الظروف الشخصية الصعبة
100	0	0	50	50	النسبة المئوية	
10	0	0	4	6	التكرار	25- سمعة المصحة جيدة في الاحتفاظ بالموظفين
100	0	0	40	60	النسبة المئوية	
10	0	0	3	7	التكرار	26- يشعر الموظف بالأمان الوظيفي في المصحة
100	0	0	30	70	النسبة المئوية	
10	0	1	6	3	التكرار	27- تتميز بيئة العمل بالألفة والرضا الوظيفي
100	0	10	60	30	النسبة المئوية	
10	0	2	3	5	التكرار	28- توفر المؤسسة تأمينا صحيا مناسباً لموظفيها
100	0	20	30	50	النسبة المئوية	
10	0	0	5	5	التكرار	29- قنوات الاتصال والتواصل بين الموظفين وروؤساتهم واضحة ومحددة
100	0	0	50	50	النسبة المئوية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان المرفق بالملحق

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن هناك إجابات متباينة في جل الأسئلة المطروحة، حيث يلاحظ أن أكبر نسبة وهي 70% (أوافق بشدة) في المفردة الأولى والخامسة والتاسعة والعاشره وتليها نسبة 60% في المفردة الثالثة والعشرين والخامسة والعشرين بينما النسبة 50% تمثل المفردة الثانية عشر والخامسة عشر والسابعة عشر والرابعة والعشرون والثامنة والعشرون والتاسعة والعشرون وباقي المفردات تتغير فيها النسبة من 0% إلى 40% مما يدل على أن اغلب الايجابيات كانت ايجابية، وذلك لأن الموظف يحتاج لتعلم الأمور التي تخص عمله، والمصحة تتيج له ملاحظة ومشاهدة الموظف الخبير أثناء أدائه لعمله إلى غاية تمكنه من هذا العمل وفهمه بشكل جيد.

**ثالثا: تحليل الدراسة لنظام تسيير الكفاءات بالمصحة ودوره في جذب المواهب إليها وتطويرها واستبقائها**  
 تتمثل أهم النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا الميدانية لموضوع البحث في الآتي:  
**أ- توظيف المواهب البشرية**

- تقوم المصحة الطبية الجراحية "سيدي ثامر" بالتخطيط للمواهب البشرية ضمن تخطيطها للموارد البشرية، وتستخدم في ذلك تحليل وتوصيف الوظائف، بتحديد الوظائف التي تحتاج إلى موظفين موهوبين وتحديد في كل وظيفة متطلباتها من الآلات والمعدات والكفاءات، ونوع الموهبة المطلوبة لشغلها ووضع كل هذا في كشف. وكذا تحليل الانحراف بين ما هو متوفر من مواهب وما هو مطلوب ليتم في الأخير التحديد الكمي والكيفي للمواهب التي ينبغي توظيفها لتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا يدخل ضمن "مرجعية الكفاءة".

- كما تقوم المصحة بتطبيق سياسة لجذب الموهوبين إليها، والمتمثلة في التميز في مبالغ المرتبات والمكافآت المقدمة للموظفين خاصة الموهوبين، بالإضافة إلى حصول الموظفين على مرتباتهم في الوقت المحدد دون تأخير، وكذا بتهيئة الظروف الملائمة للعمل، والحفاظ على حقوق الموظفين، وتوفير لهم كل الوسائل التي

يحتاجون إليها في عملهم. كل هذا من أجل إعطاء صورة جيدة عنها في أذهان طالبي الوظائف. والمصحة تلجأ إلى مكتب التشغيل والذي يستقبل طلباتها الكمية والنوعية من الموظفين ويوجه إليها طالبي الوظائف. بالنسبة لاختيار الموهوبين تعتمد المصحة على المعايير التالية: الكفاءة، الأمانة، إمكانية التواجد في المؤسسة في كل أوقات العمل، المعارف، الدرايات الفنية والتقنية، والقدراتية كإمكانية إجراء العمليات الصعبة والدقيقة واستعمال التقنيات الحديثة.

بعد اختيار الموظفين على أساس أنهم موهوبون لا تكتفي المصحة بذلك، بل تقوم بتجربتهم من خلال دمج هذا المرشح لمدة ثلاثة أشهر وإن كان طبيب فلمدة ستة أشهر وخلال هذه المدة يتم اكتشاف قدراته ومهاراته والتحقق من كفاءته ومواهبه، فإن كان موافق بالشروط المطلوبة يتم دمجه بشكل نهائي كموظف بعقد غير محدد الأجل وإن لم يفي بالشروط تستغني عنه المصحة.

#### ب- تطوير المواهب البشرية

تتمثل أنواع تدريبات المصحة في الآتي:

- تدريب كل من الأطباء والمرضى والمخبريين على استخدام الأجهزة والتقنيات والمعدات الطبية كل حسب وظيفته واحتياجاتها من مهارات.

- إمكانية مرافقة الموظف ذو الاحتياجات التدريبية لموظف خبير من أجل الاستفادة من خبرته من خلال ملاحظاته أثناء أدائه للعمل وتبادل الخبرات بين أعضاء فريق العمل.

- إمكانية حضور الأطباء للمؤتمرات الطبية الوطنية والدولية، حيث لا تمنعهم من ذلك متى أرادوا ولا تحاسبهم على الغياب عن العمل لهذا الغرض وتتم بشكل فردي أو جماعي.

وتتصدر نفقات التدريب في ثمن شراء الأجهزة والمعدات الطبية المستعملة خاصة وأنها تتميز في هذا الجانب بـ"جذب أحدث الأجهزة الطبية" للمصحة والتي تتطلب التدريب الفعال عليها.

لكن لا يوجد بالمصحة مخطط أو برنامج للتدريب، وخطط تطوير خاصة تساعد الموهوبين على إظهار مواهبهم وقدراتهم، كما لا يوجد مركز تطوير وتدريب بالمصحة، والمصحة تسمح للأطباء بحضور المؤتمرات الطبية التي تعتبر ذات أهمية بالغة في المجال، إلا أنها أغفلت عن هذا الجانب فيما يخص الموظفين الآخرين كالممرضين والمخبريين فالكل يحتاج إلى دورات تدريبية ومحاضرات تعليمية كل في مجال تخصصه إما في المصحة أو في "منظمات تدريبية وتعليمية"، بحيث تعتبر هذه الدورات والمحاضرات أدوات أكثر فعالية في عملية التدريب. كما أنها لا تتحمل نفقات حضور الأطباء للمؤتمرات الطبية الشيء الذي يشكل تحدي بالنسبة إليهم رغم أن هذا يعود عليها بالفائدة بزيادة خبرة ومهارة وكفاءة الأطباء من خلال هذه المؤتمرات التي ستأتي بكل حديث واكتشاف جديد في ميدان الطب.

يعني أن هناك قدراً محدوداً من الفرص التي يمكن أن تساعد الموهوبين على زيادة خبراتهم وتحقيق التقدم للمصحة.

#### ج- الدافعية والتحفيز

- بالنسبة للتحفيز المالي فإن المصحة حققت تميزاً في مراتب الموهوبين خاصة الأطباء الأخصائيين النادرين، وكذا في الزيادة في الراتب والعلاوات الشهرية. بالإضافة إلى أنها تعتبر هؤلاء الموهوبين من الأطباء الأخصائيين كشركاء في المصحة وليسوا كتابعين لها وتعاملهم على هذا الأساس حيث يتم تقاسم أجر العملية بالنصف 50% بين المصحة والطبيب الأخصائي الذي أجرى العملية، وذلك لأنها تعتبرهم أهم المواهب بالنسبة لها. بالإضافة إلى امتيازات مالية أخرى كإجراء معالجة أو عمليات جراحية للموهوبين أو لأسرهم بالمجان ولا تخضع من رواتبهم في حالة تغيبهم عن العمل لظرف طارئ، وتمارس ذلك أكثر مع الأخصائيين النادرين.

- بالنسبة للشكر والتقدير والاهتمام فإن المصحة تهتم برفع معنويات الموظفين الموهوبين بتقدير جهودهم وتقديم الشكر لهم والثناء عليهم عند قيامهم بأعمال جيدة ونادرة، وتشعرهم بأن أعمالهم قيمة بالنسبة إليها وأنها محل تقدير وامتنان من طرفها.

- في تقييم الأداء تستخدم المصحة العديد من الطرق: التقييم بالصفات والخصائص، التقييم حسب المستوى العام للأداء، طريقة المقارنات الزوجية، طريقة الأحداث الحرجة (غير العادية)، التقييم بالأهداف، كذلك عن طريقة الملاحظة في أثناء مراقبتهم، واستجواب المرضى ومرافقيهم، ومن خلال سجل الاقتراحات التي يدون فيها المرضى ومرافقوهم كل الملاحظات التي تهتمهم. وتستخدم في التقييم معايير محددة لمستوى الكفاءة والموهبة كالقدرة على القيام بعمل يعجز عنه الآخرون في نفس التخصص، وكذلك القدرة على استخدام تقنيات حديثة ودقيقة كالجراحة بالمنظار بالنسبة للأطباء.

كما أن المؤسسة صريحة مع الموظفين من حيث إعلامهم بعناصر تقييم الأداء. والرئيس المباشر يقوم بمناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظفين من أجل تحسين أدائهم، حيث أن نتائج التقييم كانت مرضية على العموم لكن هناك معايير لم تستعملها المؤسسة لكي يكون التقييم أكثر دلالة على المهوبة كالمعايير السلوكية والانفعالية... الخ. كما أنه لم يتم تقييم المواهب بالمقارنة مع المواهب في المؤسسات الأخرى. والمصحة تفتقر لنظام محدث وبرنامج خاص لمراجعة الأداء والذي يعتبر حافزا فعلا بالنسبة للتغيير، كما أن المقابلات لا تتم بشكل مستمر رغم ضرورة وفعالية ذلك في عملية تقييم الأداء.

- بالنسبة للاستقلالية والرقابة فالمراقبة مستمرة في المصحة بحيث يراقب المدير الطبي الأطباء والمرضى والمخبريين، ويقوم المدير بمراقبة الكل، لكن المصحة تخفف من الرقابة وتمنح الاستقلالية في العمل للموهوبين، لأنها تثق فيهم وفي أعمالهم، وتمنح الموظف الموهوب صلاحية اتخاذ القرار المناسب في العمل بسبب إدراكها لخبرته في المجال ومواهبه وكفاءته، والذي يزيد من تفانيه في العمل.

#### د- المحافظة على المواهب البشرية

- توفر المصحة لكل الموظفين نظام تأمينات اجتماعية، وتأمين صحي مناسب خصوصا وأنها مصحة طبية فهي توفر العلاج والتقييم والنظافة الجيدة، لكن يبقى خطر الإصابة بالمرض لأن زبائن المصحة هم المرضى فهم ينقلون الأوبئة والجراثيم والأمراض المعدية وهذا يشكل خطرا على الموظفين خاصة الأطباء والمرضى، فينبغي على المصحة توفير كل الوسائل والمضادات بشكل أفضل لتأمين موظفيها ضد هذه الأخطار.

- بالإضافة إلى أن المصحة توفر أستوديو مجهز بكل وسائل الراحة من أسرة وأغطية ومكيفات هوائية، وكذا وجود صالة لممارسة الرياضة مجهزة بأجهزة رياضية، بالإضافة إلى وجود وسائل ترفيه كالتلفاز التي تخصصها للأطباء فقط، لكن هناك مزايا أخرى يرغب الموهوبون في وجودها كتوفير السكن، السيارة، نظام القروض وهذا ما لا توفره المصحة.

- كما تحرص المصحة على خلق جو من الألفة والتلاحم بين الموظفين، فالتواصل مفتوح أمام الجميع بكل سهولة حتى مع الإدارة، كما أن الاتصالات المستمرة بالتحديد مع الموهوبين مفيدة في توصيل المعلومات إليهم، وسعي المصحة للتحكم في إدارة الصراع بين الموظفين، ما يدل على أن علاقة العمل لا بأس بها.  
- كما أن المصحة تقف مع الموظف في حالة تعرضه لظروف شخصية صعبة فمثلا عند إصابته بالمرض يسمح له بأخذ إجازة مرضية مدفوعة الراتب أو مثلا عزائه في حالة وفاة شخص من أقربائه.  
- كما أن المصحة تشعر الموظفين بالأمان الوظيفي أي أنها لن تتخلى عنهم مقابل التزامهم بقوانينها فنقول أن المصحة جيدة عموما في الحفاظ على الموهوبين.

#### خاتمة

من خلال هذه الدراسة تبين أن لتسيير الكفاءات تأثيرات جلية على المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر، إذ مكنها من الاعتناء بالموارد البشري لديها، وغرس فيها ثقافة التدريب والتعلم والتحفيز، الشيء الذي انعكس على أداء هؤلاء الموهوبين داخل المصحة. رغم ذلك فإن هذه الأخيرة قد أهملت العديد من العناصر الأساسية في إدارة المورد البشري الموهوب، حيث أن التدريبات المتوفرة رغم فعاليتها إلا أنه ينقصها التنوع في مصادر التدريب واستغلال كل ما هو متاح من دورات ومحاضرات في تدريب الموهوبين، بالإضافة إلى عدم وجود نموذج أو برنامج محدد للتدريب. كما أن المصحة تحث أكثر في تحفيزاتها إلى الموهوبين من الأطباء الأخصائيين، وهي تنتهج هذه السياسة باعتقادها أن الموهوبون الوحيدون الذين لا يمكن تعويضهم.

رغم أن باقي الموهوبين لا يقلون أهمية عنهم رغم توفر مواهبهم في سوق العمل. فهي لا تدرك مدى خطورة هذا الجانب في التأثير على أدائهم، حتى وإن انسحبوا منها وتم استبدالهم بأمثالهم فإنهم سيواجهون نفس المشكل وبالتالي لن يغير هذا شيئا بالنسبة إليها، بالإضافة إلى أنه قد لا يمكنها جذب الموهوبين أمثالهم رغم توفرهم في سوق العمل، فالمهوبة نادرة بطبيعتها، وإن تم الحصول عليها أو رصدها فيجب المحافظة عليها بكل الوسائل والطرق.

أما من ناحية الخدمات والمزايا فهي على العموم مقبولة، لكن من الأفضل لو تحسن المصحة من هذا الجانب بشكل أفضل، حيث لا يزال وجود خطر تسرب الكفاءات والمواهب بين المؤسسات، وإن لم يكن بين المؤسسات فالأطباء مثلا يمكنهم التخلي عن المصحة من أجل إدارة مشاريعهم الخاصة.

فنقول أن المصحة تطبق نظام تسيير الكفاءات لكن لديها بعض القصور خاصة من ناحية الاهتمام بالمواهب البشرية غير الأطباء الأخصائيين، من مخبريين وغيرهم من الموهوبين في باقي الوظائف في المصحة، فهم بحاجة إلى تدريبات فعالة في تخصصاتهم مثل الأطباء. بالإضافة إلى أن الأطباء في الطب العام بحاجة

إلى مزيد من التحفيز خاصة المادي فهم يشعرون بأن ما يتحصلون عليه من عوائد ومكافآت لا يناسب مواهبهم وجهودهم.  
كما يمكن ملاحظة ان فرضية الدراسة قد تم تحقيقها من خلال الإجابات المتحصل عليها من الاستبيان.

## الهوامش

- 1 كاي ثورن، آندي بيلانت، فن إدارة الموهبة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، الطبعة الأولى الجيزة، مصر، 2008، ص 14.
- 2 المرجع نفسه، ص 15.
- 3 طارق كمال، سيكولوجية الموهبة والإبداع، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 14.
- 4 المرجع نفسه، ص 15.
- 5 المرجع نفسه، ص 15.
- 6 هل الموهبة فطرية أم مكتسبة: الموقع الإلكتروني: <http://www.mohop.org/vb/t345.html>.
- 7 طارق كمال، مرجع سابق، ص 15.
- 8 ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، مرجع سابق، ص 23.
- 9 كاي ثورن، آندي بيلانت، مرجع سابق، ص 15.
- 10 Pierre MIRALLES, la gestion des talents émergence d'un nouveau modèle de management, REVUE MANAGEMENT & AVENIR, N°11, janvier 2007, p 35,36.
- 11 ناصر مجدي العديلي، كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية، صحيفة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 5670، 20 أبريل 2009، في الموقع الإلكتروني: [http://www.aleqt.com/2009/04/20/article\\_218453.html](http://www.aleqt.com/2009/04/20/article_218453.html).
- 12 حازم عوض، وراء كل مدير ناجح، موظف مبدع!، أسبوعية اليوم السابع، 26 فبري 2011، دار مسقط للصحافة والنشر، في الموقع الإلكتروني: <http://www.alyum7.com/articles.php?cat=3&id=1114>.
- 13 انجودشحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية فيمحافظة شمال فلسطين ومعينقتها من وجهة نظر مديرها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص 20.
- 14 نايل يوسف سيف، سماته الأساسية الطلاقة والمرونة والأصالة الإبداع.. أعلى مستويات الموهبة، مجلة المعرفة الأرشيفية، شهرية، العدد 137، 01/05/2009، في الموقع الإلكتروني: <http://www.almarefh.org/news.php?action=show&id=973>.
- 15 مجدي مرياتي، الموهوبون والمبتكرون دعامة التحول إلى مجتمع المعرفة، مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع، الموقع الإلكتروني: <http://www.kacgc.org.sa/Home/Topics/Publications/Prints/Newsletter/NO9/mrayati.htm>.
- 16 إبراهيم بن أحمد مسلم الحارثي، قياس الموهبة والإبداع، مجلة المعرفة الأرشيفية، شهرية، العدد 138، 08/05/2009، في الموقع الإلكتروني: <http://www.almarefh.org/news.php?action=show&id=1362>.
- 17 سعود بن حسين الزهراني، بين الخامسة والسابعة من العمر تنخفض نسبة الموهوبين من 90% إلى 10%: دور الأسرة في اكتشاف ورعاية الموهبة. مجلة المعرفة الأرشيفية، شهرية، العدد 187، 16/10/2010، في الموقع الإلكتروني: <http://www.almarefh.org/news.php?action=listnewsm&offset=248&id=24>.
- 18 حسن مجدي، إدارة المواهب المؤسسية في القطاع الحكومي، في الموقع الإلكتروني: <http://heimc.net/news/articles.php?lang=ar&v=c&NID=4be6cd34e7bcb>.
- 19 نايل يوسف سيف، مرجع سابق.
- 20 أحمد سيد، اختيار الموظفين في تصنيف أسرار الإدارة، في الموقع الإلكتروني: <http://www.4lead.net/blog/?p=32>.
- 21 SYLVIE ST- ONGE et autres: **Relever les défis de gestion des ressources humaines**, gâtant morirn, Canad, 2001, P256.
- 22 Talent Management Glossary, SAIC Non-Disclosure Agreement, 2007, p4, site internet : <http://www.cornerstoneondemand.com/glossary>.
- 23 Aoumeur Bakelli, **Comment gagner la guerre des compétences?**, PROCESS HOUSE, 2010.
- 27- YOUNES TRONJI, **revaloriser l'encadrement intermédiaire par la gestion des compétences**, mémoire de fin d'étude master en ressources humaines, Institut Supérieur de Commerce et d'administration des entreprises, Maroc, 2006-2007.
- 28- OLLEIK, Zeinab, **Démarche curriculaire: élaboration de référentiels FLE/FOS, In: Formation de formateurs**, Université de Damas et Université d'Alep, 6-8 et 11-13 avril 2010, Damas et Alep, Syrie.
- 29- ديفيد أوسبورن، تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 14، 1998، الشركة العربية للإعلام العلمي (إبداع)، القاهرة، مصر.
- 30-bilan de compétences, site internet : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Bilan\\_de\\_comp%C3%A9tences](http://fr.wikipedia.org/wiki/Bilan_de_comp%C3%A9tences)

## دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة ا.د. بوقرة رابح + ا. بن سالم أمال

31-المنظمة العربية للتنمية الإدارية، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، أعمال المؤتمرات، نفس الناشر، القاهرة، مصر، 2007، ص147، 148.

32 سيد مجد جاد الرب، مرجع سابق، ص 207، 208.

33 سيد مجد جاد الرب، مرجع سابق، ص 210-212.

34 Florence NOGUERA et autres, **Le management des talents : un enjeu économique et éthique**, Tous Talenteux, Ouvrage collectif coordonné par Jean-Marie Peretti, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, 2009, Paris, France, P 222.

35 Jean-Luc CERDIN et autres, **Management des talents : vers l'intégration du recrutement et de la gestion des carrières**, Tous Talenteux, Ouvrage collectif coordonné par Jean-Marie Peretti, Éditions d'Organisation ,Groupe Eyrolles, 2009, Paris,France, p 253, 255.

36 نصائح للمديرين لاختيار الموظفين، في الموقع الإلكتروني: <http://www.cartjob.com/article/65>

37 المرجع نفسه.

38 أنتونيت لوسيا، ريتشارد ليزنجر، نماذج الجدارة الوظيفية، وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 03، فيفري 2000، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، ص 8.

39 Florence NOGUERA et autres, op.cit, p 223.

40 أنتونيت لوسيا، ريتشارد ليزنجر، مرجع سابق، ص 8.

41 نصائح للمديرين لاختيار الموظفين، في الموقع الإلكتروني: <http://www.cartjob.com/article/65>

42 كاي ثورن، آندي بيلانت، مرجع سابق، ص 20، 23.

43 اد مايكلز وآخرون، حرب المواهب: كيف تجذب الموظفين الموهوبين و تحتفظ بهم، مجلة خلاصات كتب المدير، العدد 04، فيفري 2002، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، ص 7.

44 كاي ثورن، آندي بيلانت، مرجع سابق، ص 153.

45 اد مايكلز وآخرون، مرجع سابق، ص 7.

46 جيفري فيفر، الموارد البشرية كقوة تنافسية - تفجير الطاقات الكامنة في الأوقات الصعبة، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 12، جوان 1993، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، مصر، ص 203.

47 جيم هيريس، كيف توقع الموظفين في حب شركتك، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 22، 1996، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، نوفمبر، ص 3.

### ملحق (1) استمارة الاستبيان

#### 1- تقديم المؤسسة

الاسم: المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر

النشاط: طبي جراحي

#### 2- تنظيم الموارد البشرية

1-2 هل هناك إدارة موارد بشرية في مؤسستكم؟

الإجابة : نعم  لا

إذا نعم، منذ متى؟

الإجابة : منذ بداية النشاط

2-2 هل لديكم برنامج إعلام أيلتسيير الموارد البشرية؟

الإجابة : نعم  لا

إذا نعم، ما هو هذا البرنامج؟

الإجابة : برنامج يستخدم لحساب راتب الموظف وبرمجة العمليات الجراحية ولتسيير المخزون.

هل فيه مقياس مخصص للكفاءات (القدرات والمهارات)؟

الإجابة : نعم  لا

#### 3- تحليل الوظائف والكفاءات

**3-1 هل يوجد لديكم تحليل للوظائف؟**

الإجابة : نعم  لا

إن كان نعم، فكيف تقومون بتحليل الوظائف؟

الإجابة : نقوم بتجزئة الوظيفة إلى عناصرها الأساسية المكونة لها والتعرف على كل واجبات ومسؤوليات الوظيفة وصلحياتها، والظروف التي تؤدي في ظلها، ومعرفة علاقتها مع الوظائف الأخرى، ومعرفة الآلات والمعدات والمواد المستخدمة فيها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها (درجة المهارة ونوع المقدره والكفاءة) وتدوين هذه البيانات في كشف.

لأي نوع من النشاطات تقومون بتحليل الوظائف ؟

الإجابة : لكل الوظائف والنشاطات.

**3-2 ما هي الأساليب أو الأدوات التي تستخدمونها لتحليل الوظائف والكفاءات المطلوبة؟**

الإجابة: نستخدم الطرق التالية:

- طريقة المقابلات الشخصية مع الموظفين: وتكون إما بشكل فردي أو جماعي، والغرض منها الحصول على معلومات أولية عن الوظيفة من هؤلاء الموظفين، بحيث نقوم بتسجيلها.
- طريقة الملاحظة المباشرة للموظف: كيف يؤدي عمله والأدوات التي يستخدمها والمهارات التي يمتلكها.
- فحص سجلات الأداء: بحيث نعطي للموظف سجل يسجل فيه الأنشطة اليومية التي يقوم بها بنفس التسلسل الزمني وبالتفصيل، مثلا الطبيب يسجل: المعالجات التي قام بها، العمليات الجراحية التي قام بها، الحقن، الأدوية، التحاليل... إلخ.

وهل هذا النشاط موكل إلى مؤسسة أخرى؟

الإجابة : نعم  لا

**3-3 هل وجدت مهارات حساسة (ممتازة) ودقيقة لدى بعض الموظفين من خلال تحليلكم للوظائف؟**

الإجابة : نعم  لا

إذا نعم، ما هي ؟

الإجابة: تتمثل في: قدرات عقلية عالية، القدرة على استخدام أصعب وأدق التقنيات والأجهزة الطبية الحديثة، الأداء المتميز في أصعب وأدق العمليات الجراحية.

**4- التوظيف**

**4-1 ما هي الطريقة التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية لديكم في عملية استقطاب الموظفين؟**

الإجابة : نحاول التميز في المرتبات والخدمات المقدمة للموظفين من أجل إعطاء صورة جيدة عن المصحة للغير، وتهيئة الظروف الملائمة للعمل والحفاظ على حقوق الموظفين، ونسعى دائما إلى إيصال رسالة للموظفين منذ بداية عملهم في المصحة وهي: "نوفر لك كل الوسائل التي تحتاج إليها في العمل، ومرتبك تتقاضاه في الوقت المحدد دائما ومهما حصل". ونتعامل مع مكتب التشغيل bureau main d'œuvre من أجل عرض الوظائف وتوظيف اليد العاملة.

هل تحاولون جذب موظفين أجانب؟

الإجابة: نحن نرغب في جذب الموظفين الأجانب الذين يأتون بخبرات ومهارات جديدة وكفاءات عالية، لكن القانون الوطني يمنع ذلك.

**4-2 هل تهتمون بجذب الأطباء الأخصائيين والموظفين ذوي المهارات المتميزة والنادرة لمؤسستكم؟**

الإجابة : نعم  لا

إذا نعم، ما الأمور التي تركز عليها مؤسستكم من أجل النجاح في جذب مثل هذه الموارد البشرية الموهوبة؟  
الإجابة: نحاول التميز أكثر في الأمور السابقة كالمرتببات والمكافآت للأطباء الأخصائيين النادرين، وكذلك  
نعتبر بعض الأطباء الذين يمتلكون المواهب المتميزة كشركاء في المصحة، وليسوا تابعين لها، ونعاملهم على  
هذا الأساس، كما أننا نميز بين الموظفين الآخرين في هذه الناحية حسب مواهبهم وكفاءاتهم.

#### 3-4 كيف تقومون بالتوظيف؟

الإجابة: بالنسبة للأطباء فالمصحة مفتوحة لكل طبيب خاصة الجراحين، حيث في الاختيار لا نناقش بخصوص  
الشهادة العلمية المحصل عليها، لكن نشترط الكفاءة والأمانة، وهو ما نطلبه أيضا في الموظفين الآخرين،  
ونتحقق من بعض الصفات من خلال المقابلة، ثم يدمج الموظف سواء طبيب أو غيره، ويعمل في المصحة لمدة  
ثلاثة أشهر للموظف العادي وستة أشهر للطبيب من خلالها يتم التعرف أكثر على مهارات وكفاءات وخصائص  
وصفات وسلوكيات هؤلاء الموظفين، وخلال هذه الفترة يحق للمصحة الاستغناء عن هذا الموظف في حالة عدم  
موافاته بالشروط التي تطلبها، أو العكس إن أراد الموظف الانصراف والاستغناء عن العمل في المصحة فله  
ذلك، وفي حالة انتهت الفترة المحددة للتربص وتم قبول الموظف فإنه يدمج بشكل نهائي للعمل في المصحة. كما  
أننا نستقبل الموظفين في إطار العقود محدودة الأجل، وإن لاحظنا أنهم كفؤون وجديرون بوظائفهم فإننا نقوم  
بإدماجهم بشكل نهائي كموظفين في المصحة أي تصبح عقود غير محدودة الأجل.

هل هذا النشاط موكل إلى مؤسسة أخرى؟

الإجابة: نعم  لا

#### 4-4 خلال التوظيف، ما هي المعايير التي تعطيها أهمية خاصة؟

الإجابة: المعارف  الدراية الفنية التقنية  لعلاقاتية  لقدراتية  خصية

وكمعيار إضافي: أن يكون الموظف متواجد في المصحة في كل أوقات العمل المخصصة له، كأن لا يتأخر أو  
يتغيب بسبب بعد المسافة بين مكان إقامته والمصحة، أو وجود ظروف لا تسمح له بمواصلة العمل، أو التغيب  
الكثير والتأخر لأي سبب خاصة إن كان هذا الموظف طبيبا.

#### 4-5 هل تخصصون معايير استثنائية في التوظيف تخص مثلا فئة الأطباء الأخصائيين الموهوبين؟

الإجابة: نعم  لا

إذا نعم ما هي؟

الإجابة: هي القدرة على استعمال الأجهزة ذات التقنيات الحديثة والدقيقة والمعقدة كالجراحة بالمنظار مثلا، وكذا  
التميز في إجراء العمليات الصعبة.

#### 5- التقييم

#### 1-5 هل تقومون دوريا بمقابلات تقييمية مع الموظفين؟

الإجابة: نعم  لا  ، نقوم بمقابلات ولكنها ليست دورية.

كم مرة تقومون بذلك؟

الإجابة: نقوم بالمقابلات على حسب الحاجة إليها، فقد نقوم مثلا بمقابلة مع موظف لأربع مرات في الأسبوع، ثم  
لا نقوم بالمقابلة معه لمدة طويلة قد تصل إلى أشهر، يعني حسب الضرورة.

منذ متى؟

الإجابة: منذ بداية النشاط.

#### 2-5 ما هي التقنية التي تستعملونها في تقييم أداء الموظفين؟

الإجابة: نستخدم التقنيات التالية:

- طريقة التقييم بالصفات والخصائص: وذلك عن طريق تحديد صفات وخصائص معينة وإعطاء الأفراد درجات  
حسب توفر تلك الصفات ثم تجمع الدرجات لكل موظف.

- عن طريق ترتيب الأفراد حسب المستوى العام للأداء.  
- طريقة المقارنات الزوجية: القيام بمقارنة كل موظفين اثنين مع بعضهما، وتحديد من هو الأفضل في الأداء بينهما.  
- تسجيل الأحداث غير العادية (غير المتكررة) التي يقوم بها الموظف سواء الإيجابية أو السلبية.  
- تحديد الأهداف المراد تحقيقها ومتابعة الموظف عند قيامه بعمله كيف يحقق هذه الأهداف، والقيام بمقارنة الأهداف المحددة مع النتائج التي حققها الموظف.  
- نطلب من الموظف تقييم أدائه بنفسه على حسب معايير الأداء والأهداف المحددة، لكن هذا يكون بشكل عفوي.  
هل النشاط موكل إلى مؤسسة أخرى؟  
الإجابة:  نعم  لا

### 5-3 كيف تحضرون للمقابلات مع الموظفين؟

- الإجابة: نخصص قاعة بطاولة وكراسي، وتكون منعزلة من أجل الهدوء، وإبعاد أي شيء قد يكون مصدر إزعاج أثناء المقابلة كالمكالمات الهاتفية، أو الإزعاج من قبل الموظفين الآخرين.

### 5-4 هل تستخدمون طرق أخرى للتقييم؟

- الإجابة:  نعم  لا  
ما هي؟

### الإجابة: تتمثل الطرق الأخرى في الآتي:

- عن طريق قيام المسؤولين بمراقبة الموظفين أثناء أدائهم لعملهم، والمدير يراقب الموظفين ككل؛  
- عن طريق تقديم أسئلة للمرضى، مثلا: هل هناك تقصير في حقكم خلال إقامتكم؟، ومن المقصر؟  
- عن طريق استجواب مرافقي المرضى؛  
- عن طريق سجل الاقتراحات وهو سجل مخصص للمرضى ومرافقيهم لتسجيل الملاحظات والاقتراحات.

### 5-6 كيف تقيمون المهارات العالية للموظفين أو الأطباء الموهوبين؟

- الإجابة: على أساس معيار وهو القدرة على القيام بعمل يعجز عنه الموظفون الآخرون في نفس التخصص. ومعيار آخر والمتمثل في استخدام التقنيات الحديثة والمطورة كالجراحة بالمنظار بالنسبة للأطباء.

### 6- التعليم والتدريب

### 6-1 هل يوجد مخطط أو أكثر للتدريب أو التطوير للكفاءات؟

- الإجابة:  نعم  لا

### 6-2 هل يوجد لديكم أي شكل أو نوع من التدريب؟

- الإجابة:  نعم  لا

### كيف تقومون بتدريب الموظفين؟

- الإجابة:  بشكل فردي  بشكل جماعي

### ما هو التعليم والتدريب الذي تقدمونه للموظفين؟

### الإجابة: يتمثل التدريب الذي نقدمه لموظفينا في الآتي:

- السماح للأطباء بحضور الملتقيات الطبية séminaires médicaux  
- تدريب الموظفين على استخدام التقنيات والأجهزة خاصة الحديثة منها؛  
- تبادل الخبرات والمهارات بين الأطباء، مثلا من خلال قيام أحدهم بعملية جراحية يرافقه أطباء آخرون من أجل مساعدته وفي نفس الوقت للاستفادة من خبرته والتعلم عنه، والعكس أن يتعلم هذا الطبيب بنفس الطريقة عن الآخرين عند قيامهم بالعمليات الجراحية الخاصة بهم، ويتعلق الأمر أيضا بالموظفين الآخرين في إمكانية مرافقتهم لبعضهم من أجل التعلم وتبادل الخبرات؛

### هل النشاط موكل لمؤسسة أخرى؟

- الإجابة:  نعم  لا

3-6 كم تقدر بالتقريب نسبة النفقات الإجمالية المخصصة للتدريب مقارنة بكتلة الأجور لديكم؟  
الإجابة: ليس لدينا تقدير لذلك، لكنها تنحصر أساسا في تكاليف شراء وجلب الأجهزة التي يحتاجونها في العمل والتي يتدربون عليها.

4-6 هل يخضع الموهوبون كالأطباء الأخصائيين ذوي المهارات العالية لنفس التدريبات المخصصة للأطباء الآخرين؟

الإجابة: نعم  لا

أم أن هناك نظام ووسائل خاصة لتدريبهم وتطوير مهاراتهم؟  
الإجابة: نعم هناك اختلاف يتمثل في عمليات التدريب على استخدام الأجهزة، مثلا من أجل استخدام المنظار في العمليات الجراحية فإننا لا ندرب الأطباء العاديين على ذلك، الذين نخصص لهم تدريب على حسب احتياجات عملهم فقط، وذلك لصعوبة استخدام التقنية العالية وخطورتها، والتي نخص بها الموهوبين فقط..

## 7- المكافآت

1-7 في ماذا تتمثل المكافآت في مصحتكم؟

الإجابة: تتمثل مكافآتنا في:

المكافآت المادية: الزيادة في الأجر، العلاوات الشهرية.

المكافآت المعنوية: تقديم الشكر للموظف على أدائه الجيد، واطهار اهتمامنا به وثقتنا فيه وتقديرنا لعمله.

على أي أساس تستخدمون هذه القواعد؟

الإجابة: على أساس الكفاءة والعمل المميز والحضور الدائم.

2-7 على أي أساس تخصصون الزيادات في الراتب والعلاوات؟

الإجابة: الأقدمية  المساهمات  الكفاءات  تحقيق الأهداف

منذ متى؟

الإجابة: منذ بداية النشاط.

3-7 هل تميزون الموهوبين مثلا الأطباء الأخصائيين ذوي المهارات العالية عن الآخرين من حيث المكافآت؟

الإجابة: نعم  لا

إذا نعم، كيف تكون مكافآتهم مقارنة بالآخرين؟

الإجابة: إذا كان الطبيب موهوبا فإننا نعامله على أساس أنه شريك مع أصحاب المؤسسة، فيتم اقتسام أجر العملية معه بالنصف 50%. كذلك نقوم بإجراء معالجة أو عمليات جراحية له ولأسرته بالمجان، وفي حالة تعرضه لأمر طارئ يجعله يتغيب عن العمل فلا نخصم له من الراتب.

4-7 في ماذا يتمثل نظام العقوبات لديكم؟

الإجابة: يتمثل نظام العقوبات لدينا في:

- عدم الاستفادة من التحفيزات المادية والمعنوية؛

- عدم التسامح مع الغيابات؛

- عدم الاستفادة من مجانية العلاج؛

- الخصم من الراتب؛

- التوبيخ؛

- الفصل.

8- تسيير المسار المهني: طرحنا الأسئلة التالية بخصوص المسار المهني لكن لم يتم الإجابة على أغلبها أو الإجابة عليها بشكل سلبي. لأن الطبيعة القانونية لأي مصحة طبية لا تسمح بوجود ترقية أو تسيير للمسار المهني.

1-8 بأي طريقة تسيرون المسارات المهنية؟

- الإجابة: لا يوجد تسيير للمسار المهني.  
2-8 هل تعلم معدل دوران العمل لديكم؟  
الإجابة: لا نعلم ذلك.  
إذا نعم، كم يكون؟  
الإجابة: لا يوجد تقدير لذلك.  
3-8 ما هي أنواع الترقية في مصحتكم؟ وعلى أي أساس تتم؟  
الإجابة: لا توجد ترقية أصلاً.  
4-8 كيف يتم نقل الموظف لديكم؟  
الإجابة: لا يتم ذلك.  
5-8 كيف يتم منح العطل لديكم؟  
الإجابة: يتم منح لكل موظف عطلة سنوية لمدة شهر، وإن أراد أخذ عطلة زيادة فإنها تخصم من راتبه sans solde.  
6-8 هل يستطيع الموظف المشاركة في رسم مساره الوظيفي؟ كأن يغير من الوظيفي إلى الإداري؟  
لو أخذنا مثال مدير المصحة، كان طبيباً ثم رئيس قسم ثم مدير عيادة؟  
الإجابة: لا وجود لذلك.  
7-8 هل تميزون في تسييركم للمسار المهني لموظف عن آخر مثلا من ناحية امتلاك أحدهم لمواهب نادرة والذي لا يمكنكم الاستغناء عنه؟  
الإجابة: لا يوجد شيء من هذا.  
9- الاستقلالية والرقابة  
1-9 في حالة حدوث مشكل أو شيء غير متوقع يرتبط بالعمل، من يتعهد بحله، الموظف أم الرئيس المباشر؟  
الإجابة: كلاهما يتعهد بحله.  
ولماذا؟  
الإجابة: لأنهما يعتبران شريكين في المسؤولية، فكل مشكل يضر بالمؤسسة سيضر بالموظف.  
2-9 بأي طريقة ينظم عمل الموظفين؟  
الإجابة: بوصف دقيق للمهام والإجراءات والأهداف المطلوب تحقيقها، كذلك منح بعض الاستقلالية في العمل حتى يتم بالشكل الجيد وفي الوقت المحدد.  
3-9 كيف تنظم المراقبة؟  
الإجابة: مثلا يقوم المدير الطبي بمراقبة الأطباء والممرضين وموظفي المخبر أثناء قيامهم بعملهم، وأوقات حضورهم وانصرافهم عن العمل، والدقة والتنظيم حيث تنقل كل هذه المعلومات للإدارة، أما المدير فهو يقوم بدورة لوجيستكية خاصة بالأمر الإدارية.  
كيف تكون الرقابة؟  
الإجابة: مستمرة  متقطعة  أم بمناسبات
- 4-9 أي المدراء تستخدمون لمراقبة مواردكم البشرية؟  
الإجابة: المدير، نائب المدير؛ المدير الطبي؛ الأطباء الأخصائيون بحيث يراقبون كل الوظائف التي تتعلق بمعالجة مرضاهم.  
5-9 إن كنتم تدركون أن أحد الموهوبين يقوم بعمله بجدارة وكفاءة عاليتين، هل تمنحه الاستقلالية في أدائه لعمله وتخفف عنه من هذه الرقابة في هذه الحالة؟  
الإجابة: نعم  لا
- إذا نعم، كيف يكون ذلك؟  
الإجابة: نخفف عنه من الرقابة، وفي الغالب لا نراقبه، ونحاول إظهار ثقتنا فيه وفي عمله، فيعامل على أنه قيادي في عمله.  
10- الخدمات والمزايا  
ما هي أهم الخدمات والمزايا التي تقدمونها لموظفيكم؟

**الإجابة:** توفر المصحة لموظفيها نظام التأمينات الاجتماعية، والتأمين الصحي المناسب، وتحاول خلق جو من الألفة والتلاحم بين الموظفين والاتصال المفتوح بينهم ومع الإدارة. وكمزايا أخرى نقدم لهم أكل صحي وجيد، بالإضافة إلى توفير أستوديو للأطباء في الطابق العلوي مجهز بكل وسائل الراحة من أسرة وأغطية ومكيفات هوائية، مع وجود صالة لممارسة الرياضة، وبعض وسائل الترفيه كالتنفاز.