

## كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

### الملحقة الجامعية مغنية

### قسم العلوم الاقتصادية

### تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية

### مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

## فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية

## دراسة حالة: تدريب الأطباء بالمؤسسة الإستشفائية العمومية مغنية - تلمسان -

من إعداد الطالبين:

- صديني عبد الرحمن

- عصماوي هواري

تحت إشراف:

د. تروش محمد

### أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. بن بوزيان محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيساً
د. تروش محمد	أستاذ محاضر (ب)	الملحقة الجامعية مغنية	مشرفاً
أ.د. ماليكي سمير بهاء الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مناقشاً

السنة الجامعية: 2015 / م 2016 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى

﴿رَبِّ لَوْ زِعْنِي لَمَنْ أَشْكُرُ نِعْمَتَكَ لَّتِي لَنَعَمْتَ  
على وَعَلَى لَمَلدى لَمَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي  
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ لَصَالِحِينَ﴾

صدق الله لالعظيم

لآية 19 من سورة لئلمل

## الإهداء

❏ هدي هذا العمل المتواضع إلى من شرفهم الله في قوله تعالى :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا "

❏ أبي العزيز الراحل علينا رحمه الله برحمته الواسعة

❏ أمي الغالية ❏ طال الله في عمرها

إلى من وهبتي الإرادة وساعدتني على إكمال الدراسة

زوجتي الغالية

إلى فلدة كبدي حبيبي الصغير إبنني نوفل هيثم

إلى إخوتي وجميع زملائي في العمل وخارجه

إلى خالة ابني مريم

كما لا ❏ أنسى كل معلم قدير وكل ❏ استاذ كريم كان له الفضل في نجاحي

صديني عبدالرحمن

## الإهداء

❏ هدي هذا العمل المتواضع إلى من شرفهم الله في قوله تعالى :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا "

❏ أبي العزيز ❏ طال الله في عمي ❏

❏ أمي الغالية ❏ طال الله في عمها ❏

إلى من وهبتي الإرادة وساعدتني على إكمال الدراسة

زوجتي الغالية

إلى فلة كبدي حبيبي الصغير إبنني ❏ محمد ❏ لشرف وإبنتي رتاج

إلى إخوتي وجميع زملائي في العمل وخارجه

كما لا ❏ أنسى كل معلم قدي ❏ وكل ❏ استاذ ❏ كليم كان له الفضل في نجاحي

كما ❏ هدي هذا العمل إلى مدي ❏ المؤسسة العمومية للصحة الجوارية باب العسة

ميطالسي ثاني ❏ محمد

عصاوي هواري

# كلمة شكر

اللهم لك الحمد والشكر و إليك المشتكى وأنت المستعان و عليك التوكل و أفضل الصلاة والسلام على نبيك ﷺ وعلينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.  
بمناقبه هذا العمل نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأئمة المتأد المشرف والمأطر الدكتور  
"تربش محمد"

وذلك لقيامه بمتابعة هذه المذكرة ارشادا وتوجيها.

ولا يسعني الا ان أشكر كل من ساعد من قريب أو من بعيد في إكمال هذا البحث من مسيرين و أطباء بالمؤسسة الإكلينيكية مغنية كما نشكر عمال المكتبة الجامعية مغنية على تقديم الدعم والمساعدة كما لا ننسى أن نشكر الأخ تراري ثاني طاهر على مساعده لنا في هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة لقبولها الإشراف على مناقشة هذه المذكرة

أ.د. بن بوزيان محمد وأ.د. ماليكي سمير بهاء الدين

# قائمة المحتويات

صورة قرآنية

الإهداء

التشكرات

مقدمة عامة

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمة

\* مقدمة الفصل الأول

\* المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في المنظمة

\* المبحث الثاني: مكانة ادارة الموارد البشرية في المنظمة

\* خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: العملية التدريبية في المنظمة

\* مقدمة الفصل الثاني

\* المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتدريب

\* المبحث الثاني: تحديد الإحتياجات التدريبية

\* خلاصة الفصل الثاني

## الفصل الثالث: تحليل العملية التدريبية

\* مقدمة الفصل الثالث

\* المبحث الأول: تصميم برامج التدريب وتنفيذها

\* المبحث الثاني: تقييم فعالية العملية التدريبية

\* خلاصة الفصل الثالث

## الفصل الرابع: دراسة حالة - فعالية تدريب الأطباء - بالمؤسسة

الإستشفائية العمومية مغنية

\* مقدمة الفصل الرابع

\* المبحث الأول: تقديم عام للمنظومة الصحية في الجزائر

\* المبحث الثاني: واقع التدريب في المؤسسة

\* المبحث الثالث: تدريب الأطباء

\* خلاصة الفصل الرابع

الخاتمة العامة

قائمة

المجداول والأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	أنواع التدريب	01-02
88	يوضح تحليل التكلفة و العائد	02-03
105	اهم هيئات و هياكل المنظمة الصحية في الجزائر	01-04
109	الاقسام الطبية بالمؤسسات الاستشفائية	02-04
118	توزيع الموارد البشرية لسنة 2016	03-04
126	يوضح عدد الذكور مقابل عدد الإناث	04-04
127	يوضح عدد الأطباء العامين مقابل عدد الأطباء الأحصائيين	05-04
128	يوضح عدد العينة حسب الخبرة المهنية	06-04
129	يوضح طريقة المشاركة في التدريب	07-04
130	يوضح الأسباب التي تدفع الأطباء الى المشاركة في التدريب	08-04
131	يوضح مكان اجراء التدريب	09-04
132	يوضح مدة التدريب	10-04
133	الأوزان المعقولة لخيارات الإجابة في قائمة الإستقصاء	11-04
134	توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل (التدريب)	12-04
135	يوضح تقييم برامج الأطباء من حيث فعالية الخدمات الصحية	13-04
136	يمثل حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالاعتماد على (SPSS) لعبارات المحور الاول	14-04
138	يوضح مدى مساهمة البرامج التدريبية في اكتساب المعارف و المهارات من طرف الأطباء	15-04
139	يمثل حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالاعتماد على (SPSS) لعبارات المحور الثاني	16-04
142	يوضح دور البرامج التدريبية لتحسين أداء الأطباء تجاه المرضى	17-04
143	يمثل حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالاعتماد على (SPSS) لعبارات المحور الثالث	18-04

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
55	أهمية التدريب بالنسبة الى جميع الأطراف للمؤسسة	01-02
65	التعرف على الحاجات التدريبية	02-02
72	يبيّن الإحتياجات التدريبية الطويلة الأجل و القصير الأجل	03-02
79	خطوات تصميم برنامج التدريب	01-03
125	يوضح العينة المدروسة	01-04
126	الدائرة النسبية توضح الجنس	02-04
127	الدائرة النسبية للوظيفة و الإختصاص	03-04
128	المدرج النسبي يوضح الخبرة المهنية	04-04
129	الدائرة النسبية لطريقة الحصول على التدريب	05-04
130	يوضح نسب أسباب المشاركة في التدريب	06-04
131	يوضح تكرار مكان إجراء التدريب	07-04
132	الدائرة النسبية لمدة التدريب	08-04
137	يوضح تقييم البرامج التدريبية	09-04
140	يوضح مساهمة البرامج التدريبية في اكتساب المهارات و المعارف للأطباء	10-04
144	يوضح دور البرامج التدريبية في تحسين أداء تجاه المرضى	11-04

المقدمة

العامّة

### المقدمة العامة

تساهم المؤسسات حسب نوع نشاطها في تكوين ثروة الدولة أو الأمة، بالإضافة إلى دورها في تخصيص الموارد و توزيع الثروات و على هذا الأساس، يمكن الحديث على الفعالية الاقتصادية و الإجتماعية في إطار فعالية الوحدات المكونة لهذه المؤسسات.

إن فعالية و فاعلية المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها هي رهينة وجود إدارة رشيدة تعمل من خلال وظائفها الإدارية المختلفة و المتجددة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة لتحقيق الأهداف العامة بطريقة عقلانية و بذلك، يمكن الحديث عن التحسين المستمر لأداء أفراد داخل المؤسسات و الرفع من جودة الخدمات .

لقد تطورت علوم الإدارة (علوم تسيير) و ذلك إثر ظهور الحاجة إلى إدارة شؤون المؤسسة المتنامية الحجم من حيث النشاط و الهيكلة، فازدهارها باتت مهمة و من مهام وظيفة الموارد البشرية نتاجا حتميا للاهتمام المتزايد بتنمية الفرد و الإيمان بدوره في تحسين الإنتاجية و خلق القيمة المضافة و الرفع من جودة الخدمات المقدمة، ويتجلى ذلك من خلال ما دعت إليه نظرية رأس المال البشري (Becker 1964)، حيث أكدت هذه الأخيرة على ضرورة الاستثمار في الإنسان (المورد البشري) وشدت على كونه استثمارا حقيقيا تقدر مردوديته من خلال طريقة العائد على الاستثمار.

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بدور استراتيجي تدعم به الإستراتيجية العامة للمؤسسة و بالمقابل تأخذ الإدارة العامة للموارد البشرية على عاتقها أمرين : تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و تشجيع التطور، و تقوم بعدة مهام من خلال وظائفها الفرعية و أنشطتها المختلفة (التوظيف، تحليل الوظائف، التسيير التنبئي للعمل و الكفاءات، التدريب و التنمية، إدارة الأجور، .... الخ).

## المقدمة العامة

و مع التطور وعدم استقرار البيئة التكنولوجية والتشريعية والإجتماعية كل هذه العوامل ترفع من حجم التحديات التي تواجهها المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن أجل ذلك، يتخذ مسير الموارد البشرية بالتعاون مع مدير المؤسسة وإطاراتها القرارات اللازمة من أجل مواكبة التطورات و التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية، وحتى تلك التي تحدث في الوسط الداخلي، ومن دون شك يجعل التجديد المستمر في التكنولوجيا، والتغير في طبيعة العمل وإجراءاته، الموارد البشرية غير قادرة على أداء الوظائف والمهام الموكلة لها بالفعالية اللازمة، ما لم يستمر تكييفها وتنميتها بالنظر إلى المعطيات الجديدة، ولا شك أن التدريب يمثل أهم الأنشطة إن لم نقل النشاط الرئيسي لأداء هذه المهمة، و ذلك من خلال تنمية المعارف و المهارات وتعديل اتجاهات الموارد البشرية بما يخدم الأداء الوظيفي و التنظيمي بالمؤسسة ومن ثم تحقيق أهدافها.

ومن هذا المنظور، تتبادر إلى الذهن أسئلة عديدة حول مدى تركيز التدريب على مختلف الأهداف الواجب تحقيقها، وكذلك مدى اهتمام المؤسسات الصحية بالتدريب و أخذه بعين الاعتبار للرفع من فعالية وجودة خدماتها الصحية المقدمة، ولذلك طرحنا الإشكالية الآتية:

### الإشكالية:

- كيف بإمكان رفع فعالية الخدمات بالمؤسسات الصحية من خلال النشاط التدريبي؟

ينحذر عن إشكالية البحث أسئلة فرعية تأتي لتوضيح أهم محاور هذه الدراسة بالنسبة للقسم النظري و القسم التطبيقي على حد سواء و هي:

- ما هي أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؟
- ماهي مكانة النشاط التدريبي في خريطة الموارد البشرية
- ما هو النشاط التدريبي و ما دوره بالمؤسسة؟
- كيف يمكن لإدارة العملية التدريبية أن تحقق أهدافها من خلال البرامج التدريبية؟
- ما هي المنظومة الصحية في الجزائر و ما هي أهم خصائصها؟

### فرضيات الدراسة :

وللاجابة عن الاشكالية المطروحة ولابراز الدور الفعلى لنشاط تدريب الموارد البشرية في تحقيق أهداف وغايات المؤسسات الصحية من خلال العملية التدريبية تم صياغة عدة فرضيات، التي سنعالج من خلالها مختلف جوانب الموضوع وهي كالآتي:

**الفرضية الأولى:** يساهم النشاط التدريبي في تحسين مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة الصحية وصولاً إلى الرفع من مستوى الخدمات المقدمة.

**الفرضية الثانية:** إن الضعف في فعالية أداء الأفراد يعود إلى غياب تقييم برامج النشاط التدريبي بالمؤسسة.

**الفرضية الثالثة:** إن فعالية العملية التدريبية تعود إلى وجود برامج تدريبية متنوعة ومتخصصة.

### أهداف الدراسة:

لا يخلو أي عمل علمي وأكاديمي من أهداف علمية وغايات عملية، وتكمن أهداف هذا العمل في

الآتي:

- دراسة موضوع التدريب و تبيان ماهيته و دوره و أهميته، و ذلك في إطار وظيفة الموارد البشرية.
- توضيح و إبراز مراحل العملية التدريبية و كذا الأساليب المستخدمة في إدارتها.
- محاولة لتقييم دور تدريب الموارد البشرية داخل المؤسسة بالنظر إلى هدف النوعية على وجه الخصوص، و ذلك في إطار محاولة القيام بربط نشاط التدريب بإحدى الميادين و القطاعات الهامة، ألا وهو: قطاع أو نظام الصحة بالجزائر، وقد اعتمدنا في ذلك على محاولة إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية ولاية تلمسان.

### أهمية الدراسة:

- 1- تكمن الأهمية من هذه الدراسة، في النتائج و التوصيات التي ستخرج بها و الاضافات العلمية قد تساهم في تطوير العملية التدريبية في المؤسسات الصحية.
- 2- موضوع التدريب هو عملية مستمرة، لكسب المعارف و تطوير المهارات إذ تتغير باستمرار وفقاً لاحتياجات المؤسسة الصحية و احتياجات الفرد نفسه، و لذا فإن التدريب يحقق التطوير المستمر للموارد البشرية.
- 3- تكمن أهمية الدراسة كونها تتناول المؤسسات الصحية و هي مؤسسات على قدر كبير من الأهمية في المجتمع لما تقدمه من خدمات يجب الرفع من مستواها بالاعتماد على تصميم برامج تدريبية تخص السلك الطبي.

### حدود الدراسة:

سنتناول في هذه الدراسة عملية التدريب كوظيفة من وظائف الإدارة باتجاه تنمية الموارد البشرية من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية- تخطيط التدريب- تنفيذ التدريب- تقييم التدريب- تقييم أثر التدريب- أهمية التدريب، و سيجرى تطبيق الدراسة لتشمل الفترة ما بين 2010 إلى 2015 بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية ولاية تلمسان.

### الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى الدراسات العلمية المعمقة في موضوع التدريب التي تمت على يد مجموعة من الأساتذة و الباحثين في الجامعات الجزائرية و الجامعات الأجنبية، نشير إلى أن هذا البحث جاء منال يكمل محاولات سابقة في هذا الموضوع و التي تتعلق بكيفية و طريقة تدريب الموارد البشرية من أجل تنمية قدراتهم و مهاراتهم، و رفع فعالية الأداء و تطرقنا إلى هذه الدراسات لمعرفة القصور الوارد فيها و تفادي الوقوع في نفس الأخطاء و تتمثل أهم الدراسات التي تقترب من موضوع دراستنا في:

## المقدمة العامة

- دراسة قريشي محمد صالح بعنوان: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب الجارف والرافعات، مذكرة لنيل درجة الماجستير لسنة 2005، و يتمثل التساؤل الذي تدور حوله هذه الدراسة في مدى فعالية برامج التدريب في منظماتنا، أي مدى توافق نتائج التدريب مع الأهداف المنتظرة و من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:
- تسجيل حالات من الرضا النسبي لدى فئة أعوان التنفيذ تخص متغيرات استيعاب الأفراد للدروس النظرية، و مدى الاستفادة من المهارات المكتسبة أثناء أداء العمل، و كذا متغير قدرة المتدربين على تولي مهام إضافية، وعلى الرغم من ذلك فإن التحصيل جاء مقبول لما تم تقديمه من دروس نظرية وتطبيقية.
- حالة من الرضا النسبي متعلقة بمتغير أهمية المواضيع التدريبية لإنجاز المهام حيث يتبين من متوسط آراء المستجوبين بأن البعض من هذه المواضيع لا تعكس احتياجات التدريب لدى العمال.
- عدم الرضا عن مدة التدريب حيث أشارت مفردات عينة أعوان التنفيذ إلى أن المدة المحددة للتدريب قصيرة و لا تمكن من تغطية حجم الموضوعات المقترحة بشكل كلي و هذا من شأنه أن ينعكس على حجم الاستيعاب.
- دراسة بعاج الهاشمي بعنوان: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة شركة سونلغاز فرع الأغواط 2004-2008، مذكرة لنيل درجة الماجستير للسنة الجامعية 2009-2010 جامعة الجزائر 03، و يتمثل التساؤل الذي تدور حوله هذه الدراسة في ما مدى مساهمة الاستثمار في العنصر البشري و تكوين نظم و إستراتيجيات لتنميته عن طريق العملية التدريبية الفعالة، في التحسين من فعالية المؤسسة بما يمكنها من الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب والمتميز، في ظل التحولات العالمية الراهنة و من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- تظهر فعالية التدريب في زيادة مهارات الأفراد و تحسين القدرات الإبداعية و التسويقية للمؤسسة، و مضمون الثقافة التي تحملها المؤسسة و اهتمامها بالفرد و اعتباره موردا استراتيجيا سيؤدي بالضرورة إلى إنتشار ثقافة قوية تشجع على زرع قيم العمل الجدي، بروح الفريق و المشاركة في اتخاذ القرار و تفعيل الاتصال و احترام السلطة... الخ، أما إذا كانت الثقافة تهتم أكثر بالربح و تستخدم الفرد مثل الآلة لتحقيق هدفها دون أخذه بعين الاعتبار سيؤدي في المقابل إلى تشجيع المؤسسة على نشر ثقافة ضعيفة إن لم نقل سلبية تؤدي إلى غرس قيم الإهمال المخالفة للقوانين المعمول بها و نشر التسبب و اللامبالاة و كثرة الحوادث و الغيابات... الخ، مما يجعل درجة ولاء الأفراد للمؤسسة تنخفض.

### منهجية البحث:

بالنسبة للمنهجية المتبعة في إنجاز هذا البحث، فهي تتمثل في استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي في إطار مقارنة معيارية، من أجل الخروج بنتائج تتوافق أو على الأقل تقترب من الأهداف المعلنة، و سيتم اعتماد دراسة ميدانية بإحدى المؤسسات الصحية بهدف إسناد الجانب النظري و تمثين هذا العمل، و لهذا الغرض، تم الاستعانة بأدوات لجمع المعلومات و أهمها الإستبيان ، و الاعتماد على بعض المستندات والتقارير الإدارية الرسمية.

### تقسيم البحث:

و فيما يخص محتوى هذه المذكرة، فينقسم إلى أربعة فصول : الفصل الأول و الثاني و الثالث، يمثلان القسم النظري حيث يضم كل فصل مبحثين، و بالنسبة للقسم التطبيقي فيتكون من فصل يتكون من ثلاث مباحث.

يأتي الجانب النظري في الفصول الثلاثة، يخصص الأول منها إلى الوقوف على أهمية الموارد البشرية داخل المنظمة و هذا من خلال استعراض التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية و مكانتها في المنظمة في هذا المجال، كما يتعرض إلى وظيفة الموارد البشرية و التغيرات التي طرأت عليها عبر مراحل مختلفة، و إسهاماتها في منظمة اليوم و مختلف التحديات التي أصبحت تواجهها.

## المقدمة العامة

أما الفصل الثاني فقد تضمن ماهية التدريب بالإضافة إلى الوقوف على الجهة المخول لها القيام بمهام تدريب الموارد البشرية، أما المبحث الثاني من هذا الفصل فيتناول بالتحليل أولى الخطوات في عملية التدريب وهي تحديد الإحتياجات التدريبية والتي تسمح بمعرفة مدى الحاجة للتدريب من عدمه.

أما الفصل الثالث فقد تطرقنا إلى تحليل العملية التدريبية و تصميم برامج التدريب و تنفيذها كما قمنا بالتطرق إلى تقييم العملية التدريبية.

يأتي الجانب التطبيقي بالتطرق إلى المنظومة الصحية في الجزائر، و في المبحث الثاني تناولنا تقييم واقع التدريب في المؤسسة الصحية قيد الدراسة ، وهي مرحلتي تصميم برامج التدريب وكذا تقييم فعاليتها، و في المبحث الثالث قمنا بتحليل نتائج الاستبيان و عرضها، و تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى دعم القسم النظري من خلال محاولة إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة المستشفائية العمومية مغنية و بابة تلمسان، ونصبو من خلالها إلى التأكد من مدى أو درجة ارتباط برامج تدريب الموارد البشرية الطبية (سلك الأطباء) بنوعية الخدمات الطبية و الصحية التي تقوم بتقديمها بهذه المؤسسة.

# الفصل الأول

## مدخل لإدارة

## الموارد البشرية

## مقدمة الفصل الأول

تسعى الإدارة المعاصرة في إستراتيجياتها ومخططاتها نحو الاهتمام أكثر بشؤون الأفراد والعاملين في المنظمة، إيماناً منها بأن العنصر البشري يملك من الطاقات والقدرات والمؤهلات لا تملكها الموارد الأخرى، فهي محور التميز عن باقي المنظمات ، ومجال للتنافسية والاستمرار في تحقيق النمو والنجاح. وهذا ما يجعل من الضروري أن تنشأ هيئة أو إدارة توكل لها مهمة تسيير هؤلاء العاملين والأفراد داخل المنظمة والاهتمام باحتياجاتهم ورغباتهم وتحفيزهم وحل جميع مشاكلهم وتوفير المناخ الملائم لممارسة العمل من أجل بدل أقصى جهد لديهم من تم النهوض بأداء الأفراد والرفع من مستوى فعالية المنظمة.

فإدارة الموارد البشرية على مستوى الإدارة العمومية تواجه تحديات كبيرة تتمثل في فرض نفسها على عدة جوانب من تم تقديم أحسن وأجود الخدمات، وهذا باستقطاب من جميع المصادر المتاحة والمناسبة و إختيار أحسن الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف و من تم إعداد العاملين وتنميتهم وتطوير إمكانياتهم عن طريق التأهيل والتدريب.

فالإدارة تكتسب أهميتها ومكانتها باعتمادها أساسا على درجة كفاءة الموارد البشرية وكذلك ومن أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية، فهي عبارة عن نظام متكامل ومتناسق يتضمن مجموعة الممارسات والعمليات المتصلة والمتداخلة.

## المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في المنظمة

### تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري ، فهي بذلك ذات أهمية كبيرة بالنسبة لجميع العاملين ، اهتمامها بإدارة شؤونهم وحياتهم المهنية بما فيها الترقيات و التحويلات و متابعة مساراتهم .

### المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

أن تاريخ إدارة وظيفة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمن تقريبا ، لقد عرفت تطورا ملحوظا عبر الزمن وهذا راجع إلى تطور الحاجات التي رافقت نشوء المنظمات ، ولقد ساهمت هذه التطورات بشكل كبير في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون الأفراد داخل المنظمات ، ولقد مر هذا التطور بالمراحل التالية:

#### 1. مرحلة العبودية ونظام الرق:

عندما ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق، كان تعامل المنظمات مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم للعمل كأبي وظيفة شراء، فنظام الرق هو بالأساس نظام يسمح لأنسان ما أن يشتري أنسانا آخر وبيعه ويستخدمه، كما يشتري وبيعه ويستخدم أي شيء مادي آخر. لذلك، تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-19.pdf>

2. وظيفة الموارد البشرية بين 1850 و 1945:<sup>1</sup>

إن ما ميز الحياة الاقتصادية في هذه الفترة - نتكلم خاصة عن البلدان الصناعية وخاصة الولايات المتحدة وأوروبا- هو ميلاد النشاط الصناعي، هذا النشاط الذي كان يستخدم إلى حد كبير اليد العاملة قليلة التأهيل العلمي، حيث كانت طرق العمل مرتبطة أكثر بالميدان ومبنية في معظمها على التجربة والخطأ. وقد كان أصحاب المصانع والمعامل يديرون شؤون الأفراد بمفردهم، وذلك من خلال أنشطة التوظيف والتدريب وتنظيم العمل، مراقبته وتوجيهه، بعض الخدمات الإجتماعية. وبالتالي فإن الكثير من المؤلفين في مجال الإدارة يرون أن مستوى أداء الموارد البشرية في تلك المرحلة كان منخفضاً.

وبمجيء مدرسة التنظيم العلمي للعمل على يد المهندس فريدريك تايلور (1856 - 1915)، فتح المجال أمام التفكير في تحسين إنتاجية الأفراد وإعادة تنظيم العمل وفق أسس علمية، بهدف تحقيق الرفاهية لكل من أصحاب العمل وكذا العمال. وقد قام تايلور بوضع أسس تقسيم العمل (التقسيم الأفقي والتقسيم العمودي للعمل) وأعاد النظر في نظام الأجور (نظام الأجر بالقطعة)، وقد أدت هذه الأساليب إلى استغلال أفضل لقدرات الأفراد، بالإضافة إلى إثبات أهمية تنظيم العمل في الرفع من إنتاجية الموارد البشرية.

ولقد ظهر في هذه الفترة ما يسمى بمصالح المستخدمين، حيث كانت مهمتها الأساسية تتمثل في التوظيف، توزيع المهام ومشاكل أداء الأفراد من الأسباب التي أدت إلى ذلك إضافة إلى التنظيم العلمي للعمل، الحجم المتنامي للمؤسسات وكذلك ظهور النقابات المختلفة. ولقد أصبح صاحب المؤسسة أو المصنع غير قادر على القيام بأعباء إدارة الأفراد لوحده، ما أدى إلى ميلاد مصلحة الأفراد التي ميزت بداية القرن العشرين إلى سنوات عديدة، أين كانت إدارة الموارد البشرية لا تعدو أن تكون إدارة لمناصب العمل، فقد هيمن مصطلح منصب العمل ولازال يستخدم إلى وقتنا الحالي. ويمكن تقسيم تلك الفترة إلى مرحلتين:

<sup>1</sup> - نابتي سامي، "مذكرة ماجستير، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة في المؤسسة"، جامعة قسنطينة، 2008/2009، ص32.

## 1.2- ما قبل الحرب العالمية الأولى:<sup>1</sup>

لم تعرف هذه الفترة إدارة ولا مصالح ولا حتى مكاتب للموارد البشرية بالمؤسسات في بداية إلا في حالات نادرة. غير أن روبرت أوين قد سألهم منذ سنة 1810 في إبراز الحاجة الملحة إلى إدارة الموارد البشرية وكان سباقاً في هذا المجال. وذلك لقيامه بتوفير التجمعات السكانية للعمال، وكذلك مناداته بضرورة القيام بإدارة شؤون العمال بشكل منظم ومدروس. أن المؤسسات التي يمكن لها بفعل أحجامها أن تتوفر على وظيفة للأفراد لا تزال قليلة، وتجدر الإشارة إلى أن الاهتمام بالموارد البشرية ظهر من خلال القوانين التي شرعت في هذه الفترة، و خاصة في الدول المتقدمة حينها كالولايات المتحدة، بريطانيا وألمانيا وفرنسا (قانون تشغيل الأطفال 1841، عقد التمهين 1855، عمل النساء والأطفال 1874 و 1891، الحق النقابي 1884، مفتشيه العمل 1874-1892). و بالإضافة إلى ذلك عملت مختلف المؤسسات والمصانع آنذاك على توفير العديد من الخدمات الإجتماعية لعمالها. ففي فرنسا مثلاً، يمكن ذكر عمليات بناء مساكن للعمال الفرنسيين والأجانب، وكذلك بناء مدارس لأبناء الفئات العمالية، وكذا إنشاء أنظمة لإقراض العمال وصناديق لمساعدتهم على توفير بعض الأموال للمستقبل.

ما تميزت به حقيقة هذه الفترة، هو غياب وظيفة مكتملة للأفراد، فمهمة إدارة الأفراد للمصانع قام بها أصحاب المصانع أنفسهم، أو مستعنين بأشخاص آخرين مثل؛ مدير المؤسسة أو المصنع، المحاسب، أو يقوم بالعمل الأمين العام للمصنع. وهم يتولون الإدارة نيابة عن صاحب العمل، وبالتالي شؤون الأفراد كذلك. إلا أنه وفي سنة 1898 وجد في القرض العقاري بفرنسا مكتب للأفراد مستقل عن الأمانة العامة، ووجدت مصلحة للأفراد بالشركة العامة (Société Générale)، وذلك سنة 1909.

ومن الأهمية ذكر ما جاء في أعمال هنري فايول (1841 - 1925) في كتابه الإدارة العامة حيث يظهر اهتمامه بالأفراد من خلال وظيفة الأمن والوظيفة الإدارية. هكذا، يمكن القول أن وجود بعض المصالح للأفراد ببعض الشركات يعني<sup>2</sup> بوادر ظهور مصلحة الأفراد أو مصلحة الموارد البشرية في بداية القرن العشرين، وبدأ بذلك مرحلة جديدة

<sup>1</sup> -Jean-Marie Peretti. Ressources humaines. 5 ème Ed. Ed Vuibert. Paris. 2000. p 4

<sup>2</sup> - ناتي سامي، مرجع سبق ذكره ص 33-34

**2.2- الفترة ما بين 1914 و1945:** أنشئت في هذه الفترة مصالِح ومديريات الأفراد، وقد نشر خلال هذه الفترة أول مرجع شامل عن إدارة الأفراد. وقد تميزت هذه الفترة بنشر العديد من الأبحاث في مجال علم النفس الصناعي، بالإضافة إلى الاهتمام بالتدريب على إدارة الأفراد (برامج تدريبية سنة 1915). ولقد تميزت ممارسات وظيفة الاستقطاب (التوظيف) برواج كبير لشعار الرجل المناسب في المكان المناسب. وأما بالنسبة للتدريب، فإن ما أفرزته الحرب العالمية الأولى كان أسلوب التدريب على رأس العمل، أما الحرب العالمية الثانية، فقد تميزت خاصة ببرامج التدريب في الصناعة. ولقد أثرت التطورات العلمية في هذه الفترة على إدارة الأفراد. حيث بدأت هذه الأخيرة في النمو.

وتعتبر تجارب مصانع هاوثورن من العوامل الرئيسية التي أدت إلى تغيير النظرة إلى الفرد والموارد البشري. وقد أدت هذه الدراسات والأبحاث التي قام بها إلتون مايو (1880 - 1950) إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية. وأصبح الفرد بالمؤسسة عبارة عن ذلك الكائن الإجتماعي الذي يبحث دوماً عن الأمن والاستقرار داخل جماعات العمل. وقد بين مايو أثر جماعات العمل غير الرسمية على الأداء التنظيمي وقدرتها على تحديد إنتاجية الفرد والجماعة. ولم يعد يعتبر حسب هذه النظرية الأجر أو الحافز المادي الدافع الوحيد للأفراد تجاه العمل، بل هناك أهمية كبيرة لظروف العمل من جهة والخوافر المعنوية مثل الروح المعنوية، التعاون، المشاركة. من جهة أخرى وإثر ذلك، ظهرت في بداية القرن العشرين ممارسات جديدة تهدف إلى تحسن ظروف العمل، مثل مساعدة العمال في حل مشاكلهم المختلفة عن طريق نظام استشاري (مستشار العمال)، ومنح إجازات مدفوعة الأجر، الإجازات المرضية، وهكذا فقد تميزت هذه الفترة بترسيخ لمصالح ومديريات الأفراد بالمؤسسات، وقد تطورت تطبيقات إدارة الأفراد في مجال ظروف العمل. ولكن وبسبب الأزمة الاقتصادية التي ضربت الولايات المتحدة وأثرت على دول أوروبا، ونتيجة للحرب العالمية الثانية، فقد حرم الأفراد بالمؤسسات كثيراً من الامتيازات. غير أنه ومع إنتهاء الحرب العالمية الثانية، فإنه سرعان ما عادت المياه إلى مجاريها. وعلى أي حال فقد تميزت هذه المرحلة ببناء وتطوير أنشطة الموارد البشرية أو بالأحرى أنشطة إدارة الأفراد الأساسية، والمتمثلة في التوظيف والتدريب أو التنمية، التحفيز (ظروف العمل)، وأقيمت مصالِح ومديريات للأفراد لتتولى الشؤون الإجتماعية بالمؤسسات.

<sup>1</sup> - نابتي سامي، نفس المرجع السابق ص34-35

## 3. وظيفة الموارد البشرية ما بين 1945 و 1975:

أُتسمت هذه المرحلة باتساع نطاق التدخل الحكومي في الممارسات الخاصة بالأفراد داخل المؤسسات. وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ألزمت المؤسسات بالعديد من التشريعات والقوانين، وذلك لأجل التواصل الإلزامي مع الجهات الحكومية وتقديم ملفات ومستندات وتقارير تبين فيها مدى الالتزام بالقانون الخاص بالعمل والعمال. هذا الأخير الذي هيمن على ممارسات إدارة الأفراد آنذاك. ولهذا سميت الإدارة أيضا بإدارة الأفراد والعلاقات الإجتماعية، وهذا يدل على الطابع القانوني الذي هيمن عليها من جهة، ومن جهة أخرى، فكلمة العلاقات الإجتماعية تعطينا فكرة عن تأثير مدرسة العلاقات الإنسانية في هذه الفترة. ومن أكبر ما ميز هذه الفترة التطور الكبير في ممارسات الأفراد التي يمكن القول أنها أصبحت ناضجة بارتقائها إلى درجة وظيفة من وظائف المؤسسة (وظيفة الأفراد<sup>1</sup> جاءت بعد وظائف الإنتاج، المالية، التسويق). ولقد ظهرت خلال هذه المرحلة توجهات عديدة. فبالنسبة لنشاط التوظيف مثلا، صدر القانون الفدرالي للحقوق المدنية عام 1964، والذي قرر المساواة في فرص العمل للجميع، وهذا بهدف إلغاء الممارسات العنصرية في المؤسسات الأمريكية وإعطاء الفرصة لكل الأجناس للعمل والتطور المهني. وقد أدى مثل هذه القوانين إلى إلزام المؤسسات بتدريب كل الأفراد دون تمييز، حتى يتقلدوا مناصب إدارية علما بغض النظر عن ألوانهم وجنسياتهم ومعتقداتهم، وأهم شيء يذكر في هذه الفترة أن التدريب قد تطور كثيرا، وصدر قانون التعليم المهني في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1963 الذي يجعل الحكومة مجبرة على دعم التمهين الذي يسمح لأفراد المجتمع باقتحام مجالات مهنية معينة. وللقضاء على البطالة الناجمة عن قلة في التأهيل.

صدر قانون سنة 1964 وهو قانون الفرصة الاقتصادية الذي أتى ببرنامج للقضاء على الفقر من خلال زيادة التدريب لإكتساب المهارات العملية خاصة بالنسبة لصغار السن من العاملين، والذين بلغت نسبة البطالة بينهم ثلاثة أضعاف نسبة البطالة بين العاملين الأكبر سنا والأكثر خبرة، أما بالنسبة لظروف العمل والسلامة المهنية، فقد أصدرت الولايات المتحدة قانون الصحة والسلامة في العمل عام 1970، وأصبح من الممكن التعويض عن حوادث العمل والأضرار والخسائر الناجمة عنه.

<sup>1</sup> - ناتي سامي، نفس المرجع السابق ص 35

وهكذا فأهم ما ميز هذه الفترة هو التحكم الحكومي في وظيفة الأفراد من خلال التشريعات المختلفة، وهذا أما يدل على الاهتمام الذي توليه الدول للفرد في العمل. ويمكن الإشارة إلى ظهور بواذر الاستثمار البشري، وذلك من خلال العديد من الكتابات في هذا المجال. ولعل أهم مؤلف كان بعنوان؛ رأس المال البشري بيكر ( 1964human capital)، "رأس المال البشري والذي يشمل مجموع قدرات، معارف ومهارات الأفراد، هو الأصل الذي يغيب عن حسابات المؤسسة. وهذا ما يعوق الفهم والتفسير الشامل لعمل الوحدات الإنتاجية"<sup>1</sup>

#### 4. الفترة ما بعد 1975 من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية:

أن وضع الميزانية الإجتماعية سنة 1977 واعتمادها في تطبيقات إدارة الأفراد، لدليل على أن الوظيفة تتجه نحو التحول والنمو أكثر فأكثر. "هذا الأنتقال جاء تقريبا في الفترة الممتدة من سنة 1980 إلى سنة 1990 وهي المرحلة التي اكتسبت فيها وظيفة الموارد البشرية الكثير من المهنة".<sup>2</sup>

إلا أن الوظيفة لم تعتمد في جل المؤسسات خلال هذه الفترة. فالكثير منها، حتى وأن توفرت على إدارة للموارد البشرية فهي لم تستغن كلية عن ممارسات إدارة الأفراد السابقة.

واجهت الوظيفة خلال هذه الفترة تحديات كبيرة وعديدة. هذه الأخيرة ساهمت في تطوير أنشطتها المختلفة. بالإضافة إلى العوامل القانونية التي كانت تختلف وتتغير بتغير الظروف والقيود الاقتصادية والإجتماعية المختلفة، فأن إدارة أو وظيفة الموارد البشرية قد تأثرت بتحديات مختلفة، والتي يمكن ذكر أهمها:<sup>3</sup>

- ✓ التغيرات التكنولوجية.
- ✓ الظروف الاقتصادية.
- ✓ النمو الديمغرافي.
- ✓ العولمة والمنافسة الدولية.
- ✓ تحسن صورة المؤسسة. (الاقتناع بدور المؤسسة في حل المشاكل الإجتماعية.
- ✓ تطور الشركاء الإجتماعيين للمؤسسة.

<sup>1</sup> - نابتي سامي، نفس المرجع السابق ص35-36

<sup>2</sup> - Geneviève Lacono. Gestion des ressources humaines. Casbah Editions. Alger. 2004. p 27.

<sup>3</sup> - Jean-Marie Peretti. Ressources humaines. Op cit. p p 13-15.

✓ الأساليب الإدارية (أساليب التسيير؛ الإثراء الوظيفي 1975-1980، حلقات الجودة 1980-1985).

✓ مشروع المؤسسة والجودة الشاملة.

✓ لقد تعددت وتوالت مسميات وظيفة الموارد البشرية مع مرور الزمن. غير أن أهم شيء هو التطور الذي طرأ على أنشطتها ووظائفها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعددت وتنوعت التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وجاءت هذه التعريفات مواكبة لتطور الفكر فيما يتعلق بالجانب البشري وتحقيق الأهداف المسطرة في المنظمات.

بحيث يعرف الكاتب حبيب الصحاف إدارة الموارد البشرية بأنها العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض ورقابة أداء إنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة<sup>2</sup>.

كما يعرفها الكاتب احمد ماهر بأنها الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع لذلك فهي تهتم اهتماماً كبيراً بالوظائف التي تقوم بأدائها هذه الموارد على مستوى رئيس العمال والإدارة الوسطى ومستويات الإدارة العليا<sup>3</sup>.  
وكتعريف آخر لإدارة الموارد البشرية نقول أنها النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء، وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها والمجتمع<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - ناتي سامي، نفس المرجع السابق ص36

<sup>2</sup> حبيب الصحاف، "معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي - انجليزي"، مكتبة لبنان ط1، 1997، ص01

<sup>3</sup> احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة، 2001

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص17

ويعرّفها الدكتور "بوحنية قوي" بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه [استخدام الأمثل وتنميته واستثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة، وذلك من خلال نظام متكامل من الوظائف يظم أنشطة خاصة بالفرد من : تخطيط واستقطاب وتوجيه وتدريب وتنمية، وأنشطة خاصة بالوظيفة وتشمل وصف الوظائف وتخطيط المسار المهني، والأجر والرواتب.<sup>1</sup>

في حين يقول الدكتور " طاهر محمود الكلالده" أن مصطلح (إدارة الموارد البشرية)، مصطلح علمي حديث، يستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتلوير وتحفيز ورقابة إدارة وإنتاجية جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة.<sup>2</sup>

ويعرف معجم المصطلحات الإدارية، الموارد البشرية بالتالي: يشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين، والعاملين، الذين يؤدون عملاً في المنظمة.

من خلال التعارف التي ذكرناها يتبين لنا أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعني بتحقيق [استخدام الجيد والأمثل للموارد البشرية، والعمل على توفيرها بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب، إضافة إلى تدريب وتنمية وتوفير شروط توظيف عادلة لها ومناخ عمل تنظيمي مادي وإجتماعي مناسب.

<sup>1</sup> بوحنية قوي، "مجموعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية : (المدخل النظرية)، الجزائر"، مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزء الأول، 2009، ص6.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالده، " تنمية وإدارة الموارد البشرية، الأردن"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص14

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

أن العوامل التي كان لها تأثير على تسيير الموارد البشرية عديدة، ولكننا سنركز على أربعة عوامل أساسية هي كالتالي<sup>1</sup>:

(1) **التحولات التكنولوجية:** لا شك أن الثورة التكنولوجية أصبحت أساس إكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المنظمات إلى تكوينها وتنميتها لتواجه بها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وأنفتاح السوق، هذا إلى جانب ما يصاحب هذه التكنولوجية من تغيير جذري في أنواع الأعمال وكيفية القيام بها، وكذا المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها العاملون في المنظمة، وبالتالي فإنه من المنطقي أن تزداد أهمية بعض الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وخاصة التدريب، بشكل يتناسب مع تلبية حاجيات هذه التحولات؛ فتنمية المهارات وتطوير الأداء إلى المستويات التي تتطلبها التكنولوجية الجديدة هو الكفيل بأن تصبح المنظمة قادرة على الصمود وسط البيئة التنافسية. كما يترتب على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة تقلص فرص العمل للموارد البشرية، والاتجاه إلى تخفيض القوى العاملة في المنظمة، كما أن زيادة الاعتماد على الآلية ينتج عنه الاستغناء عن بعض الوظائف وهو ما يتطلب من إدارة الأفراد إعداد خطط عمل بهدف التكيف مع هذه التغيرات.

(2) **التحولات الاجتماعية:** أن العديد من المؤثرات الاجتماعية من شأنها أن تؤثر على اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، ولهذا العوامل تأثير كبير على التخطيط [قوي الأجل]؛ لذا يتعين على مدير الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة على تفهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة حتى يستطيع تقدير الآثار القصيرة والطويلة الأجل، ليقرر بعد ذلك ما إذا كانت أنماط السلوك المعمول بها سوف تتغير أم لا، وإذا كان التغيير متوقعا فبأي سرعة يجب أن يكون وعلى أي مستوى. تطور الاهتمام بالموارد البشرية ولعل أبرز التحولات الاجتماعية هي تلك المتعلقة بتطور احتياجات الفرد داخل المنظمة، مادية ومعنوية، والتي تختلف باختلاف [موجات وميولات الأفراد]؛ وعليه فإنه يتعين على مسؤولي إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة العمل على إشباع مختلف هذه الحاجات وهذا بهدف التوفيق بين الإدارة والأفراد، ويعتبر التدريب من بين الحلول التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية وهذا لتمكينه الفرد من زيادة قدراته ومعارفه ما

<sup>1</sup> قريشي محمد صالح، "مذكرة ماجستير، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية"، جامعة قسنطينة، 2005. ص 29

يمكنه من إشباع حاجات مادية ومعنوية. ومن العوامل الاجتماعية المؤثرة الأخرى، وهو دور المرأة في تركيب القوى العاملة. فدخل المرأة بقوة في سوق العمل من شأنه أن يلقي عبئا إضافيا على إدارة الموارد البشرية؛ وبالنظر إلى الطبيعة الفيزيولوجية للمرأة، وخاصة في الأعمال ذات الطبيعة الفنية والتي تتطلب جهدا جسمانيا، وبالنظر كذلك إلى الإجازات والخدمات الاجتماعية المقدمة للنساء العاملات بالأخص في فترات الأنجاب، يجب على إدارة الموارد البشرية إعداد سياسة خاصة تتجاوب مع هذه التغيرات.

**(3) التحولات الاقتصادية:** تعد التغيرات الاقتصادية من أبرز العقبات التي تواجهها المنظمة بشكل عام، وبشكل خاص في وظيفة إدارة الموارد البشرية؛ ففي ظل الأنفتاح الاقتصادي والمنافسة وفسح المجال أمام القطاع الخاص، تجد أغلب المنظمات وخاصة العمومية منها نفسها أمام منافسة من نوع آخر، إذ أصبح أكبر تحدي يعترضها هو أن تجد لنفسها مكانا وسط هذه المنافسة المحتدمة؛ ومن المؤكد أن تبني سياسة تدريبية سليمة هو ما سيمكن الأفراد من إكتساب المرونة اللازمة وتحصيل ما يلزم من معارف تساعد المنظمة على الوقوف في وجه المنافسة الحالية والاستعداد المسبق لتحولات مستقبلية محتملة. هذا وتواجه المنظمة كذلك تحدي من شكل آخر يتمثل في المحافظة على مواردها البشرية المدربة وصاحبة الخبرة، وهذا خوفا من استدراجها من المنافسة مقابل عروض مغرية؛ وفي ظل هذه المعطيات أضحي لزاما على المسؤولين في إدارة الأفراد العمل على خلق الظروف التي تحول دون هجرة الموارد المؤهلة، وهذا من خلال تنميتها لإكسابها المرونة الكافية ومن جهة أخرى كسب ولائها. وبالإضافة<sup>1</sup> إلى المنافسة، يعتبر التضخم الاقتصادي عاملا مؤثرا على سياسات الأفراد في المنظمة، إذ أن ارتفاع المستوى العام للأسعار يدفع إدارة الموارد البشرية إلى إعادة النظر في مستويات الأجور الملبقة وهذا لتتماشى مع مستويات المعيشة المستمرة في الارتفاع، هذا من شأنه أن يزيد من تكلفة العمالة.

**(4) التحولات السياسية والقانونية:** أن النظام السياسي وما يفرضه من قيود والتزامات يمثل عاملا مؤثرا على إدارة المنظمة، وبالتالي فلده أنعكاسات على ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ ومثال ذلك أن اختيار وتعيين القادة الإداريين يخضع لاعتبارات أخرى خلاف الكفاءة والقدرات وإنما يتم على أساس الولاء السياسي. هذا، وتعتبر التغيرات السياسية وعدم الاستقرار السياسي من أهم المؤثرات على تسيير المنظمة وإدارتها المختلفة. ومن ناحية أخرى تؤثر العوامل القانونية هي الأخرى على إدارات الموارد البشرية

<sup>1</sup> قريشي محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 30

بالمنظمات؛ إذ أصبحت اللوائح والتشريعات الخاصة بالعمال تشكل الإطار الذي يجب أن يعمل من خلاله مسئولو الأفراد، وأكدت التجارب بأن كثرة التعديلات والتغيرات في القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل يسبب تضارب ومشاكل في تطبيقها، مما يتطلب من مسئولي الموارد البشرية قدراً من المهارة والحنكة للتعامل معها، وهذا ما يبرز ضرورة تنمية قدرات ومعارف المسؤولين على الأفراد في كل مرة يطرأ تغيير أو تعديل في التشريعات.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مهام إدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف المهام التي تمارسها إدارة الموارد البشرية إلى مهام أساسية، مساعدة، تنظيمية.<sup>2</sup>

#### (1) المهام الأساسية: وتتمثل في:

- ✓ **تصميم العمل:**<sup>3</sup> هو عبارة عن عملية تتعلق بالجهد الواعي لتنظيم المهام والواجبات والمسئوليات في وحدة العمل، ويعتبر الباحثون أن هذه العملية تعتبر مستمرة تنطوي على تقسيم النشاطات وتوزيع المسئوليات على مجموعات العاملين وتنسيق أدائهم وتحديد الارتباطات الإدارية للأعمال. كما أن تصميم العمل ينبغي أن يستهدف مساعدة المنشآت على تنفيذ مهامها، وباستطاعة المسؤولين في إدارة الموارد البشرية توفير المشورة والمساعدة للإدارة العليا في تصميم الإطار التنظيمي للعامل للمنشآت.
- ✓ **تحليل العمل:**<sup>4</sup> يقصد بتحليل العمل مراجعة ودراسة تفاصيل المهام وأجزاء العمل للتعرف على مكونات وفحوى العمل وما يحتويه من واجبات ومسئوليات، وما يتطلبه من مهارات وخبرات ومعرفة علمية، وتعتبر عملية تحليل العمل الخطوة الأولى وحجر الزاوية لسائر مهام إدارة الموارد البشرية، إذا أن المعلومات التي يتم الحصول عليها نتيجة تحليل الأعمال تساعد المسؤولين في الإدارة المذكورة على تنفيذ المهام.

<sup>1</sup> قريشي محمد صالح، نفس المرجع السابق ص 31

<sup>2</sup> د. نوال عبد الكريم الشهب، "إدارة الموارد البشرية"، دار مجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 129.

<sup>3</sup> الدكتور حنا زكي، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 22.

<sup>4</sup> الدكتور حنا زكي، "إدارة الموارد البشرية"، المرجع نفسه، ص 53.

✓ **تخطيط القوي العاملة<sup>1</sup>**: يعرف روس تخطيط القوي العاملة بأنه عملية تنطوي على الحصول على الأعداد المطلوبة من الأكفاء لشغل الوظائف في الوقت المناسب، وتتطلب هذه العملية ترجمة خطط وأهداف المنظمة إلى جداول زمنية من المتطلبات من القوي العاملة وتقدير الإحتياجات منها للفترة المقبلة حسب التخصصات والإحتياجات لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وتنفيذ نشاطها بكفاءة وفعالية.

✓ **الاستقطاب<sup>2</sup>**: يعرف هودجيتس عملية الاستقطاب بأنها ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها ويقول آخرون أن عملية الاستقطاب تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار من بينهم الأفضل لشغل وظائف المنشأة. وتبدأ بعد وضع خطة القوي العاملة، ويعتبر عملية تنفيذية موجهة لتأمين الكفاءات المحددة سلفاً في خطة القوي العاملة. حيث أنه يوجد أسلوب مثالي واحد استقطاب العاملين، لذا ينبغي البحث عن عدة مصادر مختلفة وإتباع استراتيجيات تتناسب مع المنظمات ومتطلباتها.

✓ **الاختيار<sup>3</sup>**: هو عملية مواءمة متطلبات الوظيفة وشروط شغلها بالقدرات والمهارات للمتقدمين، والهدف الأساسي منه هو الوصول إلى تنبؤ دقيق للأداء المستقبلي للمتقدم للعمل إلى جانب التنبؤ باتجاهاته وسلوكه وفترة بقائه في المنشأة، وبد أن تكون هناك عدالة من ظرف المنظمة اختيار المتقدمين للعمل ومراعاة تخصصاتهم وميولهم وقدراتهم، وتكون عملية اختيار من داخل المنظمة أو من خارجها. فالاختيار الجيد ينتج عن اقتصاد في التكاليف.

✓ **التعيين**: هو العملية التي تهدف إلى تعيين الأشخاص الذي تم اختيارهم في الأماكن المناسب لعملهم داخل المنظمة.

✓ **تصميم هيكل الأجور<sup>4</sup>**: بهدف تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها، كما أنه توجد طرق كثيرة لتصميم هيكل الأجور وهذا وفق سياسة المنظمة والنظام المستخدم وقدراتها وطبيعتها

<sup>1</sup> الدكتور حنا نصر الله، المرجع نفسه، ص 69.

<sup>2</sup> الدكتور حنا نصر الله، نفس المرجع السابق، ص 108.

<sup>3</sup> الدكتور حنا نصر الله، المرجع نفسه، ص 121.

<sup>4</sup> الدكتور حنا نصر الله، المرجع نفسه، ص 291، 293.

- الوظيفة، في سبيل بناء هيكل أجور تتبع المنظمات أسلوب تحديد هيكل الأجور وفق الفئات أو الدرجات التي تتطلب جمع كافة الأعمال ذات القيمة (النقاط) المتشابهة معا.
- ✓ **تصميم أنظمه الحوافز<sup>1</sup>**: من المسلم ب هأن المنظمة تعتمد على مدى التزام موظفيها والجهود التي يبذلونها لتحقيق غاياتها، لذلك نشط المدراء والباحثون في استنباط وسائل ولآرق ونظريات تتعلق بكيفية تحفيز العاملين، ويقصد به اللجوء إلى تلك العوامل التي تسبب وتوجه وتحافظ على استمرارية السلوك الايجابي للعاملين. كما أن التحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الاختبار حاجات العاملين والمنظمة، فأن الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة، بهدف إعطاء مقابل عادل للأداء التميز، وقد يكون التحفيز فردي أو جماعي أو على أساس أداء المنظمة ككل، مادي أو معنوي.
- ✓ **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين<sup>2</sup>**: في السابق كانت بعض المنظمات تعمل على توفير بعض المزايا والخدمات للعاملين، وهذا من أجل تحفيزهم وتحقيق مستوى من الولاء والرضا والاستقرار في العمل وجلب الكفاءات، إلا أن توفير مثل هذه المزايا والخدمات أصبح ملزما قانونيا في كثير من الدول، كتحديد الحد الأدنى للأجور والإجازات والعطل المدفوعة الأجر والمشاركة في صناديق الضمان الإجتماعي والتقاعد، والاستفادة من برامج الخدمات الإجتماعية. والتعاقد مع المستشفيات الخاصة وشركات التأمين الخاصة لتوفير أحسن رعاية صحية للعاملين وغيرها من المزايا التي يمكن لكل منظمة توفيرها لعمالها في حدود إمكانياتها وتقديرها للعنصر البشري.
- ✓ **تدريب وتطوير الموارد البشرية<sup>3</sup>**: يعني ذلك الجهد المنظم والمخطط المبذولة من ظرف المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء، وترمي إلى تحسين أدائهم في العمل، وتحقيق المنظمة هدفها من عملية التدريب.
- ✓ **تخطيط المسار الوظيفي<sup>4</sup>**: يعرف المسار الوظيفي بأنه مجموعة الأنشطة المعدة لمتابعة حركة الأفراد المهنية، بطريقة تسمح لهم ببلوغ اعلى مستوى ممكن من المهارة والنجاح، ضمن الهرم التنظيمي أو

<sup>1</sup> الدكتور حنا نصر الله ، نفس المرجع السابق، ص39.

<sup>2</sup> الدكتور حنا نصر الله، المرجع نفسه، ص325.

<sup>3</sup> د.نوال عبد الكريم الاشهب، مرجع سبق ذكره ، ص 94.

<sup>4</sup> د.اسماعيل حجازي- أ.معالم سعيد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن، ط1، 2013، ص 61.62.

الإجتماعي، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار لقدراتهم وتأهيلهم. وهو بذلك التابع لمجموعة من المناصب، وفي ذات الوقت جملة من القرارات للحركية المرغوبة أو المفروضة، بحيث يتم رسم خط سير حياتهم الوظيفية ابتداء من الوظائف الدنيا إلى الوظائف العليا، وبصفة عامة هو سلسلة من الوظائف التي ينتقل خلالها العامل في حياته العملية.

✓ **تقييم الأداء<sup>1</sup>**: وهي عملية يتم من خلالها التأكد من أن مستويات أداء العاملين مرضية، وأن نشاطات العامل ومخرجاته تتفق مع أهداف المنظمة. وتتضمن هذه العملية تحديد واجبات ومخرجات نتائج كل عمل التي تسهم في نجاح المنظمة. ومن ثم استخدام مقاييس متنوعة لمقارنة أداء العامل خلال فترة زمنية معينة مع الأداء المنشود.

## (2) المهام المساعدة:

✓ **العلاقة مع النقابات**: تسعى المنظمات اليوم إلى تشجيع العمال على الأنخراط في النقابات العمالية وهذا لتسهيل التواصل معهم وحل جميع مشاكلهم، وفتح الحوار مع الشركاء الاجتماعيين لما لهم من دور كبير في الإسهام في تطور المنظمة وخلق جو يسوده التضامن والإخوة، وتفادي الإضرابات التي تضر بالمؤسسة والعامل الذي هو جزء منها. وكذلك من أجل تنظيم علاقات العمل والتطرق لمختلف المشاكل والشكاوي، وإعطاء حرية أكبر للعاملين لتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

✓ **صحة وامن وسلامة العاملين<sup>2</sup>**: أن اهتمام المنظمات بالرعاية الصحية وسلام العاملين عملية أخلاقية واقتصادية في أن واحد، فالإدارة الجيدة هي التي تتمني للعاملين فيها الصحة والسعادة □ المرض والتعاسة. ومن وجهة نظر أخرى فأن الأمراض والحوادث تعوق الإنتاج وتوقفه وتقود المنظمة إلى خسائر وتحملها تكاليف باهظة. فالدراسات الميدانية تؤكد وجود ارتباط وثيق بين إنتاجية الفرد في العمل وبين صحته وسلامته. ويشير هذا المفهوم إلى جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة بهدف حماية جميع عناصر الإنتاج فيها من الضرر والحوادث، وفي مقدمة هذه العناصر يأتي العنصر البشري الذي تعمل إدارة المنظمة على حمايته من إصابات العمل وأمراض المهنة.

<sup>1</sup> □ استاذ الدكتور حسين حريم، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2013، ص 36.

<sup>2</sup> الدكتور مصطفى يوسف كافي، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 257.258.

✓ ساعات وجدأول العمل: يهدف إلى وضع توقيت موحد للعمل وتحديد ساعات الدخول والخروج، وطريقة العمل اليوم أو ألتناوبي، وتحديد ساعات وأيام الراحة والإجازات.

✓ تطوير علاقة جيدة مع العاملين<sup>1</sup>: تتضمن هذه الوظيفة إعداد الكتيبات والنشرات وأدلة العمل التي تتناول سياسات المنظمة وتعليماتها ونشراتها الدورية وتوزيعها على العاملين بصورة مستمرة(بما في ذلك موقع المنظمة على الأترنت). ويعتبر إعداد هذه التصاات وتطويرها هو عمل منتظم لإدارة الموارد البشرية. كما يتوقع من دائرة الموارد البشرية استقبال أنواع التصاات واستفسارات من العاملين والإجابة عليها.

### (3) المهام التنظيمية:

✓ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية<sup>2</sup>: هو العملية التي تسعى من خلالها المنظمة إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة، بمعنى أنه تقدير الإحتياجات المستقبلية من القوي العاملة من حيث العدد والمهارات لكل منظمة أو قطاع على حدي كلا حسب تخصصه في فترة زمنية معينة. ويهدف إحداث التغيير اللازم في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل وفي الأداء الداخلي للمنظمة.

✓ نظم المعلومات وبحوث الموارد البشرية<sup>3</sup>: بهدف توفير المعلومات الأساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة.

الهيكل التنظيمي للموارد البشرية<sup>4</sup>: بهدف اهتمام بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.

✓ ضمان التزام المنظمة بالتشريعات الحكومية ذات العلاقة<sup>5</sup>: هناك الكثير من التشريعات الحكومية التي تتعلق بشؤون العاملين منها ما يتعلق بتكافؤ الفرص، وتحديد الحد الأدنى من الأجور، وساعات

<sup>1</sup> استاذ الدكتور حسين حريم، نفس المرجع السابق، ص37.

<sup>2</sup> د. نوال عبد الكريم الشهب، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>3</sup> د. نوال عبد الكريم الشهب، المرجع نفسه، ص 131.

<sup>4</sup> د. نوال عبد الكريم الشهب، نفس المرجع السابق، ص 131.

<sup>5</sup> استاذ الدكتور حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص38،39.

العمل، وسلامة العامل وأمنه، ومتطلبات الحصول على موافقة الجهات الحكومية المعنية لاستخدام الأجنب، وتجنب القيام بسلوكيات معينة، أن ضمان الالتزام بهذه التشريعات يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة منتظمة لأي تعديلات أو تغييرات تطرأ عليها.

✓ **دعم إستراتيجية المنظمة:** لم يعد عمل مهمة دائرة إدارة الموارد البشرية ينحصر في العمل الكتابي الورقي المتمثل في حفظ ملفات وسجلات العاملين ورواتبهم وإجازاتهم وما شابه ذلك، بل تعدي ذلك كثيرا إلى أن تلعب دورا حيويا وفعالا في دعم ومساندة إستراتيجية المنظمة، ولا يقل أهمية عن دور الوظيفة المالية و التسويق.

ومن التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة الموازنة بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والربحية، وتستطيع إدارة الموارد البشرية المساعدة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال وضع البرنامج التي تساعد العاملين وتمنحهم المكافأة مقابل جهودهم الهادفة نحو المسؤولية الاجتماعية-مثل برنامج تطوع العاملين للمشاركة في نشاطات مجتمعية تخدم المجتمع.

✓ **وضع سياسات وأنظمة الأفراد وإدارتها:** تتطلب جميع عمليات ونشاطات الموارد البشرية السابق ذكرها قرارات عادلة ومتوافقة، وتتطلب قدرا كبيرا من التوثيق. وتعتمد المنظمة هلي دائرة الموارد البشرية في توثيق هذه السياسات والأنظمة للعاملين ليطلعوا عليها ويدركوا أهميتها، أن جميع جوانب إدارة الموارد البشرية تتطلب توثيقا حصينا وباهتمام كبير بدءا من النظر في اللببات التوظيف، وإدارة تقييم الأداء، الإنتساب إلى خطط التقاعد والمزايا، فالتقارير الإلزامية الواجب تقديمها للجهات الحكومية أو غيرها. وتتطلب إدارة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين الدقة وكذلك الحساسية تجاه خصوصية العامل-ضمان خصوصية العامل.

## المبحث الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة

### تمهيد

أن من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمة هو تكوين وتأسيس وإدارة الوضع التنظيمي للموارد البشرية في المنظمة والتي تبدأ باختيار العاملين الأكفاء وتنظيم علاقاتهم وارتباطهم وأدائهم في المنظمة وتطوير قابليتهم من أجل الحصول على الأداء الأكفأ والأفضل لمسيرة المنظمة والتنفيذ الأدق لخططها الإستراتيجية، وتتضافر كل أقسام وفروع إدارة الموارد البشرية في عملية تنفيذ أهداف المنظمة، كما أنها تتأثر بكل العوامل الخارجية والداخلية للمنظمة لذا فالوضع التنظيمي يتحدد ويتأثر مستواه تبعاً لذلك.

### المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد أن دارة الناس ليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى (بالميزة التنافسية للمؤسسات).

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الراسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التأهيل والتدريب وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات .

<sup>1</sup> لعجايلية يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 41.

إن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية :

- ✓ تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- ✓ تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- ✓ تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- ✓ تعيين الشخص غير مناسب للوظيفة.
- ✓ المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع.<sup>1</sup>
- ✓ عدم إقبال العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.
- ✓ تعرض المنظمة للمساءلة القانونية نتيجة التمييز غير موضوعي بين العاملين، أو نتيجة عدم التطبيق السليم لقوانين الصحة والسلامة المهنية.
- ✓ عدم رضا العاملين عن مرتباتهم وأجورهم مقارنة بغيرهم في المنظمة.
- ✓ تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي.
- ✓ عدم الالتزام بقوانين العمل.

وتبرز أهميتها كذلك:<sup>2</sup>

- ✓ تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، وذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.
- ✓ تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء ومعدلات الغابات والتأخيرات والدورات ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوي والتظلمات.

<sup>1</sup> الدكتور مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 35، 36

<sup>2</sup> د. سهيلة محمد عباس "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل لنشر، عمان، 2000، ص 24

- ✓ تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعاليات المنظمة.
- ✓ توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل.
- ✓ إعداد وتهيئة الأفراد العاملين، وإعداد البرامج التدريبية، وإدارة الجور والرواتب والحوافز.
- ✓ ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

### المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية

تختص إدارة الموارد البشرية بشكل رئيسي في المنشأة في توفير القوي العاملة الضرورية حسب الكفاءات والتخصصات لسائر الإدارات والأقسام العاملة وفي تقديم المشورة للمسؤولين حول كافة الأمور ذات العلاقة بالقوي العاملة إلى جانب القيام بالمهام المتعددة والمتعلقة بتنسيق كافة الجهود المتصلة باستقطاب وتعيين وتدريب ومسك سجلات خاصة بالعاملين وبرامج الصحة والسلامة والعمل كضابط ارتباط بين العمال والإدارة والحكومة والنقابات العمالية<sup>1</sup>.

وينبغي لذلك النظر إلى إدارة الموارد البشرية كإدارة مساعدة تقدم خدماتها لسائر الإدارات العاملة والأقسام في المنشأة.

يتمثل الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1. **دور استشاري :** حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح لإدارة العليا في المنظمة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية، ومن ناحية أخرى فأنها تقدم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين تساعد على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم، وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط، ويقتصر دورها في تقديم المقترحات والحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى ولهذه الإدارات حق رفض أو قبول هذه المقترحات.

<sup>1</sup> الدكتور حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 9

<sup>2</sup> قاسي اسماء، " أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة": مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة البويرة، 2012/2011، ص 45.

2. دور تنفيذي : حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة.
3. دور رقابي : كما نجد أن لإدارة الموارد البشرية يتمثل في مراقبة أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد، وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

### المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

تتمثل أهم أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- 1- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
  - 2- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
  - 3- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى اعلى قدر ممكن .
  - 4- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
  - 5- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل .
  - 6- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
  - 7- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برنامج تدريب وتلقين العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة. وغالبا ما تنبوي تحت هدفين أساسيين هما الكفاءة و العدالة.<sup>2</sup>
- أولا : الكفاءة :** و تتمثل في العلاقة بين مدخلات العمليات الإنتاجية المتمثلة في (المواد الخام ، الآلات، التقنية، المعلومات ، الموارد البشرية) ، والمخرجات كالمنتجات أو الخدمات.
- و تتحقق الكفاءة كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات و يعبر على كفاءة أداء المنظمة من خلال ما يلي:

✓ أداء الموظفين و يقيس فعاليته.

✓ نصيب المنظمة من السوق.

<sup>1</sup> الدكتور مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص38.

<sup>2</sup> د.نوال عبد الكريم الاشهب، مرجع سبق ذكره ، ص 8.

- ✓ معدلات الأداء أو الإنتاجية.
- ✓ العائد على الاستثمار.
- ✓ نسبة الغياب.
- ✓ مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور.
- ✓ معدلات دوران العمل.
- ✓ نسبة الحوادث والإصابات.
- ✓ نسبة الفصل أو الطرد من العمل.

ثانياً: العدالة : يقصد بها الإجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ سياسة عدم التمييز بين الموظفين.
- ✓ نسبة التظلمات والشكاوي.
- ✓ سياسة التحفيز.
- ✓ درجة خطورة الشكاوي.
- ✓ تأثير المشاكل والشكاوي على رغبات وطموحات الموظفين و على معنوياتهم.

ومن خلال ما سبق تتمثل خلاصة أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في :

1. قوة عمل متجانسة: من حيث المستوى الثقافي ، التدريبي، الخلفية السلوكية.
2. قوة عمل منتجة : تحقيق الإنتاج أو الخدمة طبقاً للمعايير المحددة في الوقت المحدد.
3. قوة عمل نافعة: أن يتم إنجاز العمل بأحسن الطرق و اقل التكاليف و اقصر وقت.
4. قوة عمل مستقرة: كلما أنخفضت نسبة دوران العمل والغياب كلما زادت قوة المنظمة وفعالته.
5. تنمية قدرات الأفراد: عن طريق التدريب.
6. تحقيق الأتماء والولاء : عن طريق حرص المنظمة على إرضاء الموظفين خاصة الأكفاء منهم.

<sup>1</sup> د.نوال عبد الكريم الاشهب، نفس المرجع السابق ، ص 9-10

- وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات ( أي هدف الكفاءة وهدف العدالة) يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:<sup>1</sup>
1. الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق واقل التكاليف.
  2. الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
  3. تحقيق الأتمتة وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادته كلما أمكن ذلك.
  4. تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
  5. إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، و تزيد من إنتاجهم و مكاسبهم المادية.
  6. إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين و تتفادى المهام التي تعرضهم للإخطار غير ضرورية.
  7. كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جديدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
  8. كما يتوقع العاملون وجود ضمان إجتماعي و صحي جيد.

### المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>

وتواجه إدارة الموارد البشرية - شأنها شأن عناصر العملية التنموية الأخرى - تحديات كثيرة مع والاتجاه السريع نحو آفاق العولمة الرحبة. ولتتعرف على طبيعة هذه التحديات، والتوقعات التي ينتظرها خبراء إدارة الموارد البشرية.

نعرض في هذه السطور لأبرز التوقعات المبنية على الدراسات والكتب الصادرة حديثاً كما نستعرض أهم الاستشرافات المستقبلية لواقع إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> الدكتور مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 39-40

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني لطلبة الجلفة ، <http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=74066>

تحديات إدارة الموارد البشرية:

تبين دراسة أجراها فريق من شركة **I.b.m** والاستشاريون **تاور بيرن** وشارك فيها (3000) اختصاصي في مجال إدارة الموارد البشرية من (12) بلداً، وكذلك دراسات وكتب نشرت في أواخر التسعينيات، أن العاملين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عدداً من التحديات:

(1) عولمة الأسواق المحلية والوطنية.

(2) عولمة تقنيات الاتصالات.

(3) عولمة المعلومات.

- بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفياً. التغيرات الديموغرافية التي تتميز بأنفجارات سكانية، وبتزايد عدد المسنين، وتزايد عدد الشبان في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية، مما يعني تغيراً كبيراً في ملفات العاملين والفرص الوظيفية والقيادية المتاحة، وأخلاقيات العمل.
- التغيرات في نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية بحيث أصبح الاتجاه الواضح والسائد ويرجح أهمية العنصر البشري من بين العناصر الأخرى.
- بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم، وتعتمد على العمل بذكاء أكبر لا بجهد أكثر. مطالبة المديرين العاملين في التدريب وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام متكامل يوفر تعايشاً وتكاملاً بين التقنية والإنسان في منظمات العمل الحديثة.
- التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل. اتساع الفجوة والتباين بين المهارات الوظيفية الملائمة لفترة ما بعد التسعينيات والمهارات التي تركز عليها النظم التعليمية والتدريبية.
- تعاظم الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية وزيادة مستوى الشح في توفرها، وتزايد التنافس عليها على المستوى الوطني والقومي والدولي، مما يعني احتمال تزايد الصراعات والتنافسات والتركيز على تحقيق الأكثر بالأقل.

- تزايد الاتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين، والتركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات، بدلاً من التركيز على المعارف والمهارات التي أصبحت المنظمات تتجه لتحميل العاملين مسؤولية إكتسابها.

### توقعات الخبراء:

على ضوء هذه التحديات المتعددة يكلف الخبراء والمختصون في مجال إدارة وتنمية الكوادر البشرية وضع تصور للمتغيرات المحتملة والتوقعات المترتبة على مختلف أنماط التحديات المشار إليها أنفاً سواء أكانت ديموغرافية أو تنظيمية أو تدريبية. ويمكن في هذا المقام إيراد أهم التوقعات التي يستشرفها خبراء الموارد البشرية على النحو التالي:

1. لعل أكبر توقع من العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية هو أن يتحولوا في تركيزهم التقليدي من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع، والتعامل مع المستقبل من منظور استراتيجي، ويتطلب ذلك أن يتقبلوا بأن يتخلوا عن دورهم الواضح والمتخصص والمستقل بدور أكثر غموضاً وتداخلاً وتغيراً مع بقية العاملين في الإدارات والقطاعات، والعمل من مبدأ يقوم على الشراكة وليس المشاركة، والتكامل وليس التعاون، والتعلم من الآخرين قبل تعليمهم.

2. استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي بصورة قائمة على التفكير الإستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجهها المنظمة وقطاعاتها والعاملون بها، بحيث تكون الصورة الجديدة لإدارة التدريب مستمدة من:

1.2- الثقافة التنظيمية للجهة ومناخها التنظيمي، وخططها واستراتيجياتها وسياساتها.

2.2- التركيز على الجودة والنوعية بدلاً من الشكل والكمية.

3.2- التركيز على سمعة تقوم على الأداء والإنجازات والنجاح في تحقيق الأهداف، بدلاً من التركيز على المعالجات والإجراءات الإدارية.

4.2- تمتع العاملين بمستوى عال من الكفاءة والمعرفة في مجال التخصص الوظيفي للمنظمة وقطاعاتها، وإجادة مهارات الاتصال السلوكي والتعامل الإنساني.

- 5.2- الوضوح في الأهداف والاتجاهات، والقيم الوظيفية التي يجب أن تكون معلنة للجميع.
- 6.2- التركيز على أن رسالة إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها هي المساعدة على إحداث التغيير الإيجابي وتهيئة المنظمة للتعامل والتطور والنمو والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل عن طريق استشراف الأحداث والتخطيط للأفعال، بدلاً من القيام بممارسة ردود الأفعال.
3. إكتساب احترام وتقدير قيادة المنظمة وأعضاء إدارتها.
4. الإندماج الإستراتيجي بين خطط الموارد البشرية وخطط الإدارات الأخرى في المنظمة.
5. التركيز على إدارة التغيير و التعامل الإيجابي معه.
6. تدريب العاملين وتوويرهم بأساليب مؤسسة ومهنية لتحقيق التوافق الجيد بين الإنسان والتقنية.
7. ممارسة دور قيادي يتميز بالريادة والمبادرة والتجديد، والتواجد المرئي الفعال.
8. أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً واضحاً وملموساً في تعديل السلوك الإيجابي في المنظمة وتحسين العلاقات الإنسانية القائمة على فاعلة الاتساق.
9. أن يركز التدريب على استخدام التقنية في التدريب وابتداع أساليب تدريبية ذات كفاءة وفاعلة عالية تركز على التعلم الذاتي السريع باستخدام التقنيات الحديثة وبأقل التكاليف.
10. أن تركز إدارة التدريب على دورها كوسيط لإحداث التغيير، وأن تلعب دوراً استشارياً وليس توجيهياً، وأنها إدارة خدمية لديها خدمات ومنتجات واضحة ومحددة، يجب أن تسوقها للمستفيدين منها في المنظمة.
11. التركيز على برامج التنمية الإدارية المعتمدة على مبدأ التووير الذاتي، باستخدام خطط مسارات وظيفية فعالة مرتبطة بالمنظور الإستراتيجي للمنظمة، وحسن استغلال الاستعدادات والاتجاهات الشخصية والوظيفية للعاملين.

رافقت إدارة الموارد البشرية منذ نشوء العلم الإداري عدة تحديات منها:<sup>1</sup>

1- **المسؤولية الاجتماعية المؤسسية** : ليس من مسؤولية المدراء على مختلف المستويات بما فيهم مدراء الموارد البشرية تحقيق الأهداف المادية أو الخدمائية للمنظمات فحسب بل من واجبهم أيضا أن يكونوا مسؤولين قانونيا وأخلاقيا وسلوكيا، اتجاه المجتمعات التي تنشط فيها المنظمات التي يعملون فيها، فمن واجبهم تقديم كل المنافع الاجتماعية لهذه المجتمعات إلى جانب المنافع الاقتصادية التي تسعى المنظمات دائما لتحقيقها، ومن بين المنافع الاجتماعية لهذه المجتمعات نجد مثلا : أن مدير الموارد البشرية عندما يقرر توظيف الأفراد على أسس علمية وموضوعية وبطريقة جديّة يكون قد أساء سواء للعاملين أو للمجتمع المستفيد، مثلا في حالة ترقية شخص عامل على أسس شخصية فهذا قد يؤدي إلى قتل القدرات والمهارات لدى الشخص الذي يستحق هذه الترقية ويملك مهارات وكفاءات أعلى من الذي تمت ترقيته.

2- **التنافس العالمي** : نجد أن المنظمات بمختلف أحجامها وأنواعها لم تعد تنافس داخليا فقط بل دخلت حلبة التنافس العالمي، حيث يلعب رأس المال البشري دورا هاما في مجال التنافس العالمي فالدول التي يد عاملة ذات مهارات وقدرات عالية وذات الأسعار ألاسخداميه غير المرتفعة هي الأكثر قدرة على تصديرها في مختلف أرجاء العالم، لتتمكن مختلف المنظمات العالمية الاستفادة من خدماتها، فمع زيادة الحاجة إلى دور وفعالية إدارة الموارد البشرية أصبحت النظرة عالمية وأصبحت هذه الإدارة أكثر حاجة إلى خطط وبرامج وإجراءات ذات اتجاهات عالمية.

3- **تنوع الموارد البشرية العاملة** : من بين التحديات الهامة التي تواجه إدارة الموارد البشرية أيضا، ما يتعلق بالتنوع البشري الحاصل في المنظمات والذي يبرز خاصة في دخول المرأة إلى سوق العمل، واستمرار زيادة إعداد النساء اللواتي يعملن، أو سوف يمكن في وصولها إلى مناصب ومراتب القيادة الهامة.

4- **تغيير توقعات الموارد البشرية**: من أبرز سمات التطور الثقافي التكنولوجي الذي شاهدناه في السنوات الأخيرة أن معظم القوى العاملة تسعى إلى تحصيل العلم والثقافة فنجد أن التغيير في المستوى التعليمي والأجيال يؤدي حتما إلى وجود اختلاف كبير بين العمال من حيث الثقافة ووجهات النظر في المنظمة الواحدة .

<sup>1</sup> قاسي اسماء، مرجع سبق ذكره ، ص 47

## خلاصة الفصل الأول

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية مجال واسع للبحث، فهي متعلقة بتطور الفكر البشري وتطور المؤسسة، فنجاح هذه الأخيرة يتوقف على مدى الإعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية كوظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة ولا يبقى الاهتمام محصور في الجانب المالي فقط.

فالمسؤولية التي تعطي لإدارة الموارد البشرية من استقطاب وتوظيف للعمال وتخطيطهم وتنظيمهم وتقييمهم وتوجيههم. تجعلها تحتل المكانة الإستراتيجية داخل تركيبة المنظمة.

ففعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتماشي مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية النظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريكا من جانب آخر وتستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري، والإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، من تم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازنا وفعالاً. ويتوقف نجاحها على مدى توازنها واتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق، وإنتاج، وتمويل، وتطوير، من تم تصبح جزءا عضويا في البناء الشامل للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الاستاذ الدكتور، علي السلمي، "ادارة الموارد البشرية"، مكتبة الادارة الجديدة، القاهرة، 1998، ص 47

# الفصل الثاني

العملية التدريسية

في المنظمة

مقدمة الفصل الثاني<sup>1</sup>

يقصد بتنمية الموارد البشرية في المنظمة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتتضمن جهود تنمية الموارد البشرية نشاطي التعليم والتدريب، ويهتم كلاً منهما بالتغيير الإنساني، لكنهما يختلفان في الإطار المعقد.

فالتعليم يهدف لإمداد الأفراد بالأساس العريض الذي ينطلقون منه كل في مجال تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة بينما يكون التدريب أكثر تخصصاً وتحديداً من نطاق التعليم.

فالتدريب يهدف لتمكين الفرد من إتقان عملية أو عمليات بذاتها، ويرتبط التعليم عموماً بأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المؤسسة إلا إذا كان التعليم في مرحلة الأخيرة ينظم من قبل المؤسسة كإعداد مسابقة للوظيفة، بينما يرتبط التدريب في الغالب بأهداف وحاجات المؤسسة وما تراه من تغيير في مهارات وسلوكيات الفرد والجماعة وصولاً للنجاح في تحقيق عمل أو أعمال معينة، وتبقى حقيقة أن التعليم والتدريب متلازمان ومكملان لبعضهما حيث يهدف التدريب لعلاج التغيرات التي قد تنتج عن قصور محتوى التعليم أو ضعف مستواه، وتكوين وصقل المهارات العملية والسلوكية التي لا يتناولها التعليم.

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم، وأساليب الأداء الأمثل لها وصقل المهارات القدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل الإنتاجي وتأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة.

وفي هذا الإطار سوف نقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى التدريب والتعريف به، و التعرف على الدور الذي يقوم به نظام التدريب في المؤسسة مبرزين بذلك الأهمية التي يعتليها هذا النظام في موضوع تنمية ادارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> سيد أحمد حاج عيسي، "أثر تدريب الأفراد علي تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية"، رسالة لنيل درجة دكتوراه تخصص: علوم تجارية فرع تسويق تحت إشراف د. عبد الحق سائحي، جامعة الجزائر 03 السنة الجامعية 2012/2011 ص: 96، 97.

## المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتدريب

### تمهيد

تعتبر العملية التدريبية عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن مراحل مختلفة تقوم كل منها بدورها ولكن الفاعلية النهائية للعملية التدريبية في تحقيق أهدافها تتوقف على مدى التكامل والترابط بين مراحلها، ويأتي المبحث الأول ليعرض العملية التدريبية كإطار مفاهيمي، فيبين مفهوم التدريب، ومبادئه، وأنواعه وأهميته.

### المطلب الأول: مفهوم التدريب

تعد العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات، ولذا اهتم بها الباحثون والمختصون في مختلف المستويات الادارية، فالموارد البشرية في أية منظمة تعد العنصر الحيوي في العملية الإنتاجية، وفي ضوءها تتحدد باقي عناصر الإنتاج، كما تفسر نوعية وحجم الموارد البشرية أسباب اختلاف معدلات النمو بين المنظمات المختلفة، و اختلفت الزوايا التي ينظر فيها للتدريب في المؤسسة فمنه من يرى بأن التدريب كعلم مثله مثل سائر العلوم الأخرى ومنه من يرى بأنه فن وآخرون يرون بأن التدريب مهنة.<sup>1</sup>

ولذا تعددت مفاهيم التدريب ما بين عملية، وجهد، ونظام، ووسيلة ولعل من أبرزها ما يأتي:

1- هو عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة لبلوغ هدف محدد.

2- هو جهد إنساني ينصب على العنصر البشري في المنظمة فهو عبارة عن عملية شاملة تشمل الأفراد الجدد لإعدادهم لتأدية وظائفهم بفعالية، والأفراد القدامى لتنميتهم وتلويهم.

3- هو نشاط محقق يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أ.د نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، دار إلقاء للنشر والتوزيع عمان-الأردن، ط 2، (2013)، ص: 387-389.

<sup>2</sup> سيد أحمد حاج عيسي، نفس المرجع السابق ص: 99، 100.

4- يعرف التدريب كذلك على أنه مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة، التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى وأهدافهم الشخصية والاجتماعية بالدرجة الثانية، كما يهدف أيضا إلى جعلهم يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه كما يسأهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل.

5- كما عرفه محمد جمال برعي على أنها العملية التي تتم بمقتضاها تهيئة وسائل التعليم و معاونة العاملين على إكتساب الفاعلية في أعمالهم الحاضرة والمستقبلية عن طريق التنمية المناسبة أو التطوير لعادات تفكيرهم ولأعمالهم ومهاراتهم ولعاداتهم، فهو ليس غاية في حد ذاتها بل هو وسيلة لتحقيق غاية.<sup>1</sup>

ومن خلال هذه التعاريف نستطيع القول أن التدريب هو عملية تعديل إيجابي لسلوك الأفراد من الناحية المهنية، وذلك قصد إكساب العمال المعارف والخبرات التي يحتاجونها وتحصيل المعلومات التي تنقصهم والمهارات الملائمة واللازمة من أجل رفع مستوى كفاءتهم لإتقان العمل.

### المطلب الثاني: مبادئ التدريب

لتكون البرامج التدريبية ذات درجة عالية من الفعلة والكفاءة وتكون ناجحة وفي تطور مستمر يجب أن تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية وما هي إلا قواعد عامة تم وضعها كمعايير إرشادية لنقل المهارة وتغيير الاتجاه بما يتماشى مع أهداف المؤسسة والأفراد وتتمثل أبرز هذه المبادئ فيما يلي:<sup>2</sup>

**1- الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها وقياسها وتطبيقها كذلك يجب أن تكون محددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع طبقا للاحتياجات التدريبية، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

<sup>1</sup> بن دريدي منير بن أحمد، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية -التدريب- الحوافز"، دار الابتكار للنشر والتوزيع عمان-الأردن، ط2، (2015)، ص 35.

<sup>2</sup> د نادر أحمد أبو شيخة، نفس المرجع السابق، ص 389، 390.

- 2- الشمول : معنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وأنه يشمل جميع الفئات الوظيفية في الهرم الوظيفي. وهو عملية مركبة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هي: تحديد الإحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها.
- 3- الاستمرارية : التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته .
- 4- النظام المفتوح : هو مركب ومتكامل يتكون من عدد من العناصر الفرعية تتفاعل وتتظم معا بشكل متناسق وتسعى إلى غاية مشتركة، وتتمثل السمة الأساسية لهذا للنظام في قدرته على الإحساس بالتغيرات الداخلية وبالبيئة الخارجية المحيطة به.
- 5- مواكبة التطور: بمعنى أن يأتي التدريب لإشباع الإحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين .
- 6- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.
- 7- مراعاة التوقيت المناسب: على التدريب أن يراعي التوقيتات المناسبة عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية. بمعنى أن لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد... الخ .
- 8- احترام رسالة المؤسسة: يجب أن يراعي التدريب الرسالة التي أنشأتها من أجلها المؤسسة.
- 9- الاقتصاد في التكاليف: بحيث لا تكون مخصصات التدريب كبيرة تستطيع المؤسسة تغطيتها.
- 10- التدرج والواقعية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وتبقى الحكمة الشائعة لدى مسؤولي التدريب "أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة، قل تعليمهم الأشياء الساكنة".
- 11- التدريب عملية إدارية وفنية: فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة، كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة تتمثل في تحديد الإحتياجات التدريبية وإعداد المناهج و المواد العلمية، و أيضا الخبرة في تنفيذ البرامج التدريبية و متابعتها و تقييمها.

**12- التدريب نشاط متغير ومتجدد :** حيث أن التدريب يتعامل مع المتغيرات و من ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وأما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد من خلال التعرف على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها.

**13- التجديد المستمر:** يتمثل في تحديد أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.

**14- الدافع والحافز :** كلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتدرب يجب أن يرتبط التدريب بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل...إلخ.

### المطلب الثالث: أهمية التدريب

لقد كانت مختلف المؤسسات تهتم بتنمية جهود العاملين وكانت توجه في أغلب الأحيان نحو أفراد يشغلون مناصب إداريه، واعتمدت ميزانيات كبيرة لإرسال المدربين في كل أنحاء العالم للمشاركة في برامج تنمية المدربين في مستويات الإدارة المختلفة، إلا أن تدريب الأيدي العاملة لا يقل عنه أهمية حيث أضحى ركن أساسي في عملية وضع الإستراتيجيات في المجالين الإقتصادي والاقصادي ومن هذه المعادلة فإن لتدريب الموارد البشرية أهمية كبيرة على المؤسسة والعامل نفسه، كما له أهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية ويمكن حصرها فيما يلي:

#### ● أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة والعاملين:

- 1- إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعا، أي زيادة الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف.
- 2- زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة.
- 3- استخدام التكنولوجيا الحديثة، فالتدريب يعد الأفراد لاستخدام الآلات والمعدات الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها.
- 4- استكمال دور الجامعات و المدارس، فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل، فإن التدريب يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق الذكر، ص: 392.

- 5- ضمان العمل بسرعة وفعالية لسد الثغرات مع تمكين الأفراد من التحكم في التكنولوجيا و الوسائل و الأساليب الحديثة في العمل.
- 6- مساعدة الادارة في إكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 7- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وتقليل التكاليف، بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، حيث يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق.
- 8- تخفيض حوادث العمل التي يكون سببها نقص كفاءة الأفراد و إنخفاض قدراتهم ومهاراتهم، فالتدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسيره.
- 9- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم لمواجهة التغيرات المتوقعة، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال.
- 10- صقل قدرات ومهارات العمال وتسلحهم بمقومات تؤهلهم للترقية في المناصب.
- 11- رفع الروح المعنوية للعمال من خلال إلمامهم بأبعاد العمل، وتطوير مهاراتهم في أدواته واهتمامهم به.<sup>1</sup>

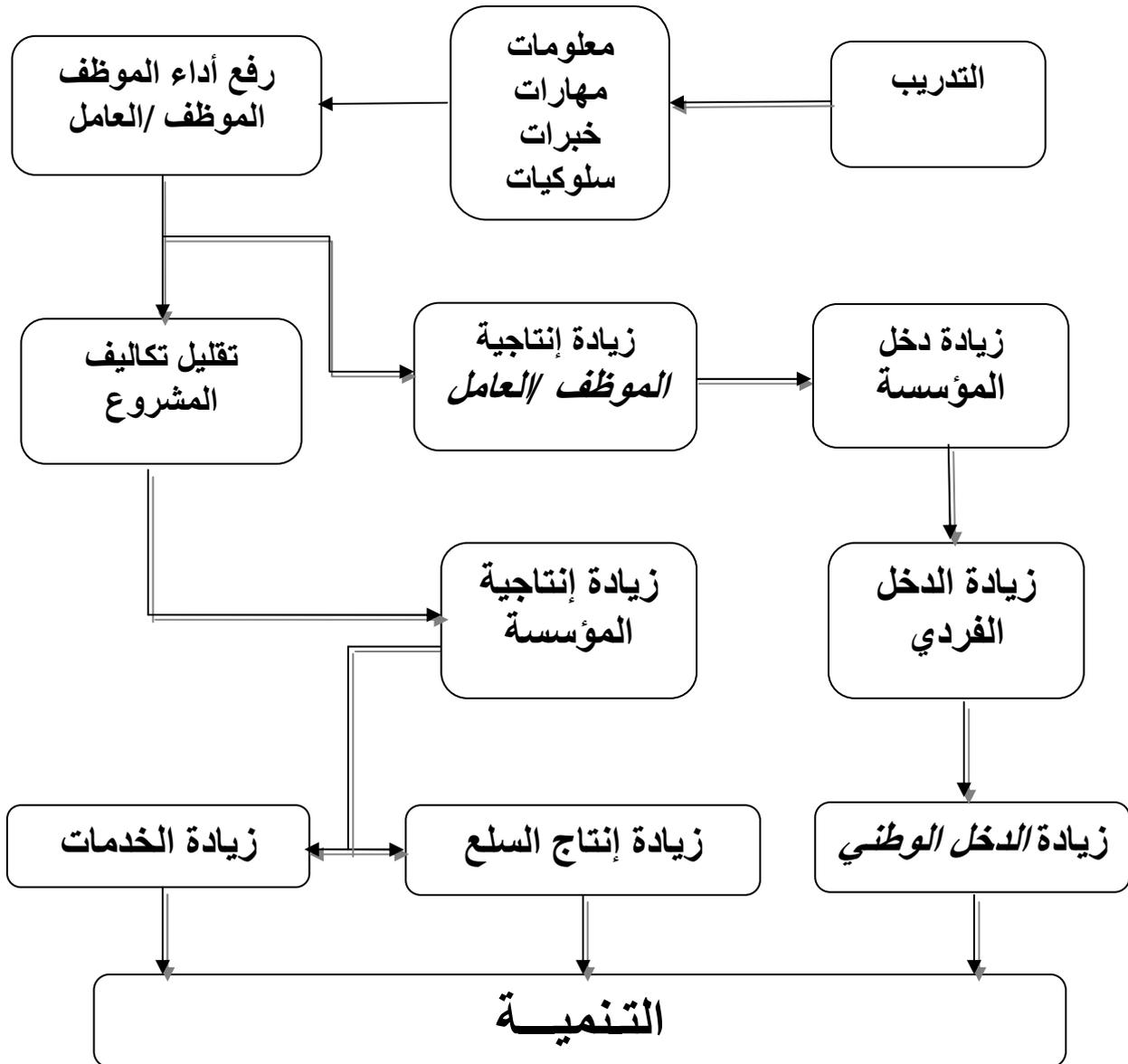
● أهمية التدريب بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:<sup>2</sup>

- يمكن للتدريب أن يخدم العلاقات الإنسانية في:
- 1- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين .
- 2- تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها.
- 3- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- 4- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين .
- 5- يسأهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

<sup>1</sup> بن دريدي منير بن أحمد، المرجع السابق الذكر، ص 118، 119.

<sup>2</sup> بعاج الهاشمي " دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة "، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة الاعمال، تحت اشراف د. عبدالرشيد بن ديب، جامعة الجزائر 03، (2010/2009)، ص 67.

الشكل رقم (01-01-02) أهمية التدريب بالنسبة إلى جميع الأطراف بالمؤسسة :



المصدر : مدحت محمد أبو النصر، ص 60

### المطلب الرابع: أنواع التدريب

يقسم التدريب إلى عدة أنواع ، و هناك من يصنف التدريب إلى تدريب رسمي وتدريب غير رسمي، ومنهم من يقسمه حسب الفئة المستهدفة أو تصنيفه وفقا لمكان العمل و وقت التنفيذ و الهدف منه ويمكن الاعتماد على التقسيم الذي يستند إلى المقاييس التالية: المرحلة الوظيفية التي يمر بها المتدرب، نوع الوظيفة أو الفئة المستفيدة، المكان الذي يتم فيه التدريب والجدول التالي يبين أنواع التدريب هذه:

#### جدول رقم (02-01) أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب:			
وفقا لوقت التنفيذ	وفقا لمكان التدريب	وفقا لعدد المتدربين	وفقا لنوع الوظائف والهدف
- توجيه الموظف الجديد. -التدريب أثناء العمل (موظفون جدد، إدماج) -تدريب لتجديد المعرفة والمهارة موظفون مندمجون بالعمل -تدريب بغرض الترقية والنقل موظفون في مراحل متقدمة	-التدريب في مواقع العمل -التدريب خارج مواقع العمل.	-التدريب الفردي -التدريب الجماعي	-التدريب الفني والمهني . -التدريب التخصصي. -التدريب الإداري. -تدريب المهارات -تدريب السلوكي (تدريبات الاتجاهات)

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة 2004، ص 323 .

**1- التدريب وفقا لوقت التنفيذ:**

**1.1- توجيه الموظف الجديد<sup>1</sup>:** عادة ما تكون هناك فترة اختبار للموارد البشرية حديثة التوظيف، وتعرف هذه الفترة عند العامة بفترة التربص، و خلالها يقوم الفرد بتعلم المعارف والمهارات الأساسية لأداء عمله، فضلا عن ذلك يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد .

وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية للسنوات القادمة، إن هذه العملية تكفل الإدماج الجيد للفرد في عمله، وذلك عن طريق استقبال الأفراد الجدد، تعريفهم بوظائفهم، ومتطلباتها من مسؤولية وسلطة، وكذلك تعريفهم بعلاقاتهم الرسمية وطرق الاتصال والوسائل التي سيستخدمونها وغير ذلك، وهذا يتم من خلال تقديم محاضرات أو كتيبات كما يمكن تكلف الإدارة بعض الأفراد القدامى أو مشرفين لهم أقدمية في المؤسسة للقيام بذلك، والهدف الرئيسي هنا هو تقديم معلومات عامة عن المؤسسة والعمل بصفة عامة، و في هذا الصدد نذكر ما يلي:

- ✓ معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع...إلخ.
- ✓ ساعات العمل ونظام الحضور و الإنصراف.
- ✓ ملابس العمل.
- ✓ قواعد الأمن الصناعي والسلامة...إلخ.
- ✓ الأجور و العلاوات والاقطاعات.
- ✓ قواعد الأمن الصناعي والسلامة...إلخ.

**2.1- التدريب بغرض تجديد المعارف والمهارات والاتجاهات:** إن هذا النوع من التدريب لا يستفيد

منه عموما إلا الأفراد الذين قد استقروا في وظائفهم لمدة زمنية معينة، تقادم المعارف والمهارات الناتج عادة عن تغير في وسائل وأساليب العمل، أو تغير في المحيط يتطلب التكيف مع المعطيات الجديدة و بالتالي، يترتب عن ذلك تدريب الأفراد من أجل تنمية معارفهم و مهاراتهم و تعديل اتجاهاتهم بما يناسب متطلبات العمل الجديدة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، القاهرة 2004، ص 323 .

**3.1- التدريب بغرض الترقية والنقل:** هذه المرحلة حساسة بالنسبة للفرد، ويخص ذلك بشكل أكبر الموارد البشرية التي أدت مهامها لفترة طويلة نسبيا، فالترقية تجعل الفرد في حاجة إلى كفاءة أكبر، أي معارف ومهارات جديدة، وربما تحتاج إلى شهادات علمية أعلى، وهذا نظرا للفارق الموجود بين متطلبات منصب العمل الحالي والمنصب المقبل. و قد يتعلق التدريب بتحويل الموارد البشرية و نقلها فمثلا، عند تحويل الفرد إلى وحدة أخرى فسيواجه حتما نوعا آخر من المهام والأنشطة والمسئوليات، وبالتالي يحتاج إلى التدريب لإكتساب معارف ومهارات واتجاهات تتناسب وطبيعة العمل الجديد، وتستخدم أساليب تدريبية عديدة من أجل ضمان نجاح عملية الترقية فيمكن للفرد أن يعمل في عدة وظائف في نفس المستوى التنظيمي لتكوين معرفته الشاملة بذلك المستوى، قبل أن يتقلد منصبا إداريا أعلى وهو ما يسمى (بالتدوير الوظيفي) فالمؤسسات اليابانية استخدمت كثيرا هذا الأسلوب كما يمكن أن تقوم المؤسسة بتدريب مواردها البشرية خارجيا للرفع من مستواها التأهيلي حتى يكون الأفراد قادرين على القيام بوظائفهم الجديدة بكفاءة.<sup>1</sup>

## 2- التدريب وفقا لمكان التدريب:

**1.2- التدريب في مواقع العمل:** قد تقوم المؤسسة باللجوء إلى التدريب الداخلي و ذلك من خلال تصميم برامج تدريب داخلية أو الحصول على برامج جاهزة و تقوم المؤسسة بإدارتها بنفسها، و يمكن الاعتماد في تحقيق ذلك على الكفاءات البشرية الداخلية، كما يمكن للمؤسسة أن تستقدم متخصصين في التدريب من الخارج مع تنفيذ نشاط التدريب داخليا، وهذا يؤدي للاستفادة من الظروف الطبيعية للعمل من جهة، وتفادي الغياب الطويل للمتدربين من جهة أخرى، غير أن ذلك يتطلب الأخذ بالحسبان اعتبارات مادية كإمكانية توفر المؤسسة على مركز للتدريب ومن خصائصه أنه:

- ✓ يعمل المدرب والمتدرب في بيئة عمله.
- ✓ يعمل المتدرب في ظروف مماثلة لتلك التي سيواجهها أثناء العمل.
- ✓ لا يحتاج إلى أدوات ومعدات خاصة كما أنه يتيح المجال للمتدرب للعمل في الوظيفة التي يشغلها .

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د ت، ص 218.

**2.2- التدريب خارج مواقع العمل:** وتستعين في هذه الحال المؤسسة بمؤسسات خاصة ومراكز مختصة في تقديم الخدمة التدريبية أو البرامج التي توفرها الجهات العمومية كالمؤتمرات و الندوات و الأيام الدراسية و غيرها، هذا الأمر يتطلب مراعاة كفاءة هذه المصادر الخارجية، ناهيك عن التكاليف الناجمة عن اتخاذ القرار في هذا المجال و بالنسبة للبرامج الحكومية، يجب التأكيد على مدى ملاءمة ما تقدمه من معارف و معلومات، خبرات و تجارب لاحتياجات المؤسسة التدريبية من جهة و احتياجات الأفراد من جهة أخرى و من خصائصه:

- ✓ تهيئة ظروف خارج مواقع العمل مماثلة لظروف العمل الداخلية.
- ✓ لا يعمل على تعطيل الإنتاج.
- ✓ لا يشترط توفر إمكانات التدريب في المؤسسة.

### **3- التدريب وفقا لعدد المتدربين:**

**1.3- التدريب الفردي:** و يهتم هذا النوع بتدريب كل فرد على حدى و قد يكون بغرض الاعداد، أو بغرض تحسين الأداء و تستخدم فيه أساليب تدريبية متنوعة، و تتوفر فيه فرص الاستفادة للمتدرب و عادة ما تكون تكاليفه عالية.

**2.3- التدريب الجماعي:** هذا النوع عكس النوع السابق إذ يقوم مدرب واحد بتدريب مجموعة من العمال في وقت واحد، يتم في بيئة العمل أو خارجها و من أمثله تدريب العمال على استخدام الآلات و من إيجابياته يسمح بتبادل الخبرات و الآراء و يستخدم فيه مختلف الأساليب التدريبية، كما يتطلب استعدادات خاصة، و مدربين أكفاء، و إمكانيات مادية مناسبة.<sup>1</sup>

### **4- التدريب وفقا لنوع الوظائف والهدف:**

**1.4- التدريب المهني والفني:** و تهتم الإدارة في هذه الحالة بتدريب الأفراد الذين يعملون بالوظائف التي تتطلب مهارات يدوية و ميكانيكية، وخاصة الأعمال الحرفية و يعتمد عادة في ذلك على أسلوب التمهين والذي يعتبر من أقدم الأساليب التي استخدمت في تعلم الحرف و الأعمال التي تتطلب في غالب

<sup>1</sup> أ.د. نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 394، 395.

الأمر مهارات يدوية وحركية، و في إطار التدريب على الحرف، يقوم صاحب المهنة بتعليم المتمهين أصول و مبادئ الحرفة داخل الورشة أو المعمل لقاء أجر زهيد لمدة معينة قد تمتد من أشهر إلى عدة سنوات حسب نوع المهنة أو الحرفة، فحرفة المجوهراقي مثلا، قد تتطلب عشر سنوات كاملة أو أكثر.

**2.4- التدريب التخصصي:** يتضمن التدريب التخصصي معارف ومهارات في وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، و هذا النوع من التدريب يشمل الأفراد ذوي تخصصات معينة، كالأطباء والمحاسبين، المهندسين...إلخ، و يركز هذا النوع من التدريب على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة التشغيلية و الوظيفية و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

**3.4- التدريب الإداري:** هناك من يسميه بالتنمية الإدارية، رغم أن مصطلح التنمية الإدارية يقصد به في عديد المؤلفات بالتطوير التنظيمي، و يتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا الإشرافية أو الوسطى أو العليا، و هنا تصمم برامج التدريب على أساس تقديم المعارف و المهارات الضرورية للقيام بعملية التخطيط، التنظيم، القيادة، اتخاذ القرار، التفاوض...إلخ. و يفضل الكثير التفرقة بين تدريب الأفراد القائمين على العمل المبرمج وفق خطوات محددة من جهة و تنمية المدراء من جهة أخرى. فأعمال المدير أو الرئيس أو قائد المجموعة تعتمد على قدرات و مهارات التحليل و الفهم، الإستنتاج و إستشراف المستقبل...إلخ. هذا يعني "أن تنمية الإداريين يجب أن تكون عملية تعليمية أساسا عن كونها عملية تدريبية".<sup>1</sup>

**4.4- تدريب المهارات:** و يهدف إلى تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فنية أو فكرية.

**5.4- التدريب السلوكي:** يهدف إلى تغيير وجهات نظر المتدرب و اتجاهاته و محاولة اقناعه بفائدة فكرية معينة و محاولة تغيير بعض السلوكيات السيئة له.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان. مرجع سبق ذكره، ص 218

<sup>2</sup> أ.د. نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 395.

## المبحث الثاني: تحديد الإحتياجات التدريبية

### تمهيد

يعتبر تحديد الإحتياجات التدريبية العنصر المهم في نجاح التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية و تنمية الموارد البشرية، فأى خلل بهذا العنصر سيفشل بلا شك، و كل الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل الارتقاء بمستوى أداء و مهارات العاملين بها، فمن الصعب جدا تحديد الأفراد الذين سيشملهم التدريب إذا لم نعلم بالتحديد الدقيق والعلمي و الموضوعي للاحتياجات التدريبية.

و نحن في هذه الدراسة لا نسعى إلى إبراز صورة التدريب في حد ذاته التي أوضحها العديد من الكتب و الدراسات السابقة و لكننا نجتهد في توضيح أهمية التدريب المخطط و المدروس في وضع برامج و أنشطة تقوم بتحسين الأداء و تطوير بيئة العمل وفق ما تحتاجه البيئة المحيطة و بما يحقق رضا العاملين في المنظمة المعنيين بالتدريب و وفق حدود و إمكانيات المؤسسة .

### المطلب الأول: تخطيط النشاط التدريبي<sup>1</sup>

تخطيط التدريب عملية مرنة ومستمرة مع استمرار المؤسسة و تطور أهدافها، و دوره الرئيسي هو العمل على إيجاد الإطار التنظيمي و النظري لعملية التنمية، فمهام التخطيط الرئيسية هي تحديد أهداف كل بعد من الأبعاد التنموية الثلاثة أي البعد الاقتصادي والإجتماعي والتنظيمي و رسم طرق الأكثر فعالية لتحقيقها، و هذا يعني أن يخطط للتدريب لفترات معينة و يكون خلالها خاضعا للمتابعة والرقابة .

1- مفهوم التخطيط للنشاط التدريبي: يتخلص مفهوم التخطيط للتدريب في التنبؤ بالإحتياجات الحالية و المستقبلية في مجال تطوير أداء العاملين، و استخدام الإمكانيات التي يمكن توفيرها من أجل إتباع الخطوات المناسبة لتلبية الإحتياجات و تحقيق أهداف المنشأة، و يمثل تخطيط التدريب في مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل تدريبي، و اتخاذ القرارات اللازمة، لتحديد أهدافه و الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

<sup>1</sup> بعاج الهاشمي " دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة "، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة الاعمال، تحت اشراف د. عبدالرشيد بن ديب، جامعة الجزائر 03، (2010/2009)، ص 72-74.

2- البيانات الخاصة بالتخطيط للعملية التدريبية: يحتاج التخطيط للتدريب إلى عدة بيانات أساسية هي:

- ✓ علاقة التخطيط للنشاط التدريبي بالسياسة العامة للمؤسسة، و أهداف السياسة التدريبية فيها.
- ✓ مدى شمول التخطيط للنشاط التدريبي للعلاقات الوظيفية و المهنية و الإنسانية للعاملين في حقل التدريب.

✓ توفير التوافق بين برامج التدريب و برامج التخطيط الخاصة بفعالية المؤسسة .

✓ كيفية اختيار أفضل السبل لتنظيم و تنسيق عملية التدريب.

✓ مشاكل التدريب و دوافعه و اتجاهاته و علاقة ذلك بالإمكانات المتاحة .

✓ مدى شمول التخطيط في نشاط تدريب القادة الإداريين و المديرين و العاملين في حقل التدريب

و تنمية كفاءتهم الوظيفية طبقا لما سيحدث من مفاهيم و أساليب تدريبية.

3- مراحل التخطيط للعملية التدريبية : و يأخذ التخطيط للنشاط التدريبي ثلاث مراحل أساسية هي:

1.3- مرحلة دراسة و تحليل الوضع الراهن :هذه المرحلة مهمة جدا لتحديد نقطة إنطلاق البرنامج

التدريبي بعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة و الأفراد المراد تدريبهم.

2.3- مرحلة دراسة و تحليل الإمكانيات:هي مرحلة تتم فيها دراسة و تحليل الإمكانيات المادية و

البشرية و تحديد حجم الإحتياجات التدريبية عند تحديد البرامج و الجدول الزمني لتنفيذه .

3.3- مرحلة تعيين واختيار الجهاز التدريبي:سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها فاختيار الجهاز

التدريبي يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي للمتدربين، كل هذه المراحل الثلاث

تشكل الدراسات الأولية التي تجربها المؤسسة أو الأشخاص الموكلة لهم عملية التخطيط للبرنامج التدريبي في

هذا الصدد يقول وليام تريس (T. William) "أن الخطوات الأولى في تصميم نظام تدريب و تطوير

متكامل لمنظمة ما هي إلا تحديد الإحتياجات الحالية للتدريب و التطوير بشكل دقيق و تحديد متطلبات

التدريب المستقبلية".

## المطلب الثاني: ماهية الإحتياجات التدريبية

### 1- تعريف الإحتياجات التدريبية:<sup>1</sup>

تعد عملية تحديد الإحتياجات التدريبية لمنظمة ما حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الإحتياجات التدريبية على أساس علمي فإن البرامج التي تعقد لن تشبع احتياجات الأفراد في المنظمة، وعندها يصبح التدريب نشاطا شكليا غير استثماري هدفه دعائي، ويؤدي إلى هدر الوقت و الجهد و المال.

إن الوحدة التنظيمية التي تتولي إدارة التدريب في المنظمة هي المسؤولة عن تحديد القدر اللازم من التدريب في تلك المنظمة، وذلك في ضوء الأهداف والسياسات المرسومة، وعلى تلك الوحدة أن ترصد بشكل مستمر المشكلات التي تصاحب الأداء، وأن تحدد ما يرجع من تلك المشكلات إلى نقص في التدريب وبالتالي يمثل احتياجات تدريبية يجب اشباعها.

يمكن وصف الإحتياجات التدريبية بأنها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد و مستوى الأداء الحالي، و تعكس الإحتياجات التدريبية وجود " مشكلة ما " في المنظمة، و وجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود " حاجة " لا بد من تحديدها و العمل على إشباعها.

### 2- أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية:<sup>2</sup>

إن نجاح التدريب تخطيطا، و تنفيذا، و متابعة يعتمد في المقام الأول على الدقة في تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين المطلوب تدريبهم لأنها المؤشر الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح، الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة و حسن الأداء.

<sup>1</sup> د نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 396.

<sup>2</sup> بعاج الهاشمي " دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة "، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة الاعمال، تحت اشراف د. عبدالرشيد بن ديب، جامعة الجزائر 03، (2010/2009)، ص 137.

- وهناك اعتبارات كثيرة تؤكد أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية منها :
- ✓ أن تخطيط التدريب على أساس واقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية، يتيح الفرص العادلة للتقدم أمام العاملين، كما يعمل على زيادة الكفاءة، وتحسين الأداء.
  - ✓ أن قيام التدريب على احتياجات تدريبية غير دقيقة، أو صحيحة يعتبر مضيعة للوقت والجهد، والمال.
  - ✓ أن الإحتياجات التدريبية الحقيقية تعطي ضوءا كاشفا عن مستوى، وعدد، ونوعية الأفراد المطلوب تدريبهم، وكذلك عن مجال التدريب المطلوب.
  - ✓ تأتي أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية من كونها عملية ديناميكية، وذلك لأن الإحتياج التدريبي يعني الفجوة بين مستوى الأداء الحالي، وبين المستوى الذي يجب أن يكون عليه هذا المستوى. ومن ثم فإن الوصول إلى المستوى المرغوب يعني التطلع لمستوى بأخر أعلى، وهكذا ومن ثم تأتي أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية باعتبارها عملية ديناميكية مستمرة .

### 3- تقدير الإحتياجات التدريبية:<sup>1</sup>

من أهم الأشياء التي يجب معرفتها عن تحديد أو تقدير الإحتياجات التدريبية، هو أنه لا توجد عملية محددة يمكن اتباعها مرحلة مرحلة، و لكنها عملية يجب تصميمها جيدا للتحكم في زمام الأمور بعد ذلك أن التدريب نشاط مرتبط عموما بأهداف معينة و خاصة تلك المتعلقة بتحسين أداء الموارد البشرية، تحسين نوعية المنتج أو الخدمة، القدرة التنافسية و كذا التقليل من التكاليف و زيادة الأرباح ولا طالما تعلقت الإحتياجات التدريبية بهذه المجالات التنظيمية. وتحديد هذه الإحتياجات بصفة صحيحة ودقيقة أمر أساسي، وذلك من أجل توجيه الجهود التدريبية مباشرة نحو الهدف، وتتم عملية تقدير هذه الإحتياجات حسب ثلاث مستويات:

✓ التحليل التنظيمي.

✓ تحليل الوحدة الوظيفية.

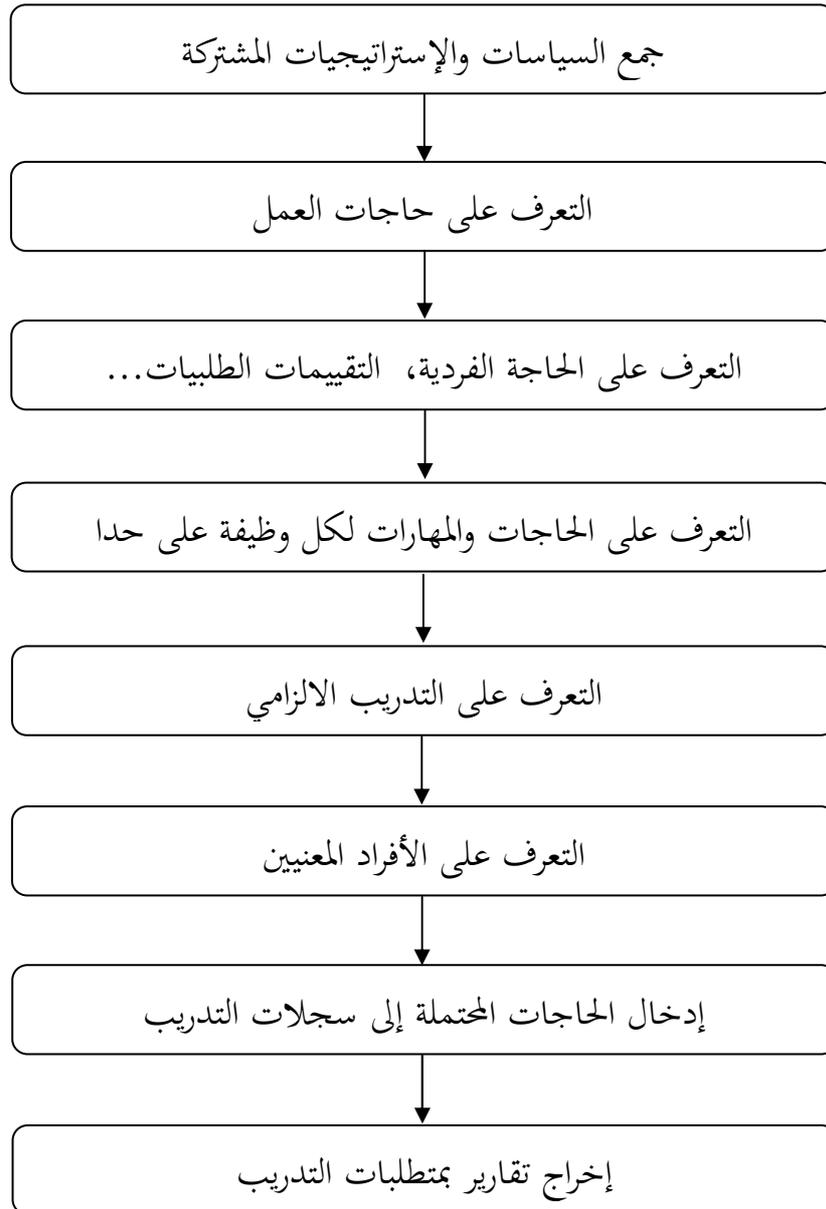
✓ تحليل فردي.

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، " إدارة الموارد البشرية "، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1998/1999، ص 169.

ويجب عند تقدير الإحتياجات التدريبية الموازنة والتوفيق بين استراتيجيات المؤسسة واحتياجات الوحدات التنظيمية والأفراد من التدريب، وهذا لكون سياسات المؤسسة واستراتيجياتها تمثل الإطار العام بالنسبة للعملية التدريبية. والشكل الموالي يوضح لنا عملية تقدير الإحتياجات التدريبية على شكل خطوات

أساسية<sup>1</sup>:

شكل رقم (02- 02 -02) التعرف على الحاجات التدريبية



المصدر: موساوي عبدالنور، دور برامج تدريب الأطباء في تحسين الخدمات الصحية، 2009، ص 85.

<sup>1</sup> موساوي عبدالنور، دور برامج تدريب الأطباء في تحسين الخدمات الصحية، 2009، ص 85.

لا يجب الاعتقاد أنه كل المؤسسات تعتمد على هذه الخطوات وتحترمها خطوة خطوة فيمكن القيام ببعض الخطوات باستقلالية عن باقي الخطوات.  
إن تقدير الاحتياجات التدريبية له جوانب متعددة. وكفي نفهم معناه جيدا، يجب أن نؤكد على الجوانب الآتية :

- ✓ يمكن أن يرتبط تقدير الاحتياجات التدريبية بتقدير حاجة معلنة أو مطالب بها. وهذا ما يحدث عندما يتقدم المختص في التدريب ومعه طلب للتدريب من طرف أحد الأفراد الذين يرون أن التدريب هو حل للمشكلة الموجودة.
- ✓ تقدير الاحتياجات التدريبية يرجع إلى عملية تقييم أوضحت فجوة في النتائج ( نتائج النشاط يمكن معالجتها عن طريق التدريب )
- ✓ يمكن أن يرجع تقدير الاحتياجات التدريبية إلى نتائج تقييم التدريب وهنا المشكلة في التدريب نفسه ولا يمكن حلها عن طريق التدريب.

### المطلب الثالث: خصائص وأساليب ومسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية

#### 1- خصائص تحديد الاحتياجات التدريبية:<sup>1</sup>

أن لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية خصائص أربع هي:

**1.1- اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى:** فقد تكون اما مخططة تبني على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمت بصلة إلى احتياجات المنظمة الحقيقية، وقد تكون بين هذا وذاك وقد تأخذ سمة الشمول كما قد السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المنظمة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها، كما قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنظم، ويمكن أن تكون بشكل مؤقت وطارئ، وكلما كانت العملية تتسم بالشمول والاستمرارية والأنظمة استطاعت أن تفي بحاجات المنظمة التدريبية والتطويرية.

<sup>1</sup> د نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره ص: 398، 399.

**2.1- اختلاف الإحتياجات التدريبية في المنظمة عن الإحتياجات التطويرية في نفس المنظمة:** إذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلة للتدريب والتي تختلف عن الظروف المرغوب فيها المتعلقة بأداء الأفراد في المنظمة، فإن الإحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة.

**3.1- صعوبة حصر الإحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي:** في ظل سرعة التغيرات في بنية المنظمة وأساليب ومعدات العمل وتغيرات البيئة، مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة وبالتالي فإن أي تحديد للإحتياجات التدريبية لن يكون نهائياً، ولا بد أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة.

**4.1- صياغة الإحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها:** ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع وهي تالي:

**1.4.1- أهداف عادية:** وتشمل الأهداف التقليدية، كتدريب العاملين الجدد، وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة وعقد البرامج التشغيلية.

**2.4.1- أهداف حل المشكلات:** وتعني أساساً بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية أو فنية محددة تعاني منها المنظمة، وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات.

**3.4.1- أهداف ابتكاريه :** وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها، لغرض مساندة التطورات وتحقيق تميز وتقدم عن باقي المنظمات المنافسة.

## **2- أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية:**

تختلف الأساليب التي يتبعها الباحثون في سبيل التعرف على الإحتياجات التدريبية فمنهم من يرى القيام بدراسة وتحليل تقارير الكفاية الدورية للعاملين للوقوف على أوجه الضعف والقوة في الأداء، ومراجعة الوصف الوظيفي للوظائف للوقوف على واجبات ومسؤوليات الوظائف، مع إجراء مراجعة تفصيلية وتحليل لواقع المنظمات لتحديد مدى فاعليتها وكفايتها، وإجراء مسح للقوي البشرية لمعرفة اتجاهات العاملين فيتم من

خلاله الطلب من العاملين في كافة المستويات ووصف للمشاكل والصعوبات التي تواجههم أثناء ادائهم لأعمالهم وما يقترحونه من حلول، كما يهدف هذا المسح إلى التعرف على اتجاهات العاملين.<sup>1</sup>

ويقول آخرون أن هناك طرق أخرى لجمع المعلومات لتحديد الإحتياجات التدريبية حيث يترتب عليها تقرير نوع التدريب المطلوب، ومن الذي يحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات محددة أو لتطوير أساليب العمل كما يترتب عليها تحديد مدة البرنامج، وأهدافه، ومعرفة المهارات المطلوب إكتسابها وتمثل جمع المعلومات بهدف تحديد الإحتياجات التدريبية في الآتي:<sup>2</sup>

1.2- **المقابلة** : تمثل المقابلة هنا في مواجهة مباشرة بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين، بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية ومن مزايا المقابلة أنها تعطي المتدربين المحتملين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم المقترحات، إلا أن للمقابلة عيوباً تتمثل في أنها تتطلب وقتاً طويلاً وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها.

2.2- **الإستبيان** : يمثل الإستبيان استمارة تتضمن عدداً من الأسئلة مطلوب الإجابة عنها، ويضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الإحتياجات التدريبية وتمت شروط واضحة لا بد من مراعاتها عند تصميم الإستبيان، منها أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، وأن تكون الإجابات المطلوبة كلما أمكن ذلك على شكل " إشارات " يقوم الفرد بوضعها في امكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويبها، وأن لا تكون الأسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عنها، وأن تكون موضوعية بحيث تلي الغرض التي جاءت من أجله من مزايا الإستبيان أنه يمكن أن يصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير وأنه قليل التكاليف، ولكن من عيوبه ضعف قدرته في التوصل إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة.

3.2- **الاختبارات** : قد تكون الاختبارات شفوية أو كتابية يلجأ إليها خبراء التدريب، بهدف التوصل إلى الإحتياجات التدريبية للعاملين وتستخدم كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء، بغير أمها تعطي مؤشرات عامة لا نهائية في تقويم أداء الفرد للعمل أو احتياجاته التدريبية.

<sup>1</sup> د حنا نصر الله، مرجع سابق الذكر، ص 219، 220.

<sup>2</sup> د نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق الذكر، ص 400، 401.

4.2- تحليل المشكلات : تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، بهدف أن يأتي التدريب لعلاجها ومن مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وتعطي نفس النتائج التي تعطيها المقابلة.

5.2- تقييم الأداء : يعطي مؤشرا واضحا عن الواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم إنجازها كما تبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين إلى التدريب وأن كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأنواع التدريب الذي يحتاجونه إلا أنه يستنفد وقت طويل.

6.2- دراسة التقارير والسجلات : تبين دراسة التقارير نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، وتتميز هذه الطريقة على أنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسبابها ولا تتسم بالموضوعية مما يجعل الاعتماد عليها وحدها .

ويتضح مما تقدم أن التعرف على الإحتياجات التدريبية تتلخص في ضرورة التركيز على ثلاثة مجالات وهي: تحليل المنظمة، تحليل الأفراد، تحليل الأعمال.

وفيما يلي أهم الخطوات لإجراء هذه التحاليل للمنظمة:<sup>1</sup>

أ- تحليل المنظمة: يتضمن هذا الأسلوب دراسة المنظمة، بحيث تغطي هذه الدراسة ما يأتي:

✓ الأهداف الحالية للمنظمة: تبرز أهمية أهداف المنظمة على أنها هي الأساس في استمرارها وبالتالي فإن استيعابها وفهمها من قبل العاملين سيساعد على تحقيقها.

✓ الأهداف المستقبلية : وهي المشاريع التي تعتمز تنفيذها والأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، وذلك بهدف التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي الإحتياجات العامة للتدريب.

✓ الهيكل التنظيمي : ويتضمن ذلك تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة وأهم اختلالاتها .

✓ المناخ التنظيمي : ويستند ذلك إلى عدد من المؤشرات مثل معدل دوران العمل، ومعدلات التغيب والتأخر عن العمل، وشكاوي وتظلمات العاملين.

<sup>1</sup> د نادر أحمد أبو شيخة، نفس المرجع السابق ص 402.

✓ **القوي العاملة** : تستهدف الوقوف على طبيعة التركيب الحالي لها، والتعرف على حاجاتها الأنية والمستقبلية في ضوء الاستخدام الحالي للقوي العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلاً (ترقية، نقل، فصل، تقاعد، إجازات عمل، وفاة... إلخ)

✓ **كفاءة المنظمة** : تستهدف هذه الدراسة التعرف على مدى كفاءتها في توظيف مواردها المختلفة .

ب- **تحليل العمل** : ويطلق عليه أيضاً تحليل الوظائف ويركز على دراسة وتحليل الوظيفة المؤداة من قبل الفرد من حيث واجباته ومسؤولياته، وظروف أدائها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والمهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأدائها، ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها من شاغلها وذلك بهدف تحديد الإحتياجات التدريبية التي تتطلبها وظيفة محددة.

ج - **تحليل الفرد**<sup>1</sup> : يركز هذا الأسلوب على مدى قيام الموظف بأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، في محاولة لتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات وسلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه وبناء عليه فأن عملية التحليل هنا تنصب على الموظف نفسه لا على الوظيفة وتتبع عادة في تحليل الفرد بهدف تحديد الإحتياجات التدريبية عدة طرق منها :

✓ **الملاحظة** : وذلك بغرض التعرف على مستوى أداء الموظف لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وعلى أسلوب تعامله مع زملائه ومع الآلات والمعدات وأدوات العمل الأخرى، ومقارنة مستوى أدائه مع مستوى أداء العاملين الأخرين .

✓ **مراجعة تقارير أداء العاملين** : نقوم بهذه العملي للوقوف على نقاط الضعف في أدائهم وبالتالي تحديد ما يمكن معالجته عن طريق التدريب.

✓ **مراجعة سجلات العاملين** : وهنا نقوم بالوقوف على مؤهلات وخبرات العاملين والدورات التدريبية التي شاركوا فيها.

<sup>1</sup> د حنا نصر الله، نفس المرجع السابق، ص: 221، 222.

### 3- مسؤولية تحديد الإحتياجات التدريبية<sup>1</sup>

بداية لابد من التنويه بشرطين أساسيين لابد من توفرهما في الجهة المسؤولة عن عملية تحديد الإحتياجات وهما:

✓ أن تكون هذه الجهة هي أكبر الأطراف قادرة على فهم وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة، فذلك يمكنها من أن تكون أكثر الأطراف قدرة على استشعار مشاكل المؤسسة وتحديدتها.

✓ أن تكون هذه الجهة هي المسؤولة عن إنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة ضمن معدلات الإنجاز والزمن والتكلفة المطلوبة في إطار الجودة الشاملة، وبالتالي تكون أكثر الأطراف حرصا على متابعة مشكلات المؤسسة، وتحديدتها حتى لا تحول دون تحقيق الأهداف.

من خلال ما سبق، فأنا نرى أن مسؤولية تحديد الإحتياجات التدريبية يشترك فيها كلا من : الإدارة العليا والرؤساء المباشرين وإدارة الموارد البشرية زائد الأفراد أو العمال والزملاء في المهنة.

### المطلب الرابع: أنواع الإحتياجات التدريب<sup>2</sup>

من خلال هذه العملية يتم تحديد العمال الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم عن طريق التدريب، فمن خلال هذه المرحلة تتضح جوانب القصور في أداء العامل بسبب انخفاض معدل إنتاجه (مؤشر انخفاض الإنتاجية) وتصبح الإشكالية المطروحة في هذه الحالة هل القصور في الأداء دائما يمكن معالجته عن طريق التدريب؟ أم أن هذا القصور يرجع إلى أسباب أخرى لا يستطيع التدريب معالجتها؟ ولذلك يجب قياس ما مدى استعداد الأفراد وقدراتهم الحالية؟ ومقارنتها مع القدرات المطلوبة للعمل، وإذا كان الحل في التدريب فما نوع الإحتياجات اللازمة؟ وللإجابة على هذا التساؤل هناك العديد من التصنيفات نذكر منها :

<sup>1</sup> بعاج الهاشمي " دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة "، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة الاعمال، تحت

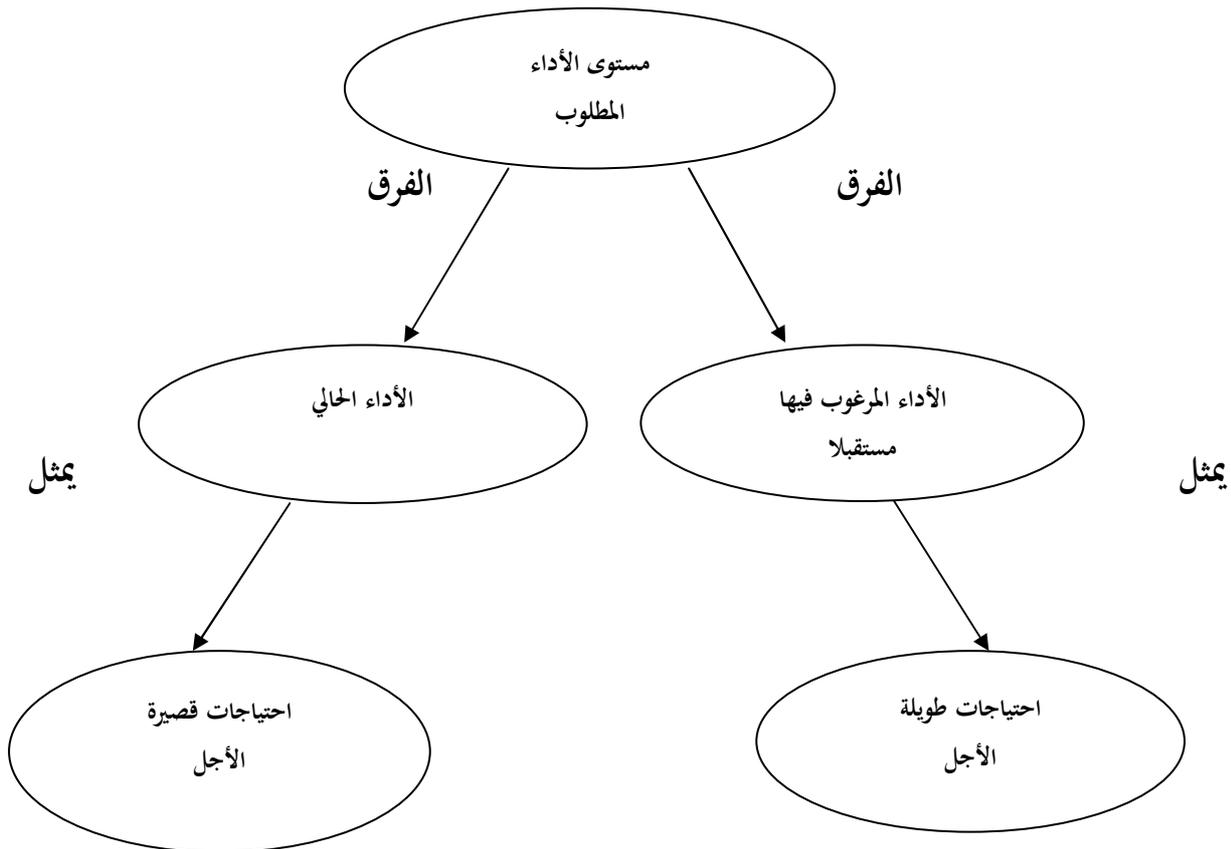
إشراف د. عبدالرشيد بن ديب، جامعة الجزائر 03، (2010/2009)، ص 75

<sup>2</sup> بعاج الهاشمي، نفس المرجع السابق، ص 78، 79.

✓ احتياجات تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل : وتمثل الإحتياجات طويلة الأجل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى المرغوب فيه مستقبلا أما الإحتياجات قصيرة الأجل فتمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالي.

✓ احتياجات تدريبية حالية ومستقبلية : الإحتياجات التدريبية الحالية هي التي يحتاج العاملين التدريب عليها في الوقت الحاضر أما المستقبلية فهي التي سيحتاجه العاملين التدريب عليها في المستقبل نظرا للتغيرات المخطط إجرائها في المستقبل في خطوط الإنتاج أو الخدمات أو في وسائل وأدوات العمل أو في التكنولوجيا المستخدمة... الخ.

الشكل رقم (03-02-02) يبين الإحتياجات التدريبية الطويلة الأجل والقصيرة الأجل



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الشرح السابق لأنواع التدريب

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين أن التدريب استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين، وأنه عملية مخططة ومستمرة تستهدف إجراء تغيير في معارف، مهارات، اتجاهات وسلوكيات العاملين، ليتمكنوا من الإبداع والتكيف مع التغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة. وأن فاعلة وكفاءة النشاط التدريبي يتوقف على التشخيص والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمؤسسة والعاملين تتطلب وضع هيكل متكامل مستندا إلى التحليل الدقيق لفجوة الأداء في المؤسسة.

كما أن العملية التدريبية هي جزء من نظام كبير، وهي في حد ذاتها نظام متكامل يحتوي على عدة أنظمة فرعية، تتوقف فعاليتها على درجة تماسك هذه الأجزاء فيما بينها، كما أن فعالية أي نظام فرعي تتوقف على مخرجات نظام فرعي آخر من النظام الكبير (نظام التدريب). (وأن من أهم المشكلات العملية التدريبية أنها يمكن أن تنطفئ أثارها بعد مضي مدة زمنية ليست طويلة، إذا لم يكن الفرد المتدرب واعيا باستمرار التنمية الذاتية لنفسه، وضرورة تطبيق ما تعلمه من مهارات ومعارف في المؤسسة.

وعليه كان من الضروري التطرق إلى الإحتياجات التدريبية للقيام بعملية تحليل الإحتياجات التدريبية والتطرق ال خصائصها وأساليب تحديدها، ومن المسؤول عن تحديد الإحتياجات التدريبية وذلك لمعرفة القصور الموجود في الحاجة إلى التدريب لمعرفة أهم الأنواع من الإحتياجات التي يمكن استعمالها حسب الحاجة إلى التدريب.

# الفصل الثالث

## تحليل العملية التدريسية

## مقدمة الفصل الثالث

تسعى المؤسسات الحديثة إلى وضع استراتيجيات و خطط لضمان البقاء في ظل المنافسة، فهي دائما تهدف إلى تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة و هذا ما تطرقنا له في الفصل السابق و للوصول إلى هذا الهدف لإعطاء ديناميكية للعمال عن طريق التدريب لابد من القيام بتحليل العملية التدريبية.

من المؤكد أن العملية التدريبية تستدعي النقاش الطويل و الحوار الجاد بين مديري ومسئولي التدريب في أي مؤسسة. ولا بد من الوعي بأهمية الحوار حول مواضيع التدريب، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار أمرين:

- من الضروري دائما ألا يعتمد التدريب فقط على الحوار، بل يجب أن يركز على خلفية العمل الذي يدور حولها الحوار فالندريب الفعال يعتمد بشكل كبير على الحوار المدعم بالمعلومات الحديثة ذات الصلة المباشرة بالعمل و بموضوع الحوار.

- و الأمر الثاني الذي يجب على القائم على التدريب أن يأخذه بعين الاعتبار، فيتعلق بحقل خارج نطاق موضوع التدريب فهذا الموضوع يرتبط بالمحيط العام للمؤسسة.

وفي هذا الفصل سينصب اهتمامنا على مختلف عناصر أو مراحل عملية التدريب، و التي يجمع المؤلفون على أنها ثلاث وهي:

- **مرحلة التحليل:** أساسها عملية تحديد أو تقدير الإحتياجات التدريبية.

- **مرحلة التصميم:** معنى ذلك تصميم النظم (برامج التدريب) و القيام بتنفيذها من خلال تدريب الموارد البشرية المستفيدة من العملية.

- **مرحلة التقييم:** تعني العمل الذي تجر به إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المكلفة بالعملية التدريبية، من أجل معرفة مدى فعالية البرامج التدريبية في الوصول إلى المخرجات المطلوبة، وكذا المردودية المالية للعملية ككل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قاسمي أسماء، "مرجع سبق ذكره، ص:62.

## المبحث الأول: تصميم برامج التدريب وتنفيذها

### تمهيد

تتبع عملية تحديد الإحتياجات التدريبية و الوقوف على أوجه القصور و العجز في الأداء لدى الموارد البشرية، ترجمة هذه الإحتياجات إلى أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال برامج تدريبية يتم تصميمها بشكل علمي، و توفر لها كل الإمكانيات اللازمة.

يشكل تصميم برنامج التدريب محور المرحلة الثانية من مراحل عملية التدريب، حيث يركز على ضرورة توفير كل المستلزمات التدريبية من أموال، و مدربين، و أماكن للتدريب، و معدات تدريبية، هذا إلى جانب أهمية اختيار أنجع الأساليب التدريبية و التي يجب أن تخدم أهداف التدريب و تساهم في إنجاحه؛ كما يتضمن تصميم برنامج التدريب وضع خطة لمتابعة السير الجيد للعملية، حيث يتولى مدير التدريب أو أخصائي التدريب التأكد من أن البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط له و من أن كل الأمور تسير بالشكل المطلوب.

و بما أن المنظمات تستثمر مبالغ كبيرة في سبيل تنمية و إعداد عاملها، بهدف تدعيم قدراتها التنافسية و تحسين مراكزها السوقية و نتائج أعمالها من جهة، إضافة إلى تحقيق أهداف مواردها البشرية من جهة أخرى، فهي لا محالة تحتاج إلى الوقوف على مدى مساهمة التدريب في تحقيق هذه الأهداف، و يكون لها ذلك من خلال عملية التقييم التي تعد آخر مرحلة من مراحل عملية التدريب.

### المطلب الأول: مفهوم البرامج التدريبية<sup>1</sup>

يعرف جاك سواير (Jaques Soyer) البرنامج التدريبي بأنه "عبارة عن ترجمة عملية للسياسة التدريبية للمؤسسة، حيث يمكن أن يكون سنويا أو سداسيا... الخ، حيث يسهل البرنامج التدريبي للمؤسسة تحقيق أهدافها العامة و أهدافها الفرعية لكل وحدة أو نظام فرعي بالمؤسسة، لذا فتصميمه و تنفيذه و متابعته ليست مهمة مسئول التدريب فقط و لكن الفاعلين بالمؤسسة (مسئولي الوحدات والمصالح... الخ).

<sup>1</sup> بعاج الهاشمي مرجع سبق ذكره، ص 85، 86.

و يتمثل البرنامج التدريبي في وثيقة تعاقدية تربط مختلف الفاعلين بالمؤسسة من إدارة، و مسيرين، و مسؤول التدريب، و المتدربين و ممثلي العاملين و هو يختلف في شكله من منظمة لأخرى حسب طبيعة كل واحدة منها و الطرق التسييرية و التنظيمية فيها.

كما يجب أن يكون البرنامج التدريبي مرنا بالقدر الكافي بحيث يمكن أن ندرج فيه احتياجات تدريبية جديدة بعد الإنتهاء من تحديدها، كما يمكن قبل البدء في تصميمه طرح مجموعة من الأسئلة بحيث تتضمن الإجابة عنها نوعية جيدة للبرنامج التدريبي ومن أهم نماذج الأسئلة المطروحة ما يلي:

✓ كيف يمكننا الاستجابة لمجموعة الإحتياجات التدريبية المحددة؟

✓ ما هي المشاكل ذات الأولوية و التي تريد المؤسسة حلها؟

✓ ماهي الوسائل التي يجب أن توفرها المؤسسة لتحقيق تلك الإحتياجات؟

✓ منهم الفاعلون الذين يجب إشراكهم؟ وكيف؟

✓ ماهي أساسيات السياسة التدريبية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار؟

✓ ماهي الفترات المفضلة والتي يمكن أن نختارها؟

والبرنامج التدريبي ليس غاية في حد ذاته، و لكن دوره يتمثل في الاستجابة للأهداف العملية للمؤسسة، و يجب أن يعيد محتواه وفقا للتوافق بين مجموعة التنظيمات الإجتماعية بالمؤسسة، و سياسة الموارد المتبعة، و طرق تنظيم العمل وثقافة المؤسسة.

### المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية

تعتبر عملية تصميم البرامج التدريبية الخطوة الثانية من خطوات العملية التدريبية، حيث أن التصميم الجيد يضمن لنا تحقيق الأهداف التدريبية المسطرة بفعالية، سواء على مستوى المؤسسة أو الفرد، و يقصد بتصميم برامج التدريب ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية و تحديد الأسلوب الذي يتم استخدامه بواسطة المدربين كجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين و ميزانية التدريب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بعاج الهاشمي، نفس المرجع السابق، ص 85.

إن عملية تصميم البرامج التدريبية تأتي بعد الإنتهاء من تحديد الإحتياجات التدريبية و ترجمتها إلى أهداف و معايير حيث تتطلب الأخذ بعين الاعتبار عدد من العوامل نذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **أهداف التعلم و طبيعة المواد المراد تعلمها:** ينبغي أن تتضمن أهداف التدريب، و مستوى المعرفة و الاتجاهات التي يتوقع أن يكتسبها المتدرب عند نهاية فترة التدريب، وقد تختلف و تتنوع المهارات و المعرفة المراد تعلمها.

2. **مستوى المتدربين:** يقصد بذلك تحديد مستويات المتدربين العلمية و العملية، و عددهم و أعمارهم و اتجاهاتهم و مدى حماسهم و رغبتهم في التدريب.

3. **مهارات المتدربين:** ينبغي التأكد من توافر الاختصاصيين حسب الأعداد و الاختصاصات المطلوبة للقيام بالتدريب المطلوب فقد يتطلب الأمر البحث عنهم في خارج البلاد إذا ما استعصي الأمر على المنظمة توفيرهم داخل البلاد، و ظهر نقص في الكفاءات المتاحة للمراكز التدريبية المحلية أو بسبب الحاجة إلى تنويع الخبرات و الإطلاع على خبرات دول أجنبية متطورة في بعض الأنشطة و الأعمال.

4. **المواد المتاحة:** ينبغي العمل على توفير الاموال للإنفاق على برامج التدريب و رصدها في موازنات المنظمات لتفي بالإحتياجات من مستلزمات التدريب و أجور و أتعاب المدربين.

5. **معايير ومستويات الأداء:** ينبغي تحديد معايير أو معدلات الأداء التي يجب أن يصل إليها الموظف بعد حضوره الدورة التدريبية، ففي ضوء هذه المعايير يمكن تقويم المتدربين و جدوى التدريب الذي يتم تنفيذه.

و لتصميم البرامج التدريبية يجب الاستناد على نتائج المرحلة السابقة، ألا و هي مرحلة التحليل، حيث يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة و من أهم الخطوات المتبعة ما يتعلق بالأهداف التدريبية و لتصميمها يتطلب اتباع ما يلي:

✓ تحديد محتوى البرنامج التدريبي في ضوء الهدف من التدريب.

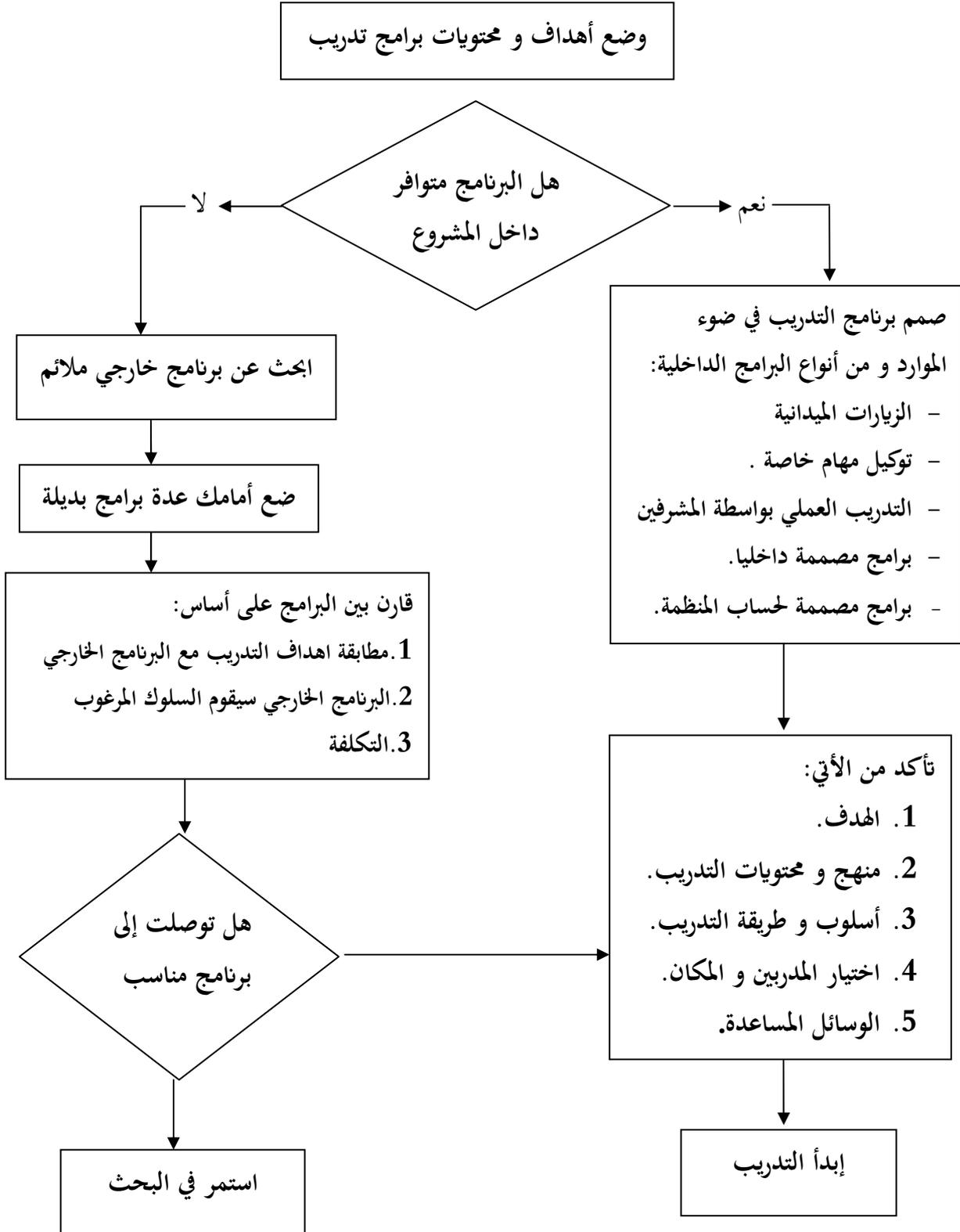
✓ تحديد أسلوب التدريب.

✓ إختيار المدربين.

✓ توفير التسهيلات المادية و الفنية اللازمة لتنفيذ البرنامج.

<sup>1</sup> د حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص: 223، 224

الشكل رقم (03- 01) خطوات تصميم برنامج تدريب



المصدر بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 86

## المطلب الثالث: إدارة البرامج التدريبية<sup>1</sup>

تتجزأ إدارة البرنامج التدريبي إلى مجموعة التحضيرات و الأعمال التي تقتضيها طبيعة عقد أي برنامج تدريبي و تمر هذه التحضيرات بثلاث مراحل : مرحلة ما قبل إنعقاد البرنامج التدريبي، و مرحلة تنفيذه و مرحلة إنتهائه.

### 1- المرحلة الأولى ما قبل إنعقاد البرنامج التدريبي:

تتمثل الخطوات الرئيسية في هذه المرحلة فيما يلي:

#### 1.1- التخطيط للبرنامج التدريبي: و يشمل ما يلي:

- ✓ تحديد مستويات المترشحين للبرنامج التدريبي، و طريقة اختيارهم، و عددهم، و تنظيم طريقة جلوسهم و تحديد نوع التدريب.
- ✓ تحديد أهداف البرنامج التدريبي و محتوياته، و مدته، و مكان إنعقاده و تحديد أساليب التدريب ووسائله.
- ✓ توضيح العلاقة بين البرنامج التدريبي الذي يتم التخطيط له و البرامج التدريبية السابقة والمستقبلية.
- ✓ وضع الموازنة المطلوبة لتنفيذ البرنامج التدريبي.
- ✓ تحديد المسؤولين و تحديد المشرفين على تنفيذه.
- ✓ تحديد طريقة تقويم المتدربين.
- ✓ تحديد كيفية الشهادات التي ستمنح للمتدربين (الحضور، التقدير، ... إلخ)

### 2.1- إقرار البرنامج التدريبي: بعد اجتياز الخطوات السابقة يمنح المعني بنشاط التدريب السلطات

اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي في الحدود التي تمكنه من إنجازه وتحقيق أهدافه.

<sup>1</sup> د نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص: 408-412.

**3.1- الاتصال بالمدرسين:** يستهدف ذلك شرح أهداف البرنامج التدريبي، وتقديم نبذة عن فئة المتدربين

و مكان التدريب و يتم الاتفاق على موعد تسلم المادة العلمية المطلوبة.

**4.1- الزيارات الميدانية:** ذلك بأن يتم الاتصال بالمنظمات المزمع زيارتها لأغراض التدريب الميداني.

**5.1- إعداد جدول البرنامج التدريبي:** و يشتمل على موضوعات التدريب، موعد تقديم كل موضوع

باليوم و الساعة، أسماء المدربين، مكان التدريب.

**6.1- اعداد صيغة البرنامج التدريبي:** ذلك بأن يقوم المعني بنشاط التدريب بإرسال البرنامج التدريبي

إلى المدربين لتحديد موعد اجتماع يستهدف تبادل الرأي و المناقشة.

## 2- المرحلة الثانية تنفيذ البرنامج التدريبي:

تستهدف هذه المرحلة ما يلي:

✓ التعرف على آراء المتدربين في البرنامج التدريبي كمحتويات و مادة تدريبية

و مدربين و تسهيلات إدارية.

✓ تقويم المدربين و إعداد تقارير و ملفات متابعة لكل متدرب.

✓ توزيع شهادات المشاركة من خلال إقامة حفل ختامي للبرنامج التدريبي، تراعي فيه

الإجراءات التي سبق اتباعها في حفل الافتتاح.

## 3- المرحلة الثالثة إنتهاء البرنامج التدريبي:

تتطلب هذه المرحلة تقويم البرنامج التدريبي و إعداد التقرير النهائي له، وعادة ما يغطي التقييم في بيئة

الإدارة و متابعة مدى الوصول إلى الأهداف المرجوة من برمجته .

### المطلب الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية

في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود، و يتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق و المدربين و نوعية المتدربين، و الظروف المادية و غير المادية التي تحيط بالبرنامج، و كذلك نوع البرنامج.

وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج أهمها:<sup>1</sup>

✓ تحديد الوقت و المدة الزمنية للبرنامج و إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم و تهيئة أماكن إقامتهم.

✓ التأكد من تهيئة المدربين في المكان و الوقت المحدد، و التعرف على خبرات و تطلعات المدربين.

✓ تجهيز قاعة التدريب و توفير مساعدات التدريب السمعية و البصرية و غيرها.

✓ تجسيد البرنامج و شرح أهدافه في الوقت المحدد.

✓ التعرف على توقعات المشاركين و إنطباعاتهم و ملاحظاتهم على سير البرنامج.

ولكي ينجح البرنامج التدريبي لا بد من توفر مقومات النجاح التي يمكن أن نذكر منها :

✓ يجب أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماما عن أهداف عملية التدريب.

✓ التدريب لا يخلق الإنسان الذكي الواعي، بل يصقل ويزيد من مهاراته وقدراته فقط.

✓ إن كل تغيير يجب أن يبدأ بتمهيد أذهان العاملين، و تهيئةهم نفسيا و إمدادهم بالمعلومات اللازمة

و الصحيحة و إشراكهم في التغيير.

✓ التدريب لاي قوم إلا بتوفير الفرصة للتعليم و الاستفادة ، بمعنى أنه لا يمكن أن يتم إلا إذا كانت

لدى الفرد الحافز و الرغبة للتزود بالمعرفة و تطوير أدائه، و هذا مرهون بمدى تناسب محتوى البرنامج

مع احتياجاته، حتى وإن كانت الطرق المتبعة في التنفيذ تلقى قبولا، و لا يشعر المتدرب بالأمن

اتجاهها.

<sup>1</sup> بعاج الهاشمي مرجع سبق ذكره، ص 92-94.

✓ أن يكون برنامج التدريب مرنا إذ يصعب أن ينجح في القيم والأبعاد الحضارية والمعارف والمهارات، مالم يكن مصحوبا بتغيرات مناسبة في الظروف ونظم الحوافز، ونظم المعلومات و نماذج و طرق التفاعل و الإكتساب .

ولتنفيذ البرنامج التدريبي المبرمج من الهيئة المكلفة بإدارة التدريب □ بد من مراعاة العوامل التالية :<sup>1</sup>

**1. مكان التدريب:** إن عملية اختيار الأماكن المناسبة للتدريب تكون على أساس نوعية تدريب في حد ذاته فإذا كان التدريب مهنيا فسيكون في مواقع العمل، أما إذا كان نظريا فسيكون في قاعات معدة لعملية التدريب، و يمكن أن يكون في مراكز تدريب خارجية تابعة لمنظمات التدريب الخارجي أو تابعة للمنظمة نفسها.

**2. زمان التدريب :** يعتبر التدريب عملية مستمرة بالنسبة للعاملين □ تتوقف ما دامت هناك بيئة خارجية متغيرة بل سريعة التغيير، كما هو معلوم فإن تغيير هذه البيئة يؤثر على المؤسسة بصفاتها نظام مفتوح لكن من الضروري اختيار الوقت الأنسب للقيام بعملية التدريب فعند دخول تقنية جديدة أو تكنولوجيا متطورة يجب أن تكون السباق في التدريب على هذه التقنيات كي تكسب ميزة تنافسية تمكنها من التفوق لمدة على منافسيها، وعلى القائمين على عملية التدريب تجنب الأعياد الدنية و الوطنية كذلك العطل خاصة الصيفية منها، وعند اكتمال تصميم مشروع البرنامج التدريبي و مصادقة كل الفاعلين في المؤسسة عليه يصبح وثيقة رسمية للعمل ويقع على عاتق مسئول التدريب توزيعه على مستوى كل الأقسام و الوحدات و المصالح بالمؤسسة.

**3. المتابعة اليومية لسير البرنامج التدريبي :** على مسئول التدريب أن يجمع تباعا كل المعلومات الضرورية عن سير العملية التدريبية و يقارن بين التدريب التقديري وما هو محقق فعل، هذه المقارنة تسمح لمسئول التدريب وكذا المسيرين من المتابعة الجيدة لسير العملية التدريبية مع إمكانية التدخل أو التعديل، إذا حدث طارئ ما أو لم يتبع البرنامج التدريبي مع التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب والتأكد من إعداد المادة العلمية، توفير المساعدات التدريبية (الكمبيوترات، الأفلام، السبورات....).

<sup>1</sup> د.نوال عبد الكريم الأشهب، "إدارة الموارد البشرية"، دار أمجد للنشر والتوزيع عمان - الأردن،-الطبعة الأولى، 2015، ص 99.

## المبحث الثاني: تقييم فعالية العملية التدريبية

### تمهيد

التدريب كأى من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لا بد من متابعته و تقييمه، فالتقييم مهمة من المهام الضرورية و الملازمة و المتممة لعملية التدريب، فعملية تقييم البرامج التدريبية ضرورة لا بد منها و هذا نظرا للوقت التي تستغرقه و النفقات الكثيرة، فهي تعتبر من أصعب المراحل و أكثرها أهمية، لأن من خلالها يتم قياس كفاءة البرامج التدريبية و المدربين، و مدى نجاح التدريب في تحقيق الأهداف المسطرة و المرجوة منه، و التغيير الذي نجح في إحداثه و اثبات الفوائد و العائد.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتقييم و الفعالية

#### 1- التقييم:

يعرف كريك باتريك تقييم البرامج التدريبية بأنها عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية و مقدار تحقيقها للأهداف المقررة و إبراز نواحي القوة و الضعف فيها، و يعرف آخرون تقييم التدريب بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقعة تحقيقها لكل من المدراء و المدربين و المتدربين.<sup>1</sup>

كما عرّف العديد من خبراء الإدارة و من بينهم كوك و ريتشارد إذ أكدا بأن التقييم عملية أو مسعى منظم لفهم أهمية الأنشطة التدريبية التي تم تنفيذها من حيث الطريقة التي تم بها التدريب و من حيث الأثر النهائي الذي أحدثه التدريب على المشاركين، بينما عرف الباحث شيناف التقييم على أنه تطبيق عملي لإجراءات تقيس عملية تصميم، و تنفيذ، و صلة البرنامج باحتياجات المدربين، و فعالية البرنامج التدريبي و الأثر النهائي للتدريب على المتدربين.

<sup>1</sup> الدكتور حنا نصر الله، نفس المرجع السابق، ص 238

## 2- الفعالية:

استقطب مفهوم الفعالية اهتمام العديد من الباحثين و المختصين، و الذين حاولوا تدقيقه و تحديده؛ و لقد تداخل مفهوم الفعالية مع مفهوم مصطلحين آخرين، و هما الكفاءة و الأداء، فهناك من يرى أن الفعالية هي الأداء و هناك من يعبر عنها بأنها الكفاءة، و عليه فإننا سنسعى إلى إعطاء مفهوم لكل مصطلح و نحاول إبراز أوجه التداخل فيما بينها.

الفعالية بالنسبة لمنظمة ما، تتمثل في الحصول على النتائج في إطار الأهداف المحددة، و تعرف كذلك بأنها درجة تحقيق والوصول إلى الأهداف.

أما الكفاءة فهي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة دون إسراف أو ضياع، وبالتالي فيمكن التعبير عنها بأنها الاستخدام العقلاني للموارد بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة.

مما تقدم يمكن القول بأنه من خلال استخدامنا لمصطلح الفعالية في بحثنا، فأنا نقصد به الوصول إلى النتائج المرغوبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قريشي محمد صالح، نفس المرجع السابق، ص 88.

## المطلب الثاني: منهجية التقييم

ينبغي أن تتم عملية التقييم على ثلاثة مراحل رئيسية وهي التقييم ما قبل التدريب، والتقييم أثناء التدريب، و التقييم ما بعد التدريب.

### 1- التقييم ما قبل التدريب<sup>1</sup>: تشمل هذه المرحلة على قيام أخصائي التدريب بالتأكد من الآتي:

- ✓ ارتباط الإحتياجات التدريبية بأهداف و سياسات المنظمة.
- ✓ التنبؤ بعائدات التدريب على المنظمة و الموظف.
- ✓ تقييم تصميم البرامج من حيث المنهاج و الأسلوب و المواد و الفترات الزمنية و الموقع و نوع المدربين حسب [ ] اختصاصات المطلوبة.
- ✓ التأكد من توافر المبالغ المرصودة في الميزانية لتغطية نفقات البرامج التدريبية.

### 2- التقييم أثناء التدريب<sup>2</sup>

وهنا يقوم المسئول عن تقييم بالتحري عن سير تنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطة الموضوعية و هي كالتالي:

- ✓ الوسائل المستخدمة في التدريب.
- ✓ الوقت المخصص لتدريب.
- ✓ تقييم أداء المدرب من خلال قياس تحميل وأداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي توفرها البرامج التدريبية.
- ✓ تقييم ردود فعل المدربين اليومي بصدد المعلومات المطروحة أثناء عملية التدريب من خلال المتابعة المستمرة من قبل الإدارة المسئولة عن التدريب.

<sup>1</sup> الدكتور حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 229.

<sup>2</sup> - احمد عيدان جاسم، "مجلة جامعة [ ] نبار للعلوم [ ] اقتصادية و [ ] دارية، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها"، المجلد 4 العدد 8، جامعة [ ] نبار، كلية الإدارة و [ ] اقتصاد، الرمادي، 2012، ص 253.254.

### 3- التقييم ما بعد التدريب:

حيث تهدف هذه المرحلة إلى قياس اثر التدريب على الأداء و سلوك المتدربين بعد تنفيذ التدريب و يكون التقييم هنا بالتركيز على الجوانب الآتية:

#### 1.3- ردود فعل المتدرب: من حيث إنطباعات الأفراد المشتركين عن البرامج التدريبي بصدد محتوى

البرنامج و الأساليب المتبعة و قدرات المدرب و مناخ التدريب، و ما هي قدرات الاستفادة من برامج التدريب و أية ملاحظات حول تطوير البرامج اللاحقة.

#### 2.3- التعلم و السلوك: هنا يتم قياس مدى استيعاب المتدربين للمفاهيم الأداء و النظريات المطروحة

و تلجأ العديد من المنظمات إلى إجراء اختبارات للمتدربين قبل البدء بالبرامج التدريبي لمعرفة المخزون الفكري لدى هؤلاء و من ثم تجري اختبارا آخر بعد الإنتهاء من التدريب لمعرفة مقدار التراكم الفكري من خلال مقارنة نتائج الاختبارين، و ذلك تتعرف المنظمات من خلال تلك الاختبارات على مدى التأثير الذي سيحصل على سلوك المتدربين في بيئة العمل و قد تستخدم المنظمات أسلوبا آخر في المجال حيث يتم تحديد مجموعة من العاملين لديهم نفس الصفات والمؤهلات و نفس الدرجة الوظيفية و المهنية و تعرف هذه المجموعة بمجموعة الضبط و يجري هنا مقارنة أداء المجموعة التي تم تدريبها بمجموعة الضبط و عند ذلك تعرف الإدارة مقدار التغيير في سلوك العاملين و مستوى أدائهم.

#### 3.3- النتائج: يركز التقييم على النتائج لقياس المتغيرات مثل الإنتاجية و معدل الدوران الوظيفي

ومدى تحسن الكفاية و الجودة في الإنتاج و الخدمات و معدل خفض الشكاوي و الغياب و الحوادث في العمل و ارتفاع مستوى المبيعات و الإنتاج، و بإمكان المنشأة قياس هذه المتغيرات أيضا من خلال الرجوع إلى السجلات والملفات و إجراء مقارنة للمتغيرات قبل و بعد إجراء التدريب.

**4.3- التكلفة والعائد<sup>1</sup>:** هناك أسلوب آخر لقياس نتائج و جدوى التدريب، وذلك بتحليل التكلفة والعائد كالتالي: أنظر الجدول.

**جدول رقم (03-02) يوضح تحليل التكلفة و العائد**

العائد	التكلفة
	<b>التكلفة المباشرة:</b>
	- نفقات السفر و الأجور اليومية للمتدربين.
	- نفقات استئجار الأجهزة و المكان.
	- نفقات الطعام و الوجبات.
	- نفقات المبيت في الفنادق.
	<b>التكلفة الغير مباشرة:</b>
	- التكاليف الخاصة بالموظفين.
	- تكلفة الاتصالات بالأطراف المعنية بالتدريب.
	- تكلفة تصميم و إعادة مستلزمات التدريب (مطبوعات، نشرات... الخ).
	- تكلفة استئجار أفلام، شرائح، أجهزة.
	<b>تكاليف عامة:</b>
	- تكاليف تكبدها المنظمة في توفير الخدمات للمتدربين
	- نفقات مواصلات للمتدربين.
- زيادة معدلات الإنتاج.	
- خفض في نسبة التلفيات و الأخطاء.	
- خفض معدل الدوران الوظيفي.	
- خفض معدل الحوادث في العمل.	
- خفض مستوى الإشراف على العاملين.	
- زيادة القدرة على النمو و الترقية للمتدرب.	
- تحسين في اتجاهات العاملين و رفع معنوياتهم في العمل.	

المصدر: الدكتور حنا نصر الله، نفس المرجع، ص 242

<sup>1</sup> الدكتور حنا نصر الله، نفس المرجع السابق، ص 241.242.

### 5.3- تقييم البرنامج التدريبي بعد إنتهاءه بفترة<sup>1</sup>:

في هذه المرحلة يتم تقييم البرنامج التدريبي بعد إنتهاءه بفترة معينة ، و لتكن مثلا شهر أو أكثر و ذلك للتأكد من مدى تحقيق التدريب لأهدافه و نتائجه المرجوة .

ويمكن استخدام بعض الأساليب الأخرى في تحقيق ذلك :

كإستقصاء آراء الرؤساء المباشرين للمتدربين عن مدى التحسن الذي حدث على معارف و اتجاهات و مهارات و سلوكيات هؤلاء المتدربين ، واستقصاء آراء المتدربين عن المكان الذي تدربوا فيه و مناقشتهم في مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي وكيف أنه ساهم أو العكس في تحسين أدائهم للأعمال التي يقومون بها.

### المطلب الثالث: أساليب تقييم البرامج التدريبية

هناك عدة اساليب لتقييم البرامج التدريبية تتمثل في ما يلي :

#### 1- أسلوب كيركباتريك:

قد يكون إطار العمل الأكثر شهرة و الأوسع إنتشارا لتقييم التدريب، و معظم النماذج المستخدمة اليوم في تقييم التدريب هي عبارة عن نماذج متطورة عن نموذج كيركباتريك و الذي اقترح مفهوما للمساعدة في تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها، و قد تطلبت فكرته أربعة مستويات من التقييم، تمثل هذه المستويات الأربعة طرقا متتابعة لتقييم البرامج و كل مستوى على قدر من الأهمية في ذاته، كلما تحركنا من مستوى إلى التتالي له تصير العملية أكثر صعوبة، و تستغرق المزيد من الوقت غير أنها توفر الكثير من المعلومات القيمة، و لا يجوز إهمال أي مستوى كي نصل ببساطة إلى المستوى الذي يعتبره المدرب أكثر أهمية، كما ينبغي الإشارة إلى أن الصعوبة و التكلفة لإجراء التقييم تزداد كلما اتجهنا في المستويات (من المستوى الأول إلى المستوى الرابع).

<sup>1</sup> اياد حماد، ماجستير إدارة أعمال، تدريب وتنمية الموارد البشرية، جامعة دمشق، 2009، ص 24

**1.1- رد الفعل:** يرى كيركاتريك أن بدأ عملية التقييم بقياس رد الفعل و إنطباعات المتدربين حول

التدريب، و يهدف هذا المقياس إلى معرفة مدى رضا المشاركين عن البرامج من حيث المحتوى، والمدربين، والمواد التدريبية، والأساليب، والخدمات الإدارية، وهل كان البرنامج ممتعا و مثيرا أم أنه كان مملا وجامدا<sup>1</sup>.

ويمكن الاستعانة بالأساليب التالية لقياس رد فعل البرنامج التدريبي على المتدربين منها:

✓ المقابلة الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التدريبي.

✓ الملاحظة الدقيقة للمتدربين خلال الدورة التدريبية.

✓ تصميم إستبيان بهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كمية بقدر الإمكان.

**2.1- التعلم:** يرتبط هذا المستوى من التقييم بقياس تعلم المبادئ و الحقائق والأساليب و المهارات

المقدمة بالبرامج، و هناك شروط لا بد من مراعاتها عند استخدام هذا المستوى من التقييم أهمها:

✓ اختبار جميع المتدربين قبل بدء البرامج و بعده، ثم مقارنة نتائج الاختبارين.

✓ أن يغطي الاختباران جميع المواد التي تم تعلمها.

✓ أن يتم القياس بشكل موضوعي ما أمكن، و في ضوء الأهداف التدريبية للبرامج.

✓ أن يتم استخدام مجموعة ضابطة لمقارنتها مع مجموعة التجربة.

✓ أن يتم التعبير عن نتائج التقييم إحصائيا بهدف معرفة مستوى التعلم في صورة ارتباطات و

مستويات ثقة معينة<sup>2</sup>.

**3.1- السلوك:** يعني هذا المستوى قياس التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي

شارك فيه.

هناك عدد من الإرشادات تساعد في تقييم التغيرات السلوكية و هي:

✓ إجراء تقييم للأداء الوظيفي للمتدربين قبل الالتحاق في البرنامج التدريبي و بعده.

✓ إجراء التقييم من قبل المشرف على التدريب أو من قبل مرؤوسيه أو زملائه، أو من قبلهم جميعا.

<sup>1</sup> اياد حماد، المرجع سابق الذكر، 2009، ص 25-29

<sup>2</sup> اياد حماد، المرجع نفسه، ص 31

- ✓ إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل و بعد التدريب، و ربط التغيرات الأخيرة ببرنامج التدريب.
- ✓ يجب إجراء التقييم بعد أشهر من إنتهاء البرامج ليكون المتدرب قد مارس ما تعلمه.
- ✓ استخدام مجموعة ضابطة ومجموعة تجرية للمقارنة.

**4.1- النتائج:** يهدف التقييم في هذا المستوى إلى معرفة أثر التدريب على مستوى الخدمات قبل و بعد البرنامج التدريبي (الهدر المالي- سجلات الأداء للموظفين- عدد الشكاوي من العملاء- مستوى الجودة للخدمات المقدمة - هدر الوقت)، و بمعنى آخر فإن التقييم على هذا المستوى يشمل النتائج الملموسة للتدريب و التغيرات التي أحدثها المتدربون بالفعل لصالح الأجهزة التي يعملون بها و التي تنعكس أثارها على نتاج عملهم الفعلي و يستلزم قياسها مراقبة الأداء بعد إنتهاء التدريب بوقت كاف و يشمل هذا المستوى أيضا جمع البيانات قبل و بعد البرامج و القيام بتحليل التطور الحادث.

## 2- أسلوب باركر:

هناك طريقة أخرى اقترحها باركر لتصنيف أنواع التقييم طبقا للمعلومات المجمعة، و قام بتقسيم ودراسة المعلومات إلى أربع مجموعات هي: أداء العمل، وأداء المجموعة، ورضا المشارك، وكمية المعرفة التي اكتسبها المشارك<sup>1</sup>.

**1.2- أداء العمل:** هو تقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل، و تحديد مدى مساهمة البرامج في تطوير أداء العمل، و يأتي التقييم من القياسات الموضوعية لأداء العمل بما في ذلك ناتج العمل، نوعيته، التوقيت، و توفير النفقات بالإضافة إلى التغيرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل و التي تشير إلى حدوث تحسن بالأداء.

**2.2- أداء المجموعة:** يحدد هذا النوع من التقييم تأثير البرامج على مجموعة ما يعمل المشاركون من خلالها أو التأثير المحتمل للبرامج على المؤسسة ككل، و هذه منطقة يصعب تقييمها نظرا لتأثير عوامل عديدة أخرى غير التدريب على أداء مجموعة العمل.

<sup>1</sup> اياد حماد، المرجع سابق الذكر، 2009، ص 36-37

تتضمن أنواع بيانات التدريب قياسات أداء المجموعة للإنتاجية الكلية مثل الإنتاج، و معدلات الأخطاء، و التكاليف، و التغيب عن العمل.

بالنسبة لهذا التقييم يفضل جمع بيانات ما قبل و ما بعد لمقارنة التطورات التي طرأت و محاولة عزل تأثير المتغيرات الأخرى على قدر الإمكان.

**2.3- رضا المشارك:** يحدد هذا النوع من التقييم نوعية الحقائق و الأساليب أو المهارات التي استوعبها المشاركون، و في هذا التقييم يكون من الأفضل أحيانا إجراء اختبارات للمعلومات قبل و بعد الدورة لقياس مقدار المعارف التي تم إكتسابها.

وإذا كان هدف الدورة إكتساب مهارة معينة، فمن المفيد للمشاركين التدرّب عليها و محاكاتها لمعرفة مقدار ما اكتسبوه، و طبقا لأسلوب باركر فإن معظم دراسات التقييم تركز على الصنفين الأخيرين و هما رضا المشاركين و المعارف التي حصلوا عليها، و قليلا ما تندرج هذه الدراسات تحت أداء العمل و أداء المجموعة.

### 3- أسلوب شركة بيل:

تم تطوير أسلوب مختلف قليلا كنتيجة دراسة قام بها كل من شركة **the mary jo kulp** و **stephaine jakson** و **bell system & AT&t**. و هو تصنيف جديد للنتائج في مؤتمر عقدته الجمعية الأمريكية للتدريب و التنمية **ASTD** حول تقرير فوائد التدريب الإداري، و تم تقديم المستويات التالية لنتائج البرنامج<sup>1</sup>:

**3.1- محصلات ردود الأفعال:** يمثل هذا آراء المشاركين في البرامج ككل، أو في محتوياته التفصيلية مثل مدة البرنامج، المواد الدراسية طرق التدريس أو الأنشطة، و باختصار مدى قبولهم للبرنامج ككل.

**3.2- محصلات الإمكانيات:** يشمل ذلك ماذا يتوقع أن يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجون في نهاية البرنامج.

<sup>1</sup> اياد حماد، المرجع سابق الذكر، 2009، ص 39

**3.2- محصلات التطبيق:** يتضمن ماذا يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجونه في البيئة الطبيعية الواقعية التي من أجلها أعدهم البرنامج.

**3.4- محصلات القيمة:** تعد هذه من أكثر النتائج أهمية لأنها توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه، و يمثل هذا الناتج إلى أي مدى استفادت المؤسسة من التدريب، آخذين في الاعتبار الأحوال والوقت والجهد والموارد المستثمرة.

المستويان الأولان يمثلان الأهداف الفورية للتدريب، أما المستويان الآخران فهما يمثلان النتائج على المدى البعيد.

#### 4- أسلوب كيرو:

هناك أسلوب عام رابع لتصنيف أنواع التقييم اقترحه كل من michael bird & neil.peter و warr rackham. وهو أسلوب فريد لتصنيف التقييم تم استخدامه في إعمالهم في أوروبا و له مجال أكثر اتساعا من الاستخدام التقليدي لاصطلاح التقييم في الولايات المتحدة الأمريكية.

كما الوضع مع الأساليب الثلاثة السابقة، يوجد أربعة أصناف رئيسية لتقييم الدراسات و هي كالآتي:<sup>1</sup>

**1.4- تقييم السياق:** يتضمن هذا الحصول على و استخدام المعلومات عن الوضع العملي البيئة المحيطة لتقرير النواحي التدريبية المطلوبة، و يقرر التقييم ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب، و في أثناء هذه المرحلة يتم تقييم ثلاثة أنواع من الأهداف:

- ✓ الأهداف النهائية: هي أوجه القصور المعينة بالمؤسسة التي سيتغلب عليها أو يحد منها البرنامج.
- ✓ الأهداف المتوسطة: هي التغيرات في سلوك الموظفين في العمل اللازم لتحقيق الأهداف النهائية.
- ✓ الأهداف الفورية: هي المعارف الجديدة و المهارات أو وجهات النظر التي ينبغي للعاملين أن يكتسبونها لتغيير سلوكهم المطلوب، للوصول إلى الأهداف المتوسطة.

<sup>1</sup> اياد حماد، المرجع سابق الذكر، 2009، ص 41

و هذه المستويات الثلاثة من الأهداف ليست دائما على قدم المساواة في الأهمية، فباختصار نجد أن تقييم البيئة المحيطة يتكون من تجميع المعلومات عن القصور في الأداء، ثم تقدير أهمية هذه المعلومات لتحديد متطلبات تنمية الموارد البشرية حيث يتم تصنيف هذه الأهداف إلى ثلاثة مستويات على أساس هذه النتائج.

**2.4- تقييم المدخلات:** يمكن من الحصول على استخدام معلومات عن موارد التدريب الممكنة للخيار بين المدخلات البديلة إلى برامج تنمية الموارد البشرية و يتضمن هذا النوع من التقييم تحليل الموارد المتاحة و تحديد إمكانية نشرها حتى تكون أمامنا فرصة كبيرة لإحراز الأهداف المطلوبة، و قد تحد بعض العوامل مثل الميزانية و متطلبات الأداء من الخيارات المتاحة.

و من الأسئلة التي ترتبط بهذا التقييم<sup>1</sup>:

- ما هي المميزات المرتبطة بالطرق المختلفة لتنمية الموارد البشرية؟
- هل من المفيد للمؤسسات الخارجية أن تلعب دورا فعالا في تنفيذ البرنامج؟
- هل من المفروض تطوير البرنامج مع المواد الداخلية؟
- هل ينبغي للمؤسسات الشريكة أن تشترك في البرنامج؟
- ما هي النتائج التي تم إحرازها عند تنفيذ برنامج مماثل في الماضي؟

**3.4- تقييم ردود الأفعال:** يشمل ذلك الحصول على و استخدام معلومات عن ردود أفعال المشاركين لتطوير عملية تنمية الموارد البشرية، كما يقوم بعض المدربين بعمل محاولة اكتشاف آراء المشاركين في البرنامج في نهاية الدورة، و في تقييمات المتابعة.

و الصفة المميزة لهذا النوع من التقييم هي أنه يعتمد على تقارير المشاركين الذاتية، و ليس هناك شك أن آراء المشاركين يمكن أن تكون مساعدة و مفيدة جدا إذا تم تجميعها بأسلوب منظم.

<sup>1</sup> اياد حماد، المرجع سابق الذكر، 2009، ص 45

#### 4.4- تقييم النتائج: يشمل ذلك الحصول على و استخدام معلومات عن النتائج (مخرجات) برنامج

تنمية الموارد البشرية لتطوير البرامج المستقبلية، و هذا أهم جزء في عملية التقييم.

وإذا ما أردنا الاستفادة من تقييم المخرجات فلا بد من الإعداد الجيد قبل بدء البرامج التدريبي،

وهناك أربع مراحل تشكل تقييم المخرجات:

- ✓ تحديد أهداف الاتجاه.
- ✓ اختيار أو تكوين بعض القياسات لهذه الأهداف.
- ✓ عمل القياسات في الوقت المناسب.
- ✓ تقدير النتائج واستخدامها لتطوير البرامج التالية.

#### المطلب الرابع: مفاهيم شروط فعالية نظام التدريب

لكي يحقق التدريب الفعالية، لا بد أن نراعي الاعتبارات الآتية<sup>1</sup>:

#### 1- الاعتبار المالي: لا يعد التدريب مجالا لتسوق فيه للحصول على أفضل سعر أو تكلفة،

فالتكاليف ترتبط بالأساليب التدريبية المتبعة من أجل تحقيق الأهداف ذاتها، كما أنها ترتبط بالوقت الذي ينفقه المدرب في تدريب الأفراد، أما التدريب خارج العمل يشمل النقل وأجور المدرب، والمتدرب، و إعداد الأوراق المرجعية للتدريب، والمواد التدريبية، والبرمجيات التدريبية الحاسوبية، ومن الممكن الأخذ بعين الاعتبار المنح المالية للمساعدة في تقليل تكاليف التدريب لذا نلاحظ بأننا سنحتاج إلى ميزانية متعلقة بالتدريب.

#### 2 - الاعتبار الزمني: يعد الاعتبار الزمني من الأمور المهمة، لأن تدريب العاملين لمهمة جديدة

أو مركز جديد يحتاج إلى وقت، وفق حدود زمنية لكمية الوقت التي يمكن للمتدربين فيها التوقف عن وظائفهم لغرض التدريب، و يمكن أن يكون هناك تباطؤ من المدربين حول توفير الوقت الكافي للعاملين، خاصة إذا كانت منافع التدريب اقل وضوحا، لذا يفضل التحلي بالواقعية في مثل هذه الحالات، مع اختيار أساليب تدريبية يحتاج تنفيذها وقتا معقولا.

<sup>1</sup> الباحث أيمن عبد الرحمن سليمان، نفس المرجع السابق، ص 31.32

3- الاختيار السليم للمدربين: يعد الاختبار الدقيق للمدربين من المتطلبات الأساسية لكي يحقق

التدريب أهدافه و يمكن أن يشمل خيار المدربين:

✓ مدربين من داخل المنظمة.

✓ مستشارين تدريبيين من خارج المنظمة.

✓ أساتذة جامعات.

✓ هيئات متخصصة بالتدريب.

✓ المدربين ورؤساء الأقسام.

✓ الزملاء المتميزين في العمل.

و يمكن أن يكون التدريب داخلي أو خارجي لمواجهة متطلبات التدريب المختلفة و سواء استعملنا المدربين الداخليين أو الخارجيين، لا بد أن يكون هم أنفسهم قد حصلوا على التدريب الملائم المخصص لتلبية المهام المطلوبة منهم.

4- الاختيار المناسب لمكان التدريب: أن المكان المناسب لتنفيذ العملية التدريبية له دور كبير في

إنجاح العملية التدريبية، و يكون عنك تصميم مناسب لغرفة التدريب، بحيث يكون بإمكان الجميع المشاهدة و السماع بالشكل المطلوب، و هناك بعض الأساليب التدريبية تتطلب غرفا خاصة لتنفيذها، و تتوفر فيها سبل الراحة من حيث التهوية و درجة الحرارة المناسبة، مع تلافي أي شيء يشتت الأتباء.

5- تجهيز مكان التدريب بالمستلزمات التدريبية الحديثة: أن تنفيذ الأساليب التدريبية بفعالية،

تتطلب أمكنة خاصة، وتجهيزات معينة ملائمة من حيث الأثاث مثل الألواح الخشبية والورقية، وآلات عرض الأفلام والصور و الشاشة الملحقة بها إلى فيديو بكل مستلزماته، وحواسيب من أجل التطبيق، و وجود مركز تعلم معد إعدادا جيدا بحيث يوفر قاعدة معلوماتية جيدة للمتدربين.

6- الاختيار العملي للمتدربين وفق الحاجات التدريبية: يجب تصميم التدريب بحيث يكون

ملائما للأشخاص المتدربين، وفق دراسة تحديد الإحتياجات التدريبية مع مراعات الأساليب التدريبية التي

تختلف باختلاف طبيعة المتدربين، و الأخذ بعين الاعتبار لدى اختيار المتدربين ما يلي: (عدد المتدربين، مؤهلات هؤلاء المتدربين، خبرات المتدربين الوظيفية، وظائفها الحالية).

#### 7- تحديد الأهداف والموضوعات ومفردات البرنامج التدريبي بطريقة علمية صحيحة: يجب

أن تشتق الأهداف في ضوء الإحتياجات التدريبية للمتدربين، و كل هدف يترجم إلى موضوع و ينبثق من كل موضوع مفردات تحقق الهدف المطلوب، و يغطي موضوع التدريب ثلاثة مجالات هي: (مجال المعرفة العامة، مجال المهارة أو المهارات، والمجال السلوكي).

### خلاصة الفصل الثالث

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين أن التدريب استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين، وأنه عملية مخططة و مستمرة تستهدف إجراء تغيير في معارف، و مهارات، واتجاهات و سلوكيات العاملين، ليتمكنوا من الإبداع و التكيف مع التغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة وأن فاعلية و كفاءة النشاط التدريبي يتوقف على التشخيص و التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الحالية و المستقبلية للمؤسسة و العاملين تتطلب وضع هيكل متكامل مستندا إلى التحليل الدقيق لفجوة الأداء في المؤسسة.

كما أن العملية التدريبية هي جزء من نظام كبير، و هي في حد ذاتها نظام متكامل يحتوي على عدة أنظمة فرعية، تتوقف فعاليتها على درجة تماسك هذه الأجزاء فيما بينها، كما أن فعالية أي نظام فرعي تتوقف على مخرجات نظام فرعي اخر من النظام الكبير نظام التدريب، و إن من أهم المشكلات العملية التدريبية أنها يمكن أن تنطفئ أثارها بعد مضي مدة زمنية ليست طويلة، إذا لم يكن الفرد المتدرب واعيا باستمرار التنمية الذاتية لنفسه، و ضرورة تطبيق ما تعلمه من مهارات ومعارف في المؤسسة.

و عليه كان من الضروري تقييم العملية التدريبية من خلال أداء المؤسسة و دورها في تحسين الصور المختلفة للفعالية التنظيمية الاقتصادية منها والإجتماعية والثقافية... الخ، في ضوء ملاحظة مؤشرات قبل و بعد التدريب و هي تختلف من كاتب لآخر، و من مؤسسة لأخرى.

# الفصل الرابع

دراسة حالة: المؤسسة العمومية

الاستشفائية مغربية

## مقدمة الفصل الرابع

أما خلال هذا الفصل سنعينا إلى اعطاء صورة عامة حول واقع التدريب لمستخدمي القطاع الصحي الجزائري (الأطباء نموذجاً)، فعرضنا فيه الإطار التشريعي والقانوني للمنظومة الصحية الجزائرية، وتدريب الأطباء في المؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية (نموذجاً)، و نظراً للأهمية الإستراتيجية و الدور الفعال الذي تلعبه المؤسسة الصحية في عملية التنمية الشاملة وتحقيق التوازن الإجتماعي، فقد عمدت الجزائر إلى تطبيق العديد من الإصلاحات التي شهدت من خلالها المؤسسة الصحية الجزائرية بعد الاستقلال عدة تغيرات سواء من حيث الهياكل الصحية بمختلف أنواعها ، أو من حيث عدد العاملين بها، وهذه التغيرات كانت عبر عدة مراحل، و من خلال هذا الفصل سنتعرض إلى أهم المحطات التي مرت بها ، كما سنتعرف على آليات النشاط التدريبي وفعالته بالمؤسسة الصحية.

أما الهدف من هذا الفصل فهو مناقشة النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للمعلومات التي قمنا بجمعها من خلال توزيع قوائم الاستقصاء و تعبئتها من قبل أفراد العينة، و بناء عليه سوف نقوم من خلال تصنيف المعلومات الواردة في قائمة الإستبيان ، بوصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة فيما يتعلق بتوزيعاتهم حسب الجنس، الوظيفة، المصلحة، المسؤولية ، الدرجة، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك سيتم وصف إجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في الإستبيان من خلال استخدام التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، و في الجزء الأخير من هذا الفصل، سنقوم باختبار الفرضيات و تحديد معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة و مدى قوة هذه العلاقات و ذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للإحصائية ( SPSS ) .

## المبحث الأول : تقديم عام للمنظومة الصحية في الجزائر

### تمهيد

بعد استقلال الجزائر وجدت نفسها في وضعية أقل ما يقال عنها أنها أزمة متعددة الأوجه، سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي، و كان على المسؤولين آنذاك البحث و بسرعة على الطريقة أو الطرق التي تسمح بالخروج تدريجيا من هذه الأزمة المعقدة، ثم الدخول فيما بعد في تنمية إجتماعية و اقتصادية شاملة ، حيث سنتناول في هذا المبحث المنظومة الصحية في الجزائر، و التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مغنية من حيث تنظيمها و مجال نشاطها ، إلى جانب التعريف بأهم مصالحها الإدارية والطبية.

### المطلب الأول: مفاهيم تاريخ و مراحل تطور المنظومة الصحية في الجزائر

#### 1- تاريخ تطور المنظومة الصحية في الجزائر<sup>1</sup>:

لقد عرف قطاع الصحة في الجزائر حقبات تاريخية متباينة امتدت عبر سنوات طويلة تعتبر منعرجات حاسمة في تاريخ قطاع الصحة بالجزائر ، و قد عرف القطاع الصحي تدبب في عدد العاملين حيث كان عدد الأطباء 600 طبيب منهم 285 جزائري وكان أغلبهم متمركزين في المناطق الكبرى بالإضافة إلى طاقم صحي من الممرضين لا يتعدى 1380 ممرض أي أن الأغلبية غير مؤهلة و ليست لديها شهادات و كذا إنعدام التجربة للطاقم الإداري المسير.

الأمراض المعدية والمنتقلة : كانت على نطاق واسع لم يسبق لها مثيل مما دفع الدولة بالإنشغال ، و نظرا لمحدودية الموارد وضعت وزارة الصحة عدد من الأهداف الرئيسية تحسين الحصول على الرعاية ، و تميز العمل على ارض الواقع بتنفيذ برنامج الصحة لحماية الناس و المجتمع (التطعيم الإجباري لجميع الأطفال، و الوقاية من الأمراض المعدية المنتشرة ، القضاء على الملاريا والسل) و من هنا أصبح لزاما أنتهاج سياسة واضحة بتطبيق المشروع الاشتراكي الذي يدعو إلى أن النظام الصحي خدمة عمومية والعيادات الخاصة تساهم في هذه الخدمة ، و المهم بالنسبة لمستولي الصحة هو إبراز الجهود المبذولة لبناء المستشفيات ، والإصرار على الزيادة في تكوين

<sup>1</sup> حوالمف رحيمية ، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة (دراسة تحليلية لمواقف الأطباء والمرضى في المستشفى بتلمسان)"، أطروحة دكتوراه ، جامعة أبو بكر بالقلايد تلمسان السنة الجامعية 2009 - 2010 ، ص- 133 .

عدد الأطباء و الاستقلال الذاتي النسبي الذي يتمتع به الممارسين في مجال الرعاية الصحية ، لأن العديد من الحكومات لا تريد تشغيل مستشفياتها على أساس تجاري لأنها جزء من ميراثها القومي.<sup>1</sup>

و قد تميز النظام الصحي في العقد الثاني بعد الاستقلال بثلاث ميزات رئيسية وهي:

✓ تقديم الرعاية المجانية و إقرارها رسميا من يناير 1974 ، تطبيقا للمرسوم التنفيذي المؤرخ في ديسمبر 1973 و الذي يتضمن مشروع كل الوثائق التاريخية للثورة الجزائرية و هذا ما عزز من وضعية السكان في الحصول على رعاية صحية.

✓ إصلاح التعليم الطبي في مختلف التخصصات.

✓ إنشاء قطاع الصحة و محاولة تطويره بتوسيع نطاق التغطية الصحية بإنجاز العديد من المرافق الصحية، و خصوصا المستشفيات و الهياكل الخفيفة الوزن كالعيادات الشاملة و المراكز الصحية و ذلك لتحقيق ثلاثة مهام أساسية وهي الرعاية ، التدريب والبحث.

## 2- المراحل التاريخية للنظام الصحي في الجزائر:

لقد مر النظام الصحي بأربع مراحل و هي:<sup>2</sup>

✓ المرحلة الأولى (1962-1965): ورثت الجزائر سنة 1962 حالة صحية متردية و متدهورة حيث كان النظام الصحي الموجود متمركزا أساسا في المدن الكبرى كالجائر ، وهران، قسنطينة، و يتمثل خاصة في الطب العمومي الذي يتم داخل المستشفيات، و عيادات تشرف عليها البلديات و تقدم المساعدات الطبية المجانية و مراكز الطب المدرسي النفسي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم، و من جهة أخرى هناك الطب الخاص الذي يسهر عليه حوالي 600 طبيبا و يعملون في عيادات خاصة جلهم كانوا من الأجانب.

<sup>1</sup> حوالف رحيمة" ، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص- 133 .

<sup>2</sup> الطاهر الوافي "التحفيز وأداء المرضين (دراسة ميدانية بلمؤسسة العمومية الاستشفائية تبسة)"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع "تنظيم وعمل"، جامعة قسنطينة 02، السنة الجامعية 2012/2013، ص:95-97.

لقد عرف قطاع الصحة خلال هذه الحقبة بعض التطورات من حيث المستخدمين لكن بمستوى تميز بالبطء، مقارنة مع التطور السكاني الذي عرفته البلاد، و كانت هذه التطورات مرفوقة بجملة من النصوص و القوانين لتوحيد النظام الموروث عن المستعمر .

أما من حيث الهياكل القاعدية فقد كان هناك عجز دائم حيث كان قبل سنة 1965 قرابة 39000 سريرا بالمستشفيات ، و ما ميز هذه المرحلة هو الزيادة النسبية لقاعات العلاج مقارنة بنسبة 1962 أن السياسة الصحية خلال هذه الفترة محدودة في خياراتها جراء ضعف الوسائل المتوفرة لها و كان ينبغي في أول الأمر إعادة إنعاش بنايات و الهياكل التي خلفا الاستعمار ، قبل توفير أدنى قسط من الخدمات الصحية للسكان ، و من جانب آخر كانت الدولة عازمة على تنمية سياسية على شكل إعانة تتمثل في الحملات التلقيحية لبعض الأمراض الفتاكة والمعدية<sup>1</sup> .

✓ المرحلة الثانية (1966-1983): ميز هذه المرحلة مضاعفة قاعات العلاج في الفترة ما بين 1969

إلى 1979 ، و هذا محاولة إعطاء العلاج الأولى أولوية وذلك عن طريق توفير قاعات العلاج والمراكز الصحية على مستوى كل بلدية أو على مستوى كل حي، والهدف من هذه الهياكل القاعدية هو قبل كل شيء الوقاية نظرا لخصوصية المجتمع الجزائري الشاب، وكذلك لإنشاء العيادات المتعددة الخدمات بداية من سنة 1974.

من ناحية التغطية الصحية لم يكن هناك إنصاف و عدل بين المناطق الحضرية والريفية، فنجد تركز الموارد البشرية الطبية و الشبه الطبية و الهياكل القاعدية في المدن الكبيرة و غيابها تقريبا في المناطق الريفية والشبه الريفية، هذه الأخيرة التي لا تحتوي إلا على بعض الأعوان الشبه الطبيين الذين لم يتلقوا حتى التكوين الأساسي للتمريض.

ولقد كان قرار مجانية الطب المتعلق بإنشاء قانون الطب المجاني (1)، كخطوة أولى في طريق إعطاء فعالية أكثر للقطاع الصحي و توحيد نظامه ككل، و وضع برامج صحية لها ارتباط وثيق بالمشكلات الاجتماعية و الاقتصادية للأفراد، و ذلك بتسخير كافة الوسائل و الإجراءات لحماية الصحة و ترقيتها في البلد، وتعميم صيغة مجانية النظام الصحي الوطني.

<sup>1</sup> حوالف رحيمة ، مرجع سبق ذكره، ص 135

و إنطلاقا من ذلك أصبحت العلاجات مهمة وطنية يستوجب اتخاذ إجراءات هامة و حاسمة من أجل تدعيمها ، خاصة في مجال التعليم والتكوين ، و الزيادة في عدد الهياكل القاعدية مع التطبيق الصارم للتوازن الجهوي في ذلك.<sup>1</sup>

✓ المرحلة الثالثة (1984 – 2006): و أهم ما يميز هذه المرحلة هو إنشاء المراكز الإستشفائية الجامعية سنة 1986<sup>2</sup> وقد عددها خلال هذه الفترة ب 13 مركز استشفائي جامعي ، كما عرفت هذه المرحلة إعادة تنظيم المؤسسات الصحية من حيث التنظيم والتسيير وذلك سنة 1997 ، من خلال المراسيم التنفيذية الخاصة بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة (EHS) و التي بلغت 31 مؤسسة استشفائية متخصصة، والقطاعات الصحية التي وصلت إلى 185 قطاع صحي (SS).<sup>3</sup>

✓ المرحلة الرابعة (2007 – 2014): في سنة 2007<sup>4</sup> تم إعادة تنظيم القطاعات الصحية (SS) لتصبح مشكلة من المؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH) و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) أي فصل الاستشفاء عن العلاج والفحص و هي نوع من اللامركزية هدفها تسهيل العلاج و تقريب المستشفيات و المؤسسة الصحية من المواطن خلال هذه الفترة أصبحت المنظومة الصحية الجزائرية تحتوي على مجموعة معتبرة من مختلف المؤسسات الصحية التابعة للقطاع الاستشفائي العمومي و كذا الخاص.

كما نلاحظ تزايد عدد العيادات الإستشفائية الخاصة بشكل سريع، ومن بين التأثيرات السلبية للقطاع الصحي الخاص على العمومي هو إنتقال الكفاءات الطبية خاصة المتخصصين نحو القطاع الصحي الخاص بحثا عن ظروف أحسن للعمل، مما أثر على جودة الرعاية الصحية في القطاع العمومي و صعوبة التحكم في مختلف الإصلاحات المتعلقة بهذا القطاع بشكل عام.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 1 الأمر رقم 73-65 المؤرخ في 1973/12/28 المتعلق بإنشاء الطب المجاني في القطاعات الصحية الصادرة بتاريخ 01/01/1974 ص: 2.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 6 المرسوم التنفيذي رقم 86-25 المؤرخ في 1986/02/11 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمركز الاستشفائية الجامعية الصادرة بتاريخ 1986/02/12 ص: 115.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 81 المرسوم التنفيذي رقم 97-466 المؤرخ في 1997/12/02 المتعلق بتحديد قواعد إنشاء وتنظيم وتشغيل القطاعات الصحية الصادرة بتاريخ 1997/12/10 ص: 19.

<sup>4</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 33 المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها الصادرة بتاريخ 2007/05/20 ص: 10.

المطلب الثاني: إصلاح وهيكل النظام الصحي في الجزائر

1- الهيكل التنظيمي

الجدول رقم 1-4 أهم هيئات وهيكل المنظمة الصحية في الجزائر<sup>1</sup>

العدد	البيان	المستوى	القطاع الصحي
01	وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات (MSPRH)	الوطني	
11	المؤسسات والمعاهد الصحية تحت الوصاية		
27	مدارس تكوين شبه الطبي		
24	معاهد وطنية للتكوين العالى المتخصص في مجال شبه الطبي		
03	معاهد وطنية للتكوين العالى للقابات		
05	المناطق الصحية	الجهوي	العمومي
05	مجالس إقليمية لصحة		
05	مراصد إقليمية لصحة		
48	مديريات الصحة والسكان		
03	المؤسسات الإستشفائية الجامعية (EHU)	المحلي	
14	المراكز الإستشفائية الجامعية (CHU)		
66	المؤسسات الإستشفائية المتخصصة (EHS)		
719	المؤسسات العمومية الإستشفائية (EPH)		
272	المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP)		
05	المؤسسات الاستشفائية (EH)		

<sup>1</sup> وزارة الصحة والسكان ، مديرية السكان، الوضعية الديمغرافية والصحية (2000-2014)

الخاص	الخاص	العيادات الإستشفائية الخاصة (Cliniques Privé)		1108				
		المؤسسات الإستشفائية الخاصة (Cabinets Privé)		5165				
		مدارس تكوين شبه الطبي		71				
		مخبر التحاليل الطبية		514				
		عيادة جراح أسنان		5368				
		عيادة الفحص الطبي العام		6335				
		عيادة الفحص الطبي الخاص		6776				
		وحدة الإسعاف الصحي		278				
		مركز تصفية الدم		164				
		مركز تصنيع الأدوية المساعدة		16				
عيادة متعددة الخدمات	مركز صحي	قاعة علاج	مركز تصفية الكلبي	وحدات الكشف والمتابعة الصحة المدرسية	مركز تحويل الدم	مخبر النظافة أولائي	مركز الكشف التطوعي عن السيدا	مركز بيانات مرض السيدا
1616	338	5810	129	1737	61	50	60	10

09 مراكز لمكافحة السرطان، وما بين 2015-2018 سيتم إنجاز 15 مركز جديد.

التعداد البشري: يخص القطاع العام والخاص.

طبيب مختص: 19306.

طبيب عام: 29974.

طبيب أسنان: 12476.

الصيدلة: 10177.

الشبه طبي: 73578.

الطاقم الإداري و التقني: 65248.

في حين يقدر عدد الأسرة على مستوى القطاع العام ب 59000 سرير.

يتوقع المخطط التوجيهي للصحة للفترة 2009-2025 استثمارات تقدر ب 20 مليار أورو لبناء

مرافق صحية جديدة و كذا تحديث المستشفيات الموجودة.

و تعتم الخطوط العريضة لهذا البرنامج إنجاز 172 مستشفى، 45 مجمع صحي متخصص، 377

مستوصف، 1000 قاعة علاج ، 17 مدرسة للتدريب الشبه الطبي و أكثر من 70 مؤسسات متخصصة

للأشخاص ذوي الإعاقة.

في اطار برنامج الاستثمار العمومية للفترة الممتدة ما بين 2010-2014، استفاد قطاع الصحة

من غلاف ملي قدره 619 مليار دينار جزائري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الوكالة الوطنية للاستثمار. Andi.

### المطلب الثالث: بطاقة فنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية مغنية

#### 1. تعريفها:<sup>1</sup>

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالاستقلال المالي. و توضع تحت وصاية الوالي. تحمل اسم الشهيد "شعبان حمدون"، شهدت منذ نشأتها عدة مراحل أهمها إعادة الهيكلة في إطار الخريطة الصحية لسنة 1982 كقطاع صحي.

في 26 ماي 1993 تم تدشين الهيكل الجديد المتواجد في جنوب مدينة مغنية بعد أن كانت متواجدة في وسط المدينة في هيكل يعود إلى الحقبة الاستعمارية، وفي سنة 2007 بصدر المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007، تحولت إلى مؤسسة عمومية استشفائية

و تتمثل مهامها في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان. و في هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:

- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الإجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.

يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي و التكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

- ✓ يتكفل بالتغطية الصحية لأربع دوائر هي مغنية، بني بوسعيد، باب العسة، مرسي بن مهدي.
- ✓ و تبلغ السعة السريرية 264 سرير.
- ✓ و يضمن 14 مصلحة.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 81-242 المؤرخ في 05-09-1981.

المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19-05-2007.

الجدول التالي يمثل المصالح الطبية و عدد الأسرة.

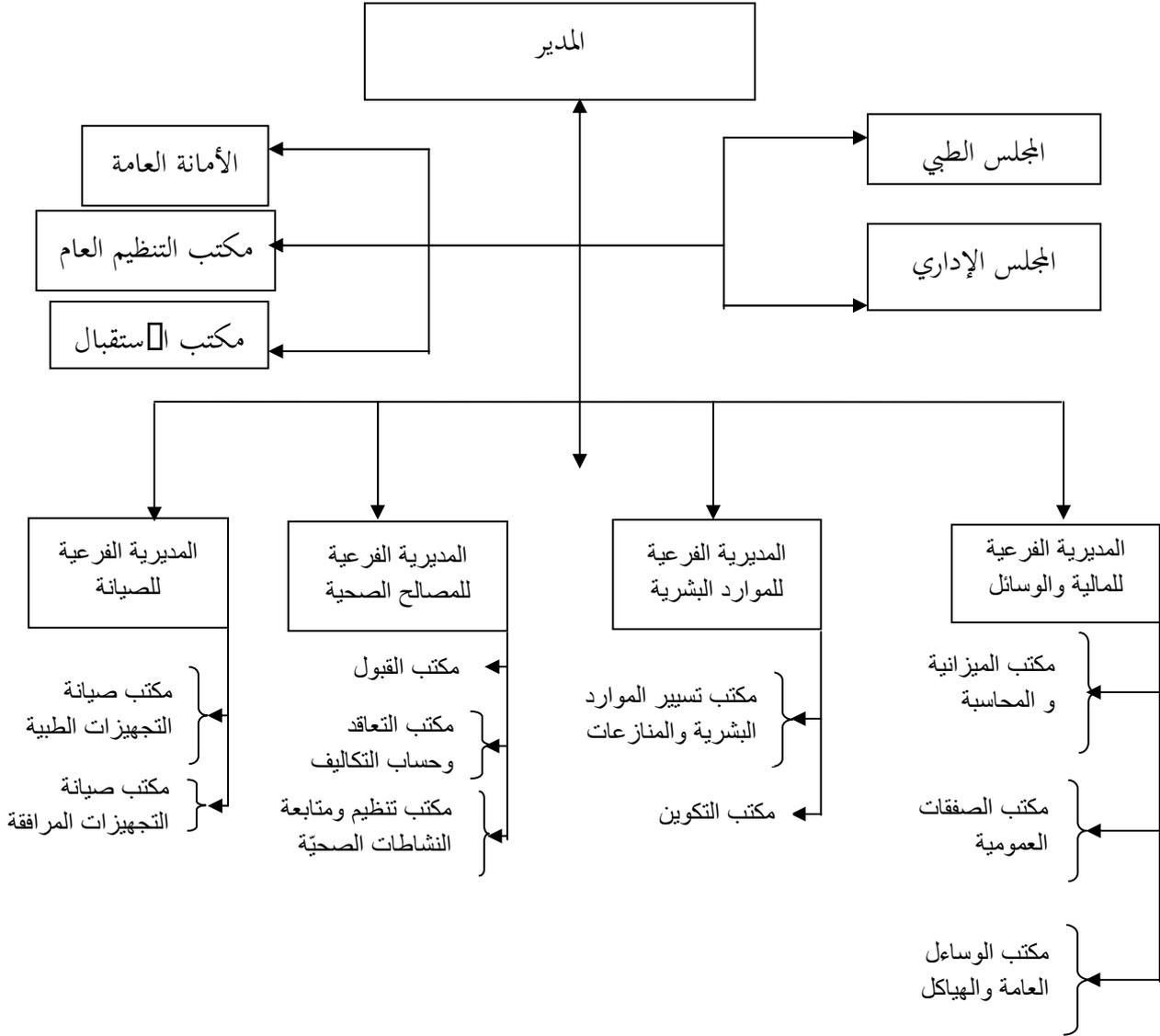
الجدول رقم 4-2 الأقسام الطبية بالمؤسسات الإستشفائية

عدد الأسرة	الوحدة العلاجية	المصلحة	الرقم
	- طب الأمراض النسائية. - أمراض الجهاز الهضمي.	تشريح الأمراض	01
60	- الجراحة العامة. - جراحة العظام. - الأمراض البولية. - جراحة الأطفال. - أمراض الأنف والأذن والحنجرة. - طب العيون.	مصلحة الجراحة العامة	02
	- البيانات الصحية - نظافة الوسط الاستشفائي	مصلحة علم الأوبئة والوقاية.	03
60	- التوليد. - أمراض النساء.	مصلحة أمراض النساء والتوليد	04
	- كيمياء حيوية. - علم الأحياء الدقيقة. - علم أمراض الدم.	المخبر الرئيسي	05
	- المراقبة الطبية لمنتسي الصحة. - المتابعة الدورية لمنتسي الصحة.	طب العمل	06
60	- الطب الداخلي. - أمراض الجهاز الهضمي. - أمراض القلب. - الأمراض الصدرية. - أمراض الدم.	الطب الداخلي	07
	- التشريح - الخبرة الطبية القضائية	الطب الشرعي	08

10	- الاستشفاء. - الفحص المتخصص	مصلحة علم الأورام.	10
35	- طب الأطفال. - حديثي الولادة	طب الأطفال	11
	- تسيير المواد الصيدلانية. - توزيع المواد الصيدلانية.	الصيدلية	12
	- الفحص بالأشعة. - جهاز المسح الضوئي.	التصوير بالأشعة الرئيسي.	13
14	- استعجالات طبية. - استعجالات جراحية.	الاستعجالات الطبية والجراحية	14

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على القرار الوزاري رقم 52 المؤرخ في 22 مارس 2015 الصادر عن وزارة الصحة و السكان الذي يخص إنشاء و تقسيم المصالح الصحية .

2. الهيكل التنظيمي: للمؤسسات الاستشفائية العمومية



المصدر: المصدر: من إعداد الـ مالين بالاعتماد على القرار الوزاري المشترك لوزيري الصحة والمالية المؤرخ

في 03 محرم 1431 الموافق لـ 20 ديسمبر 2009 المحدد للتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية

الاستشفائية.

### 3. تسيير المؤسسة:

يسيرها مجلس إدارة و يديرها مدير. و تزود بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.

المدير: هو الذي يدير المؤسسة، و الأمر بصرف الميزانية، و المسئول على السير الحسن للمؤسسة و من مهامه:

- ✓ يحضر مداورات مجلس الإدارة برأي استشاري و يتولي أمأنته.
- ✓ يمثل المؤسسة أمام العدالة و في جميع أعمال الحياة المدنية.
- ✓ يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية و يعد حسابات المؤسسة.
- ✓ يعد مشروع التنظيم الداخلي و النظام الداخلي للمؤسسة.
- ✓ ينفذ مداورات مجلس الإدارة.
- ✓ يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.
- ✓ يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات والاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به.
- ✓ إخطار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي أو عملي أو تكويني.

مجلس الإدارة: يعين أعضاء مجلس الإدارة لعهددة ثلاثة سنوات قابلة لتجديد بقرار من الوالي، بناء على اقتراح من السلطات والهيئات التابعين لها، و يمكنه الاستعانة بكل شخص من شأنه مساعدته في أشغاله. و يجتمع في دورة عادية مرة واحدة كل ستة أشهر، و يمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسه أو بطلب من ثلثي (3/2) أعضائه، و يضم ما يأتي:

- ✓ ممثل عن الوالي، رئيسا.
- ✓ ممثل عن إدارة المالية.
- ✓ ممثل عن التأمينات الاقتصادية.
- ✓ ممثل عن هيئات الضمان الإجتماعي.
- ✓ ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.
- ✓ ممثل عن المجلس الشعبي البلدى مقر المؤسسة.
- ✓ ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه.

- ✓ ممثل عن الشبه طبيين ينتخبه نظراؤه.
  - ✓ ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة.
  - ✓ رئيس المجلس الإداري.
  - ✓ ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة.
- ويتداول مجلس الإدارة على الخصوص فيما يأتي<sup>1</sup>:
- ✓ محط تنمية المؤسسة على المدىين القصير و المتوسط
  - ✓ مشروع ميزانية المؤسسة.
  - ✓ الحسابات التقديرية.
  - ✓ الحساب الإداري.
  - ✓ مشاريع الاستثمار.
  - ✓ مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة.
  - ✓ البرامج السنوية لحفظ البيانات و التجهيزات الآلية والتجهيزات المرافقة وصيانتها.
  - ✓ إبرام اتفاقيات مع مؤسسات التكوين ، لتكوين الآبي والشبه طبي.
  - ✓ العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة، لا سيما هيئات الضمان الإجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضديات والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخرى.
  - ✓ مشروع جدول تعداد المستخدمين.
  - ✓ النظام الداخلي للمؤسسة.
  - ✓ اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار.
  - ✓ قبول الهبات والوصايا والاتفاقيات طبقا للتنظيم المعمول به.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19-05-2007

المجلس الطبي: يكلف المجلس الطبي بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة و إبداء رأيه الطبي و التقني

فيها، و لا سيما فيما يأتي.

- ✓ التنظيم و العلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
- ✓ مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية و بناء المصالح الطبية و إعادة تهيئتها.
- ✓ برامج الصحة و السكان.
- ✓ برامج التظاهرات العلمية و التقنية.
- ✓ إنشاء الهياكل الطبية و إلغاؤها.
- ✓ يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة و سيرها، لاسيما مصالح العلاج و الوقاية.

و يتضمن المجلس الطبي ما يأتي<sup>1</sup>:

- مسئولو المصالح الطبية.
- الصيدلي المسئول عن الصيدلية.
- جراح أسنان.
- شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين.
- ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين عند الاقتضاء.

ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه رئيسا و نائب الرئيس لمدة ثلاثة سنوات قابلة لتجديد.

يجتمع المجلس الطبي بناء على استدعاء من رئيسه في دورة عادية مرة واحدة كل شهرين، و يمكنه الاجتماع

في دورة غير عادية بطلب إما من رئيسه وإما من أغلبية أعضائه وإما من مدير المؤسسة.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 140-07 المؤرخ في 19-05-2007

الأمانة: أو ما تعرف بأمانة المدير أو أمانة سر المدير، و هي حلقة الوصل بين مدير المؤسسة و باقي المصالح الداخلية للمستشفى.

وتمثل مهامها فيما يلي:

- ✓ تسجيل البريد الصادر و البريد الوارد الداخلي.
- ✓ كتابة و تحرير جميع المراسلات الخاصة بالمدير.
- ✓ تحضير و تقديم الوثائق للمدير للإمضاء.
- ✓ تنظيم دخول الزوار إلى المدير.
- ✓ ترتيب و حفظ المستندات و الوثائق الخاصة بالمديرية.

مكتب التنظيم العام: هو حلقة الوصل بين المدير و باقي المصالح الخارجية للمؤسسة.

و تتمثل مهامه فيما يلي:

- ✓ تسجيل البريد الصادر و البريد الوارد الخارجي.
- ✓ استقبال الزوار لمقابلة المدير.
- ✓ استقبال جميع المراسلات الخارجية .
- ✓ إرسال جميع المراسلات الخارجية الصادرة عن المدير.

مكتب الاتصال و التوجيه:

المديرية الفرعية للمالية والوسائل: و تضم ثلاثة مكاتب تتلخص فيما يلي:

● مكتب الميزانية و المحاسبة: تتمثل مهامه:

- ✓ صرف الميزانية.
- ✓ إعداد الكشوف و الفواتير.
- ✓ وضع الميزانية التقديرية.
- ✓ تسجيل جميع العمليات المالية.
- ✓ تنظيم و ترتيب و مراقبة أجور العمال.

● مكتب الصفقات العمومية: تتمثل مهامه فيما يلي:

- ✓ إنشاء جميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ إنشاء دفتر الشروط الخاص بكل صفقة.
- ✓ استقبال جميع العروض الواردة من ظرف الممولين.
- ✓ الإشراف على لجنة استقبال و فتح و تقييم العروض مع وضع سجلات خاصة لذلك.
- ✓ اختيار أحسن العروض و الممولين.

● مكتب الوسائل العامة والتجهيزات: من مهامه ما يلي:

- ✓ ضمان تزويد المؤسسة بمختلف السلع و أحسنها.
- ✓ تطبيق جميع البنود المسطرة في دفتر الشروط.
- ✓ صيانة حظيرة السيارات و سيارة الإسعاف.
- ✓ التكفل بنظافة المؤسسة.
- ✓ المحافظة على تجهيزات المؤسسة.
- ✓ تسطير برنامج العمل الخاص بالسائقين و العمال المهنيين.

المديرية الفرعية للموارد البشرية: و تضمن ثلاثة مكاتب:

● مكتب تسير الموارد البشرية و المنازعات:

- ✓ يشرف على عملية التوظيف.
- ✓ تخطيط المسار المهني للموظفين.
- ✓ حل جميع النزعات الداخلية و الخارجية.
- ✓ التعامل مع النقابات.
- ✓ الإشراف على جميع الانتخابات التي تحدث داخل المؤسسة مثل إنتخاب لجان متساوية الأعضاء وغيرها.
- ✓ اختيار محامي خاص بالمؤسسة.

● مكتب التكوين: و تتمثل مهامه.

✓ تنظيم دورات تكوينية.

✓ الاشراف على البرنامج الخاص بالتكوين.

✓ السهر على تحسين و تطوير جميع العاملين في المؤسسة.

المديرية الفرعية للمصالح الصحية: و تضم ثلاثة مكاتب و هي:

● مكتب الدخول: يقوم بتسجيل جميع المرضى الذين يستفيدون من العلاج الإقامي داخل المؤسسة.

● مكتب التعاقد و حساب التكلفة: تقتصر مهامه في حساب التكاليف الخاصة بالمستشفى، و إبرام

جميع العقود مع القطاع الطبي الخاص.

● مكتب التنظيم و متابعة و تقويم النشاطات الصحية: و يقوم بوضع برنامج عمل جميع الأسلاك

الطبية و السهر على مراقبتها و تطبيقها.

المديرية الفرعية للصيانة: و تضم مكاتبين:

● مكتب صيانة التجهيزات الطبية: متابعة و صيانة جميع التجهيزات الطبية المتواجدة داخل المستشفى.

● مكتب صيانة التجهيزات المرافقة: متابعة و صيانة جميع التجهيزات المتواجدة خارج المؤسسة و اجتناب

وقوعها في الأعطاب.

الجدول رقم (4-3) توزيع الموارد البشرية لسنة 2016.

العدد	التخصص	المستخدمون
49	أطباء عامين	الطاقم الطبي
02	جراح أسنان	
02	صيدلي	
56	أطباء أخصائيين	
258	محضر في الصيدلية	الطاقم شبه طبي
	عون طبي في التخدير والأنعاش	
	القابلات	
	مختص في حفظ الصحة	
	مقوم البصر	
	مختص في التغذية	
	مخبري	
	ممرض	
	مساعد تمريض	
	ممرض شهادة دولة	
	نفسانيين	
بيولوجيين		
56	مختلف المديريات	الطاقم الإداري
108	مختلف المصالح	العمال المهنيون والمتعاقدون
531	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق رسمية من مديرية الموارد البشرية

بالمؤسسة الاستشفائية مغنية

## المبحث الثاني: تقييم واقع التدريب في المؤسسة

### تمهيد

أن الهدف من هذا المبحث فهو مناقشة النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للمعلومات التي قمنا بجمعها من خلال توزيع قوائم الاستقصاء وتعبئتها من قبل أفراد العينة ، و بناء عليه سوف نقوم من خلال تصنيف المعلومات الواردة في قائمة الاستقصاء، بوصف الخصائص الشخصية للأفراد العينة فيما يتعلق بتوزيعاتهم حسب الجنس، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، وكيفية المشاركة في التدريب، و أسباب المشاركة في التدريب.

بالإضافة إلى ذلك سيتم وصف إجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في الاستقصاء من خلال استخدام التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و ذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية ( SPSS ).

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتدريب في المؤسسة

#### 1- إعداد برامج التدريب:

إن إدارة التدريب بطريقة فعالة تتطلب إعدادا خطط و برامج تدريبية، و العمل على استغلال كل الموارد المتاحة لضمان نتائج ايجابية للنشاط التدريبي.

#### 1.1- آلية تنظيم التدريب في ميدان الصحة:

إن إنشاء آليات لتفعيل أنشطة التدريب في المؤسسات الصحية يتطلب وجود إطار سياسي وقانوني لذلك، فقد أكدت القوانين على إلزامية إقامة أنشطة للتدريب بالنسبة للمؤسسات الصحية من جهة، و كونه حقا من حقوق الموارد البشرية العاملة في هذا الميدان من جهة أخرى،

وينص القرار الوزاري رقم 02 المؤرخ يوم 18 مارس 1998 على الرهانات الإستراتيجية التي تتضمنها أنشطة التدريب و التنمية، و ذلك من خلال تأكيده على:<sup>1</sup>

✓ الحق في الإستفادة من التدريب لكل من يمارس في مجال الصحة مهما كان نوع عمله.

✓ إلزام كل المؤسسات بوضع خطة سنوية للتدريب.

✓ إلزامية تقييم أنشطة التدريب من أجل قياس و تقدير أثرها على تشغيل المصالح الطبية و على تحسين

عملية التكفل بصحة المواطنين.

بالإضافة إلى ذلك، تلزم الدولة القيام بخطة تدريبية سنوية و أخرى لأكثر من سنة ، وذلك على

المستوى الوطني والجهوي و المحلي و يجب على المؤسسات الصحية تخصيص 1.5 % من ميزانياتها للتدريب .

فالمرکز الإستشفائية الجامعية ملزمة بالقيام بوضع خطط وبرامج تدريبية على المدى الطويل ، ومن ذلك تحديد

الإحتياجات التدريبية وتقييم البرامج السابقة من أجل التنسيق والمساهمة في وضع الخطط على المستوى الوطني.

## 2.1- إعداد الخطة التدريبية بالمؤسسة:<sup>2</sup>

تقوم مديرية الموارد البشرية بالسهر على إعداد البرنامج التدريب، و كما هو معلوم فإن إعداد أي

برنامج تدريبي لا يتم إلا إذا كان هناك تحديد للإحتياجات التدريبية ، و تقع مسؤولية تحديد الإحتياجات

التدريبية على عاتق رؤساء المصالح من الأطباء ، و يعتمد هؤلاء على خبرتهم العلمية و العملية في ملاحظة أي

تدهور في أداء الموارد البشرية الطبية و شبه الطبية ، فضلا عن ذلك فهم يقومون بملاحظة أي إنخفاض في

مستوى النشاط في المصالح و الأقسام ، و الصعوبات التي تظهر في بعض الوظائف و التخصصات.

<sup>1</sup> - Politique de formation continue des personnels de santé. Direction de la formation.

Ministère de la santé et de la population. Décembre 2001. Document en ligne

[www.sante.dz/Dossiers/direction\\_formation/politique-personnels-de-sante.htm](http://www.sante.dz/Dossiers/direction_formation/politique-personnels-de-sante.htm).

<sup>2</sup> نقلا عن رئيس مكتب التكوين، مديرية الموارد البشرية. إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية.

- و يتم إعداد النشاط أو البرنامج التدريبي حسب الخطوات التالية:
- ✓ تحديد هيكلية المبادرة المقترحة للنشاط التدريبي يقوم بها رئيس فرع التكوين مثلا.
  - ✓ موضوع النشاط التدريبي.
  - ✓ الأهداف مثلا تطوير المعارف في مجال التكفل الشامل بمرضى السكري أو طب الأورام.
  - ✓ الفئة المستهدفة الأطباء مثلا.
  - ✓ عدد المشاركين.
  - ✓ مدة النشاط أو البرنامج التدريبي.
  - ✓ التوقيت و مكان التدريب.
  - ✓ التكلفة التقديرية للبرنامج التدريبي.
  - ✓ الالتحاق الفعلي بالبرنامج التدريبي.

هذا فيما يخص إعداد البرنامج التدريبي داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية ، و نلاحظ بعض الاختلاف في هذه الخطوات العملية و مختلف الخطوات و المراحل المتفق عليها نظريا ، فيلاحظ عدم ظهور بعض المراحل الهامة كمرحلة التحليل و عملية تحديد الإحتياجات التدريبية ، كما لا تظهر عملية التقييم بطريقة واضحة ، و كأنها تختصر في عملية تقدير التكلفة التدريبية فحسب ، إلا أنه هناك آليات لتقييم أنشطة التدريب تتكفل بها جهات معينة و قد قامت هذه المؤسسة الصحية الإستشفائية بعدة برامج تدريبية لسنة 2015.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نقلا عن رئيس مكتب التكوين ، مديرية الموارد البشرية .إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية

## المطلب الثاني: أنواع التدريب في المؤسسة

هناك نوعين من التدريب بالمؤسسة الإستشفائية مغنية بخصوص تدريب الأطباء محل الدراسة و هما:<sup>1</sup>

1) **التدريب داخل الوطن :** وهذا النوع من التدريب بدوره ينقسم إلى عدة فروع وهي على النحو التالي:

**1.1- التدريب بالمؤسسة :** و يكون هذا النوع من التدريب عموما للأطباء حديثي التوظيف و يتم عن طريق الممارسة بالاحتكاك بالأطباء ذوي الخبرة والكفاءة، كما يتم برمجة يوم دراسي بقاعة خاصة على مستوى المؤسسة إما من طرف مدرين محليين أو بإحضار طبيب من خارج المؤسسة ، كما يكون عن طريق تنظيم أيام دراسية وملتقيات، كما يتم في بعض الأحيان عقد اتفاقية مع بعض المستشفيات الأجنبية بإرسال أطباء أخصائيين لإجراء بعض العمليات الجراحية المعقدة بالتعاون مع الأطباء المحليين لكسب الخبرة....الخ.

أ. **التدريب خارج المؤسسة :** و يكون هذا النوع من التدريب ببرمجة برامج تدريبية على مستوى مراكز التدريب المعتمدة من طرف وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات .

2) **التدريب خارج الوطن :** و يتم هذا النوع من التدريب ببرمجة مجموعة من البرامج التدريبية خارج الوطن ويكون عن طريق ارسال أطباء إلى بعض الدول الأجنبية و يتم تخصيص ميزانية من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات خاصة بكل مؤسسة من أجل إكساب الأطباء مهارة عالية والإحتكاك مع الخبرات الأجنبية لتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية.

<sup>1</sup> من صياغة الطالب بالاعتماد على تصريحات رئيس مكتب التكوين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية.

### المطلب الثالث: الوسائل التدريبية المتاحة

إن الجهود التدريبية و خاصة بالنسبة للأطباء مستمرة، فالأطباء في حاجة مستمرة للمحافظة على المعارف و المهارات اللازمة و حتى الاتجاهات الإيجابية و تنميتها و تطويرها من أجل أداء المهام و الوظائف الموكلة إليهم بطريقة فعالة، فالنشاط الإستشفائي و الطبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مغنية، في تزايد مستمر، أضف إلى ذلك أهداف الوقاية الإجتماعية من الأمراض و الأوبئة المختلفة و التي تتطلب متابعة عمليات البحث و التطوير باستمرار.

و بالإضافة إلى ذلك ، فإن الأمراض المزمنة كمرض السكري ، و مرض ضغط الدم ، و الأورام الخبيثة و غيرهما من الأمراض، أصبحت تمثل عبئا كبيرا على المرضى من أفراد المجتمع من جهة ، و على النظام الصحي الوطني بما فيه الأطباء من جهة أخرى، و لتدريب الأطباء دور كبير في رفع قدرات المنظومة الصحية ككل على مجابهة هذه الصعوبات و المشاكل التي يعانيها المرضى والمجتمع ككل ، و لهذا كان إلزاما على الإدارة الوصية بتخصيص فضاءات لتدريب الأطباء على مستوى المؤسسات الصحية ، كما يتم تخصيص ميزانية كل سنة خاصة بالتدريب على المستوى المحلي وأخرى خاصة بالتدريب في الخارج و سنعطي بعض الأمثلة عن بعض التداريب التي برمجت سنة 2015 بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية :

✓ برامج تدريبية للتكفل بإصابات الجهاز التنفسي، و كذا التكفل بداء السكري.

✓ برامج تدريبية حول مرض ارتفاع ضغط الدم .

✓ دورة في التدريب على استخدام أجهزة و برامج الإعلام الإلي .

✓ دورة تدريبية حول المراقبة الوبائية.

✓ دورة تدريبية حول طب الكوارث الطبيعية و ظروف العمل .

✓ دورة تدريبية خاصة بالطب العام الأطباء العامون حول النظافة وكذلك النظافة المدرسية.

وبعد عرض أهم الجوانب التنظيمية والإدارية والتشغيلية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، وكذا

تقديم أهم الآليات والتوجهات التدريبية بالمؤسسة أمكن الآن الانتقال إلى الدراسة الميدانية و نتائجها.

## المبحث الثالث: تقديم منهج البحث

### تمهيد

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية و دراسة تدريب الأطباء يتطلب خطوة أولى بتوفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح و القواعد الأساسية التي تجرى من خلالها الدراسة الميدانية، و ذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة التي تتلاءم مع هدفها وظروفها من جهة، و تكون مفهومة و مرغوب فيها من قبل المستقصى منهم من جهة أخرى، إن اختيار أداة البحث لا يجب أن يكون عشوائياً أو خاضعاً للذاتية، بل يجب أن يبنى على أسس متينة للوصول إلى نتائج مقبولة و ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

### المطلب الأول: مجالات الدراسة

إن مناهج البحث في العلوم الإنسانية و الإدارية بصفة خاصة متعددة، و لا يمكن الحكم أبداً بأن أحدها أفضل من الآخر، بل إن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المستعمل والأدوات التي تساعد على ذلك.

#### 1) منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها:<sup>1</sup>

من المؤكد بأن أي دراسة علمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة و موضوعية و إن استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج و سلامتها.

و إنطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة سوف نتبنى منهجاً علمياً متنوعاً نظراً لتنوع الدراسة في حد ذاتها، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يمتاز بنظرة شمولية واقتزان وصف الحالة بتحليلها و من ثم استخلاص النتائج و المؤشرات الأساسية .

<sup>1</sup> ذوقان عبيدات الجوهري ، " العلمي : مفهومه أدواته وأساليبه " ، دار الفكر عمان ، 2001 ، ص 186 .

وقد استخدمنا في دارستنا قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة الدراسة، وجاءت الأسئلة أو الفقرات بجميع الأبعاد ( المتغير المستقل "التدريب" والمتغير التابع "فعالية التدريب") مغلقة ومصممة وفقا لقياس ليكرت الخماسي وكانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي: ( موافق تماما ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماما) .

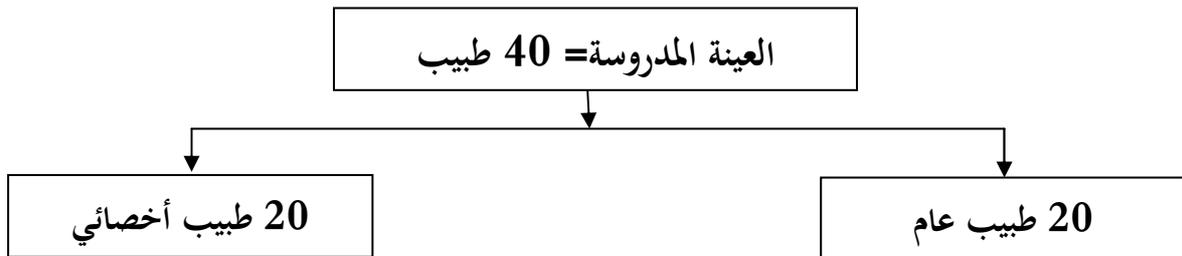
قمنا بتقديم قائمة الاستقصاء إلى أفراد عينة الدراسة عن طريق المقابلة، و التي حاولنا من خلالها شرح أهمية هذه الدراسة وأهدافها، و أكدنا من خلالها على امر جد مهم ألا وهو سرية استخدام البيانات واقتصراره على البحث العلمي، كما أكدنا على المستقصى منهم عدم ذكر أسمائهم ولا ألقابهم وهذا من أجل ضمان ارتياحهم وتجاوزهم مع قائمة الاستقصاء كما أننا قمنا بشرح العبارات الغامضة التي واجهتهم، مع العلم أننا لم نكن معهم إطلاقا حين الإجابة وذلك تجنبنا للتأثير عليهم، أو حتى تفاديا لتحيزهم نحو الإجابات المثلى.

## (2) مجتمع و عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع قيد الدراسة من الأطباء الأخصائيين والأطباء العامين للصحة العمومية، بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية، ويقدر تعداد مجتمع البحث ب:65 طبيا موزعين بين الأطباء العامين والأخصائيين.

تتكون العينة من 40 طبيا يمثلون نسبة 61% من المجتمع المدروس بعد اسقاط بعض الإستبيانات لعدم استيفائها الشروط المطلوبة و البعض الآخر تمثلوا في الأطباء الذين قاموا بملء استمارة لم يستفيدوا من بالتدريب فاعتبروا خارج مجال الدراسة والشكل الموالي يوضح العينة المدروسة:

### الشكل رقم 04-01 يوضح العينة المدروسة



المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبيان

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة

1) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

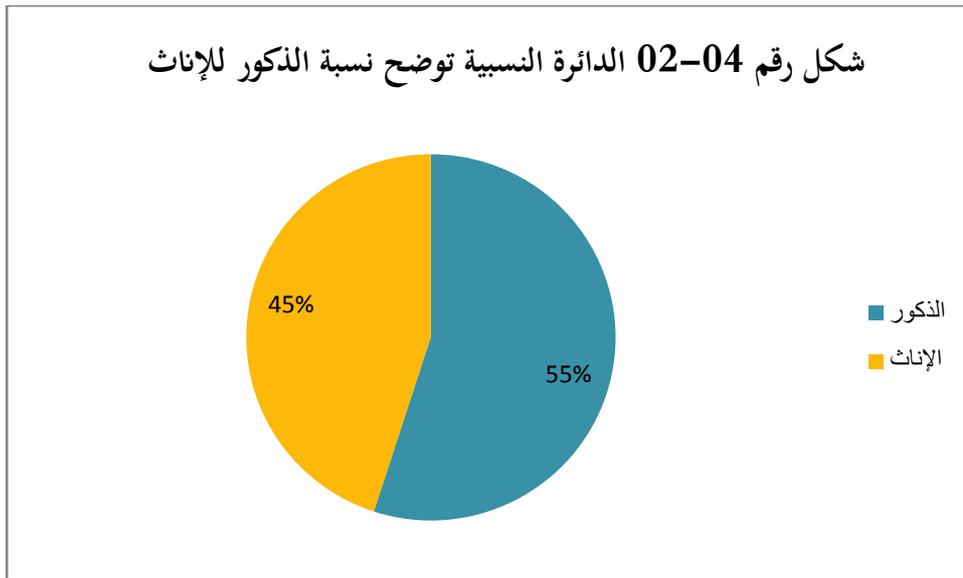
1.1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس : تمثلت العينة المدروسة في 40 طبيبا مكونين من ذكور و

إناث مبينة في الجدول التالي

الجدول رقم (04-04) يوضح عدد الذكور مقابل عدد الإناث

الإناث	الذكور	الجنس
18	22	

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستبيان



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه

يبدو أن نسبة الإناث □ تقل بكثير عن نسبة الذكور ، و هـنّ يمثلنّ نسبة 45 % من عدد أفراد العينة، و هذا يفيد الدراسة من خلال معرفة آراء الفئة النسوية من الأطباء فيما يخص موضوع التدريب ودوره في تطوير الكفاءات الطبية وتحسين نوعية الخدمات الطبية والصحية ، وتبرز أهمية آراء هاته الفئة بالنظر إلى طبيعة و نوع الإطار الإجتماعي للمجتمع.

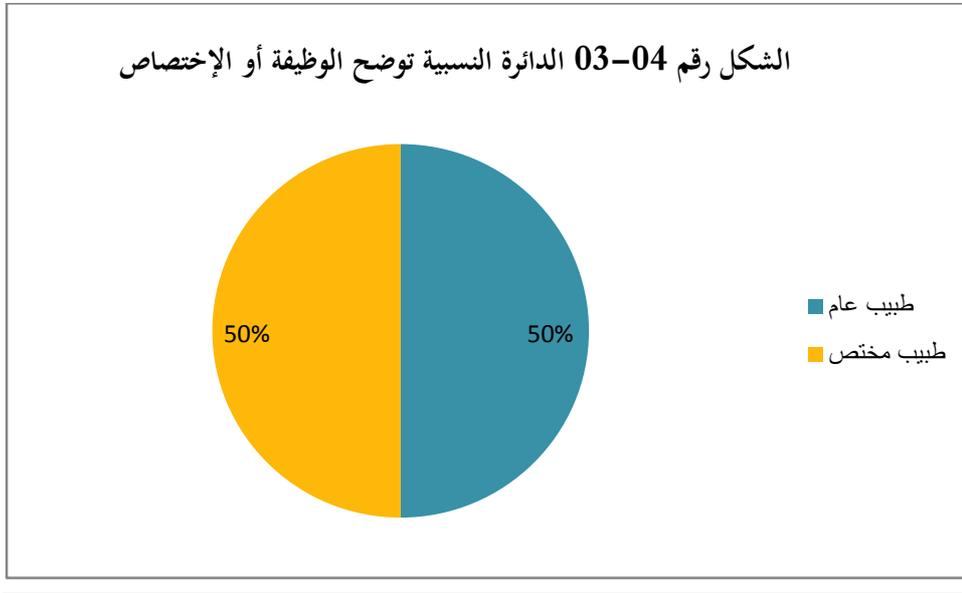
2.1- توزيع عينة الدراسة حسب نوعية الوظيفة (الاختصاص): تمثلت العينة المدروسة في 40

طبيبا مكونين من أطباء عامين و أخصائيين مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 04-05 يوضح عدد الأطباء العاميين مقابل عدد الأطباء المختصين

طبيب مختص	طبيب عام	الوظيفة أو الاختصاص
20	20	

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستبيان



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه

يلاحظ أن العينة المدروسة مشكلة من الأطباء العاميين ، و الأطباء المختصين فكانت النسبة متساوية

تقدر بـ: 50% لكل فئة مما يعطي أكثر مصداقية للدراسة من خلال معرفة آراء الفئتين من التدريب و مدى

فعلالته وتأثيره على تحسين الأداء و الرفع من مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

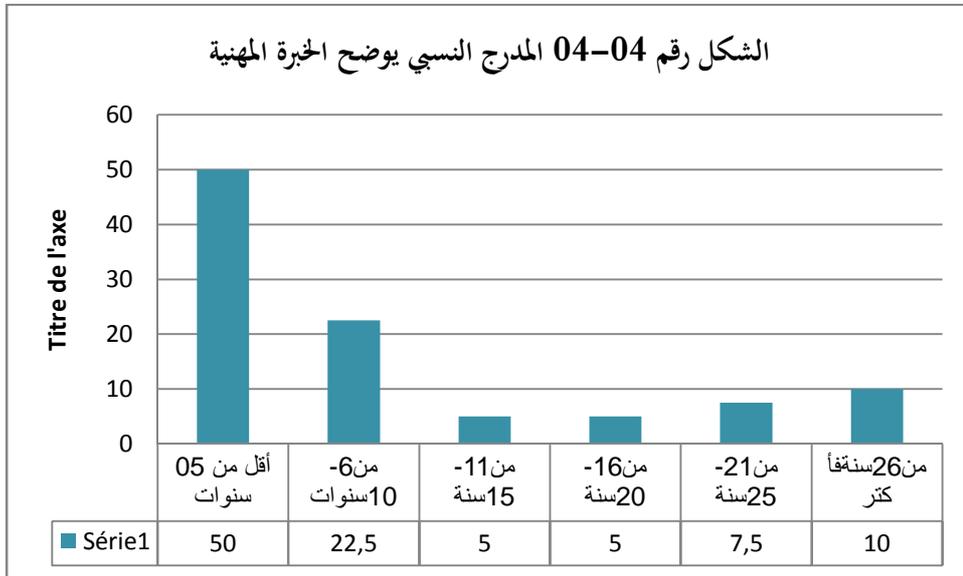
3.1- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المستشفى: كان التوزيع لعينة الدراسة

حسب الخبرة المهنية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04-06 يوضح عدد العينة حسب الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 06-10 سنوات	من 11-15 سنة	من 16-20 سنة	من 21-25 سنة	من 26 سنة فأكثر
	20	09	02	02	03	04

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستبيان



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول أعلاه

إن غالبية المستقصين هم من مفردات الفئة الأولى والتي مثلت نسبة 50 % من المستقصين أي لديهم خبرة تقل عن 05 سنوات، هذا يعني أن القوى العاملة الصحية من مفردات العينة تتمتع بنقص الخبرة إلا أن لديها معارف و مهارات يجب استثمارها من خلال برامج التدريب و تجديد المعلومات قصد الوصول إلى أعلى كفاءة عملية و عملية ممكنة.

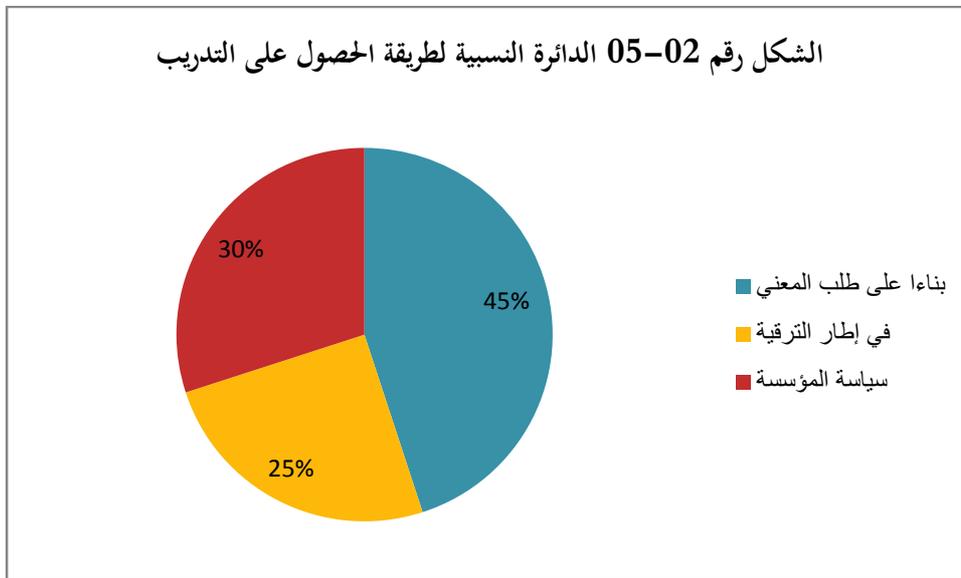
4.1- توزيع عينة الدراسة حسب طريقة المشاركة في التدريب: لقد تمثلت معرفة طريقة المشاركة في

المشاركة في التدريب ثلاث مستويات وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 04-07 يوضح طريقة المشاركة في التدريب

سياسة المؤسسة	في إطار الترقية	بناء على طلب المعني	طريقة المشاركة في التدريب
12	10	18	

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستبيان



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه

يتضح من خلال الشكل أنه فيما يخص طريقة الحصول أو المشاركة في التدريب فكانت النسب متقاربة بين المجالات المقترحة ويتجلى لنا أن نسبة 45% من العينة المدروسة (الأطباء المشاركين في التدريب)، كانت طريقة الحصول على التدريب بناء على طلب المعنيين و هذا ما يبين مدى اهتمام الأطباء بالدورات التدريبية لتحسين المهارة و تنمية القدرات و تجديد المعارف لتحسين الأداء و جاءت في المرتبة الثانية تبني المؤسسة سياسة التدريب بنسبة 30% و هذا دليل على الاهتمام الذي توليه الإدارة لتدريب الأطباء حرصا

منها لتطوير خدماتها الصحية، كما هناك فئة من الأطباء تهم بالتدريب في إطار الترقية في الرتب أي المسار المهني بنسبة 25 %.

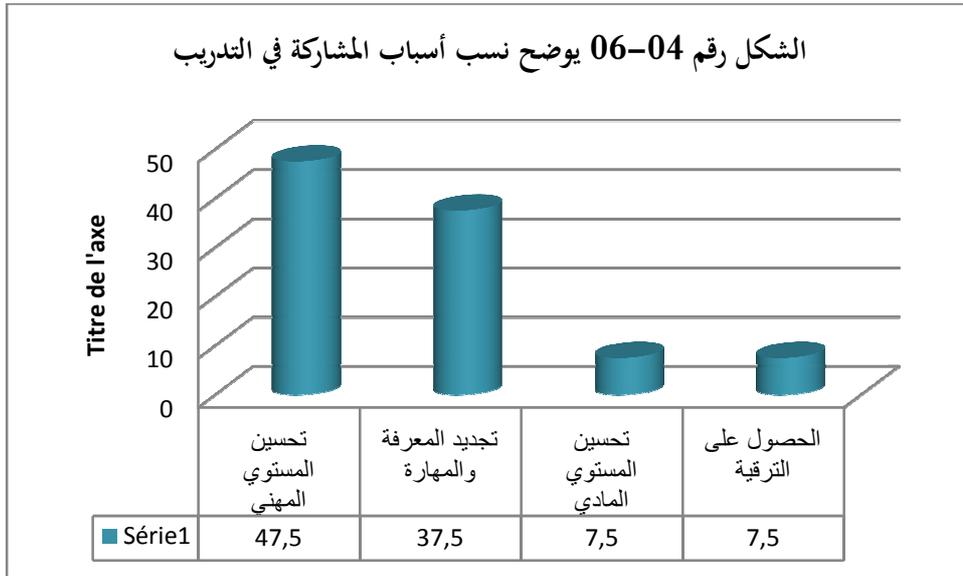
### 5.1- توزيع عينة الدراسة حسب الأسباب التي دفعت بالأطباء إلى التدريب: لمعرفة الأسباب

التي دفعت الأطباء للمشاركة في البرامج التدريبية وضعنا أربع مستويات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04-08 يوضح الأسباب التي دفعت الأطباء إلى المشاركة في التدريب

الأسباب التي دفعت الأطباء للمشاركة في البرامج التدريبية	تحسين المستوى المهني	تجديد المعرفة والمهارة	تحسين المستوى المادي	الحصول على الترقية
	19	15	3	3

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستبيان



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول أعلاه

نلاحظ من خلال الشكل أن معظم الأسباب التي دفعت الأطباء هي تحسين المستوى المهني ، وتجديد المعرفة و المهارة فجاءت بنسب متقاربة هي على التوالي 47.5 % ، و 37.5 % و هذا ما يبين لنا مدى اهتمام الأطباء بتحسين المستوى و تجديد المهارة من أجل القيام بواجبهم النبيل و هو خدمة المرضى و السهر على معالجتهم ، و منه نستنتج أن للتدريب فعالية على رفع نسبة الأداء الوظيفي .

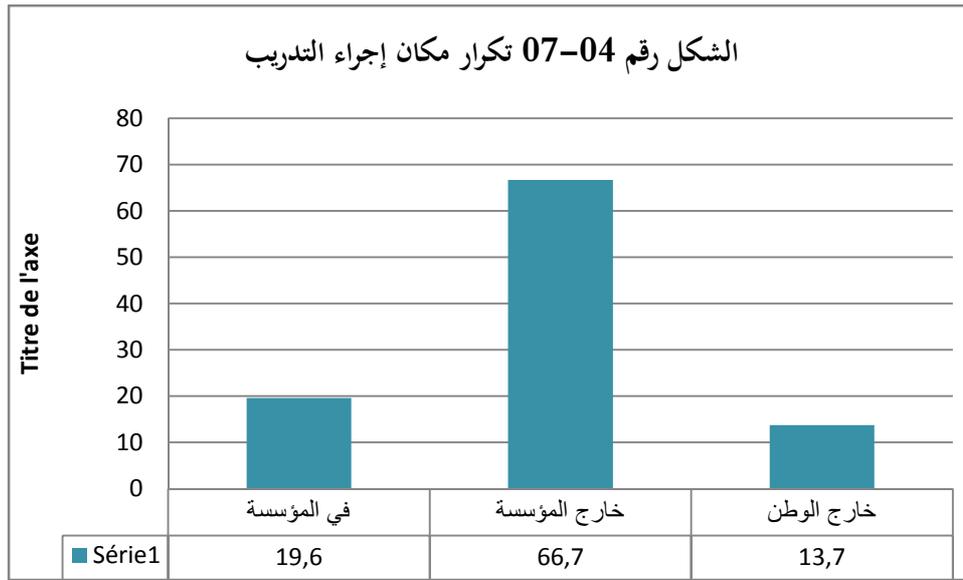
**6.1- توزيع عينة الدراسة حسب مكان إجراء التدريب:** لقد تطرقنا في دراستنا إلى مكان برمجة

التدريب بالنسبة للأطباء و وضعنا مستويين داخل الوطن وخارج الوطن فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04-09 يوضح مكان إجراء التدريب

خارج الوطن	داخل الوطن		مكان إجراء التدريب
	خارج المؤسسة	في المؤسسة	
7	34	10	

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستبيان



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه

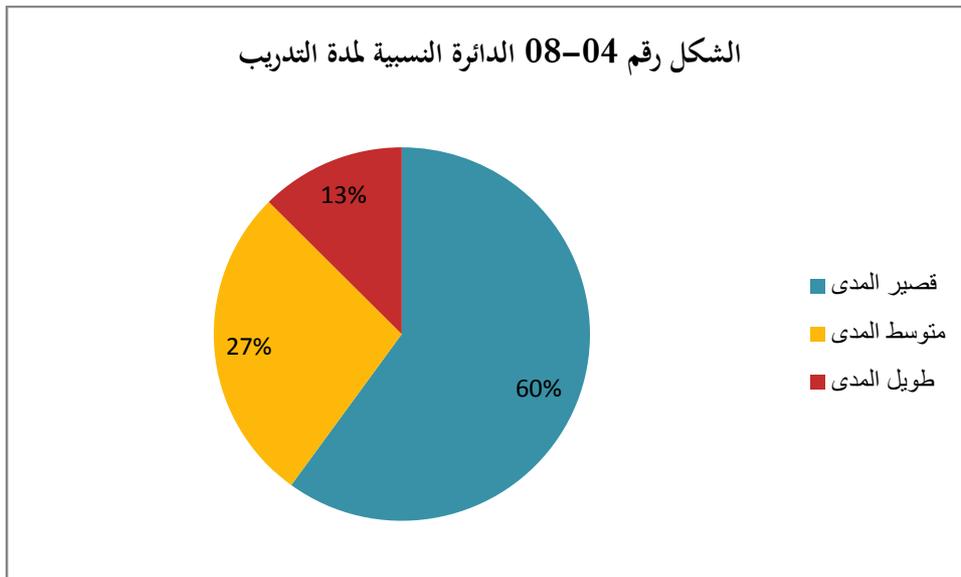
من خلال الشكل يتضح لنا بأن معظم البرامج التدريبية المبرمجة من طرف الإدارة كانت خارج المؤسسة بنسبة فاقت 66 % ، و هذا راجع لقلة الإمكانيات و الوسائل المتاحة للتدريب داخل المؤسسة ، و قلة المدربين المحليين مما أدى بالمؤسسة للاستعانة بمراكز التدريب الخارجية المتمثلة في مراكز تابعة لوزارة الصحة تجري دورات تدريبية للأطباء حرصاً منها على تحسين جودة الخدمات الصحية .

7.1- توزيع عينة الدراسة حسب مدة التدريب: تمثلت أنواع التدريب التي شارك فيها الأطباء فكانت اجاباتهم حول مدة التدريب مختلفة و تمثلت في ثلاث مستويات للإجابة على هذا السؤال كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04-10 يوضح مدة التدريب

مدة التدريب	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
	24	11	5

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستبيان



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه

نلاحظ من خلال الشكل أن معظم التدرّيب التي أجراها الأطباء كانت قصيرة المدى و هذا راجع إلى إنخفاض تكاليف التربصات القصيرة و حاجة المؤسسة إلى الأطباء لقلة عددهم مقارنة بعدد المرضى الذين يتم معالجتهم على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية مغنية.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

1) تحليل فعالية تدريب الأطباء بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية من وجهة نظر مفردات العينة (الأطباء):

سنحاول من خلال هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب من خلال معرفة ما أن كان الطبيب بعد مشاركته في البرامج التدريبية ، هل ستظهر فعالية التدريب من خلال الأداء بالمقارنة بين مرحلتين قبل التدريب وبعده وهذا من خلال الأجوبة على عبارات محاور الإستبيان الموجه إلى إليهم .

الجدول رقم 04-11 الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستقصاء

الرموز	الرأي
1	غير موافق تماما
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق تماما

المصدر أ.د. محمد بلال الزعبي - أ.عباس الطلافحة ، "النظام الإحصائي spss" ، دار وائل للنشر

والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة الثانية 2012 ص: 29.

و يركز الجزء الثاني على المقاييس الخاصة بالمتغير المستقل التدريب ، اذ تناول ثلاث محاور للتدريب و هي: ( مساهمة البرامج التدريبية في تحسين نوعية الخدمات الصحية ، مساهمة البرامج التدريبية في اكساب المهارات و المعارف للأطباء ، دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الأطباء اتجاه المرضى ) ، و بموجب ذلك تم وضع أسئلة لكل منها ، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS و ذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- مقاييس النزعة المركزية : المتمثل في المتوسط الحسابي باعتباره قيمة رقمية تمثل و تتأثر بكل المتغيرات الأخرى.
- مقاييس التشتت : المتمثل في الإنحراف المعياري الذي يوضح لنا مدى تجمع البيانات حول متوسطها أو تشتتها بعيدا عنه .

الجدول رقم 04-12 توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل (التدريب)

العبارة	أبعاد المتغير المستقل (التدريب)	الرقم
5 - 1	مساهمة البرامج التدريبية في تحسين نوعية الخدمات الصحية	01
12 - 6	مساهمة التدريب في توفير المعارف والمهارات الضرورية للأطباء	02
20 - 13	دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الأطباء والتغيير من سلوكياتهم تجاه المرضى	03

المصدر من إعداد الطالبين

التحليل الوصفي للبيانات: بما أن مخرجات التدريب تتوقف على البرامج التدريبية المبرمجة للأطباء، كان لابد منا أن نحاول قياس أو تقييم برامج التدريب من حيث فعاليتها، و ما مدى مساهمتها في إكتساب المعارف و المهارات من طرف الأطباء بعد القيام بعملية التدريب، مع إبراز دورها في تحسين أداء الأطباء و تغيير سلوكياتهم تجاه المرضى ، و لأجل ذلك سنحاول عرض البيانات و تحليلها.

- الجدول(04-13): يوضح تقييم برامج تدريب الأطباء من حيث فعالية الخدمات الصحية

الرقم	السؤال العبارة من 1 إلى 5	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
		1	2	3	4	5		
1	هل تتم ادارة المستشفى بالتدريب كعملية مستمرة لمختلف الأطباء؟	4	9	6	13	8	3.30	1.305
2	هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأطباء؟	6	11	6	10	7	3.02	1.368
3	هل تشرك ادارة المستشفى الأطباء المعنيين بالتدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية؟	3	11	06	10	10	3.32	1.328
4	هل هناك أنواع مختلفة من البرامج التدريبية متوفرة للأطباء في كل أقسام ومصالح المستشفى؟	3	13	7	9	8	3.15	1.292
5	اذا كنت استفدت من العملية التدريبية ، هل هناك تغييرات في معلوماتك وتحسن في أدائك مقارنة بفترة ما قبل التدريب؟	1	2	8	17	12	3.92	0.971
	الإجمالي	-	-	-	-	-	3.342	0.160

المصدر من إعداد الطالبين با اعتماد على نتائج الاستبيان

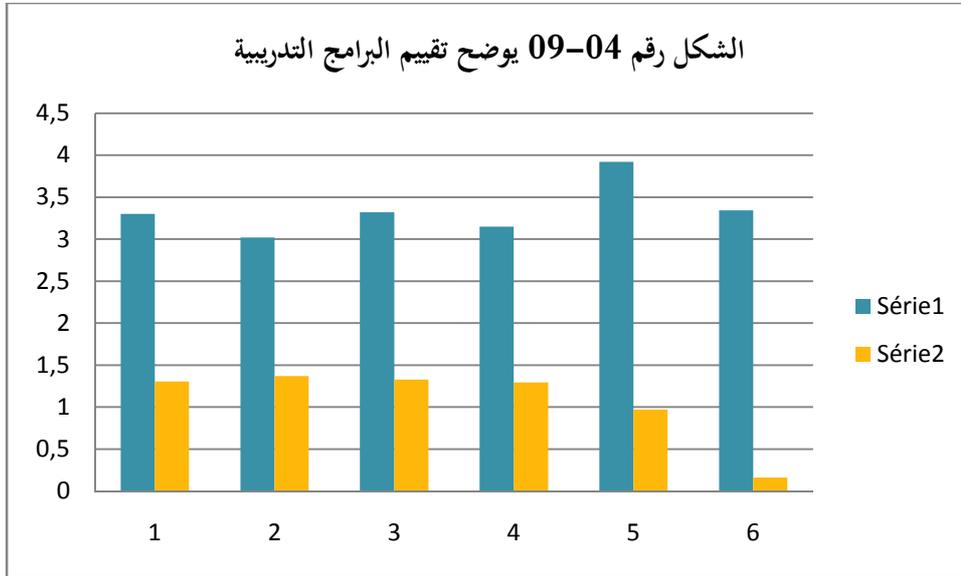
جدول احصائي رقم 04-14 لحساب المتوسط الحسابي  
و الانحراف المعياري بالاعتماد على SPSS

	N	Mini mum	Maxi mum	Moye nne	Ecart type
a1	40	1	5	3 ،30	1 ،305
a2	40	1	5	3 ،02	1 ،368
a3	40	1	5	3 ،32	1 ،328
a4	40	1	5	3 ،15	1 ،292
a5	40	1	5	3 ،92	،971
N valide (listwise)	40				

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه تبين لنا بأن إجابات الأطباء كانت بخصوص أسئلة المحور الأول بالعبارات الموافقة (موافق وموافق تماما) في السؤال رقم 1 ، 2 ، 3 ، 5 و هذا ما يدل على مدى اهتمام ادارة المستشفى ببرمجة البرامج التدريبية ، ورضا الأطباء بالسياسة المنتهجة من طرف الإدارة بخصوص التدريب ، وبأن لها فعالية في رفع أداء الخدمات الصحية، أما بخصوص السؤال رقم 4 فكانت الإجابات مختلفة بين قياسات السلم بخصوص عدم تنوع البرامج التدريبية وعدم شمولها جميع التخصصات ، و هذا الشيء الوحيد الذي أعيب على ادارة المستشفى بخصوص برمجة البرامج التدريبية.

- ويمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه بالمدرج النسبي الذي يوضح لنا اقتران الإنحراف المعياري بالمتوسط الحسابي بالعبارات الخاصة بقياس المؤشر الأول المتعلق بتقييم برامج تدريب الأطباء من حيث فعاليتها اتجاه الخدمات الصحية :



#### المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه

من الشكل أعلاه يتضح جليا أن نسب الإنحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة، و هو ما يؤكد من جهة أخرى دقة صياغة الأسئلة و إقترابها من الواقع العملي للمستشفى، حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال رقم 05 بإنحراف معياري قدره 0,971 والذي ينص على الإستفادة من العملية التدريبية وما ينتج عنها من متغيرات في معلومات الأطباء و تحسين أدائهم مقارنة بفترة ما قبل التدريب، ويأتي بعده السؤال رقم 03 بإنحراف معياري قدره 1,328 و المتعلق بإشراك إدارة المستشفى الأطباء المعنيين بالتدريب في تحديد الإحتياجات التدريبية، و بعده السؤال رقم 01 و الذي يبين الإهتمام الذي توليه الإدارة للتدريب كعملية كعملية مستمرة لمختلف الأطباء، تم يلي السؤال رقم 04 بمتوسط منخفض وإنحراف معياري 1,292 والذي بين عدم تنوع البرامج التدريبية نوعا ما، أما أقل متوسط حسابي كان للسؤال رقم 02 بإنحراف معياري مرتفع قدر بـ 1,368 و الذي يدل على عدم وجود معايير يحدد على أساسها الأطباء المستفيدين من التدريب.

- إذ يبدو من الشكل أعلاه أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية بلغ 3,342 بإنحراف معياري قدره 0,160، وأن تدني قيمة الإنحراف المعياري تعكس لنا مدى دقة المتوسط الحسابي، و قدرته على تفسير درجة الموافقة، و الواقع أن البيانات تؤكد لنا مدى إهتمام المستشفى بالتدريب كعملية مستمرة.

الجدول(04- 15): يوضح مدى مساهمة البرامج التدريبية في اكساب المعارف والمهارات من طرف

الأطباء

الرقم	السؤال العبارة من 6 إلى 12	التكرارات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
		1	2	3	4	5		
6	هل توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملك؟	1	3	4	18	14	4.02	1.000
7	هل تساعدك المعلومات والمعارف المحصلة في التدريب على القيام بالتشخيص الدقيق للمرض؟	2	2	6	17	13	3.93	1.071
8	هل تعالج برامج تدريب الأطباء كيفية تفادي الحوادث والمضاعفات الناتجة عن تقديم الخدمة العلاجية؟	1	1	4	18	16	4.18	1.903
9	هل تهتم البرامج التدريبية بالأسباب الرئيسية التي تؤدي بالأطباء إلى الوقوع في الأخطاء الطبية؟	1	4	13	13	9	3.60	1.008

1.259	3.17	6	12	10	7	5	هل تقدم البرامج التدريبية مواضيع ذات طابع خاص مثل التسيير ، استخدام الإعلام إلى....؟	10
1.236	3.60	10	16	5	6	3	هل تسمح البرامج التدريبية بمعرفة الأدوية المستحدثة والمسحوبة؟	11
1.203	3.70	11	16	6	4	3	هل تسمح البرامج التدريبية من تحصيل معارف وأساسيات استخدام الوسائل والتجهيزات الطبية؟	12
0.136	3.742	-	-	-	-	-	الإجمالي	

المصدر من إعداد الطالبين با اعتماد على نتائج الإستهيبان

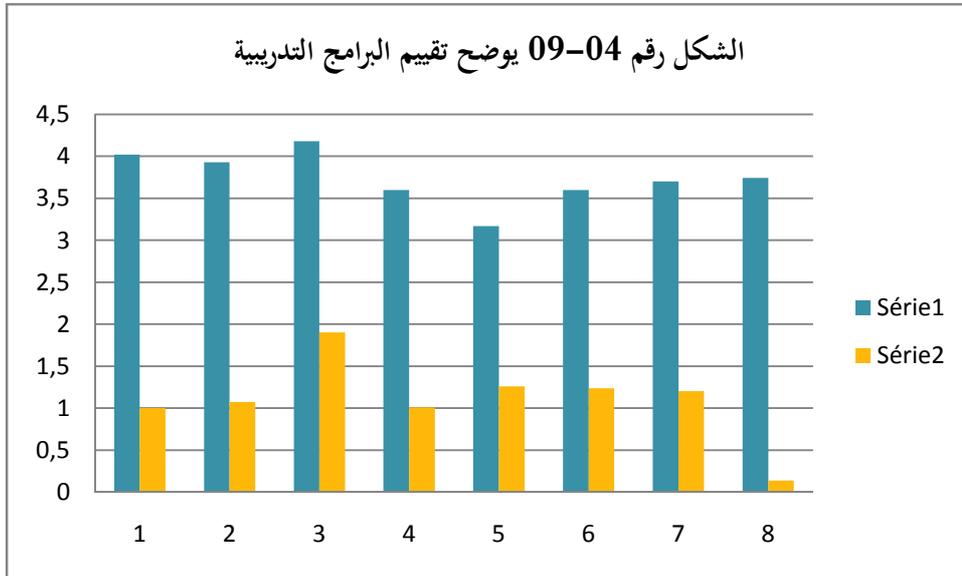
جدول احصائي رقم 04-16 لحساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري  
بالإعتماد على SPSS

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a6	40	1	5	4,02	1,000
a7	40	1	5	3,93	1,071
a8	40	1	5	4,18	,903
a9	40	1	5	3,60	1,008
a10	40	1	5	3,17	1,259
a11	40	1	5	3,60	1,236
a12	40	1	5	3,70	1,203
N valide (listwise)	40				

المصدر من إعداد الطالبين با اعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه تبين لنا بأن اجابات الأطباء كانت بخصوص أسئلة المحور الثاني بالعبارات الموافقة (موافق وموافق تماما ) في جميع الأسئلة من السؤال رقم 6 إلى 12 بخصوص مساهمة البرامج التدريبية من تمكين الأطباء إكتساب مهارات ومعارف جديدة و هذا ما يدل على الدور الكبير الذي يلعبه التدريب في تطوير الكفاءات و تمكين الأطباء من مسائر التطورات الحالية في مجالهم ، و تمكينهم من التعامل مع الأجهزة الطبية المتطورة وبخصوص مواضيع التسيير واستخدام الإعلام الإلي ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا بأن للتدريب دور كبير في جميع المجالات .

- و يمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه بالمدرج النسبي الذي يوضح لنا اقتران الإنحراف المعياري بالمتوسط الحسابي بالعبارات الحالية بقياس المؤشر الثاني المتعلق مساهمة البرامج التدريبية من تمكين الأطباء إكتساب مهارات ومعارف :



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول اعلاه

من الشكل أعلاه يتضح جليا أن نسب الإنحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة، و هو ما يؤكد من جهة أخرى دقة إياغة الأسئلة و إقترابها من الواقع العملي للمستشفى، حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال رقم 08 بإنحراف معياري قدره 0,903 والذي

ينص على معالجة برامج تدريب الأطباء كيفية تفاذي الحوادث و المضاعفات الناتجة عن تقديم الخدمات الصحية، ويأتي بعده السؤال رقم 06 بإنحراف معياري قدره 1,000 و الذي بين لنا أن البرامج التدريبية توفر تشكيلة واسعة و متنوعة من المعارف و المهارات، و بعده السؤال رقم 07 و الذي وضع ما جاء في السؤال الذي سبقه مدى مساعدة المعارف و المعلومات المحصلة من التدريب على القيام بتشخيص الدقيق للمرضى، تم يلي السؤال رقم 12 بإنحراف معياري 1,203 و الذي بين أن البرامج التدريبية تسمح للأطباء تحصيل معارف و أساسيات استخدام الوسائل و التجهيزات الطبية، تم يليه السؤالين 09 و 10 بمتوسط حسابي قدره 3,60 و إنحراف معياري متقارب قدر بـ 1,008 و 1,236 على التوالي و بين لنا أن الدورات التدريبية تسمح بمعرفة الأدوية المستحقة و المسحوبة، أما أقل متوسط حسابي كان للسؤال رقم 10 بإنحراف معياري مرتفع قدر بـ 1,259 و الذي يدل على عدم إهتمام البرامج التدريبية بمواضيع خاصة مثل التسيير.

- إذ يبدو من الشكل أعلاه أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية بلغ 3,742 بإنحراف معياري قدره 0,136، و أن تدني قيمة الإنحراف المعياري تعكس لنا مدى دقة المتوسط الحسابي، و قدرته على تفسير درجة الموافقة، والواقع أن البيانات تؤكد لنا مدى توفير البرامج التدريبية المعلومات والمهارات للأطباء.

الجدول (04-13): يوضح دور البرامج التدريبية في تحسين أداء للأطباء اتجاه المرضى

الرقم	السؤال العبارة من 6 إلى 12	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
		1	2	3	4	5		
13	هل تطرق البرامج التدريبية إلى مواضيع حول أخلاقيات مهنة الطب؟	1	6	8	18	7	3.60	1.033
14	هل تحسستك البرامج التدريبية وتشجعك باستمرار على ضرورة التكفل الجيد بالمرضى القادمين من مناطق بعيدة أو نائية؟	3	5	12	10	10	3.47	1.219
15	هل تؤكد برامج تدريب الأطباء على الأثر السلبي للترفة الإجتماعية بين المرضى وتحسس بخطورتها على أداء الخدمة؟	1	4	13	17	5	3.53	0.933
16	هل تؤدي خبرة المدربين إلى تغيير الاتجاهات السلوكية للمتدربين (الأطباء) نحو الافضل (كيفية التعامل مع المرضى)؟	2	9	8	11	10	3.45	1.239
17	بعد المشاركة في برامج تدريبية مباشرة، هل تشعر بأنك قادر على تأدية خدمات ذات نوعية عالية؟	2	3	8	19	8	3.70	1.043

1.033	3.90	11	20	5	2	2	هل الإشباع التدريبي للعاملين يعزز روح المشاركة وحب العمل؟	18
0.891	4.02	13	17	9	-	1	هل يؤدي التدريب إلى زيادة الرغبة في بذل مجهودات أكثر من أجل تحقيق الأهداف الصحية؟	19
1.174	3.57	10	13	9	6	2	هل يساعد التدريب على تخفيض الوقت اللازم لأداء نفس العمل؟	20
0.131	3.655	-	-	-	-	-	الإجمالي	

المصدر من إعداد الطالبين با اعتماد على نتائج الإستبيان

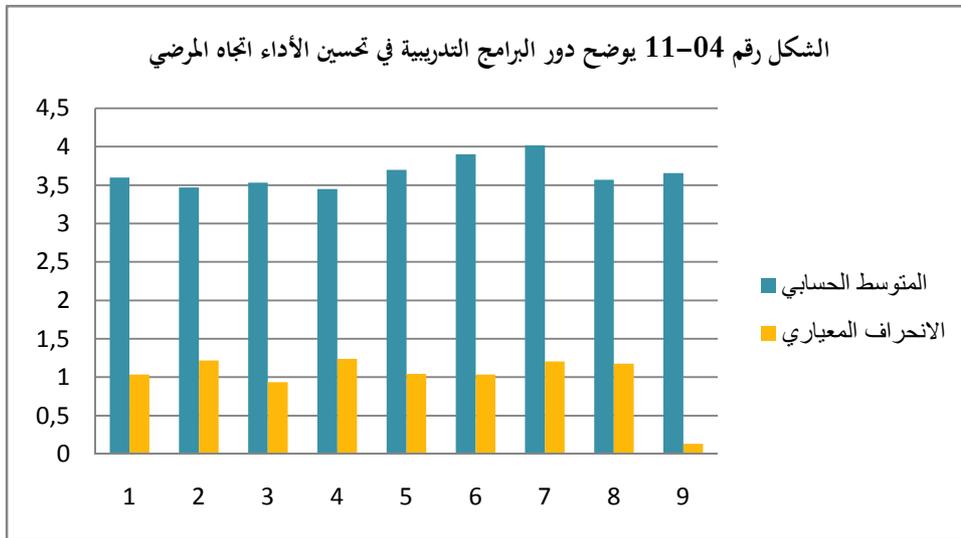
جدول احصائي رقم 04-18 لحساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري  
بالإعتماد على SPSS

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a13	40	1	5	3,60	1,033
a14	40	1	5	3,47	1,219
a15	40	1	5	3,53	,933
a16	40	1	5	3,45	1,239
a17	40	1	5	3,70	1,043
a18	40	1	5	3,90	1,033
a19	40	1	5	4,02	,891
a20	40	1	5	3,57	1,174
N valide (listwise)	40				

المصدر من إعداد الطالبين با اعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه تبين لنا بأن اجابات الأطباء كانت بخصوص أسئلة المحور الثالث بالعبارات الموافقة للقيم (موافق وموافق تماما) في السؤال رقم 13 ، 15 ، 17 ، 18 ، 19 ، 20 بخصوص دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء ، و هذا ما يدل على الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين العلاقة بين الأطباء و المرضى من خلال المواضيع التي تعالجها هذه البرامج مثل التطرق البرامج تدريبية حول أخلاقيات المهنة ، و التشجيع على التكفل الجيد بالمرضى وهذا ما يؤدي إلى رفع الأداء و المتمثل في معالجة المرضى والتكفل بهم ، أما بخصوص السؤال رقم 14 و 16 فكانت الإجابات متساوية تقريبا بين قياسات السلم بخصوص مساهمة البرامج التدريبية في التشجيع على التكفل بالمرضى القادمين من مناطق بعيدة و هذا ما يبين عدم اهتمام المستشفى بالمرضى الذين يأتون من خارج الدائرة المختصة التابعة له كما أن خبرة المدربين تؤثر دائما بالإيجاب على المتدربين .

- ويمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه بالمدرج النسبي الذي يوضح لنا اقتران الانحراف المعياري بالمتوسط الحسابي بالعبارات الخاصة بقياس المؤشر الثاني المتعلق مساهمة البرامج التدريبية من تمكين الأطباء إكتساب مهارات ومعارف :



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

من الشكل أعلاه يتضح جليا أن نسب الانحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة، و هو ما يؤكد من جهة أخرى دقة صياغة الأسئلة و إقترابها من الواقع العملي للمستشفى، حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال رقم 19 بإنحراف معياري قدره 0,891 والذي ينص على أن التدريب يؤدي إلى زيادة الرغبة في بذل مجهودات أكثر من أجل تحقيق الأهداف الصحية، تم يليه السؤال رقم 15 بإنحراف معياري 0,933 ونص على انه التدريب يؤكد على الأثر السلبي للتفرقة الإجتماعية بين المرضى كما تقوم بالتحسيس بمدى خطورتها، ويأتي بعده السؤالين رقم 13 و 18 بإنحراف معياري قدره وال1,033 و الذي بين لنا أن البرامج التدريبية تنطرق إلى مواضيع حول أخلاقيات مهنة الطب و تعزز روح المشاركة و الإلتواء إلى المؤسسة و حب العمل، و بعده السؤال رقم 17 بإنحراف معياري 1,043 و الذي بين أنه بعد المشاركة في التدريب أن الطبيب يشعر بأنه قادر على تأدية مهام ذات نوعية عالية، تم تلي الأسئلة رقم 14 و 20 بإنحراف معياري متقارب و التي بينت أن البرامج التدريبية تحسّس و تشجع على ضرورة التكفل الجيد بالمرضى، أما أقل متوسط حسابي كان للسؤال رقم 16 بإنحراف معياري مرتفع قدر بـ1,239 و الذي يبين أن خبرة المدربين لا تؤدي دائما إلى تغيير الإتجاهات السلوكية للمتدربين (الأطباء).

- إذ يبدو من الشكل أعلاه أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية بلغ 3,655 بإنحراف معياري قدره 0,131، و أن تدني قيمة الانحراف المعياري تعكس لنا مدى دقة المتوسط الحسابي، و قدرته على تفسير درجة الموافقة، و الواقع أن البيانات تؤكد لنا للبرامج التدريبية فعالية كبيرة من خلال رفع الأداء الطبي وتحسين الخدمات الصحية.

### خلاصة الفصل الرابع

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية للتعرف على أثر تدريب الأطباء، العاملين في المؤسسة الإستشفائية العمومية مغنية، واستعملنا لذلك قائمة الإستقصاء كأداة للدراسة، وقد صممناها وفق مقياس ليكرت الخماسي، وكمرحلة أولى قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة أطباء، و بعد ذلك قمنا بتفريغ قائمة الاستقصاء من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع عبارات الإستقصاء .

و إنطلاقا من عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا إلى أن اتجاهات الأفراد العاملين ( الأطباء ) في المؤسسة محل الدراسة، بان للتدريب فعالية كبيرة من خلال تحسين الخدمات الصحية و التكفل الأمثل بالمرضى، فقد كشفت عن موافقتهم على الأسئلة و المتوسط الحسابي الإجمالي يعبر عن ذلك إذ بلغ 3,579 فعبير عن موافقتهم للطريقة التي تبرمج بها البرامج التدريبية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود نقائص في هيكل ومسار العملية التدريبية، كما أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى إدراك أفراد العينة لأبعاد فعالية التدريب في المؤسسة، أنه هناك موافقة كبيرة على أن تحسين الخدمات الصحية في المستشفى يتم تحقيقها من خلال تفعيل العملية التدريبية

# خاتمة عامة

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المؤسسات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذ أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة وجود وتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات من أجل البقاء والإستمرار و مواجهة التغيرات و التحديات المختلفة في ظل العولمة، و المستشفيات الجزائرية هي جزء من البيئة العالمية تتأثر وتؤثر فيها وهناك تحديات و تغيرات سريعة جداً تؤثر على هذه المستشفيات، وهذا بالتالي يتطلب الاهتمام بالأفراد العاملين وتدريبهم بحيث تكون لديهم المعرفة و المهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة نواحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية.

إن إستراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية و بالتالي التأثير على أداء المستشفى بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق التحسين المستمر في تأدية الخدمات الصحية، بحيث يجب أن يعمل التدريب في إطار أكبر يشمل البرامج التدريبية على مستوى المستشفى ككل و التي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمستشفى ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة.

لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين أفراد مناسبين من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويدهم بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المستشفى بشكل عام.

إن عملية تدريب الأطباء العاملين بالمستشفيات تعتبر إحدى أهم العناصر في تحسين الأداء والرفع من نوعية الخدمات الصحية، وأن التحسين المستمر لمعارف ومهارات وسلوكيات مقدمي الرعاية الصحية لها الأثر الأكبر في تحقيق الفعالية وتحسينها وتعزيز الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف وتحقيق رضا المريض، وأنه لا يمكن تحقيق التحسين المستمر إلا من خلال تدريب الأطباء في المؤسسات الصحية، من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية والتميز في تقديم الرعاية الصحية.

### نتائج الدراسة:

تبين من الدراسة الميدانية أن التدريب قد اكتسب أهمية عالية كوسيلة لتحقيق الفعالية و لتحسين الخدمات الصحية ورفع الأداء في المستشفيات الجزائرية وفقا لاتجاهات أفراد العينة في المستشفيات محل الدراسة (الأطباء)، الذين عبروا أيضا عن إمكانية مقبولة لتطبيق التدريب وفق أسس مفهوم رفع الأداء في مؤسساتهم الإستشفائية، ويمكن تحديد أهم الاستنتاجات التي توصلت لها هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- وجود اتجاهات قوية لدى مفردات العينة في المؤسسة الإستشفائية العمومية مغنية محل الدراسة تبين قوة اهتمام الإدارة بالعملية التدريبية.
  - 2- وجود قناعة عالية لدى الأطباء بأن الوصول لتحسين الخدمات الصحية يتطلب تطبيق عناصر التدريب وفق الأهمية التي بينتها المتوسطات الحسابية.
  - 3- إن للتدريب دور كبير في توفير المعلومات والمهارات للأطباء وبتالي يرفع من فعالية تقديم الخدمات الصحية وتحسين بعض السلوكيات للأطباء للتعامل الجيد مع المرضى.
  - 4- أكدت آراء الأطباء أن التدريب يعمل على صقل كفاءة أدائهم وهذا من جهة الواقع العملي والذي يتفق مع الجانب النظري الذي تناولناه في الدراسة والذي يؤكد أن من الأهداف الأساسية للتدريب هو رفع وزيادة كفاءة أداء العاملين.
  - 5- إن الأطباء، المستجوبين لديهم قناعة كاملة بأن التدريب يؤدي الى رفع كفاءتهم، وبأن التدريب يساعد في حل المشاكل التي تواجههم، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة (لأبعاد التدريب) تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، تقييم العملية التدريبية، مجتمعة في تحسين مستوى الفعالية لتقديم الخدمات الصحية واتكفل الأمثل بالمرضى.
- وبعد الدراسة ومعالجة البيانات نخلص إلى أننا نقبل **الفرضية الأولى والثانية** كإجابة عن الأسئلة المطروحة.
- 6- من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها إلتمسنا نخلص في تنوع البرامج التدريبية على الرغم من توفرها إلا أنها لا تلمس كل الأسس الطبية و بعض الاقسام و بالتالي نرفض **الفرضية الثالثة**.

### توصيات الدراسة

سعيًا إلى تحسين الخدمات الصحية في المؤسسة الإستشفائية العمومية مغنية، وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:

- 1- ترسيخ القناعة لدى إدارة المستشفى والعاملين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية التدريب، و الفوائد الناجمة عن تطبيقه، ودون اقتناع الإدارة بأهمية التدريب فإن أي جهد يبذل و في أي مستوى كان لن يكتب له النجاح، كذلك لا بد من ترجمة الاقتناع إلى ممارسات فعلية ملموسة، و توفير الموارد المادية و البشرية الكافية.
- 2- إعداد الخطط التدريبية السنوية للتدريب وفقا للاحتياجات التدريبية بمشاركة الأطباء من مختلف المستويات من عامين و أخصائيين ، كما نوصي بتنوع البرامج التدريبية حتي تشمل جميع الإختصاصات والأقسام الطبية .
- 3- تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر و الاستفادة من الخبرات المحلية والأجنبية في وضع هذه البرامج و حتى استقدام مدربين من خارج الوطن لتدريب العاملين، و عملية التقييم يجب أن تتضمن أهداف التدريب وطرق التدريب وآلية التدريب وزمن ومكان التدريب والوسائل المستخدمة لتنفيذ البرنامج التدريبي والتكاليف وعدد الشكاوي وسلوك المتدربين.

الملاحق

## إستبيان البحث

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

الملحقة الجامعية مغنية

إستبيان موجه للأطباء

موضوع البحث: فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية

( دراسة ميدانية لتدريب الأطباء بالمؤسسة الإستشفائية العمومية مغنية - تلمسان - )

الرجاء من الأطباء الراغبين في المشاركة لإتمام هذا العمل، القيام بملاً هذه الإستمارة و الهدف من هذا الإستبيان هو معرفة مدى مساهمة برامج التدريب التي يستفيد منها الأطباء - و التي تشمل التبرصات ، الندوات، الأيام الدراسية و الملتقيات الوطنية و الدولية... إلخ - في تحسين نوعية الخدمات الصحية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية.

و قبل ذلك، من المهم قراءة التوجيهات التالية:

1. سرية البيانات الشخصية مضمونة.
2. لا تستخدم هذه الإستمارة إلا في حدود هذا البحث.
3. مشاركتكم الجادة ضرورية للوصول إلى نتائج صحيحة.
4. الإجابة تكون بشطب خآنة واحدة بالنسبة لكل عبارة.

شكرا جزيلاً على اهتمامكم و مشاركتكم، و على إجاباتكم الصريحة.

## إستبيان البحث

أن المعلومات المقدمة في هذا الإستبيان هي سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

تستطيع الإجابة على الأسئلة المرفقة بوضع علامة (X) في خانة واحدة

البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر  أنثي

الوظيفة : طبيب عام  طبيب مختص

المصلحة : المسؤولية : الدرجة:

عدد سنوات الخبرة في المستشفى: من 1- 5 سنوات  من 6-10 سنوات  من 11-15 سنة

16-20 سنة  من 21-25 سنة  من 26 سنة فأكثر

هل مشاركتك في برامج التدريب كانت:بناءا على طلبك  في إطار الترقية  سياسة المؤسسة

-إذا كانت مشاركتك بناءا على طلبك ماهي الأسباب التي دفعتك ؟

تحسين المستوى المهني  تجديد المعرفة والمهارة

تحسين المستوى المادي  الحصول على ترقية

أخرى أذكرها.....

هل التدريب الذي تلقيته كان في ؟ مؤسستك  خارج المؤسسة  داخل الوطن  خارج الوطن

هل التدريب الذي تلقيته كان ؟ قصير المدى  متوسط المدى  طويل المدى

## عبارات المحور الأول بيانات حول برامج التدريب

1 . تهتم ادارة المستشفى بالتدريب كعملية مستمرة لمختلف الأطباء .

موافق تماما  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

2 . يتم تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأطباء؟

موافق تماما  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

3 . تشرك ادارة المستشفى الأطباء المعنيين بالتدريب في تحديد الإحتياجات التدريبية .

موافق تماما  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

4 . هناك أنواع مختلفة من البرامج التدريبية متوفرة للأطباء في كل أقسام ومصالح المستشفى.

موافق تماما  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

5 . اذا كنت استفدت من العملية التدريبية - هل هناك تغييرات في معلوماتك وتحسن في أدائك مقارنة بفترة ما قبل التدريب؟

موافق تماما  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

### عبارات المحور الثاني بيانات حول أهداف التدريب

6 . توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة واسعة و متنوعة من المعارف و المهارات الضرورية لأداء عملك.

موافق تماما  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

7 . تساعدك المعلومات والمعارف المحصلة في التدريب على القيام بالتشخيص الدقيق للمرض.

موافق تماما  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

8 . تعالج برامج تدريب الأطباء كيفية تفادي الحوادث و المضاعفات الناتجة عن تقديم الخدمة العلاجية.

موافق تماما  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

9 . تهتم البرامج التدريبية بالأسباب الرئيسة التي تؤدي بالأطباء إلى الوقوع في الأخطاء الطبية.

موافق تماما  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

10 . تقدم البرامج التدريبية مواضيع ذات طابع خاص مثل؛ التسيير، استخدام الإعلام إلى.... إلخ.

موافق تماما  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

11 . تسمح البرامج التدريبية بمعرفة الأدوية المستحدثة و كذا الأدوية المسحوبة من النظام الصحي.

موافق تماما  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

12 . تسمح البرامج التدريبية من تحصيل معارف و أساسيات استخدام الوسائل و التجهيزات الطبية.

موافق تماما  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

## عبارات المحور الثالث دور التدريب في تحسين الأداء

13 . تتطرق البرامج التدريبية إلى مواضيع حول أخلاقيات مهنة الطب.

- موافق تماما  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

14 . تحسبك البرامج التدريبية و تشجعك باستمرار على ضرورة التكفل الجيد بالمرضى القادمين من مناطق بعيدة

أو نائية.

- موافق تماما  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

15 . تؤكد برامج تدريب الأطباء على الأثر السلبي للتفرقة الإجتماعية بين المرضى و تحسس بخطورتها على أداء

الخدمة الصحية.

- موافق تماما  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

16 . هل تؤدي خبرة المدربين إلى تغيير الاتجاهات السلوكية للمدربين (الأطباء) نحو الافضل (كيفية التعامل مع المرضى)?

- موافق تماما  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

17 . بعد المشاركة في برامج تدريبية مباشرة، تشعر بأنك قادر على تأدية خدمات ذات نوعية عالية.

- موافق تماما  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

18 . الإشباع التدريبي للعاملين يعزز روح المشاركة وحب العمل.

- موافق تماما  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

19 . يؤدي التدريب إلى زيادة الرغبة في بذل مجهودات أكثر من أجل تحقيق الأهداف الصحية.

- موافق تماما  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

20 . يساعد التدريب على تخفيض الوقت اللازم لأداء نفس العمل.

- موافق تماما  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

## الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

القطاع: وزارة الصحة والسكان واصلاح المستشفيات  
المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية  
السنة: 2016

تعدادات المستخدمين الى غاية 2015/12/31 : 538  
الاعتمادات المخصصة للتكوين : 1,300,000,00  
نسبة استهلاك اعتمادات التكوين : 85 %  
نسبة اعتمادات التكوين مقارنة بكتلة الاجور: 80 %



### الجدول رقم 1 الموظفين و الاعوان المتعاقدون المستفدين من التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات

مؤسسة التكوين	موضوع دورة و تحسين المستوى و تجديد المعلومات	عدد ايام التكوين	مدة التكوين	عدد الاعوان		الرتبة او النصب	
				اناث	ذكور		
							التكوين التخصص
							المجموع الجزئي 1
							التكوين قبل الترقية
							المجموع الجزئي 2
جامعة التكوين المتواصل بتلمسان		66	سنة اشهر	1	1	ملحق للادارة	التكوين اثناء فترة التربص
		66	سنة اشهر	1	0	عون ادارة	
							المجموع الجزئي 3
							التكوين قبل او بعد الادمج
							المجموع الجزئي 4
							8
							المجموع الجزئي 5
C,H,U TLEMCEN	Screeener	44	شهرين	1		طبيب عام في الصحة العمومية	تحسين المستوى و تجديد المعلومات
IFSPM ORAN	oncologie	10	اسبوعين	2		طبيب عام في الصحة العمومية	
C,H,U TLEMCEN	Screeener	44	شهرين		1	ملحق بالخبر في الصحة العمومية	
							المجموع الجزئي 6
		15			1	ممارس متخصص في الصحة العمومية	التكوين و تحسين المستوى بالخارج
		10			2	طبيب عام في الصحة العمومية	
							المجموع الجزئي 7
							المجموع العام





الرقم	الرتب	المناصب المفتوحة	المناصب الحقيقية	المناصب الشاغرة	الملاحظات
<b>1- المستخدمين الإداريين</b>					
<b>1- الإطارات المستخدمين الإداريين</b>					
01	رؤساء متصرفي مصالح الصحة		0		
02	المتصرفون الرئيسيون لمصالح الصحة		2		
03	متصرف مستشار		1		
04	متصرف رئيسي		2		
05	متصرف		12		
	المجموع	0	17	0	
<b>2- المستخدمين الإداريين المنفذين</b>					
06	ملحق رئيسي لإدارة		3		
07	ملحق لإدارة		4		
08	عون إدارة رئيسي		3		
09	عون إدارة		4		
10	تقني سام في الإعلام الآلي		7		1
11	تقني في الإعلام الآلي		2		
12	عون تقني في الإعلام الآلي		1		
13	عون الحفظ البيانات		2		
14	كاتب		3		
15	كاتب مديرية رئيسي		1		
16	كاتب مديرية		0		
17	محاسب إداري		1		
18	محاسب إداري رئيسي		2		
19	مساعد وثائقي أمين محفوظات		1		
	المجموع الفرعي	0	34	0	
	مجموع المستخدمين الإداريين	0	51	0	

الرقم	الرتب	المناصب المفتوحة	المناصب الحفيفية	المناصب الشاغرة	الملاحظات
<b>II- المستخدمين الطبيين</b>					
<b>1- الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية</b>					
01	ممارس متخصص رئيس (chef)	0	1	-1	
02	ممارس متخصص رئيسي (Principal)		15		
03	ممارس متخصص مساعد (Assistant)		40		
	المجموع الفرعي	0	56	-1	
<b>3- الممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية</b>					
04	طبيب عام رئيسي (chef)		10		
05	طبيب عام رئيسي (Principal)		12		
06	طبيب عام		22		5
	المجموع الفرعي	0	44	0	
07	صيدلي عام		2		
	المجموع الفرعي	0	2	0	
08	جراح أسنان عام رئيسي (chef)		1		
09	جراح أسنان عام		1		
	المجموع الفرعي	0	2	0	



	-1	104	0	مجموع المستخدمين الطبيين
--	----	-----	---	--------------------------

الرقم	الرتب	المناصب المفتوحة	المناصب الحقيقية	المناصب الشاغرة	الملاحظات
<b>III- المستخدمين الشبه طبيين</b>					
01	ممرض للصحة العمومية		73		
02	مختص في التغذية للصحة العمومية		3		
03	مداوي بالعمل للصحة العمومية		1		
04	مشغل أجهزة التصوير الطبي متخصص للصحة العمومية		0		
05	مشغل أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية		10		
06	مقوم البصر للصحة العمومية		1		
07	مخبري متخصص للصحة العمومية		0		
08	مخبري للصحة العمومية		18		
09	مساعدة اجتماعية للصحة العمومية		1		
10	محضر في الصيدلة متخصص للصحة العمومية		0		
11	محضر في الصيدلة للصحة العمومية		3		
12	مختص في حفظ الصحة للصحة العمومية		2		
13	مساعد طبي للصحة العمومية		8		
14	مساعد التمريض رئيسي للصحة العمومية		1		
15	مساعد التمريض للصحة العمومية		38		
16	قابلة رئيسية		18		
17	قابلة		6		
18	عون طبي في التخدير والإنعاش رئيسي		10		
19	عون طبي في التخدير والإنعاش		8		
20	ممرض ذو شهادة دولة		39		
21	ممرض مؤهل		4		
22	مخبري ذو شهادة دولة		1		
	المجموع الفرعي	0	245	0	
<b>المستخدمين النفسانيين</b>					
	نفساني عيادي رئيسي للصحة العمومية		1		
23	نفساني عيادي للصحة العمومية		2		
	المجموع الفرعي	0	3	0	
	مجموع المستخدمين الشبه طبيين	0	248	0	



الرقم	الرتب	المناصب المفتوحة	المناصب الحقيقية	المناصب الشاغرة	الملاحظات
<b>IV- مستخدمين المصالح التقنية والعامه</b>					
<b>1- مستخدمين المصالح التقنية والصيانة</b>					
01	تقني سامي في المخبر والصيانة		1		
02	بيولوجي في الصحة العمومية الدرجة 01		1		
03	بيولوجي في الصحة العمومية الدرجة 02		2		
04	ملحق بالمخبر في الصحة العمومية		1		
05	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي		2		
06	تقني في المخبر والصيانة		1		
07	معاون تقني في المخبر والصيانة		0		
	المجموع الفرعي	0	8	0	
<b>2- مستخدمين المصالح العامة</b>					
02	عامل مهني خارج الصنف		10		
03	عامل مهني الصنف 01		7		
04	عامل مهني الصنف 02		39		
05	عامل مهني الصنف 03		0		
06	سائق سيارة من الصنف 01		7		
07	سائق سيارة من الصنف 02		1		
	المجموع الفرعي	0	64	0	
<b>1- الأعران المتعاقدين بالتوقيت الكامل</b>					
01	حارس		4		
02	عامل مهني من المستوى الأول		28		
03	سائق السيارات من المستوى الثاني		5		
04	سائق السيارات من المستوى الأول		6		
	مجموع الأعران المتعاقدين	0	43	43	
	مجموع مستخدمي المصالح العامة والتقنية	0	115	43	
	المجموع العام للمؤسسة	-1	518	43	

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### الكتب بالعربية:

- (1) أ.د. ناصر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية، دار صفاء لطباعة والنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية الأردنية، الطبعة الثانية، (2013).
- (2) د. نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، دار أمجد لنشر و التوزيع، عمان الاردن، الطبعة الأولى (2015).
- (3) د. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها. جدار الكتاب العالمي لنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى (2010).
- (4) د. طاهر محسن منصور الغالبي، أ. وائل مُحمَّد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل لنشر، الأردن، الطبعة الأولى (2007).
- (5) د. وليد يوسف الصالح، إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى (2011).
- (6) د. طاهر منصور الغالبي وأ. وائل صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2007.
- (7) د. حنا نصر الله "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2013.
- (8) د. نوال عبدالكريم الأشهب ، "إدارة الموارد البشرية" دار أمجد للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2015.
- (9) أ.د. نادر أحمد أبو شيخة ، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية "، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة الثانية 2013.
- (10) د. مصطفى يوسف كافي ، "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة العربية الأولى 2014

- 11) أ.د. حسين حريم ، "إدارة الموارد البشرية إطار متكامل"، دار الحامد للنشر والتوزيع عمّان الأردن، الطبعة الأولى 2013.
- 12) د.إسماعيل حجازي -أ.معالم سعاد ، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات "، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2013.
- 13) منير بن أحمد بن دريدي ، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية - التدريب - الحوافز -"، الابتكار للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة الثانية 2015.
- 14) د.وليد يوسف الصالح ، "إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية "، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2011.
- 15) أ.د.نعمة عباسش الخفاجي -د.كريم نايف العيادي ، "استراتيجيات التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي ، دار الأيام للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة العربية 2014.
- 16) أ.د.مُحَمَّد بلال الزعبي -أ.عباس الطلافحة ، "النظام الإحصائي spss "دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة الثانية 2012.
- 17) أ.د عبد الرحمن توفيق المستشار العلمي ، مجلة المناهج التدريبيه "منهج المهارات القيادية المعاصرة بناء وتحفيز فرق العمل " ، من إعداد خبراء مركز الخبرات المهنية للادارة بميك 2013
- 18) حبيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ، عربي - أنجليزي ، مكتبة لبنان، ط 1 ، بيروت لبنان ، 1997 .
- 19) احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، دار الجامعة ، 2001
- 20) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجمعية الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2002 .
- 21) بوحنية قوي، مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية : (المدخل النظرية)، الجزائر: مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزء الأول، 2009 ، .
- 22) طاهر محمود الكلالده، تنمية و إدارة الموارد البشرية، الأردن:دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، 2008.

- (23) د. سهيلة مُجَّد عباس، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2000.
- (24) الاستاد الدكتور، على السلمي ، ادارة الموارد البشرية، مكتبة الادارة الجديدة، القاهرة ، 1998.
- (25) مُجَّد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- (26) راوية مُجَّد حسن ، " إدارة الموارد البشرية " ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، 1999/1998.
- (27) مُجَّد بلال إسماعيل ، "إدارة الموارد البشرية." ، دار الجامعة الجديدة ، سكندرية، 2004 .
- (28) احمد عيدان جاسم، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس خرجاتها، المجلد 4 العدد 8، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، الرمادي، 2012.
- (29) ذوقان عبيدات الجوهري ، البحث العلمي :مفهومه أدواته وأساليبه ، دار الفكر عمان ، 2001.
- (30) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية القاهرة، 2004.

### المراجع الأجنبية:

- 1) Jean-Marie Peretti. Ressources humaines. 5 ème Ed. Ed Vuibert. Paris. 2000.
- 2) Geneviève Lacono. Gestion des ressources humaines. Casbah Editions. Alger
- 3) Jean-Marie Peretti. Ressources humaines. Op cit.
- 4) Politique de formation continue des personnels de santé. Direction de la formation. Ministère de la santé et de la population. Décembre 2001. Document en ligne [ww.sante.dz/Dossiers/direction\\_formation/politique-personnels-de-sante.htm](http://ww.sante.dz/Dossiers/direction_formation/politique-personnels-de-sante.htm)
- 5) P.Fatima Zohra oufriha ،un système de sante a la croisée des chemins ، imprimerie sarp el –omrania ،alger (2006).

## الرسائل الجامعية:

- (1) ديواني حفيظة - تو حسان ، "الرقابة الإدارية وأثرها على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية لمغنية"، رسالة لنيل شهادة الماستر تحت إشراف الدكتور بن عزة محمد تخصص: إدارة الموارد البشرية جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان السنة الجامعية 2015/2014
- (2) قريشي محمد صالح ، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005.
- (3) بعاج الهاشمي " دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة " ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تحت إشراف الدكتور الرشيد بن ديب ، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03 ، السنة الجامعية 2010/2009.
- (4) سيد أحمد حاج عيسى "أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية "، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية ، تحت إشراف الدكتور عبدالحق السائحي، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر 03 ، السنة الجامعية 2012/2011.
- (5) الطاهر الوافي "التحفيز وأداء المرضين" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاجتماع ، تحت إشراف البروفيسور غضبانة فرشيبي ، تخصص: تنظيم وعمل ، جامعة قسنطينة 02 ، السنة الجامعية 2013/2012.
- (6) قاسمي أسماء " أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة " ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تحت إشراف الأستاذة نيار نعيمة ، تخصص: تنظيم وعمل ، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج بالبويرة ، السنة الجامعية 2012/2011.
- (7) رأنجة زكية، " دور المعلومات الحديثة في تدريب الموارد البشرية وتقويم الأداء الوظيفي في الإدارة الجزائرية" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تحت إشراف الدكتور عبدالله سرير رابح ، تخصص: رسم السياسات العامة ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2010/2009.

- (8) قريشي مُحمَّد صالح "تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف الأستاذ بوخمخم عبدالفتاح ، تخصص: علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، السنة الجامعية 2005.
- (9) عبده عزالدين "عملية تدريب الموظف العام في الجزائر " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، تحت إشراف الدكتور عمار عوابدي ، تخصص : الإدارة والمالية ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2002/2001.
- (10) الأستاذة نادية بعج ، دليل تقييم برامج التدريب ، المعهد القضائي الفلسطيني ، 2012.
- (11) اياد حماد، ماجستير إدارة أعمال، تدريب وتنمية الموارد البشرية، جامعة دمشق، 2009 .
- (12) الباحث أيمن عبد الرحمن سليمان المصدر، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- (13) حوالمف رحيمة" ، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة ( دراسة تحليلية لمواقف الأطباء والمرضى في المستشفى بتلمسان)"، أطروحة دكتوراه ، جامعة أبو بكر بالقايد تلمسان السنة الجامعية 2010/2009.
- (14) موساوي عبدالنور "دور برامج تدريب الأطباء في تحسين نوعية الخدمات الصحية"، شهادة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

## Internet

- 1- <http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=74066> ، الموقع الالكتروني ،
- 2- <http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-19.pdf>

## الجرائد الرسمية :

- 1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 1 الأمر رقم 73-65 المؤرخ في 1973/12/28 المتعلق بإنشاء الطب المجاني في القطاعات الصحية الصادرة بتاريخ 1974/1/01.
- 2) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 6 المرسوم التنفيذي رقم 86-25 المؤرخ في 1986/02/11 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمركز الاستشفائية الجامعية الصادرة بتاريخ 1986/02/12 .
- 3) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 81 المرسوم التنفيذي رقم 97-466 المؤرخ في 1997/12/02 المتعلق بتحديد قواعد إنشاء وتنظيم وتشغيل القطاعات الصحية الصادرة بتاريخ 1997/12/10.
- 4) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 33 المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها الصادرة بتاريخ 2007/05/20 .
- 5) المرسوم التنفيذي رقم 242-81 المؤرخ في 1981-09-05.
- 6) المرسوم التنفيذي رقم 140-07 المؤرخ في 2007-05-19.

فهرس

الموضوعات

## فهرس الموضوعات

I	الإهداء
III	كلمة شكر
IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
أ	المقدمة العامة
2	الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية
2	مقدمة الفصل الأول
3	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في المنظمة
3	تمهيد
3	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
9	المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الرابع: مهام إدارة الموارد البشرية
19	المبحث الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة
19	تمهيد
19	المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

24	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
29	خلاصة الفصل الأول
31	الفصل الثاني: الرضا العملية التدريبية في المنظمة
31	مقدمة الفصل الثاني
32	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتدريب
32	تمهيد
32	المطلب الأول: مفهوم التدريب
33	المطلب الثاني: مبادئ التدريب
35	المطلب الثالث: أهمية التدريب
38	المطلب الرابع: أنواع التدريب
43	المبحث الثاني: تحديد الإحتياجات التدريبية
43	تمهيد
43	المطلب الأول: تخطيط النشاط التدريبي
45	المطلب الثاني: ماهية الإحتياجات التدريبية
48	المطلب الثالث: خصائص وأساليب ومسؤولية تحديد الإحتياجات التدريبية
53	المطلب الرابع: أنواع الإحتياجات التدريب
55	خلاصة الفصل الثاني
57	الفصل الثالث: تحليل العملية التدريبية
57	مقدمة الفصل الثالث
58	المبحث الأول: تصميم برامج التدريب وتنفيذها
58	تمهيد

58	المطلب الأول: مفهوم البرامج التدريبية
59	المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية
62	المطلب الثالث: إدارة البرامج التدريبية
64	المطلب الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية
66	المبحث الثاني: تقييم فعالية العملية التدريبية
66	تمهيد
66	المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتقييم و الفعالية
68	المطلب الثاني: منهجية التقييم
71	المطلب الثالث: أساليب تقييم البرامج التدريبية
77	المطلب الرابع: مفاهيم شروط فعالية نظام التدريب
80	خلاصة الفصل الثالث
82	الفصل الرابع: المؤسسة العمومية الاستشفائية مغنية
82	مقدمة الفصل الرابع
83	المبحث الأول : تقديم عام للمنظومة الصحية في الجزائر
83	تمهيد
83	المطلب الأول: مفاهيم تاريخ و مراحل تطور المنظومة الصحية في الجزائر
87	المطلب الثاني: إصلاح وهيكلية النظام الصحي في الجزائر
90	المطلب الثالث: بطاقة فنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية مغنية
101	المبحث الثاني: تقييم واقع التدريب في المؤسسة
101	تمهيد
101	المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتدريب في المؤسسة

104	المطلب الثاني: أنواع التدريب في المؤسسة.....
105	المطلب الثالث: الوسائل التدريبية المتاحة.....
106	المبحث الثالث: تقديم منهج البحث.....
106	تمهيد.....
106	المطلب الأول: مجالات الدراسة.....
108	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة.....
115	المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.....
128	خلاصة الفصل الرابع.....
130	خاتمة عامة.....
134	الملاحق.....
147	قائمة المصادر والمراجع.....
154	فهرس الموضوعات.....

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة أداة من أدوات إدارة الموارد البشرية، إذ يكتسي التدريب أهمية كبرى فالأمر يتعلق من جهة بوسيلة لتكوين و تامين رأس المال البشري، و من جهة أخرى بعامل من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على التكيف و بناء على ذلك، فالتدريب يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و التنظيمية و الإجتماعية و الثقافية، و في هذا الإطار تأتي دراستنا محاولة لتبيان فعالية برامج التدريب في تحقيق أهداف المؤسسة و من ثم تحسين الأداء على الصعيدين الإقتصادي و الإجتماعي، و لتحقيق هذا المبتغى تم القيام أولاً بدراسة نظرية لدور التدريب، ثم العمل بعد ذلك على إسناد هذا التحليل النظري عن طريق بحث ميداني حول برامج تدريب الأطباء بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مغنية، و بالنسبة لنتائج القسم النظري، فقد أكدت أن أهداف العملية التدريبية تتجه في معظمها لخدمة أهداف المؤسسة، و فيما يتعلق بنتائج الإستبيان، فهي تبين الدور الإيجابي لبرامج تدريب الأطباء في تحسين نوعية الخدمات الصحية.

### الكلمات المفتاحية:

موارد بشرية - إدارة موارد بشرية - تدريب - برامج تدريبية - مؤسسات صحية.

### Résumé:

Cette étude vise à aborder un moyen parmi les moyens de management des ressources humaines, puisque la formation joue un grand rôle. Le cas concerne d'un côté un moyen pour la formation et l'évaluation de capital humain, et de l'autre côté, un facteur parmi les facteurs fondamentaux qui permet l'institution à faire face aux variations économique, technologique, organisationnelle, sociale, et culturelle. Dans ce cadre, notre étude essaie de montrer l'efficacité de programmes de la formation des docteurs pour accomplir les objectifs de l'institution et par conséquent, elle vise à améliorer la performance dans les deux domaines économique et social. Pour accomplir ce but, premièrement, une étude théorique sur le rôle de la formation a été entamée et puis, soutenant cette analyse théorique à travers une recherche sur le terrain sur des programmes de la formation des docteurs à l'hôpital public à Maghnia. Concernant les résultats de la partie théorique, ils affirment que les objectifs de l'opération de la formation visent dans la plupart à servir les objectifs de l'institution. Quant aux résultats du questionnaire, ils montrent le rôle positif des programmes de la formation des docteurs pour améliorer la qualité des services de la santé.

### Mots Clés :

Ressources humaines- le management des ressources humaines- formation- des programmes de formation- institutions de santé.

### Summary:

This study aims at tackling a medium among media of the management of human resources since training plays a big role. The case concerns from one side a means to train and evaluate human capital, and from the other, a factor among the fundamental factors which helps the institution to face the economic, technological, organisational, social and cultural variations. In this framework, our study tries to show the efficiency of training programmes in achieving the objectives of the institution and thus it seeks to improve the performance in both economical and social fields. To achieve this aim, first a theoretical study of the role of training has been carried out, and then backing up this theoretical analysis through a practical field research about the training programmes of doctors at the public hospital in Maghnia. Concerning the results of the theoretical part, they have affirmed that the objectives of training process aim mostly at serving the institution objectives. As for the results of the questionnaire, they show the positive role of the programmes of training doctors in bettering the quality of health services.

### Key words :

Human resources- the management of human resources- training- training programmes- health institutions.