



جامعة عبد الحميد بن باديس / مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير

تنصص : إدارة إستراتيجية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي بعنوان :

تدريب الموارد البشرية و فعاليتها في المؤسسة الاستشفائية  
" دراسة حالة المستشفى الجامعي شي قيفارا بمستغانم "

. تحت إشرافه :

. من إعداد الطالبة :

الأستاذة : برواين شهرزاد .

دولة حفصة .

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	اللقب و الاسم	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	تمار خديجة	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مقدرا	برواين شهرزاد	أستاذة محاضرة	جامعة مستغانم
مناقشا	مقيدش فاطيمة الزهراء	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم

الموسم الجامعي:

2022 – 2021



# شكر

الحمد و الشكر لله عز و جل الذي بفضله تم إنجاز هذا العمل

أشكر كلا من أبي و أمي السند المرافق ي دائما و أبدا

شكر لكل إخوتي و أخواتي على المساعدة الدائمة لي

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل من الأستاذة المشرفة برواين شهرزاد التي أشرفت على إنجاز هذه العمل و الهيئة المؤطرة المتمثلة في طاقم إدارة المؤسسة الاستشفائية الجامعية شي غيفارا بمستغانم على رئسهم مصلحة الموارد البشرية و مديرها السيد الحول زوبير

أشكر صديقات المشوار الجامعي على المساعدة بالنصائح و الشروحات التي ساعدتني في إعداد المذكرة

شكر جزيل لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين محمد خير خلق الله

الحمد لله الذي وفقني في تتمة هذا العمل الذي يعد ثمرة المشوار الجامعي

أهدي هذا العمل إلى كل من :

أبي و أمي كونهما ساهما في نجاحي و تتمة دراستي بعمل متواضع

إلى إخوتي الفتيان و الفتيات

إلى كل صديقات المسار الجامعي من بدايته إلى نهايته

و إلى كل من ساهم و ساعد و لو بشئ بسيط في وصولي إلى هذا العمل

## الملخص

بدراسة هذا البحث تم استخلاص أن للتدريب البشري دور في المساهمة في ترقية و تطوير المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة ، و هذا ما لاحظناه من خلال دراسة التدريب البشري في المستشفى الجامعي لولاية مستغانم ، و لمعالجة هذا الموضوع قمنا بدراسة إدارة الموارد البشرية ، حيث تم دراسة مراحل و خطوات عملية التدريب البشري بعد أن تطرقنا إلى المفاهيم العامة للموضوع و أهدافه ، بهدف التوصل إلى جواب واضح للإشكال الرئيسي المطروح بالإضافة إلى توضيح أهمية عنصر التدريب البشري و مدى مساهمته في تطوير و تهيئة المؤسسة لكي تقوم بعملها على أكمل وجه .

إن هدف الدراسة هو العمل على إعطاء صورة عامة عن قسم الموارد البشرية بصفة عامة في الجانب النظري و في المستشفى بصفة خاصة كون الدراسة التطبيقية سلطت على مؤسسة استشفائية ، و هذا لفهم عنصر الموارد البشرية و مدى أهميته في إدارة و تسيير و عمل المؤسسة .

### الكلمات المفتاحية :

عصرنة الموارد البشرية في ظل التطور التكنولوجي ، الموارد البشرية ، إدارة الموارد البشرية ، التدريب البشري .

A étudier cette recherche il a été conclu que la formation humaine joue role dans la promotion et le développement des institutions qu'elle soient publiques ou privées et c'est ce que nous avons constaté à travers l'étude de la formation humaine au centre hospitalier universitaire de mostaganem pure répondre à cette problématique nous étudions la gestion des ressources humaines .

Alors due les études la gestion des ressources ont été étudié après avoir abordé les concepts généraux de sujet et ses objectifs afin d'atteindre des aspects claires des principales formes présentées le but de l'étude et de donner un image générale du service général dans l'aspect théorique et on particulier dans le centre hospitalier le fait que l'étude appliquée ait été confiée à l'établissement hospitalier .

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
5 - 1	إهداء شكرا الملخص . قائمة المحتويات . قائمة الأشكال و الجداول . قائمة الملاحق . مقدمة عامة .
36 - 06	الفصل الأول : مدخل إلى تدريب الموارد البشرية .
06	تمهيد :
13 - 7	المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية .
07	المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية .
11 - 8	المطلب الثاني : أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية .
13 - 11	المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية .
27 - 13	المبحث الثاني : ماهية تدريب الموارد البشرية .
16 - 13	المطلب الأول : مفهوم تدريب الموارد البشرية .
21 - 17	المطلب الثاني : أهداف و مبادئ التدريب .
27 - 21	المطلب الثالث : أنواع و مراحل التدريب .
36 - 28	المبحث الثالث : الاتجاهات الحديثة في التدريب .
29 - 28	المطلب الأول : كفايات التدريب .
32 - 29	المطلب الثاني : التدريب عن بعد .
35 - 33	المطلب الثالث : التعليم التعاوني .
36	الخلاصة .

## قائمة المحتويات

74 - 37	الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية شي قيفارا بمستغانم .
37	تمهيد :
46 - 38	المبحث الأول : تقديم المؤسسة الجامعية شي قيفارا .
39 - 38	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة .
43 - 42	المطلب الثاني : تعريف المؤسسة الاستشفائية الجامعية شي قيفارا .
46 - 44	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الجامعية شي قيفارا .
56 - 47	المبحث الثاني : سياسة التدريب و تقييم الأداء في المؤسسة الاستشفائية الجامعية شي قيفارا .
49 - 47	المطلب الأول : سياسة التدريب في المؤسسة .
51 - 49	المطلب الثاني : أنواع التدريب في المؤسسة .
55 - 52	المطلب الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية .
56	خلاصة الفصل .
59 - 57	خاتمة عامة .
61 - 60	قائمة المصادر و المراجع .
74 - 62	الملاحق .

## قائمة الأشكال و الجداول

### قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهمية التدريب بالنسبة لجميع الأطراف بالمؤسسة .	16
02	مراحل العملية التدريبية .	24
03	فجوة الأداء .	25
04	مبادئ مهام المركز الاستشفائي .	40
05	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الجامعية .	44
06	مراحل سير سياسة التدريب .	49
07	أنواع التدريب في المؤسسة .	50
08	مراحل تقييم التدريب .	54

### قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	القدرة الاستيعابية للمشفى .	42 - 43
02	الأصناف من ناحية تعداد المستخدمين بالمشفى .	43

## قائمة الملحق

---

الصفحة	رقم الملحق
62	01
63	02
64	03
65	04
66	05
67	06
68	07
69	08
70	09
71	10
72	11
73	12
74	13

## مقدمة عامة

الحياة اليومية كما هو معروف وبديهي بحاجة إلى التأقلم المستمر الذي يشمل كافة مجالات الحياة بأبعادها المختلفة التربوية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وفوق كل هذا الإنسانية ، و ما يلفت الانتباه التطور الدائم و السريع للمؤسسات بشتى أنواعها و التي هي الركيزة الأساسية لتوفير الخدمات بالنسبة للمؤسسات العمومية ، و المنتجات بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية والإنتاجية التي تهدف إلى تحقيق الربح .

نظرا لما يحيط بالمؤسسات من تحولات و تغيرات جديدة في ظل التطور المستمر و يجب على هذه المؤسسات التأقلم و التكيف مع هذه المتغيرات ، و ذلك لكي تتمكن من تحقيق النجاح و الاستمرار في نشاطها خاصة المؤسسات التي تقدم خدمات عمومية فلا بد لها في سبيل تحقيق ذلك إلى نظام معين في التسيير و الإدارة لشؤونها ، ففي هذا الشأن تختص مصلحة الموارد البشرية في تسيير الجانب الإداري التي تعمل على التنظيم و التكفل بكل ما يمس إدارة المؤسسة ، و من المعروف أن مصلحة الموارد البشرية لكي تعمل بشكل جيد و تحقق الأهداف المرجوة منها ألا و هي تقديم الخدمات سواء للغير أو داخل المصلحة نفسها بين الموظفين داخلها حسب ال سلم الترتيبي أو تقديم منتجات بهدف الربح ، و هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية .

إدارة الموارد البشرية تعد العلم الذي يركز على العنصر البشري في إدارة العاملين داخل المؤسسة من أجل الاستفادة من خدماتهم و تحفيزهم لتطوير مهاراتهم و رفع مستوى أدائهم و التأكد من أنهم يطبقون سياسات و استراتيجيات المؤسسة ، أي أنه الإدارة المعنية بتحفيز و تدريب العاملين للوصول إلى مستوى من الأداء بفاعلية و كفاءة ، و الجمع بين المؤسسة و العاملين بداخلها ف الاتجاه و المساهمة في الوصول إلى الأهداف المرجوة لكل منهم .

كما أن مهمة الموارد البشرية لا تقتصر فقط على احتياجات المؤسسة من اليد العاملة و اختيار و توفير هذه الاحتياجات بل تشمل مواضيع واسعة من ذلك مثل عملية تحسين الأداء عن طريق التدريب لكونها تعد من بين وظائفها و التي تهتم بتطوير و تنمية مهارات و قدرات الأفراد .

## مقدمة عامة

يعتبر مدخل تدريب الموارد البشرية من المواضيع الأساسية في عصرنا الحاضر لما له من ارتباط مباشر بالأداء وتحسينه ، وقد أصبح هذا المدخل يحتل الصدارة في أولويات العديد من المؤسسات باعتباره أحد السبل المهمة لتحقيق مستويا عالية من الأداء و بالكفاءة المطلوبة .

أصبحت وظيفة التدريب استثمارا يعود بالنفع على الفرد من خلال اكتسابه لمهارات و معارف إضافية و مفاهيم و قواعد و اتجاهات جديدة ، و كذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج أو الخدمة ، فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية و المختصين من أجل التدريب و التي تكون مكلفة للمؤسسة لكن عائد ذلك يكون مربحا لها و ذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد و أداءهم .

\_ إشكالية البحث :

وبناء على ما سبق تظهر لنا الإشكالية في التساؤل الرئيسي التالي : إلى أي مدى يساهم التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية بالأخص المؤسسة الإستشفائية لولاية مستغانم ؟

\_ الإشكالات الفرعية :

و بغرض الإجابة على التساؤل الرئيسي تم طرح الأسئلة الفرعية :

1- ما هي درجة تطبيق التدريب في المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة ؟

2- ما هو النشاط التدريبي ؟ و ما دوره في المؤسسة ؟

3- ما هي سياسة التدريب المتبعة في المؤسسة محل الدراسة ؟

\_ الفرضيات :

- الفرضية الأولى : يساهم التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى المؤسسة .

- الفرضية الثانية : إن الضعف في فعالية أداء الأفراد يعود إلى غياب تقديم برامج النشاط التدريبي بالمؤسسة الإستشفائية .

### \_ المنهج المتبع :

- اعتمدنا في دراستنا هذه على منهجين الأول المنهج الوصفي و الثاني المنهج التحليلي .
- المنهج الوصفي في الفصل الأول الذي يعنى بالجانب النظري للدراسة ، حيث قمنا بوصف و سرد كل العناصر المتعلقة بالموضوع سواء تعلق الأمر بالتعريفات أو الأهداف أو العناصر الأساسية للموضوع كالأنواع و المراحل و المبادئ التي تمس تدريب الموارد البشرية .
- المنهج التحليل في الفصل الثاني الذي يخص الجانب التطبيقي بدراسة حالة المؤسسة الإستشفائية لولاية مستغانم ، حيث قمنا بتحليل ما إذا كانت مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة تعتمد على التدريب على التدريب في نشاطها .

### \_ أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة و بناء على الطرح السابق لإشكاليتهما و فرضياتهما إلى محاولة التأكد من النقاط التالية :
- التأكيد على أهمية اعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة و المحرك الأساسي لباقي مواردها و الموجه الأول لأدائها .
- تسليط الضوء على أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في العملية التدريبية .
- الكشف عن واقع تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية .
- التعرف على أهم الأساليب المعتمدة في تدريب الموارد البشرية .
- دراسة موضوع التدريب و بيان ماهيته و دوره و أهميته في إطار وظيفة الموارد البشرية .

### \_ أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة في النتائج و التوصيات التي سنخرج بها و الإضافات العلمية مما يساهم في تطوير عملية التدريب في المؤسسة الصحية .
- كونها تتناول المؤسسات الصحية التي هي على قدر كبير من الأهمية في المجتمع لما تقدمه من خدمات يجب الرفع من مستواها .

### \_ حدود الدراسة :

تناول في هذه الدراسة عملية التدريب كوظيفة من وظائف الإدارة باتجاه تنمية الموارد البشرية من حيث تنفيذ التدريب و تقييمه، بالإضافة إلى سياساته و أنواعه ، و قمنا بإجراء تطبيق الدراسة في الفترة ما بين 14 إلى 29 مارس 2022 في المؤسسة الاستشفائية الجامعية شي غيفارا بمستغانم .

### \_ الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي أجريت في سيات الموارد البشرية و التدريب البشري في عدة مجالات ، نذكر عللا سبيل المثال ما يلي :

- مذكرة الطالبة بوغريس لامية ، بعنوان " التدريب و مدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية – دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية و البيئة ، ( 2012 – 2013 ) ، رسالة ماجستير تتحدث المذكرة عن التدريب البشري و مفاهيمه العامة في الجانب النظري ، أما في الجانب التطبيقي فتسلط الضوء على مدى نجاعة التدريب في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة .

- مذكرة الطالبة بحار مريم ، بعنوان " دور التدريب في تنمية الأفراد و ضمان التحسين المستمر للخدمة الصحية بأم البواقي ، ( 2015 – 2016 ) ، مذكرة ماستر ، تتحدث عن التدريب بصفة عامة و كيف يساهم في تطوير الأفراد العاملين في القطاع الصحي و هو ما يرتبط بشكل مباشرة بموضوع دراستنا .

- مذكرة كل من الطالبين صديقي عبد الرحمان – عصماوي هواري ، بعنوان " تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الصحية – دراسة حالة تدريب أطباء تلمسان ، مذكرة ماستر ، تتحدث عن عملية تدريب الأطباء بولاية تلمسان .

### \_ تقسيمات البحث :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و الإشكالات الفرعية قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين فصل شمل الجانب النظري و فصل شمل الجانب التطبيقي :

**الفصل الأول :** شمل الدراسة النظرية بعنوان مدخل إلى تدريب الموارد البشرية : يضم ثلاثة مباحث ، الأول تحت عنوان ماهية إدارة الموارد البشرية ، و الثاني بعنوان مدخل إلى تدريب الموارد البشرية ، أما المبحث الثالث فبعنوان الاتجاهات الحديثة في التدريب .

## مقدمة عامة

---

**الفصل الثاني :** شمل الدراسة التطبيقية بعنوان دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية شي قيفارا بمستغانم ، ضم مبحثين ، الأول بعنوان تقديم المؤسسة الاستشفائية الجامعية شي قيفارا ، و الثاني بعنوان سياسة التدريب و تقييم الأداء في المؤسسة الاستشفائية الجامعية .

## الفصل الأول : مدخل عام إلى تدريب الموارد البشرية .

تمهيد :

تتسم المؤسسات المعاصرة بنظرة ثاقبة و متغيرات المستقبل بعيد المدى سواء كان ذلك على صعيد بناءها الفكي و الإيديولوجي أو عند ممارستها لمختلف الأنشطة و مجالات العمل ، و يختلف نجاح هذه الأنشطة في مختلف مجالاتها على مدى كفاءة أنشطة الموارد البشرية التي تعمل على تنمية الاستفادة من العنصر البشري باستخدام عدة وسائل و آليات من بينها التدريب ، الذي يعتبر الوسيلة الأفضل لإعداد و تنمية المورد البشري و اكتسابه معارف و مهارات جديدة تساعد في تحسين عمله و تطوير أداءه و بالتالي تطوير أداء المؤسسة ككل .

يلعب التدريب دوراً أساسياً في التأثير على زيادة فعالية و كفاءة المؤسسات ، حيث أصبح التدريب من النشاطات الأساسية المساندة لإدارة الموارد البشرية ، باعتباره أحد المحاور الإستراتيجية الرئيسية لدعم و تنويع المهارات و خبرات و معارف العاملين في تلك المؤسسات و التحسين المستمر للأداء .

و بغرض لإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بتدريب الموارد البشرية سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ذلك بالتفصيل من خلال المباحث التالية :

- المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية .
- المبحث الثاني : ماهية تدريب الموارد البشرية .
- المبحث الثالث : الاتجاهات الحديثة في التدريب .

### المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية .

إن إدارة الموارد البشرية في مفهومها الواسع تركز على المورد البشري ، و قد شهدت عدة تغيرات في مهامها مع مرور الزمن و التطور العملي .

و هي تعتبر من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري ، فهي بذلك ذات أهمية كبيرة بالنسبة لجميع العاملين ، و سنحاول من خلال هذا الجزء التطرق إلى ماهية إدارة الموارد البشرية من تعريفها و دورها و أهميتها بالإضافة إلى أهدافها و مهامها .

### المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية .

تعددت و تنوعت التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية و جاءت هذه التعريفات مواكبة لتطور الفكر فيما يتعلق بالجانب البشري و تحقيق الأهداف المسطرة في المنظمات .

1- عرفها الكاتب حبيب الصحاف بأنها العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط و توظيف و تنظير و تطوير و تحفيز و تعويض و رقابة أداء الإنتاجية و المحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين و مدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة<sup>1</sup> .

2- عرفها FRENCH بأنها الإدارة المسؤولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين<sup>2</sup> .

3- عرفها الدكتور مصطفى نجب شاويش على أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة ، و التنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة ، و هي من أهم العمليات الإدارية في المنظمة بحيث تهتم بالعنصر البشري الذي ينفذ أنشطتها و مشاريعها علماً بأنها عملية تنظيمية تعنى بالأمر التي تكون لها علاقة بالأفراد العاملين كاختيارهم و تدريبهم و تعيينهم و ما إلى ذلك<sup>3</sup> .

و من خلال التعريفات السابقة يمكن لنا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها السياسات و الإجراءات ذات العلاقة ، باختيار العاملين و تعيينهم و وسائل التعامل معهم و تنظيمهم داخل المنظمة ، فهي النموذج الذي يهتم بالعنصر البشري لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال وضع إستراتيجيات و آليات لاستقطاب الحصول على أفضل العاملين ذوي كفاءات و قدرة على الإبداع و التجديد باستمرار .

<sup>1</sup>- حبيب الصحاف ، ( 1997 ) ، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ، عربي – انجليزي ، مكتبة لبنان ، الطبعة 01 ص : 01 .

<sup>2</sup>- فيصل حنونة ، ( دون سنة ) ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط01 ، ص : 07 .

<sup>3</sup>- بوهنة زينب – بلهادي مريم ، ( 2014 – 2015 ) ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، الجزائر ، ص : 17 - 18

## المطلب الثاني : أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية .

### 1\_ أهمية إدارة الموارد البشرية .

تنبع إدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ، و لابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء المتميز .

و ترتبط أهمية الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه ، حيث يقول عالم الإدارة بيتر داركر بهذا الصدد أن إدارة الناس ليس إدارة الأشياء فهي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول و الرئيسي للمدير المتميز و تعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسعى بالميزة التنافسية بالمؤسسات .

و تأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث و الدراسات أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية :

- تحسين إنتاجية و رفع الأداء و تفجري الطاقات لدى العاملين .
  - تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس و التميز و الإبداع تعتمد على الرأس المال البشري لديها .
  - تعتبر القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام و التقدير و المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم .
  - تعيين الشخص المناسب للوظيفة .
  - إقبال العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل .
- و تبرز أهميتها كذلك في :

- تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين ، مما يساعد المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين .
- تساعد على تشخيص الفاعلية و الكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين و كذلك بالمؤشرات القياسية كقياس كفاءة الأداء و معدلات الغيابات و التأخرات و الدورات و معدلات الحوادث في العمل و معدلات الشكاوى و التنظيمات .
- تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فعالية المنظمة .
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان إنتاجية أفضل و أداء أعلى و خدمات توصف بالعمل .

- إعداد وتهيئة الأفراد العاملين و إعداد البرامج التدريبية و إدارة الأجور و الرواتب و الحوافز<sup>1</sup> .
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات التدريبية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات .
- تزويد الموارد البشرية للمنظمة بالمؤهلات المتنوعة و المناسبة و ذلك عن طريق استخدام أفضل الوسائل في الاختبارات و اختيار الكوادر اللازمة .
- المشاركة في التعرف على مشاكل المنظمة أو المؤسسة و ذلك بالتنسيق الخاص بالأفراد الموظفين .
- توفير الحوافز المشجعة للموظفين للوصول بالأداء و الإنتاجية إلى أعلى صورها ، و ذلك بناء على التقييمات الدورية التي يتم عملها لمعرفة جودة الأداء بالنسبة للعاملين و الموظفين داخل المؤسسة<sup>2</sup> .

## 2\_ أهداف إدارة الموارد البشرية .

- تختلف الغايات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية من منظمة أعمال إلى أخرى و تكون معتمدة على مصلحة التطوير الخاصة بالمنظمة ، و بناء عليه فإنه سوف يتم على سبيل المثال النظر إلى الفرد الذي يهتم بالناحية الإدارية من إدارة الأفراد مثل تجهيز عقود العمل و الاحتفاظ بمعلومات الموظفين في الملفات الخاصة .
- و من ناحية أخرى فإنه سوف يتم النظر إلى الفرد المسؤول عن الموارد البشرية على أنه جزء متكامل و أساسي من عملية التخطيط للعمل ، و لذلك فإن أهداف إدارة الموارد البشرية عديدة و متنوعة فتشمل أوقات مختلفة نذكر منها الأهداف التالية إن لم تكن جميعها :
- توجيه النصائح إلى الإدارة كل ما له علاقة بالسياسات الخاصة بالموارد البشرية الضرورية لكي نضمن أن المنظمة تمتلك أيدي عاملة على قدر كبير من الكفاءة و التحفيز ، كما تمتلك مجموعة من الأفراد المؤهلين لكي يتكيفوا مع التغيير ، بالإضافة إلى أن المنظمة تضمن التزامها القانوني الخاص بالعمل .
- التطبيق و الحفاظ على ديمومة استعمال جميع الإجراءات و القواعد الضرورية المهمة للموارد البشرية حتى تكون المنظمة قادرة على الوصول إلى أهدافها .

<sup>1</sup> - مديني عبد الرحمان - عصماوي هواري ، ( 2015 – 2016 ) ، تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية بتلمسان تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، جامعة أبي بكر ، تلمسان ، ص : 19 .

<sup>2</sup> - مديني عبد الرحمان – عصماوي هواري ، نفس المرجع ، ص : 20 .

- المساهمة في تحسين الإستراتيجية العامة للمنظمة و بشكل خاص الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية .
- توفير الدعم و الظروف التي تساعد المدراء في الوصول إلى أهدافهم<sup>1</sup> .
- التصرف مع الأزمات و المواقف المعقدة الخاصة بالعلاقات بين الأفراد ، و هذا حتى تضمن ألا تكون هذه الأشياء عقبة في طريق المنظمة و تحقيق أهدافها .
- توفير قنوات الاتصال بين الأيدي العاملة و إدارة المنظمة .
- تطبيق دور المشرف على القيم و المعايير المنظمة في إدارة الموارد البشرية .
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد و في المقدرة و الرغبة حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برنامج تدريب و تطوير العاملين ، أما زيادة الرغبة فتتمثل في أنظمة الحوافز و البرامج الصحية و السلامة و غالبا ما تنطوي تحت هدفين رئيسيين هما : الكفاءة \_ الأداء<sup>2</sup> .

### 1-1- الكفاءة :

- تمثل في العلاقة بين مدخلات العمليات الإنتاجية المتمثلة في ( المواد الخام – الآلات – التقنية – المعلومات – الموارد البشري ) و المخرجات كالمنتجات أو الخدمات .
- و تتحقق الكفاءة كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ، و يعبر عن كفاءة المنظمة من خلا ما يلي :

- \* أداء الموظفين و يقيس فعاليته .
- \* نصيب المنظمة في السوق .
- \* معدلات الأداء أو الإنتاجية .
- \* العائد على الاستثمار .
- \* نسب الغيابات .
- \* مستوى جودة الخدمة المقدمة للعميل .
- \* معدلات دوران العمل .
- \* نسبة الحوادث و الإصابات .
- \* نسبة الفصل أو الطرد من العمل<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - بوهنة زينب – بلهادي مريم ، مرجع سبق ذكره ، ص : 32- 33 .

<sup>2</sup> - بوهنة زينب – بلهادي مريم ، نفس المرجع ، ص : 33 .

<sup>3</sup> - مديني عبد الرحمان – صديقي هواري ، مرجع سبق ذكره ، ص : 42 .

2-1- العدالة :

يقصد بها الإجراءات و القرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية ، و يمكن تقييمها كما يلي :

\* سياسة عدم التمييز بين الموظفين .

\* نسبة التظلمات أو الشكاوى .

\* سياسة التحفيز .

\* تأثير المشاكل و الشكاوى على رغبات و طموحات الموظفين على معنوياتهم<sup>1</sup> .

و من خلال ما سبق تتمثل خلاصة أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية :

1- قوة عمل متجانسة : من حيث المستوى الثقافي – التدريبي – الخلفية السلوكية .

2- قوة عمل منتجة : بتحقيق الإنتاج أو الخدمة طبقا للمعايير المحددة في الوقت المحدد .

3- قوة عمل نافعة : بأن يتم إنجاز العمل بأحسن الطرق و أقل التكاليف و أقصر وقت .

4- قوة عمل مستقرة : كلما انخفضت نسبة دوران العمل و الغيابات كلما زادت قوة المنظمة و فعاليتها .

5- تنمية قدرات الأفراد : عن طريق التدريب .

6- تحقيق الانتماء و الولاء : عن طريق حرص المنظمة على إرضاء الموظفين .

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية .

يتركز اهتمام وظيفة إدارة الموارد البشرية على الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في

المنظمة و التي من بينها نذكر ما يأتي مواليا :

1\_ تخطيط المورد البشرية :

تتعلق بتحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة وفقا لطبيعة النشاطات المراد انجازها

في المنظمة<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - مديني عبد الرحمان – صديقي هواري ، مرجع سبق ذكره ، ص : 43 .

<sup>2</sup> - خبضر كاظم حمود ، ( د س ) ، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، ص : 31 .

## 2\_ تحليل و توصيف الوظائف و تصنيفها :

يرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف و تصنيفها و تحديد الواجبات و المسؤوليات المحاطة من كل مستوى وظيفي في المنظمة .

## 3\_ نظام الاختيار و التعيين :

يرتبط هذا النوع من النشاط بتحديد سبل اختيار و تعيين الموظفين و ذلك من خلال إجراءات عمليات التعيين و الاختيار و المقابلات و الشروط اللازمة .

## 4\_ تصميم نظام الأجور الحوافز :

يتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين ، إضافة إلى الحوافز المادية و المعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة وفقا للأداء المحاط بهم .

## 5\_ إعداد خطط التدريب :

و يكون ذلك بالسعي في الاستمرار نحو تحسين و تطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية و التطويرية الملائمة لهم .

## 6\_ تصميم نظام تقييم الأداء :

يتم ذلك وفق ضوابط إدارية و تنظيمية لتقييم الأداء المنجز وفق قواعد و ثوابت تظم من خلالها أسلوب العدالة و المساواة في التقييم العام للأداء الفردي و الجماعي للعاملين لديها .

## 7\_ وضع نظام الترقيات و النقل :

تقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات و النقل للعاملين في المنظمة .

## 8\_ صيانة و رعاية العاملين :

تهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية و الصناعية و الرعاية الصحية و الاجتماعية للعاملين في المنظمة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - خبضر كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص : 31 - 32 .

## 9\_ تقديم الخدمات للعاملين :

تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية و الترفيهية ، بالإضافة إلى كافة التسهيلات التي تسهم في تحسين العلاقات السائدة بين العمال ، و الثقة و المودة و الإخاء و غيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء و الانتماء للمنظمة<sup>1</sup> .

و يتضح من خلال ذلك أن إدارة الموارد البشرية تعنى بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار و التعيين وفقا للاحتياجات التخطيطية للمنظمة ، مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء و الانتماء للمنظمة ، انتهاء بالتقاعد و انتهاء الخدمة من المنظمة و كلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة كلما أدى ذلك إلى تحقيق المنظمة لإستراتيجيات فاعلة في إنجاز أهدافها بجدارة أكبر .

## المبحث الثاني : ماهية تدريب الموارد البشرية .

يعتبر التدريب أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة و ذلك من أجل تطوير و تفعيل و تنمية القدرات العملية و السلوكية للعاملين ، بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المؤسسة و ازدهارها و مواجهتها للتغيرات على مستوى البيئة الداخلية و الخارجية .

## المطلب الأول : مفهوم تدريب الموارد البشرية .

### 1- مفهوم التدريب :

تعدد مفاهيم التدريب و تنوع إلا أن معانيها تتشابه إلى حد كبير و كلها تصب في جوانب محددة للتدريب و من أهم التعريفات نذكر ما يلي :

1- هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم و يمثل إسهامات عمل ضرورية ، بجعل الأفراد قادرين على القيام بواجباتهم الحالية و المستقبلية بكفاءة و فعالية<sup>2</sup> .

2- يهدف التدريب إلى إحداث تغيرات في المتدربين من ناحية المعلومات و المهارات و الخبرات و الاتجاهات و معدلات الأداء بالإضافة إلى طرق العمل و السلوك<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص : 32 .

<sup>2</sup> - عبد الحكيم الخزاعي ، ( 2002 ) ، إستراتيجية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، دون بلد ، ص : 163 .

<sup>3</sup> - بوغريس لامية ، ( 2012 - 2013 ) ، التدريب و مدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية - دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية و البيئة ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ص : 144 .

و يشير هذا التعريف إلى الحقائق المتعلقة بمفهوم التدريب و التي من أهمها ما يلي :

\* التدريب هو نشاط إنساني مخطط له و مقصود .

\* التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتدربين .

\* التدريب هو الوسيلة التي تؤدي إلى تنمية و تحسين الكفاءة لإنتاجية المؤسسات .

\* التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان و هو عملية مستقبلية <sup>1</sup> .

3- التدريب نظام متكامل و ذلك لكونه نشاطا عشوائيا و لا يأتي من فراغ ، و التكامل يتمثل في العلاقات التبادلية بين مجموعة النظام مثل التكامل في مدخلات التدريب و التكامل في الأنظمة التدريبية و أيضا التكامل في نتائج التدريب <sup>2</sup> .

4- هو عملية تفاعل الشخص مع مختلف الخبرات التعليمية التي تهدف إلى بناء و صقل و تطوير خصائص و قدرات المهارات الأدائية و المهارات الاتجاهية مرغوب فيها و التي تجعله قادرا على أداء كل المهام و الواجبات المحددة ضمن ظروف و تسهيلات معينة <sup>3</sup> .

و قد تم صياغة تعريف عملية التدريب على أنه عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب قدر من الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة و يتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد و تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر و المستقبل .

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التدريب هو عبارة عن نشاط إنساني هدفه العام يركز على التحسين ، و يمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو جماعي و في كلتا الحالتين يتم من خلال صورة منظمة يمكن من خلالها تطوير معارف و مهارات العاملين ، من أجل تنفيذ الأعمال بطريقة أفضل و ذلك بهدف الرفع من كفاءة و فعالية المؤسسة <sup>4</sup> .

## 2\_ أهمية التدريب :

للتدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات بمختلف أنواعها و تلك الفوائد التي تتحقق من ورائه سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة :

<sup>1</sup> - بوغريس لامية ، مرجع سبق ذكره ، ص : 57 .

<sup>2</sup> - السلمي على ، ( 1983 ) ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، القاهرة ، د ط ، ص : 363 – 366 .

<sup>3</sup> - جابر سميح أحمد ، ( 2001 ) ، تدريب و إعداد مدربي التدريب المهني ، دون دار نشر ، د ب ، د ط ، ص : 21 .

<sup>4</sup> - ياسمة علي حسن أبو سليمة ، ( 2007 ) ، مدى فعالية التدريب في تطوير الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، الجامعة الإقليمية ، غزة ، ص : 16 .

2-1- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة :

- زيادة إنتاجية الأداء التنظيمي فإكساب العاملين المهارات أو المعارف لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم و تقليص العناصر و الموارد المستخدمة في الإنتاج .
- يساهم في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل و المؤسسة .
- يساعد في تحديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة .
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية .
- المساهمة في بناء قاعدة للاتصالات و الاستشارات الداخلية و بالتالي تطوير أساليب التفاعل <sup>1</sup> .

2-2- أهمية التدريب بالنسبة للفرد :

- يساعد في تحسين فهمهم للمؤسسة و توضيح أدائهم فيها .
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل .
- يطور و ينمي الدافعية نحو الأداء ، و يخلق فرصا للنمو و التطور لدى العاملين .
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة و الرفاهية لدى العاملين .
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية و التقدم الوظيفي .
- يقلل من أخطاء العاملين و من حوادث العمل .
- يعمق الإحساس بالرقى الوظيفي و الإنجاز .
- يقلل من ديون العمل نتيجة ازدياد الاستقرار في ثبات العاملين و رغبتهم في خدمة المؤسسة و الإخلاص لها <sup>2</sup> .
- تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم إذ أن استيعاب الفرد للمعرفة الجديدة و المهارات الوظيفية الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج التنظيم ، كما أن التدريب يؤهله للترقية إلى وظائف و رتب أعلى و هو ما يزيد من الرصيد المادي و الثقافي في آن واحد .

<sup>1</sup> - مصاد كاهنة – جابر كاهنة ، ( 2018 – 2019 ) ، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية – دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري ببويرة ، مذكرة ماستر ، تخصص علوم التسيير ، البويرة ، ص : 31.

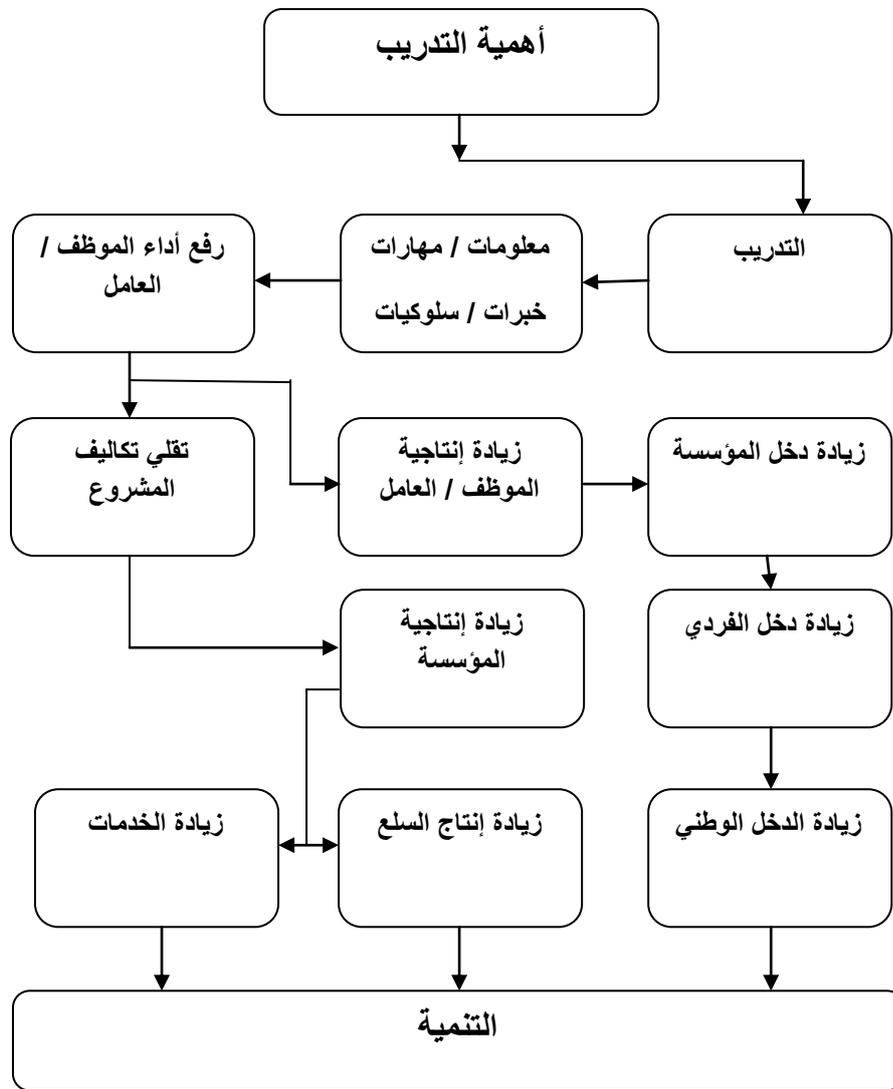
<sup>2</sup> - بحار مريم ، ( 2015 – 2016 ) ، دور التدريب في تنمية الأفراد و ضمان التحسين المستمر للخدمة الصحية ، مذكرة ماستر أم البواقي ، ص : 52 .

- مساعدتهم في التغلب على حالات القلق و التوتر داخل المؤسسة و بالتالي تحسين معنوياتهم .

### 2-3- أهمية التدريب بالنسبة لجميع أطراف المؤسسة .

بعد التعرف على أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة و الأفراد العاملين فيها كل على حدا يمكننا أن نستخلص الأهمية البالغة للتدريب داخل المؤسسة التي تضم العاملين ، بمعنى المؤسسة و العاملين معا و منه نخرج بمجموعة من الأهداف التي نوضح في الشكل الآتي :

الشكل رقم 01 : أهمية التدريب بالنسبة لجميع أطراف المؤسسة :



المصدر : من إعداد الطالبة .

## المطلب الثاني : أهداف و مبادئ التدريب .

### 1\_ أهداف التدريب :

إن عملية التدريب يتسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في صالح المؤسسة الطاقم العام  
فمها و هذه الأهداف نجيزها فيما يلي :

- زيادة معارف المتدربين و معلوماتهم .
  - اكتساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم الإدارية .
  - تنمية اتجاهات المتدربين الإيجابية نحو العمل و العاملين معهم .
  - زيادة الاستقرار في العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين .
  - زيادة الإنتاج و الإنتاجية المتمثلة في الحقل التربوي و ذلك برفع المستوى العلمي و خفض نسب الرسوب و التسرب بين الطلبة .
  - مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم .
  - تنمية الروابط الإنسانية .
  - رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات الحرفية و العملية المستخدمة في ميدان عمله .
  - زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية و مواجهته مشكلاته و التغلب عليها من ناحية أخرى .
  - تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لتنمية عمله أو أهميته و الآثار الاجتماعية المتصلة به و المرتبطة عليه .
- كما أن هدف التدريب الأساسي هو تضييق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة و بين مجالات العمل المطلوب<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>- العيرفي محمد ، ( 2000 ) ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، الطبعة الأولى ، ص : 168 .

و من هذا المفهوم الشامل يمكن تضييق الأهداف المذكورة في 03 مجموعات رئيسية :

### 1-1 : أهداف تقليدية :

تتضمن أهداف المعرفة مثل تدريب العاملين الجدد و تعريفهم بالمنظمة و أهدافها و سياساته و أنشطتها إضافة إلى الإجراءات و القوانين المطبقة بها .

كما تشمل التزويد بمعلومات و مهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل و طرقه ، و في القوانين و الأنظمة أو عند إجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة .

### 1-2 : أهداف حل المشكلات :

تتجه نحو إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمة عن طريق إعداد و تدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات و هذا بالدرجة الأولى .

كما يتم استخدام أساليب عملية متطورة بحيث لا يكون للمشكلات هنا واضحة و محددة بل تحتاج إلى قدرة و مهارة في التشخيص و التحليل و إجراء المقارنات و اختيار البديل الأمثل لحل المشكلات .

### 1-3 : الأهداف الإبداعية :

تمثل هذه الأهداف على مستوى أعلى من المهمات التدريبية و ترمي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية و الأداء .

يتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدام وسائل علمية متطورة و عناصر متميزة تتمتع بحسن الخلق الرفيع و الانتماء للمنظمة التي يعملون فيها ، بحيث ترقى البرامج و الأساليب التدريبية إلى مستوى التجديد و الابتكار و الإبداع<sup>1</sup> .

و في الأخير يمكن القول أن الهدف الأساسي و المهم التدريب هو أن يعمل على تطوير المهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين و المكتسبة قبلا ، بالإضافة إلى العمل على إكسابهم مهارات جديدة حسب ما تتطلبه الوظيفة الذين يقومون بها ، و هذا ما يجعل الوظيفة ككل تسير بشكل جيد و بما يتماشى مع متطلباتها لاسيما في الوقت الراهن الذي يسير على التجديد المستمر للمعارف و المكتسبات الفنية و العلمية .

<sup>1</sup> - العيرفي محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص : 168 .

## 2\_ مبادئ التدريب :

لتكون البرامج التدريبية ذات درجة عالية من الفعالية و الكفاءة و تكون ناجحة و في تطور مستمر يجب أن تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية ، و ما هي إلا مجموعة من القواعد العامة تم وضعها كمعايير إرشادية لنقل و تغيير الاتجاه بما يتماشى مع أهداف المؤسسة و الأفراد ، و تتمثل أبرز هذه المبادئ فيما يلي :

### 2-1 : الهادفية :

يجب أن تكون أن تكون أهداف التدريب واضحة و واقعية ، بحيث يمكن تحقيقها و قياسها و تطبيقها كذلك يجب أن تكون محددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع طبقا للاحتياجات التدريبية و من حيث الكم و الكيف و التكلفة .

### 2-2 : الشمول :

بمعنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة ، و أنه يشمل جميع الفئات الوظيفية في الهرم الوظيفي ، و هو عملية حركية تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية و هي تجديد الاحتياجات التدريبية و تصميم البرامج التدريبية و تنفيذها و تقويمها .

### 2-3 : الاستمرارية :

التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد و يستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره و تنميته .

### 2-4 : النظام المفتوح :

هو مركب و متكامل يتكون من عدد من العناصر الفرعية التي تتفاعل و تنتظم مع بعضها البعض بشكل متجانس و متناسق ، و تسعى إلى غاية مشتركة المتمثلة في السمة الأساسية لهذا النظام في قدرته على الإحساس بالتغيرات الداخلية و بالبيئة الخارجية المحيطة به .

### 2-5 : مواكبة التطور :

بمعنى أن يأتي التدريب لإشباع لاحتياجات التربية المستقبلية للعاملين .

### 2-6 : الشرعية :

يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين و الأنظمة و اللوائح المعمول بها في المؤسسة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - صديقي عبد الرحمان - عصماوي هواري ، مرجع سبق ذكره، ص : 30 .

2-7 : مراعاة التوقيت المناسب :

على التدريب أن يراعي التوقيتات المناسبة عند وضع و تنفيذ البرامج التدريبية ، بمعنى أن لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد المؤونات أو الجرد .

2-8 : احترام رسالة المؤسسة :

يجب أن يراعي التدريب الرسالة التي أنشأت من أجلها المؤسسة .

2-9 : الاقتصاد في التكاليف :

بحيث لا تكون مخصصات التدريب كبيرة تستطيع المؤسسة تغطيتها .

2-10 : التدرج و الواقعية :

يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا ، و تبقى الحكمة الشائعة لدى مسؤولي التدريب أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة بل تعليمهم الأشياء الساكنة .

2-11 : التدريب عملية إدارية و فية :

فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفئ و منها وضوح الأهداف و السياسات ، توازن الخطط و البرامج و توافر الموارد المادية و البشرية ، و أخيرا توافر الرقابة المستمرة .

كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة و التي تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية و إعداد المناهج و المواد العلمية ، بالإضافة إلى توفر الخبرة في تنفيذ البرامج التدريبية و متابعتها و تقييمها .

2-12 : التدريب نشاط متغير و متجدد :

حيث أن التدريب يتعامل مع متغيرات و مستجدات و من ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب و إنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد من خلال التعرف على الأوضاع الإدارية و الفنية في المؤسسة و التغير في أوجه نشاطها .

2-13 : التجديد المستمر :

يتمثل في تجديد أنماط البرامج التدريبية و أساليب و معدات التدريب المستخدمة .

2-14 : الدافع و الحافز :

كلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعته في التعلم و اكتساب المعرفة و المهارات الجديدة ، فلكي تتحقق الفعالية للمتدرب يجب أن يرتبط التدريس بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل .

المطلب الثالث : أنواع و مراحل التدريب .

1\_ أنواع التدريب :

اختلفت الآراء حول تقسيم أنواع التدريب لاختلاف الاحتياجات التدريبية بالنسبة للفرد و المؤسسة و الدولة ، و حتى بالنسبة للفرد نفسه تختلف من فرد لآخر و كذلك المؤسسة باختلاف أهدافها الخدمائية أو الإنتاجية و نوع الخدمات و الإنتاج ، و على ضوء ذلك يمكن تقسيمها إلى العناصر الآتي ذكرها :

1-1 : تدريب من حيث عدد الأفراد :

ينقسم إلى قسمين :

أ\_ تدريب فردي :

و هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيهه و إرشاده إلى الطريق السليم و الاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله و مسؤولياته ، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف .

ب\_ تدريب جماعي :

هو ذلك النوع الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية و لهذا الأسلوب تأثيرا ايجابيا على الأفراد المنظمين إليها ممن يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء ، بحيث أن للجماعة تأثيرا قويا على أعضائها<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - هالة موسى – هبول وسيلة ، ( د س ) ، دور التدريب في تطوير العاملين في المؤسسة ، مذكرة ماستر ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة ألكلي محند أولحاج ، البويرة ، ص : 10 .

1-2 : التدريب من حيث المكان :

و هو نوعان :

أ\_ تدريب داخل المؤسسة :

هناك تدريب داخلي أو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل ، و في هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على القيام بفحص العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة ، و يمتاز هذا النوع بتمائل و تشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل .

ب\_ تدريب خارج المؤسسة :

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها ، و ذلك إذا كانت الخبرة و أدوات التدريبية متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة و ربما خارج الدولة .

1-3: التدريب من حيث نوع الوظيفة التي يشغلها العامل :

و ينقسم إلى 3 أنواع :

أ\_ التدريب المهني و الفني :

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية ، و فيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملون صغار السن عادة يحصلون على شهادة فنية .

ب\_ التدريب التشخيصي :

يتضمن معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية و يشمل عادة أعمال المحاسبة المشتريات ، المبيعات ، حيث أن المعارف و المهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية و إنما تركز على حل المشاكل المختلفة و التخطيط لها .

ج\_ التدريب الإداري :

ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية و التنظيمية و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، تنسيق ، اتخاذ القرارات و الاتصال ، و كذلك القيادة التحفيز و إدارة جماعات العمل<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - هالة موسى - هيول وسيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 10 - 11 .

1-4 : التدريب من حيث احتياجات العمل :

و هو بدوره يتفرع إلى 3 أنواع :

أ\_ التدريب السابق :

هو ذلك النوع من التدريب الذي تغلب عليه الصفة النظرية و يطلق عليه تسمية التدريب خلال مراحل الدراسة الأكاديمية و ما يقدمه دور المعلم للخريجين قبل التحاقهم بأعمالهم في الحياة العملية ، يمهّد للتدريب الذي يقوم بعد الالتحاق بالخدمة أو العمل .

ب\_ التدريب التوجيهي :

هو ذلك النوع من التدريب الذي هدفه تعليم الموظف أو العامل الجديد بعمله و مهامه المسندة له و ظروف عمله و اتصالاته و يطلق عليه تسمية التدريب الإرشادي ، و في هذا النوع من التدريب ينتقل الفرد إلى عدة أقسام في المنشأة خلال وجوده تحت التجربة حتى يتعلم و يعرف الكثير عن واجباته في المؤسسة .

ج\_ التدريب أثناء العمل :

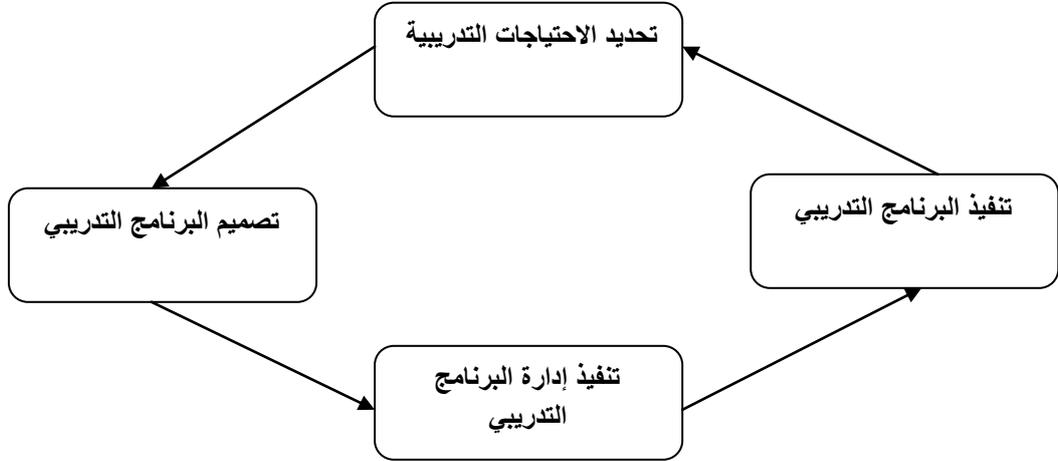
هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى اكتساب الفرد المهارة و الدقة اللازمة لإتقان العمل المكلف به أو الوظيفة و يحصل عليه إما من خارج العمل في المعاهد أو مراكز متخصصة أو من داخل العمل من الرؤساء و الزملاء الذين لديهم خبرات أكبر في ميدان العمل<sup>1</sup> .

2\_ مراحل التدريب :

تمثل العملية التدريبية مجموعة من الأنشطة و العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين بغية تحقيق أهداف معينة ، و يمكن تقسيمها إلى المراحل التي يشملها الشكل الموالي :

<sup>1</sup> - هالة موسى - هيول وسيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 11 .

الشكل رقم 02 : مراحل العملية التدريبية .



المصدر: هاشم حمدي رضا ، ( 2010 ) ، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية ، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، الأردن دون طبعة ، ص: 129 .

## 2-1 : تحديد الاحتياجات التدريبية :

تتمثل في جانبين هما :

أ\_ الجانب الأول : جانب قوة و يتمثل في خصائص مهارية و معرفية و قدرات المراد إكسابها للمتدرب .

ب\_ الجانب الثاني : جانب قصور أو ضعف و يمثل في خصائص و صفات غير مرغوبة لدى الفرد ، و يراد تغييرها و استبدالها بخصائص و صفات مرغوبة عن طريق التدريب .

و بصفة عامة ترتكز خطوة تحديد الاحتياجات التدريبية على حصر عدد و نوعية العاملين الذين تشملهم العملية التدريبية ، و كذلك المجالات المراد تدريبهم عليها و إكسابهم القدرات و المهارات اللازمة لممارسة أعمالهم بكفاءة .

و استنادا إلى ذلك فإن تحديد الاحتياجات التدريبية تتم على 3 مستويات أساسية هي :

\* الفرد . \* الوظيفة . \* المؤسسة .

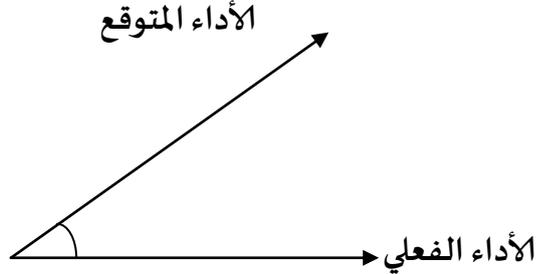
و يرجع تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة إلى وجود انحراف ما بين الوضعية الفعلية و الوضعية المثلى و المتوقع الوصول إليها ، و و تمثل تلك الاحتياجات الفجوة ما بين الأداء الفعلي للعامل و الأداء المطلوب منه ، و يمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية :<sup>1</sup>

$$\text{العجز في الأداء} = \text{الأداء المطلوب} - \text{الأداء الفعلي}$$

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحمن الهيتي ، ( 2005 ) ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، الطبعة الثانية ، ص : 232 – 233 .

فتحديد الاحتياجات التدريبية مرتبط بدرجة الانحراف بين الأداء الفعلي و المطلوب كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم 03 : فجوة الأداء .



المصدر : سيوخي محمد البراقى ، ( 2005 ) ، تنمية المهارات و تخطيط الموارد البشرية ، إتراك للطباعة و النشر ، القاهرة ، د ط ، ص : 47 .

## 2-2 : تصميم البرنامج التدريبي :

تمر عملية تصميم البرنامج التدريبي بخطوات متلاحقة تتمثل فيما يلي ك

### أ\_ تحديد أهداف برامج التدريب :

و هي الغايات التي يراد تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي و توضح أهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد .

### ب\_ تحديد المهارات التي سيدرب عليها :

منها المهارات اللغوية و المهارات الفنية و المهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين و غيرها .

### ج\_ وضع المنهاج التدريبي :

المقصود به هو المادة التدريبية التي سوف تقدم للمتمدرسين المتدربين و يتم تحديدها بناء على الاحتياجات المطلوبة .

### د\_ اختيار أسلوب التدريب :

هناك أساليب عديدة نذكر منها :

\* أسلوب المحاضرة .

\* حلقات النقاش .

\* أسلوب تمثيل الأدوار .

\* أسلوب المباريات الإدارية .

هـ اختيار المدرسين :

هو من العوامل المهمة في نجاح البرنامج التدريبي لأن المدرب يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم نقل المادة التدريبية .

و\_ تحديد مكان إقامة برنامج التدريب :

يعتمد تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي على عدة أمور منها : إمكانيات المؤسسة المادية ، طبيعة المادة التدريبية ، طبيعة العمل و ظروفه ....

ن\_ تحديد فترة البرنامج :

تختلف مدة المادة التدريبية و ذلك بناء على طبيعة المادة التدريبية نفسها و على الأسلوب الذي استخدم و على مدى تفرغ المتدربين لبرنامج التدريب .

ي\_ توفير مستلزمات البرنامج التدريبي :

من أهم المستلزمات قاعات التدريب و وسائل التدريب اللازمة و المسؤول الإداري للبرنامج و غير ذلك من المستلزمات<sup>1</sup> .

2-3 : تنفيذ التدريب :

بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج فإن البرنامج يعقد في الزمان و المكان المحددين .

و في العادة يكون للبرنامج منسق أو مشرف هو الذي صمم البرنامج التدريبي و قد يكون البرنامج مصمم من قبل جهة أخرى و يطلب من المنسق تنفيذه .

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج و إخراجه إلى حيز الوجود و الواقع ، و هذه المرحلة مهمة فيها يتبين حسن و سلامة التخطيط ، و ينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التالية ألا وهي مرحلة التقييم .

<sup>1</sup>- فيصل حسونة ، ( 2008 ) ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر ، الأردن ، د ط ، ص 139 – 140 .

2-4 : تقييم البرنامج التدريبي :

تعتبر هذه المرحلة خطوة مهمة و أساسية في مراحل إدارة العملية التدريبية و هذا لأنها تسعى إلى قياس كفاءة و فعالية البرنامج التدريبي و مدى تحقيقه للنجاح في وصوله للأهداف المخطط لها مسبقا ، و تتم عملية التقييم بشكل شامل على مجموعة مستويات لقياس جميع الجوانب في البرنامج التدريبي بحيث يتم الاهتمام بالمتدربين و المهارات و المعارف التي حصلوا عليها بعد انضمامهم للبرنامج التدريبي . و بالتالي فإن معرفة الأثر الذي أحدثه البرنامج التدريبي لدى المتدربين و كذلك قياس مدى كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي ، و قياس أثر التدريب على المنظمة بشكل عام و منه نستنتج أن عملية تقييم البرنامج التدريبي تمر بأربعة مراحل :

\* مرحلة التقييم قبل عقد البرنامج التدريبي .

\* التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي .

\* التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة .

\* متابعة النتائج<sup>1</sup> .

من خلال ما سبق تفصيله لمراحل التدريب يمكننا استخلاص أهم المراحل المرتبطة بهذه العملية في النقاط التالية :

- عدد المشاركين .

- الالتحاق الفعلي بالبرنامج التدريبي .

- اختيار المتدربين .

- اختيار المدربين .

- تحديد أساليب التدريب .

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي .

- تحديد أساليب التدريب .

- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي .

- تحديد الوسائل و المستلزمات التدريبية .

<sup>1</sup> - فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 140 .

المبحث الثالث : الاتجاهات الحديثة في التدريب .

المطلب الأول : كفايات التدريب .

الكفاية COMPETENCG لها مفاهيم و تعريفات عديدة منها :

- المقدرة على أداء عمل ما أو مهمة ما بفاعلية و نجاح ومستوى إتقاني مناسب ، و الكفاءة قامة على ثلاثة محاور رئيسية هي :

\* فعالية و نجاح مقبول .

\* أقل جهد و وقت .

\* مستوى إتقاني مقبول .

و يرتبط تحديد موضوع كفايات التدريب على حركة كبرى في عالم التدريب سميت بحركة التدريب القائمة على الكفايات ، و هذه الحركة تتطلب ما يلي :

1\_ تخطيط برامج التدريب :

أن يهدف التدريب إلى مساعدة المتدربين على امتلاك القدرة على الأداء و ليس على المعلومة فقط .

2\_ مبادئ و أسس التدريب القائم على الكفايات :

يعتقد المتحمسون لحركة التدريب القائم على الكفايات أنها تصلح لكل المراحل و لكل المواد و هي حركة نشيطة و منطقية و علمية و وظيفية ، فبالتالي تجعل التدريب أكثر فعالية و أكثر إبداعا .

2-1 : المبادئ المتعلقة بالأهداف :

تحدد كل الأهداف التدريبية بشكل واضح و معين و بلغة سلوك يؤديه المتدرب ، بحيث تسهل عملية الملاحظة و تقويم أدائه و يشترك المتدرب في تحديد الأهداف أو على الأقل يكون مطلع عليها و يختار منها ما يلبي احتياجاته و قدرته .

2-2 : المبادئ المتعلقة بأساليب الإعداد :

تتلخص في النقاط التالية :

\* توفير الفرص التدريبية الميدانية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>- سلوى عطية السيد ، ( 2017 ) ، الاتجاهات الحديثة في التدريب ، مشروع الطرق المؤدية للتعليم العالي .

- \* يتعلم المدربون طرق تخدم واجباتهم .
- \* يتكامل الجانبان النظري و التطبيقي في التدريب .
- \* ارتباط التعلم بالأهداف الواجب تحقيقها .
- \* مراعاة الفروق الفردية بين المدربين .
- \* اشتراك المدربين و المدربين في تحديد الأهداف من التدريب ( ديمقراطية التدريب ) .

### 2-3 : مبادئ متعلقة بالدور الفعال للمتدرب :

- حيث تؤكد حركة التدريب بالكفايات على أن المتدرب يجب أن تتعدد طرق تدريبه مع الحرص على إشراكه في العملية التدريبية .
- كما أن حرص المهتمين بالتدريب بالكفايات حريصون على استشارة دافعية المتدرب و تسخير عملية التدريب لاستشارة المتدرب و المحافظة عليه حتى يتم تحقيق الأهداف .

### 2-4 : المبادئ المتعلقة بالتقويم :

- إن قدرة المتدرب على تأدية العمل الذي يعد له بكفاءة و فعالية هي المؤشر الرئيسي و الدليل المقبول و الوحيد على نجاحه .
- كما يمكن اعتبار أن المتدرب قد أتم تدريبه بنجاح حالما يظهر قدرته على أداء المهمات المتوقعة منه .
- و نشير إلى أن حركة التدريب القائمة على الكفايات تدفع المتدرب للتنافس مع ذاته و تحديدها ، فبالتالي سيكون هناك نتائج إيجابية تؤدي إلى العمل الجاد و الدءوب و ذلك لتحقيق النجاح الذي يأمل به و لذلك يلعب التقويم الذاتي دورا مهما بهذا الاتجاه .

### المطلب الثاني : التدريب عن بعد .

- في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة و التحولات في أوضاع السوق فإن النظام التدريبي يواجه تحديا بخصوص الحاجة إلى توفير فرص تعليمية إضافية ، و ذلك دون الحاجة إلى زيادة ميزانيات إضافية .
- لذلك فإن العديد من المؤسسات التدريبية قد بدأت تواجه هذا التحدي من خلال تطوير برامج التدريب عن بعد<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - سلوى عطية السيد ، مرجع سبق ذكره .

و يتم التدريب عن بعد بشكل مبدئي عندما تفصل المسافة الطبيعية ما بين المدرب و المتدرب خلال حدوث العملية التدريبية ، حيث تستعمل التكنولوجيا مثل الصوت ، الصوت و الصورة ، المعلومات المواد المطبوعة ، إضافة إلى عملية الاتصال التي قد تتم وجها لوجه لسد الفجوة في مجال توجيه التدريبات .

هذه الفرص و البرامج تتيح للبالغين فرصة أخرى للتدريب الجامعي أو تصل إلى أشخاص أقل حظا سواء من حيث ضيق الوقت أو المسافة أو الإعاقة الجسدية ، هذا عادا عن أن هذه البرامج تساهم في رفع مستوى الأساس المعرفي للعاملين و هم في موقع عملهم .

### 1\_ مدى فاعلية التدريب عن بعد :

يتساءل العديد من المدربين حول الكفاءة التدريبية لبرامج التدريب عن بعد مقارنة بالبرامج التي يتعلم بها المتدرب بالطريقة التقليدية التي تتم وجها لوجه .

عن الأبحاث التي تقارن ما بين التدريب عن بعد و التدريب التقليدي تشير إلى أن التدريب و الدراسة عن بعد يمكن أن تكون لها نفس فعالية التدريب التقليدي ، و ذلك عندما تكون الوسائل و التقنيات المتبعة ملائمة لموضوع التعلم ، هذا بالإضافة إلى التفاعل المباشر الذي يحدث بين طالب و آخر و التغذية الراجعة من مدرب للطالب في الأوقات المحددة و الملائمة .

### 2\_ كيف يتم إيصال التدريب عن بعد :

4 هناك مجال واسع من الخيارات التكنولوجية المتاحة أمام المدرب عن بعد و التي تنحصر ضمن أصناف رئيسية نولها بالذكر مواليا :

2-1: الصوت : من الوسائل التدريبية السمعية و التي تتضمن تقنيات الاتصال التفاعلية بالهاتف و عبر التخاطب الصوتي الجماعي و راديو الموجة القصيرة ، كما يوجد نوع ثاني من الوسائل الصوتية غير التفاعلية و هي الوسائل ذات الاتجاه الواحد مثل أشرطة التسجيل .

2-2: الفيديو : من وسائل الصوت و الصورة التدريبية و التي تتضمن الصور الثابتة كالشرائح الصورية و الصور المتحركة الحية التي سبق إنتاجها مثل الأفلام و أشرطة الفيديو و الصور المتحركة الحية بالاشتراك مع وسائل التخاطب الجماعي ، حيث تكون الصورة ذات اتجاه واحد أو اتجاهين أما الصوت فيكون ذو اتجاهين<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>- سلوى عطية السيد ، مرجع سبق ذكره .

2-3 : البيانات : حيث تقوم أجهزة الكمبيوتر بإرسال و استقبال المعلومات بشكل إلكتروني فكلمة البيانات تستعمل هنا كوصف لفئة واسعة من الوسائل التدريبية .  
و من تطبيقات استعمال الكمبيوتر في مجال التدريب عن بعد يوجد التدريبات بواسطة الكمبيوتر حيث يستعمل كوسيلة تعليمية مباشرة ليقدم دروسا فردية .

### 3\_ فعالية التدريب :

يمكننا القول عموما أن البرامج الفعالة للتدريب عن بعد هي التي تقوم على التخطيط السليم و الفهم المرتكز على متطلبات المسار الدراسي و حاجات المتدرب ، فلا يتم اختيار التكنولوجيا المناسبة إلا بعد التحقق من الفهم التفصيلي لتلك العناصر فليس هناك أي غموض في الكيفية التي تتطور بها برامج التدريب الفعال عن بعد .

### 4\_ تقييم التعليم عن بعد :

معرفة مدى جدارة التدريب عن بعد و تحقيقه للأهداف المرجوة منه و التوصل إلى القيام بعملية التدريب على أكمل وجه يجب علينا معرفة كل من المميزات و العيوب لهذه الوسيلة ، و هو ما نوضحه تبعا فيما يلي :

#### 4-1 : المميزات :

- \* توفير الوقت .
- \* توفير المادة .
- \* توافق المحتوى مع إمكانيات المتدرب .
- \* توافق النمط التدريبي مع رغبة المتدرب .
- \* يتحكم المتعلم في العملية التدريبية و يتحمل مسؤولياته .

#### 4-2 : العيوب :

- \* عدم التأكد من استخدام المتدرب للمعلومات .
- \* ضعف حيلة المتدرب عن عدم معرفته لمعلومة ما .
- \* فقدان تطبيق المهارات التدريبية .
- \* فقدان السيطرة على العملية التدريبية .

و من هذا يمكن القول أن للتعليم عن بعد فعالية و قدرة جيدة على القيام بالتوصيل للمعلومة التدريبية و لكن هذا إن توفرت الظروف الملائمة سواء تعلق الأمر بالوسائل أو مدى معرفة المتدرب كيفية التعامل مع هذا النوع من التعليم ، كما أن هناك بعض التدريبات تقتضي التدريب المكاني لتطلبها إجراءات و تجارب ميدانية ملموسة فهنا لا يمكن للتدريب البعدي أن يكون نافعا .

و فيما يلي سوف نوضح الحالات التي يكون فيها التدريب مناسب أم لا و نذكر بعض التجارب التي حققت نتيجة فعالة بالتدريب عن بعد .

#### \_ التعليم عن بعد مناسب في الحالات التالية :

\* ملئ البيانات و النماذج .

\* تعلم معلومات واقعية ك شروط حضور الدراسات أو الحصول على إشارة معينة .

\* النماذج النظرية أو أدوات الإدارة .

#### \_ التعليم عن بعد لا يتناسب و الحالات التالية :

\* الموضوعات المرتبطة بالبشر كالقيادة و المشورة و العمل الجماعي .

\* الأعمال المرتبطة بالقيم و الاتجاهات التي تحتاج إلى تدريب فعلي متزامن مع إلقاء المعلومة .

#### \_ التجارب الرائدة في استخدام التدريب عن بعد :

\* تجربة مستشفى فيصل التخصصي .

\* تجربة الجامعة المفتوحة لمنظمة اليونسكو .

\* تجربة كشافة أستراليا .

\* تجربة كشافة بريطانيا .

\* تجربة معهد الأفق للكمبيوتر<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - سلوى عطية السيد ، مرجع سبق ذكره .

## المطلب الثالث : التعلم التعاوني .

### 1\_ مفهوم التعليم التعاوني :

هو التعليم ضمن مجموعات صغيرة من المتعلمين ( من 2 إلى 6 متعلمين ) بحيث يسمح لهم بالعمل سوياً و بفاعلية و مساعدة بعضهم البعض لرفع مستوى كل فرد منهم لتحقيق الهدف التعليمي .

يشمل التعليم التعاوني عناصر أساسية نذكرها فيما يلي :

#### 1-1: الاعتماد المتبادل الايجابي :

من أهم العناصر إذ يجب أن يستشعر المتعلم أن بتعاونه مع زملائه لتحقيق الهدف المطلوب يتحقق النجاح و نجاحه من نجاح زملائه و هذا مرهون بالتكاتف مع أفراد المجموعة فإما ينجحوا أو يفشلوا سوياً

#### 1-2 : التفاعل المعزز وجها لوجه :

يلتزم كل فرد في المجموعة بتقديم المساعدة أو التفاعل الايجابي وجها لوجه مع زميل آخر في نفس المجموعة و تشجيع كل فرد للآخر و تقديم المساعدة و الدعم بين بعضهم ، كل هذا يعتبر تفاعلاً معززاً وجها لوجه من خلال التزامهم بتحقيق الهدف المشترك .

#### 1-3 : المهارات الشخصية :

في التعليم التعاوني يتعلم كل فرد المهام الأكاديمية بجانب المهارات الاجتماعية اللازمة للتعاون كاتخاذ القرار و مهارات القيادة و الحوار و غيرها من المهارات ذات الأهمية لنجاح المجموعة .

#### 1-4 : معالجة عمل المجموعة :

من خلال مناقشة أفراد المجموعة فيما بينهم لتحقيق أهدافهم و مدى المحافظة على العلاقات فيما بينهم يتخذ أفراد المجموعة قراراتهم حول بقاء المجموعة و استمرار التصرفات المفيدة و تعديل التصرفات التي تحتاج إلى ذلك لتحسين عمل المجموعة .

## 2\_ أنواع التعليم التعاوني :

### 2-1 : مجموعات رسمية :

قد تدوم من جلسة تدريبية واحدة إلى أسبوع أو أكثر<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - أحمد السيد كردي ، الاتجاهات الحديثة في التدريب .

2-2 : مجموعات غير رسمية :

قد تدوم من بضع دقائق إلى جلسة تدريبية واحدة كالمحاضرة .

2-3 : مجموعات أساسية :

هي طويلة الأجل و ذات عضوية ثابتة هدفها تقديم الدعم و المساعدة و التشجيع الذي يحتاج إليه الأفراد للنجاح .

3\_ دور المدرب في التعليم التعاوني :

3-1 : اتخاذ القرارات :

يتمثل في :

\* تحديد الأهداف .

\* تقرير عدد أعضاء المجموعات .

\* ترتيب قاعات التدريب .

\* التخطيط للمواد التعليمية .

\* تعيين الأدوار لضمان الاعتماد المتبادل .

3-2 : إعداد الجلسات التدريبية :

و يتمثل ذلك في :

\* شرح المهمة للمتدربين .

\* بناء الاعتماد المتبادل .

\* بناء المسؤولية الفردية .

\* شرح تقويم النجاح .

\* تحديد الأنماط السلوكية المتوقعة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - أحمد السيد كردي ، الاتجاهات الحديثة في التدريب ، مرجع سبق ذكره .

\* تعليم المهارات التعاونية .

3-3 : التفقد و التدخل :

يتمثل دور المدرب هنا في :

\* ترتيب التفاعل وجها لوجه .

\* تفقد سلوك المتدربين .

\* تقديم المساعدة لأداء المهمة .

\* التدخل لتعليم المهارات التعاونية .

3-4 : التقييم و المعالجة :

هنا يبرز دور المدرب في :

\* تقييم تعلم المتدربين .

\* معالجة عمل المجموعة .

\* تقديم النشاط .

## الخلاصة

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة أهمية تدريب الموارد البشرية من أجل الارتقاء إلى مستوى أداء متميز للعاملين و من ثم المؤسسة ، و من أجل المحافظة على بقاءها و تطويرها خاصة مع التغيرات و التحولات التي تشهدها المؤسسة في الوقت الراهن .

لهذا يعد موضوع تدريب الموارد البشرية من المواضيع المهمة لدى المؤسسة حيث أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي للموارد في المؤسسة خاصة عندما يتمتع بمهارات و قدرات معرفية عالية تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة ، و للتدريب أثر فعال على مردودية العنصر البشري و هو ضروري للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية ، حيث يرفع من مستوى المهارات البشرية و تحسين أداء المؤسسة ككل .

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية شي قيفارا بمستغانم .

تمهيد :

انطلاقا من الدور الحيوي الذي يلعبه التدريب في أي مؤسسة و إيماننا بمركزية التأثير التي يحدثه على الأفراد قد أصبح التدريب وظيفة أساسية و هامة ، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتجاهله مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها ، فمن خلال هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري لفاعلية التدريب على موظفي المؤسسة الاستشفائية الجامعية بولاية مستغانم و ذلك من خلال إظهار مختلف مهامها و مصالحها المتعددة ، و من جهة ثانية السعي لمعرفة سياسات التدريب و تقييم الأداء لعمال هذه المؤسسة ، من أجل هذا قسمنا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : تقديم المؤسسة الاستشفائية الجامعية شي قيفارا .

المبحث الثاني : سياسة التدريب و تقييم الأداء .

المبحث الأول : تقديم المؤسسة الاستشفائية الجامعية شي قيفارا .

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة .

1- نبذة عن القطاع الصحي الجزائري بصفة عامة :

يعتبر القطاع أو المنظومة الصحية لأي بلد من القطاعات الحساسة و يمثل مؤشرا هاما للحالة الاقتصادية و الاجتماعية لهذا البلد .

و قد تميزت المنظومة الصحية الوطنية مباشرة بعد الاستقلال و في السنوات الأولى بنقص كبير في الموارد البشرية المختصة غير أن الدولة الجزائرية قد وضعت سياسات و خطط لمواجهة المشاكل الصحية التي يعاني منها المواطنون ، و نتيجة لعوامل عديدة كانت المنظومة الصحية الوطنية في تلك الفترة حكرا على القطاع العام .

و يمكن تلخيص أهم خصائص المنظومة الصحية الجزائرية في النقاط الأساسية الآتية :

\*- تركزت المنظومة الصحية الوطنية حول قطاعين القطاع العام و القطاع الخاص ، حيث تقوم وزارة الصحة و السكان و اصلاح المستشفيات بإدارة القطاع العام و مراقبة القطاع الخاص .

\*- إن الهياكل القاعدية العمومية في مجال الصحة تتكون من مستشفيات ، مؤسسات استشفائية متخصصة ، مراكز استشفائية جامعية ، إضافة إلى تلك الهياكل للمعاينة الطبية و العلاج و الوقاية ، تتضمن العيادات متعددة الخدمات ، المراكز الطبية الاجتماعية ، وحدات الطب الوقائي في الجامعات ، مراكز نقل الدم ، الصيدليات التابعة للقطاع العام ....

كما يتوفر لدى الجيش الوطني الشعبي هياكل صحية خاصة تابعة إلى وزارة الدفاع الوطني .

\*- إن نظام التأمين الاجتماعي كان مؤسس على نظام واحد يغطي الأغلبية الساحقة من المواطنين و التأمين ضد المرض جزء من التأمينات الاجتماعية .

## 2- نبذة عن المؤسسة الاستشفائية الجامعية شي غيفارا :

تعتبر المؤسسة الاستشفائية الجامعية شي غيفارا المتواجدة بولاية مستغانم و التي تمت الدراسة الميدانية بها ذات بعد تاريخي كونها متواجدة منذ الحقبة الاستعمارية ، فمن الباب التاريخي المؤسسة الاستشفائية الجامعية شيدت في العهد الاستعماري و بالتحديد في سنة 1934 م كمستشفى عسكري ، فيما بعد تطور من كونه مستشفى عسكري إلى مدني سنة 1936 على يد الجنرال بيجار في عهد نابليون الثالث .

و في المرحلة الثانية تطور إلى مستشفى مختلط (عسكري و مدني ) في سنة 1936 م ، و في 13 ماي 1949 م تحول إلى مستشفى جهوي بولاية مستغانم و ذلك بقرار من الوالي في تلك الفترة أي سنة 1969 م كون أن المنطقة كانت بحاجة إلى مستشفى من هذا النوع و حينها سمي المستشفى بمستشفى شي قيفارا .

المساحة الكلية للمؤسسة تقدر بـ 183000 كلم<sup>2</sup> وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 م ، و المتعلق بإنشاء و تسيير و تنظيم المؤسسات العمومية الاستشفائية في الجزائر .

و مؤخرا في 18 أكتوبر 2021 تم ترسيم المؤسسة الاستشفائية الجديدة 240 سرير بحي خروبة بمستغانم كمستشفى جامعي وفق المرسوم التنفيذي رقم 80 لسنة 2021 ، و على إثر ذلك تم تحويل المؤسسة العمومية الاستشفائية شيقيفارا إلى مستشفى جامعي .

تحويل المشفى إلى مشفى جامعي جاء لما تتطلبه الحاجة كون أن الولاية مؤخرا دعمت بجامعة خاصة بالطب لذلك فإن الطلبة بحاجة إلى مستشفى جامعي من أجل التريضات و التكوينات الميدانية ، حيث يتم ذلك في المستشفى بعد تحويله إلى مشفى جامعي ، و هذا القرار كان بعد التشاور و التحاور التي تم بين الأطراف المختصين في هذا المجال من بينهم الأطباء في المستشفى الجامعين و الذين هم في نفس الوقت أساتذة يدرسون طلبة الطب في جامعة مستغانم الخاصة بمجال الطب بمختلف أنواعه .

### المطلب الثاني : تعريف المؤسسة الاستشفائية الجامعية شي قيفارا .

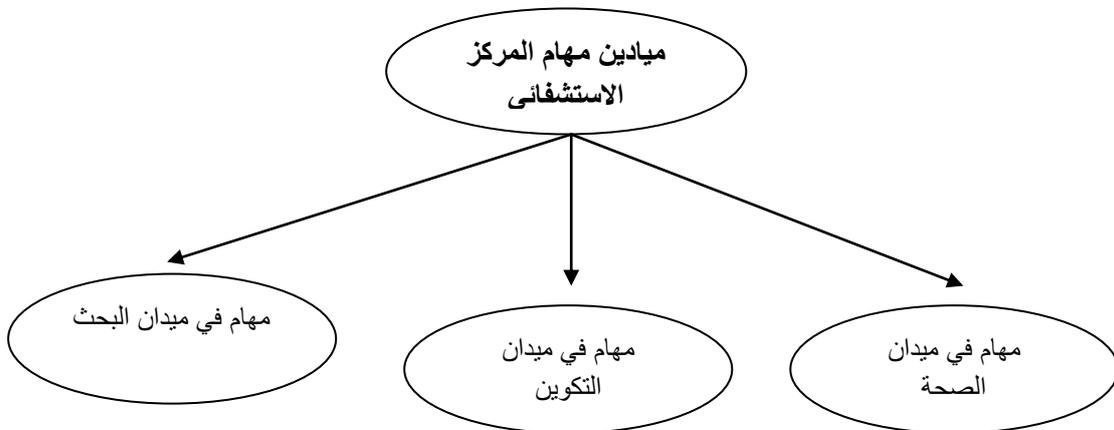
هي مؤسسة عمومية ككل المؤسسات العمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية التي يقرها القانون و الاستقلال المالي ، تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي بناء على اقتراح مشترك بين كل من الوزير المكلف بالصحة و الوزير المكلف بالتعليم العالي و البحث العلمي بعد دراسة الموضوع ، و هي مؤسسة ذات طبيعة خاصة تخضع لوصاية كل من الوزير المكلف بالبحث العلمي و التعليم العالي و الوزير المكلف بالصحة .

#### 1\_ مهام المؤسسة :

يكلف المركز الاستشفائي الجامعي شي قيفارا بمهام التشخيص و الكشف و العلاج و الوقاية أي تقديم خدمات عامة لسكان الولاية ، بالإضافة إلى مهمة التكوين و الدراسة للطلبة المتربصين و الأطباء الباحثين في مجال الطب ، و هذا كله يتم بتعاون المؤسسة الاستشفائية الجامعية مع مؤسسة التعليم و التكوين العالي .

إضافة إلى ذلك يكلف المركز الاستشفائي الجامعي على الخصوص بمهام مرتبطة بثلاثة ميادين و هي ميدان الصحة ، ميدان التكوين لطلبة الطب ، ميدان البحث ، و التي نوضحها في الشكل الموالي :

الشكل رقم 04 : ميادين مهام المركز الاستشفائي :



المصدر : من إعداد الطالبة .

### 1-1- في ميدان الصحة :

- ضمان نشاطات التشخيص و العلاج و الاستشفاء و الاستعجالات الطبية بالإضافة إلى الجراحية و الوقاية ، إلى جانب كل نشاط يساهم في حماية و ترقية صحة السكان .
- تطبيق البرامج الوطنية و الجهوية و المحلية للصحة .
- المساهمة في إعداد معايير التجهيزات الصحية العلمية و التربوية للمؤسسات الصحية .
- المساهمة في إعداد معايير التجهيزات .
- تعمل على المساهمة في حماية و تنظيف المحيط و ترقيته في الميادين و المجالات المتعلقة بالوقاية و النظافة و الصحة و مكافحة الأضرار ، و الآفات الاجتماعية .

### 1-2- ميدان التكوين :

- ضمان تكوين التدرج و ما بعد التدرج في علوم الطب بالتعاون مع مؤسسة التعليم العالي في علوم الطب و المشاركة في إعداد و تطبيق البرامج المتعلقة به .
- المساهمة في تكوين مستخدمي الصحة و إعادة تأهيلهم و تحسين مستواهم .

### 1-3- ميدان البحث :

- القيام في إطار التنظيم المعمول به بكل أعمال الدراسة و البحث في ميدان علوم الصحة .
- تنظيم مؤتمرات و ندوات و أيام دراسية ، و تظاهرات أخرى تقنية و علمية من أجل ترقية نشاطات العلاج و التكوين و البحث في علوم الصحة .
- يمكن للمركز الاستشفائي الجامعي أن يبرم في إطار التنظيم المعمول به اتفاقيات مع المؤسسات الصحية أو هيئة أخرى بعد استشارة المجلس العلمي للمؤسسة ، من أجل القيام بمهامه الخاصة بالتكوين و البحث في علوم الصحة .

كما تقدم المؤسسة الاستشفائية الجامعية شي قيفارا 26 خدمة استشفائية بما في ذلك 03 خدمات تقنية ( التشريح المرضي للمختبر المركزي للأشعة المركزية و خدمة 27 Samu . حيث يقدر عدد الأسرة المنظمة من طرف المؤسسة 507 أسرة منظمة و 658 أسرة تقنية بالإضافة إلى وحدة خروبة بـ 240 سرير تقني .

## 2\_ القدرة الاستيعابية لمستشفى شي قيفارا الجامعي بمستغانم .

تحتوي المؤسسة الاستشفائية الجامعية بمستغانم على 15 مصلحة طبية ، وهذا ما يشمل الجدول الموالي حيث نوضح فيه قدرة استيعاب المشفى بحسب عدد الأسرة المتوفرة نسبا إلى كل مصلحة متخصصة في مجال معين .

الجدول رقم 01 : القدرة الاستيعابية للمشفى .

الاختصاص	قدرة استيعاب المصلحة بعدد الأسرة
طب داخلي	32
طب الأطفال	52
الأمراض المعدية	32
الأمراض الصدرية	32
الاستعجالات الطبية الجراحية	40
أمراض الأنف و الأذن و الحنجرة	16
طب العيون	40
أمراض الأعصاب	16
أمراض السرطان	21
الإنعاش الطبي	25
جراحة عامة	32
جراحة عظام الأطفال	44
جراحة العظام	16

32	جراحة الأعصاب
26	تصفية الكلى
456	المجموع

المصدر : معلومات مقدمة من طرف مدير النشاطات الصحية DAS .

### 3\_ الأصناف من ناحية تعداد المستخدمين بالمستشفى الجامعي شي قيفارا بمستغانم .

مستشفى شيفيفارا الجامعي بمستغانم مقسم إلى مصالح إدارية و أخرى استشفائية بالإضافة إلى المصالح المذكورة سابقا منها جراحة الأسنان ، الصيدلة ، المخبر الداخلي ....

أما من ناحية تعداد المستخدمين داخل المستشفى ندرجه في الجدول الموالي حسب التخصصات المتاحة .

#### الجدول رقم 02 : الأصناف من ناحية تعداد المستخدمين بالمشفى

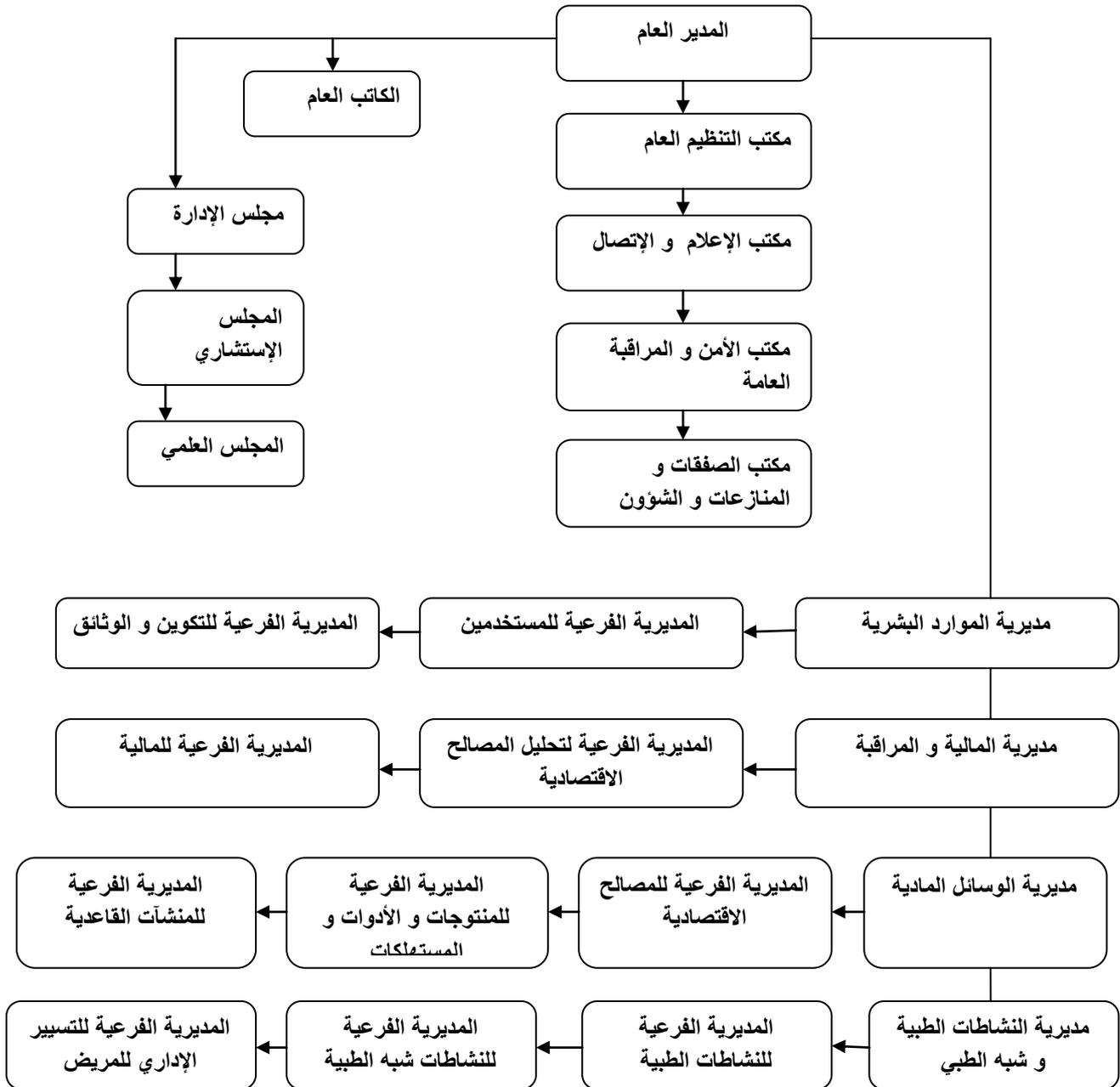
الصف	عدد الموظفين
الممارسون الأخصائيون	64
الأطباء العامون	35
الأخصائيون في علم النفس العيادي	18
جراحة الأسنان	1
صيادلة	5
الشبه الطبيون	500
الموظفون الإداريون	160
العمال المهنيون	200
المجموع	1082

المصدر : الموارد البشرية DRH .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الجامعية شي قيفارا .

تتوفر المؤسسة الاستشفائية الجامعية شي قيفارا بمستغانم على هيكل تنظيمي متوازن ككل المؤسسات الإستشفائية على مستوى التراب الوطني ، و يتمثل هذا الهيكل التنظيمي في العناصر الآتي ذكرها .

الشكل رقم 05 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الجامعية بمستغانم .



المصدر : مدير الموارد البشرية DRH .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الجامعية شي غيفارا هو عبارة عن بناء أو إطار يحدد مستويات الإدارة و الأجزاء الداخلية فيها ، كما يحدد خطوط السلطة و المسؤوليات و المهام و مواقع اتخاذ القرار ، و هو هيكل يوضح و يحدد كيفية توزيع المهام و الواجبات و أدوات التنسيق و التفاعل الواجب إتباعها كما يبين درجة الرسمية التي تعكس مدى اعتماد هذه المؤسسة الاستشفائية على كل من القوانين و الأنظمة و القواعد و التعليمات و الإجراءات في توجيهه و تحديده و ضبط سلوك الأفراد داخل المؤسسة ، كما يبين أيضا درجة المركزية فيشير إلى مكان و موقع اتخاذ القرار أو مراكز القوة في هذه المؤسسة فيمكن الاعتماد عليه في تحديد درجة الحوكمة المتبعة .

تسير المؤسسة الاستشفائية الجامعية من طرف مدير المؤسسة و تتعين بهيكل استشاري الذي يتشخص في المجلس الطبي .

## 1\_ المديرية العامة :

يتولى تسييرها مدير المؤسسة يتكون من مكتب التنظيم العام و الكاتب العام و مجلس الإدارة و المجلس الاستشاري و المجلس العلمي .

و تقوم هذه المكاتب بمتابعة و تنفيذ البرامج الصحية و تعليمت الوصاية و تركز على أربعة مديريات فرعية و هي كالتالي :

### 1-1- مديرية الموارد البشرية :

تتكون من المديرية الفرعية للتكوين يوجد فيها مكتب تكوين و مكتب وثائق ، و مديرية فرعية للمستخدمين تتكون من مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الإداريين و مستخدمي المصالح و مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الطبيين و الشبه الطبيين و الأخصائيين في علم النفس ، و مكتب العمال و تنظيم الأجور .

### 1-2- مديرية المالية و المراقبة :

تتكون من المديرية الفرعية للتحليل و تقييم التكاليف ، يوجد فيها مكتب تحليل التكاليف و التحكم فيها و مكتب الفوترة .

و المديرية الفرعية المالية تتكون من مكتب الميزانية و المحاسبة و مكتب الإيرادات و الصناديق .

### 1-3- مديرية الوسائل المادية :

تتكون من ثلاث مديريات :

\* \_ مديرية فرعية للمنشآت القاعدية و التجهيزات الصناعية :

فيها مكتب المنشآت القاعدية و مكتب التجهيزات و مكتب الصيانة .

\* \_ المديرية الفرعية للمنتوجات الصيدلانية و الأدوات و المستهلكات :

تتكون من مكتب المنتوجات الصيدلانية و مكتب الأدوات و المستهلكات .

\* \_ المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية :

تتكون من مكتب التعويضات و مكتب تسيير المخازن و الجرد و الإصلاحات و مكتب الإطعام و الفندقية .

### 1-4- مديرية النشاطات الطبية و الشبه الطبية :

تتكون من ثلاث مديريات :

4-1 : المديرية الفرعية للتسيير الإداري للمريض :

فيها مكتب دخول المرضى و مكتب الاستقبال و التوجيه و النشاطات الاجتماعية العلاجية .

4-2 : المديرية الفرعية للنشاطات الطبية :

فيها مكتب تنظيم النشاطات الشبه الطبية و تقييمها ، و مكتب العلاجات التمريضية و مكتب البرمجة و متابعة التمريض .

4-3 : المديرية الفرعية للنشاطات الطبية :

تشمل كل من مكتب تنظيم النشاطات الطبية و تقييمها و مكتب المناوبة و الاستعجالات ، و مكتب البرمجة و متابعة الطلبة .

المبحث الثاني : سياسة التدريب و تقييم الأداء في المؤسسة الاستشفائية الجامعية .

المطلب الأول : سياسة التدريب في المؤسسة الاستشفائية الجامعية .

تقوم مديرية الموارد البشرية بإعداد برامج التدريب بإعداد البرامج التدريبية لا يتم إلا إذا كان هناك تحديد الاحتياجات التدريبية ، ففيما يخص إعداد برامج التدريب في المركز الاستشفائي الجامعي بمستغانم نلاحظ اختلاف في خطوات العملية و مختلف الخطوات و المراحل المتفق عليها نظريا .

تقوم المؤسسة الاستشفائية شي غيفارا بوضع البرامج و الخطط التدريبية التي تستهدف الكوادر الصحية من العاملين في الإدارة العامة و وحدات المراقبة العلاجية ، كما تقوم بإعداد خطط و إجراءات تنظيم و إقامة الدورات التدريبية و إعداد الجدول الزمني لها بالتنسيق مع المراكز الطبية و المحافظات الصحية ، و وضع المنسقين بالإدارة العامة للتدريب و الأبحاث باعتبارها الجهة المعتمدة لتلك الأنشطة .

- كما تقوم بدراسة و تقييم طلبات الأبحاث و ترقية البعثة وفق الاحتياجات المطلوبة .

- إعداد التقارير الدورية و السنوية عن الأنشطة و الإنجازات و رفعها إلى مدير الإدارة .

- دراسة و متابعة الانتهاء من التدريب و مدى الاستفادة من الدورة التدريبية و رفع تقارير دورية بشأنها إلى الجهة طالبة التدريب .

- تقوم المؤسسة الاستشفائية شي غيفارا بتصميم برنامج تدريبي و ذلك فيما يخص إنتاج المواد التعليمية و التدريبية التي تشكل مقود البرنامج التدريبي على ضوء أهداف التدريب التي تشكل انعكاسا لاحتياج التدريب المحدد مسبقا ، بحيث يتم البرنامج التدريبي حسب الخطوات التالية :

- تحديد هيكلية المبادرة المقترحة للنشاط التدريبي يقوم بها رئيس فرع التكوين ، فعلى سبيل المثال نذكر :

\* \_ موضوع النشاط التدريبي .

\* \_ الأهداف مثل تطوير المعارف في مجال التكفل الشامل بمرض السكري .

\* \_ الفئة المستهدفة للأطباء .

\* \_ التكلفة التقديرية للبرنامج التدريبي .

\*\_ التوقيت و مكان التدريب .

و هنا نلاحظ عدم ظهور بعض المراحل العامة كمرحلة التحليل و مرحلة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، فمن ناحية السلك الطبي تقع مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية على عاتق رؤساء الصالح الأطباء .

و يعتمد هؤلاء على خبرتهم العلمية و العملية في ملاحظة أي تدهور أو تطور في أداء الموارد البشرية الطبية و الشبه الطبية .

و بعد كل هذا تقوم مؤسسة بتنفيذ البرنامج التدريبي و المتمثل في التطبيق العملي لما تم ذكره سابقا ، بحيث يقومون بتحديد عملية التنفيذ في ضوء معطيات و محتويات البرنامج ذاته و أهدافه و التي تتضمن مرافق و إجراءات تطبيقية تدريبية ، هدفها تطوير معارف و مهارات و تقييم السلوك و توسيعها لدى المتدربين ، بحيث تتأثر عملية التدريب بالمؤسسة بمجموعة من العوامل منها نذكر التالي :

- التوقيت .

- موعد بدأ البرنامج و انتهائه .

- المكان .

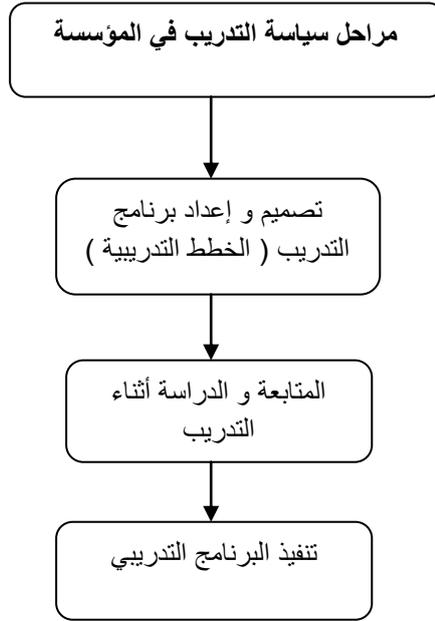
- الإشراف : يكون من قبل مختصين و جهاز إداري في المؤسسة الاستشفائية ، بحيث أن هذا الجهاز يكون قادر على تنظيم التدريب و تزويد كادره بمستلزماته الضرورية .

- قيام المدرب بدوره بوصفه عاملا رئيسيا في نجاح عملية التنفيذ .

و بالتالي فإن هذه الخطوة أي التطبيق العملي كما تم التحضير له بالإضافة إلى نجاح التدريب ذلك كله يتوقف على التنفيذ السليم و العلمي لخطوات العمل التدريبي ، و هذا لا يكون إلا عن طريق المتابعة الدقيقة و المستمرة لمختلف مراحل سير عملية التنفيذ العملي للبرنامج التدريبي المسطرة ، و ذلك طبعا بتوافر الظروف الملائمة للتدريب كون أن الظروف المحيطة بهذه العملية توفر جو ملائم للتدريب العملي و التطبيقي الجيد فيكون ذو فعالية في جعل المتدربين يكتسبون مهارات و خبرات تمكنهم من القيام بعملهم على أكمل وجه .

و مما سبق ذكره من مراحل سياسة التدريب التي تعتمد عليها المؤسسة الاستشفائية شي غيفارا الجامعية يمكن أن نحصرها في الشكل الموالي :

الشكل رقم 06 : مراحل سياسة التدريب في المؤسسة الإستشفائية الجامعية شي غيفارا .



المصدر : من إعداد الطالبة .

### المطلب الثاني : أنواع التدريب في المؤسسة الاستشفائية الجامعية .

تلجأ المؤسسة الاستشفائية إلى التدريب من حيث الأفراد ينقسم إلى قسمين : تدريب فردي و تدريب جماعي .

#### 1\_ التدريب الفردي :

فبالنسبة للتدريب الفردي هو تدريب كل فرد على حده ، يكون في نفس مكان عمل الفرد أثناء أداءه لمهامه و بإشراف رئسه المباشر ، و يستخدم دائما في تدريب الموظف الجديد في التعيين أو الموظف المنقول من عمله إلى وظيفته الجديدة و هو يعتبر تدريب في ظرف واقعي و في مكان العمل الطبيعي مباشرة على مهام الوظيفة المطلوبة .

2\_ التدريب الجماعي :

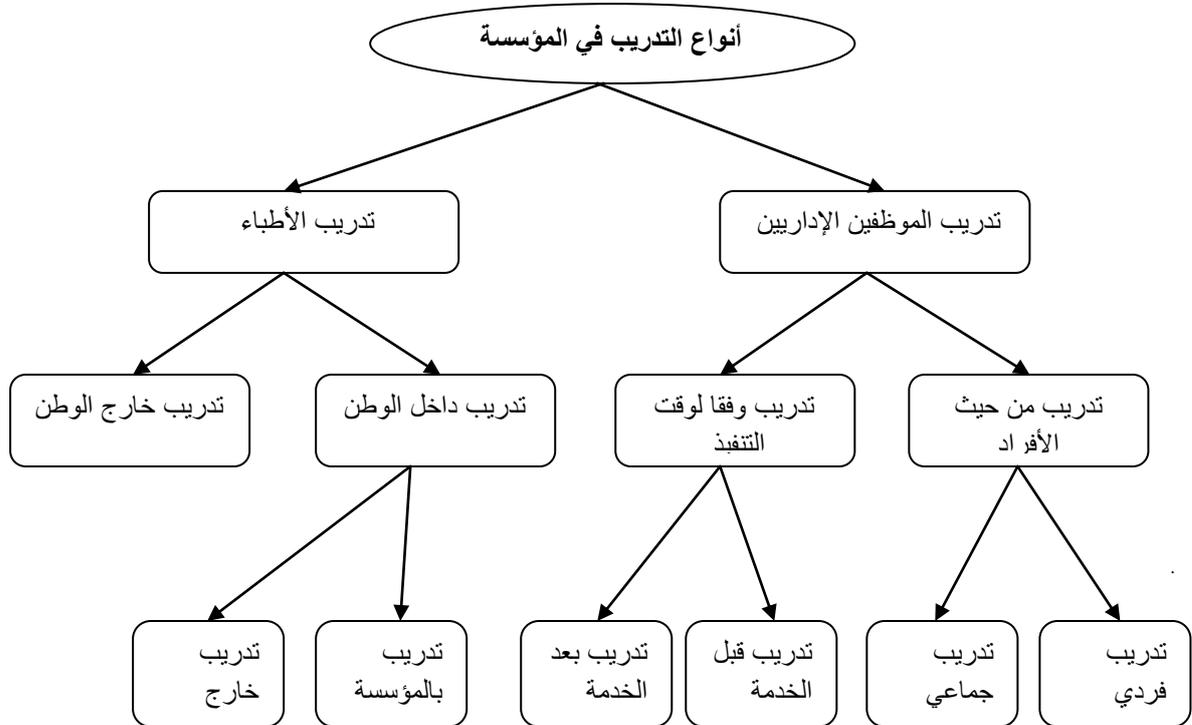
أما التدريب الجماعي يكون بين مجموعة من الأفراد في المؤسسة الاستشفائية .  
و تلجأ أيضا المؤسسة الاستشفائية شي غيفارا إلى تدريب وفقا لوقت التنفيذ و وجودنا فيه .

3\_ التدريب بعد الخدمة :

أما التدريب بعد الخدمة فهو يكون بتزويد الفرد بمختلف المعلومات و المهارات التي يحتاجها و ذلك لممارسة وظيفة في الإدارة في المجال الصحي و الاستشفائي ، إذ يمضي العامل المتدرب فترة من الدراسة يليها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل ثم يعود للدراسة في فترة أخرى ، و قد يتخذ شكل إعادة التدريب الذي يهدف له سابقا التدريب إلى اكتساب الفرد في المؤسسة الاستشفائية معلومات و مهارات لازمة لأداء واجباته في هذا المجال.

و تلجأ أيضا المؤسسة الاستشفائية شي غيفارا إلى التدريب حسب نوع الوظيفة التي يشغلها العامل كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم 07 : أنواع التدريب في المؤسسة :



المصدر : من إعداد الطالبة

يكون هذا التدريب داخل المؤسسة الاستشفائية الجامعية بمستغانم ، في مدة أسبوع أو شهر لا أكثر بحيث المؤسسة لا تركز كثيرا على تدريب الموظفين مثل ما تركز على تدريب الأطباء .

## 2\_ تدريب الأطباء :

من ناحية تدريب الأطباء في المؤسسة يوجد نوعين :

### أ\_ تدريب داخل الوطن :

و هذا التدريب بدوره ينقسم إلى عدة فروع و هي على النحو التالي :

#### - تدريب بالمؤسسة :

يكون هذا النوع من التدريب عموما للأطباء حديثي التوظيف و يتم عن طريق الممارسة بالاحتكاك بالأطباء ذوي الخبرة و الكفاءة .

كما يتم برمجة يوم دراسي بقاعة خاصة على مستوى المؤسسة إما عن طريق مدربين محليين أو بإحضار طبيب من خارج المؤسسة ، كما يكون عن طريق أيام دراسية و ملتقيات كما يتم في بعض الأحيان عقد اتفاقية مع بعض المستشفيات الأجنبية بإرسال الأطباء الأخصائيين لإجراء بعض العمليات الجراحية المعقدة بالتعاون مع الأطباء المحليين لكسب الخبرة .

#### - تدريب خارج المؤسسة :

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

### ب\_ تدريب خارج الوطن :

يتم ببرمجة مجموعة من البرامج التدريبية خارج الوطن و يكون عن طريق إرسال أطباء إلى بعض الدول الأجنبية ، و يتم تخصيص ميزانية عن طريق وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات الخاصة بكل مؤسسة ، من أجل إكساب الأطباء مهارة عالية و الاحتكاك مع الخبرات الأجنبية لتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية .

## المطلب الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة .

## 1\_ تقديم مصلحة الموارد البشرية :

تعتبر إحدى أهم الركائز التي تشرف على تسيير الجانب البشري داخل المؤسسة الاستشفائية الجامعية كما تعتبر واحدة من الإدارات المساندة للإدارات الأخرى ، تتواجد بها عدة مكاتب ملحقة بها وهي كالآتي :

- مكتب المستخدمين : هو مكتب مكلف بمتابعة المسار المهني للموظف من بداية توظيفه إلى غاية انتهاء علاقته بالإدارة ، و من مهامه إعداد مختلف المقررات و المحاضر لكل أسلاك الموظفين ، تنسيق و مراقبة كل الأعمال الخاصة بالأجور ، تحضير و دراسة ملف لجان المستخدمين و التأديب ، تسيير تحركات العامل كالانتداب ، الإحالة على الاستيداع ، العطل ، الغيابات .

- مكتب المنازعات : يتكفل هذا المكتب بالقضايا المتنازع فيها داخليا و خارجيا سواء تعلق الأمر بالمستخدمين مع المؤسسة كالاختلاس و الشكاوى أو بين المؤسسة و أشخاص من خارج المؤسسة مثل شكوى مقدمة من طرف مريض .

- مكتب التكوين المتواصل : و هذا الذي يهتم دراستنا كونه مرتبط بتدريب الموارد البشرية ، يقوم بتكوين الموظفين في المجالات ذات العلاقة بنشاطاتهم الوظيفية و تطوير مستواهم و مهاراتهم و كذا اكتساب الكفاءات و استغلالها للتأقلم مع التطورات الراهنة سواء داخل الوطن أو خارجه ، مثل التبرصات التي يجريها الشبه الطبيون ، الأطباء العامون .... و تكوين المعارف سواء بين المؤسسات أو بين الأشخاص .

## 2\_ تقييم أداء الموارد البشرية :

يعتبر تقييم الأداء في المؤسسات الاستشفائية هو مفهوم لا يختلف عن تقييم الأداء بشكل عام ، إذ يرتبط إلى حد كبير بمدى قدرة هذه المؤسسة في تحقيق أهداف الرعاية الصحية التي تسعى إلى بلوغها من حيث إعداد البرامج الصحية و مستوى تنوع هذه البرامج المقدمة ، بحيث يقوم بقياس أنشطة المشفى لمعرفة مدى فاعلية و كفاءة الجهود المبذولة في إطار هذه الأنشطة لتحقيق الأهداف المعينة على ضوء المقارنة بين ما تم انجازه فعلا و بين المعايير الموضوعية مسبقا .

فأول خطوة يقومون بها في المؤسسة لتقييم الأداء هي وضع توقعات له ، بحيث تعتبر الخطوة الأولى في عملية التقييم و عندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين أي كل من المؤسسة الاستشفائية الجامعية و العاملون ، بحيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم و كذا القائمين به و أيضا الاتفاق حول المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها .

بعد ذلك يتم مراقبة التقدم في الأداء و هذه العملية تكون ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد ، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي يتولى إعداد تقرير التقييم و تستلزم هذه المرحلة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء ، و بعدها يتم تقييم أداء جميع العاملين و التعرف على مستوياتهم مما يفيد في اتخاذ القرارات ، و بعدها يتم اتخاذ القرارات الإدارية و ذلك بعد الإنهاء من عملية التقييم ، فهي كثيرة و متنوعة تتعلق بالترقية و التعيين و الفصل ... الخ .

يعكس تقييم أداء التطور التاريخي للمستشفى و تحليل أنشطتها و فعاليتها للفترة الماضية ، بحيث يساهم في توفير المعلومات الضرورية لمتخذي القرار على نحو يوضح كيفية سير الأنشطة و الفعاليات في الأنشطة الصحية ، كما تلجأ المؤسسة إلى قياس الأداء رغم أن أداء المستشفى مفهوم يصعب قياسه فليس من السهل إجراء تقييم موضوعي معادل من حيث التكلفة لنتائج نشاط المستشفى بالأدق نتائج أولئك الذين يساهمون فيه .

تقوم المؤسسة الاستشفائية بتقييم تدريبها وفق مراحل :

### \_ المرحلة الأولى :

في بادئ الأمر تقوم المؤسسة الاستشفائية الجامعية شي غيفارا بالتقييم القبلي و ذلك عن طريق التقييم قبل الشروع في عملية التنفيذ ، بعدها تقوم بالتقييم أثناء تنفيذ التدريب أي التقييم يشمل التدريب الفعلي و العملي على أرض الواقع ، حيث تتم في هذه المرحلة متابعة التدريب أثناء تنفيذه و ذلك للتأكد من حسن سير العملية التدريبية و الخطط ، إضافة إلى معرفة مدى انتظام المتدربين في البرامج التدريبية و مدى حرصهم على الحصول و الاستفادة من التدريب كون أن هذا كله من أجل جعلهم يكسبون المهارات اللازمة للقيام بعملهم .

\_ المرحلة الثانية :

بعد التقييم القبلي يقوموا المشرفون على عملية التدريب بتقييم بعدي، و الذي يأتي بعد الانتهاء من التدريب ، و في هذه المرحلة يتم تقييم النتائج المترتبة عن التدريب بدراسة عملية قياس و تقييم التغير الحاصل في المعارف و مهارات و اتجاهات و خبرات المتدربين و هذا كله بفعل عملية التدريب .

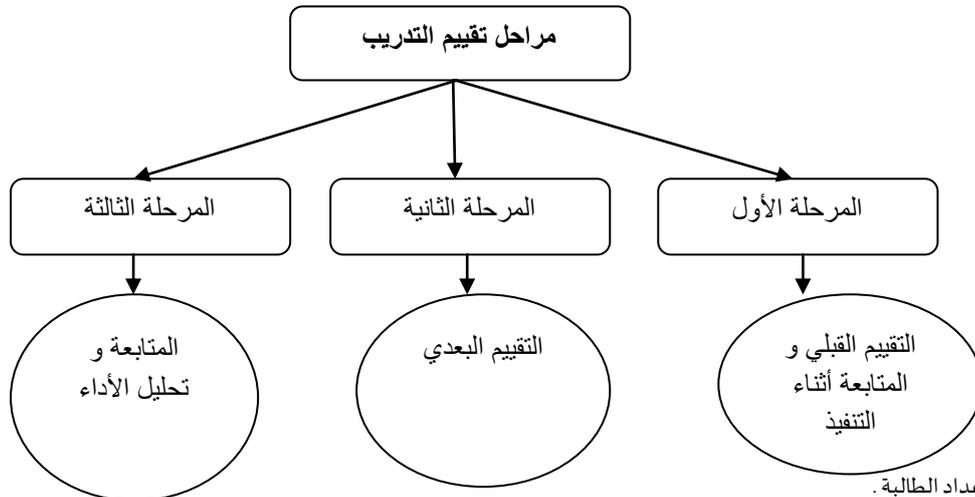
\_ المرحلة الثالثة :

و أخيرا تأتي مرحلة المتابعة ، فما لاحظناه في المؤسسة الاستشفائية شي غيفارا أنه تتم مرحلة متابعة أداء المتدرب بعد عودته إلى عمله قصد التأكد من أن التغيرات المطلوبة قد حدثت أم لا و هذا بالنسبة للإداريين أو الجانب الطبي ( أطباء متدربين ) على حد سواء .

بعد كل هذا يقومون بتحليل الأداء فهذه المرحلة و التي تعد الأخيرة تهدف إلى تفهم طبيعة القيم التي تم التوصل إليها باستخدام المؤشرات المحتملة للأداء و ذلك من خلال المقارنة و التشخيص ، فهي إجراءات تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية و مدى نجاحها و فعاليتها حسب المؤسسة الاستشفائية الجامعية شي غيفارا بمستغانم و ما كانت تريد تحقيقه من عملية التدريب ، كما تقاس بها كفاءة المتدربين و مدى نجاح التدريب في تغييرهم ، كما تقاس كفاءة المدربين بحيث تهدف هذه التقييمات في المؤسسة إلى تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي .

و الشكل الموالي يوضح المراحل التي تمر بها عملية تقييم التدريب :

الشكل رقم 08 : مراحل تقييم التدريب .



المصدر : من إعداد الطالبة .

و بهذا فإن المؤسسة تتمكن من :

- قياس كفاءة قيام العملية التدريبية من المدرب و المتدرب و وسائل و أساليب التدريب .

- تقرير إمكانية استمرار في البرنامج أو تطبيق .

- تحسين برامج التدريب و تطويرها .

و هذا التقييم الذي تلجأ إليه هذه المؤسسة يوفر الفرصة لإيجاد نوع من المنافسة بين أداء العاملين فيها باتجاه تحسين الجودة ، و تنعكس نتائج هذا التقييم على تحسين الأداء الإداري و الطبيعي .

### 3\_ النقائص الملاحظة في تقييم أداء الموارد البشرية :

رغم المزايا التي يحققها هذا الأداء إلا أن هذا الإجراء لم يخلو من عدة نقائص ساهمت في الحد من فعاليته و أهميته فنجد منها :

- باعتبار أن التدريب يكون ضمن مخطط سنوي فهو لا يسمح بالتنبؤ بالأخطار التي يمكن أن تمس تسيير الموارد البشرية على المدى المتوسط و البعيد ، إلا إذا كان للمؤسسة نظرة بعيدة لهذه الأخطار حيث تتوقع حدوثها فتقوم اتخاذ تدابير احترازية .

- رغم أن لمخطط يعتبر المرجع الأساسي في تسيير الموارد البشرية إلا أن المشروع لم يخصص في باب من أبواب المخطط جدول يتعلق بالتحضير الذي يعتبر عنصر أساسي في زيادة عطاء الموظف و ارتباطه بوظيفته .

- المؤسسة الاستشفائية ليست حرة في إعداد المخطط كونه يخضع لتقديرات و قرارات السلطات العليا للصحة العمومية ، و هذا يعكس نسبة استقلالية المؤسسات الاستشفائية و خضوعها إلى هيئات سواء كانت وصية أو هيئات رقابية .

## خلاصة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية على مدى فعالية تدريب الأطباء و العاملين في المؤسسة الاستشفائية الجامعية بمستغانم ، و توصلنا إلى أن اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة يحصلون على برنامج تدريبي قييم ، و بالتالي فللتدريب هنا فعالية كبيرة و ذلك من خلال تحسين الخدمات الصحية و الإدارية ، كما تسعى المؤسسة الاستشفائية الجامعية شي قيفارا جاهدة لاحتواء حاجيات الأفراد و هذا ما جعلها تشهد ضغطا كبيرا أثر على قدرتها في استيعاب كل هذه المدخلات .

## خاتمة عامة

التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المؤسسات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية ، و من هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة وجود و تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات من أجل البقاء و الاستمرار و مواجهة التغيرات و التحديات المختلفة في ظل العولمة ، و المستشفيات الجزائرية هي جزء من البنية العالمية تتأثر و تؤثر ، و هناك تحديات و تغيرات سريعة جدا تؤثر علة هذه المستشفيات و هذا ما يتطلب الاهتمام بالأفراد العاملين و تدريبهم ، بحيث تكون لديهم المعرفة و المهارات المختلفة اللازمة لمواجهة هذه التغيرات و هذا لا يكون بالتدريب المستمر و الدوري .

إن إستراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية ، و بالتالي التأثير على أداء المستشفى بشكل عام و خصوصا 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 للمشفى ، و رسم سياستها و تحديد غايتها على المدى البعيد و بيان نقاط القوة و الضعف و ذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة .

و بهذا أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثمار في رأس المال البشري ، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين أفراد مناسبين من حيث الكم و النوع لكونه يعمل على تزويدهم بالمعلومات و المهارات الإدارية و الفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة و فاعلية ، مما ينعكس بشكل إيجابي على عمل و أداء المستهدف بشكل عام .

و من خلال هذه المكتسبات المتعلقة بموضوع الدراسة يمكن أن نطرح مجموعة من النتائج و التوصيات الموالية :

## خاتمة عامة

### - النتائج :

- لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي و منهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة تتمثل في النقاط التالية :
- \_ وجود اهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية بتدريب موظفيها دراية منهم على أهمية و ضرورة تحسين الخدمة الصحية .
  - \_ ضرورة توفير أدوات التدريب و القيام بمراقبة العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات إلى غاية تقييم العملية .
  - \_ وجود قناعة أن التدريب ليس أمر روتيني و إنما يعود بالنفع على العمال .
  - \_ لا يكفي القيام بدورات التدريبية بل يجب تقييمها و السعي لتحسين الدورات التدريبية .
  - \_ وجود قناعة عالية لدى الأطباء بأن الوصول إلى تحسين الخدمات الصحية يتطلب عناصر التدريب .
  - \_ للتدريب دور كبير في توفير المعلومات و المهارات الطبية .
  - و فيما يخص النتائج المستخلصة من الجانب التطبيقي للدراسة فإنها تشمل ما يلي:
  - \_ يجب على المؤسسة إجراء الدراسات العلمية للتعرف على احتياجات العاملين و نقاط الضعف و كفاءتهم ، لأن الخطوة الأولى في التدريب هي تحديد احتياجات العاملين و لا يمكن لأي برنامج تدريبي أن يكون ناجحاً دون معرفة هذه الاحتياجات .
  - \_ نتائج البرنامج التدريبي يهدف إلى تطوير و تحسين كفاءة العاملين .
  - \_ يجب القيام بالاتصال المستمر بين الإدارة و مستخدميها في المركز الاستشفائي .

## خاتمة عامة

### - التوصيات :

من خلال دراسة مجال تدريب الموارد البشرية و التعمق في مضمونه نجد مجموعة من المتطلبات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار لذلك نقترحها في التوصيات الموالية :

\_ نظرا لأهمية و ضرورة توافر إدارة الموارد البشرية كونها المسؤول الرئيسي عن تدريب الموظفين و الطاقم العام لدى أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة و جب العمل على تطوير هذه الجهة في مختلف جوانبها .

\_ توفير السبل و الوسائل التي تتيح و تسهل من عملية التدريب للموظفين و هذا من بين مسؤوليات مصلحة الموارد البشرية .

\_ بما أن العصرية و التكنولوجيا أصبحتا عنصر أساسي و مهم في مختلف المجالات خاصة المجال الاستشفائي ، فلا بد من العمل على توفير هذه المتطلبات سواء في مجال التدريب أو التدريب .

\_ يجب توفير الظروف الملائمة و التي تتوافق مع مجال تدريب الموظفين كأن يتم توفير أماكن التدريب و الأدوات المرتبطة به .

\_ العمل على التوعية و التثقيف الدائم و المستمر بصفة دورية للموظفين لجعل المجال الاستشفائي في جانبه الإداري و الطبي سلس لتسهيل مهمة تقديم الخدمات .

\_ توفير عنصر التدريب الخارجي سواء خارج المؤسسة أو الولاية أو الدولة خاصة بالنسبة للأطباء ، و ذلك لتبادل الخبرات و الاستفادة من التجارب الرائدة في مجال الطب و تطوره .

## قائمة المصادر و المراجع

الكتب :

- \_ السليبي علي ، ( 1983 ) ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، القاهرة ، دون طبعة .
- \_ العيرقي محمد ، ( 2000 ) ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، الطبعة الأولى .
- \_ جابر سميح أحمد ، ( 2001 ) ، تدريب و إعداد مدربي التدريب المهني ، دون دار النشر ، دون بلد ، دون طبعة .
- \_ حبيب الصحاف ، ( 1997 ) ، معجم إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى .
- \_ خالد عبد الرحمان الهيتي ، ( 2005 ) ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، الطبعة الثانية .
- \_ خيضر كاظم حمود ، ( دون سنة ) ، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى .
- \_ سيوخي محمد البراقي ، ( 2005 ) ، تنمية و تخطيط المؤسسة البشرية ، اترك للطباعة و النشر ، القاهرة مصر ، دون طبعة .
- \_ عبد الحكيم الخزاجي ، ( 2002 ) ، إستراتيجية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، دون بلد دون طبعة .
- \_ فيصل حسونة ، ( 2008 ) ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر ، الأردن ، دون طبعة .
- \_ هائم حمدي رضا ، ( 2010 ) ، تنمية و بناء الموارد البشرية ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، دون طبعة .

المذكرات :

- \_ بحار مريم ، ( 2015 – 2016 ) ، دور التدريب في تنمية الأفراد و ضمان التحسين المستمر للخدمة الصحية ، مذكرة ماستر ، أم البواقي .
- \_ بوغريس لامية ، ( 2012 – 2013 ) ، التدريب و مدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية – دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية و البيئة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 .

## قائمة المصادر و المراجع

- \_ بوهنة زينب – بلهادي مريم ، ( 2014 – 2015 ) ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، الجزائر
- \_ صديقي عبد الرحمان – عصماوي هواري ، ( 2015 \_ 2016 ) ، تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية بتلمسان ، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، جامعة أبي بكر ، تلمسان .
- \_ مصايد كاهنة – جابر كاهنة ، ( 2018 – 2019 ) ، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية – دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري ببويرة ، مذكرة ماستر ، تخصص علوم التسيير ، البويرة .
- \_ هالة موسى – هبول وسيلة ، دور التدريب في تطوير العاملين في المؤسسة ، مذكرة ماستر ، قسم العلوم و التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة .
- \_ ياسمة علي حسن أو سلمة ، ( 2007 ) ، مدى فعالية التدريب في تطوير الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، الجامعة الإقليمية ، غزة .
- \_ المقالات :
- \_ سلوى عطية السيد – أحمد السيد كردي ، ( 2017 ) ، الاتجاهات الحديثة في التدريب ، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي .
- \_ آية ناصر ، تعريف الموارد البشرية ، 1 سبتمبر 2020 .
- \_ معلومات مقدمة من طرف الهيئة المؤطرة ، المؤسسة الاتشفائية الجامعية شي قيفارا بمستغانم :
- \_ تصريحات مكتب رئيس التكوين بالمؤسسة .

Etat, des infrastructures dans les structures sanitaires

structure	Services	Nbre de lits
CHU MOSTAGANEM	Anatomie pathologie	/
	Biologie Biochimie	/
	Cardio vasculaire	/
	Cardiologie	18
	centre de transfusion sanguine	4
	Chimio thérapie	/
	Chirurgie Générale	32
	Chirurgie infantile	44
	Chirurgie dentaire	/
	Chirurgie plastique	/
	Chirurgie Traumatologie	16
	Chirurgie Thoracique	/
	Dermatologie	/
	Endocrinologie	/
	Epidémiologie et médecine préventive	/
	Pharmaco Toxicologie	/
	Gastro entérologie	32
	Gynécologie	/
	Gynéco-obstétriques	/
	Hématologie	/
	Infectiologie et maladie tropicales	32
	Médecine de travail	/
	Médecine interne	32
	Médecine légale	/
	Néonatalogie	/
	Néphrologie	16
	Nucléaire	/
	Neurologie	16
	Neuro chirurgie	32
	Obstétrique	/
	ORL	16
	Oncologie	21
	Ophthalmologie	40
	Pathologie bucco dentaire	/
	Pédiatrie	52
	Pneumo Phtisiologie	32
	Psychiatrie	/
	Radiologie	/
	Radiothérapie	/
	Réanimation	25
Rééducation fonctionnelle	17	
Rhumatologie	/	
Urologie	/	
Urgences médico-chirurgicales	40	

**MAGASIN**

Toutes les chambres froides  
Lingerie, buanderie  
Parc auto (mécanique et électricité auto)  
Evaporateur D'O<sup>2</sup>  
Alimentation en eau potable  
Incinérateurs  
Réseau d'incendie  
Prévention et sécurité

**ATELIERS:** (Plomberie, menuiserie, vitrerie, maçonnerie, chaufferie, soudure, électricité et peinture Bat)

Réhabilitation  
Réaménagement  
Plan architectural et bureau d'étude

Equipement médical et matériels

## الملاحق

---

- Service oncologie de 05 km de l'hôpital « COMMUNE de MAZAGRAN » avec une unité de rhumatologie
- Service de rééducation fonctionnelle route de mazagran « rue Mohamed khemisti »
- Service d'hémodialyse de 29 générateurs (plus de 136 malades dialysés programmés) plus les urgences
- Unité 240 lits Dr Bensmaine kharouba.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de la Santé, de la Population

MONOGRAPHIE

WILAYA : Mostaganem

ETABLISSEMENT : CHU Mostaganem

Date de création : 1963 (hôpital civile période indépendance)

Adresse : Mostaganem ville

Tel : 045 41 09 49

Fax 045 41 00 63

Nom du Directeur : mouloud naim

Présenté de 26 services d'hospitalisations dont 03 services techniques : anatomie – pathologique.Laboratoire central – radiologie centrale, et un service SAMU 27

-UNITE CHEGUEVARA **658 lits techniques** et **507 lits organisés**

-UNITE DR BENSMAINE Kharouba **240 Lits techniques**

Etat de l'infrastructure :

- Ancienne bâtis, de superficie 18860 m<sup>2</sup> dont 11000m<sup>2</sup> bâtis
- Bâtit en 1843
- hôpital mixte en 1933
- hôpital général en 1963
- Etablissement Public hospitalier de Mostaganem en janvier 2007
- Unité 240 lits Dr Bensmaine

Infrastructure vétuste :

CHU DE MOSTAGANEM

SIEGE ADMINISTRATION : CHU de Mostaganem

AUTRE DÉNOMINATION : CHU Che Guevara de Mostaganem

ADRESSE : CHU de Mostaganem, Matemore, 27000 Mostaganem

EMAIL : [eph27000@gmail.com](mailto:eph27000@gmail.com)

SERVICE EXTRA MURDS :

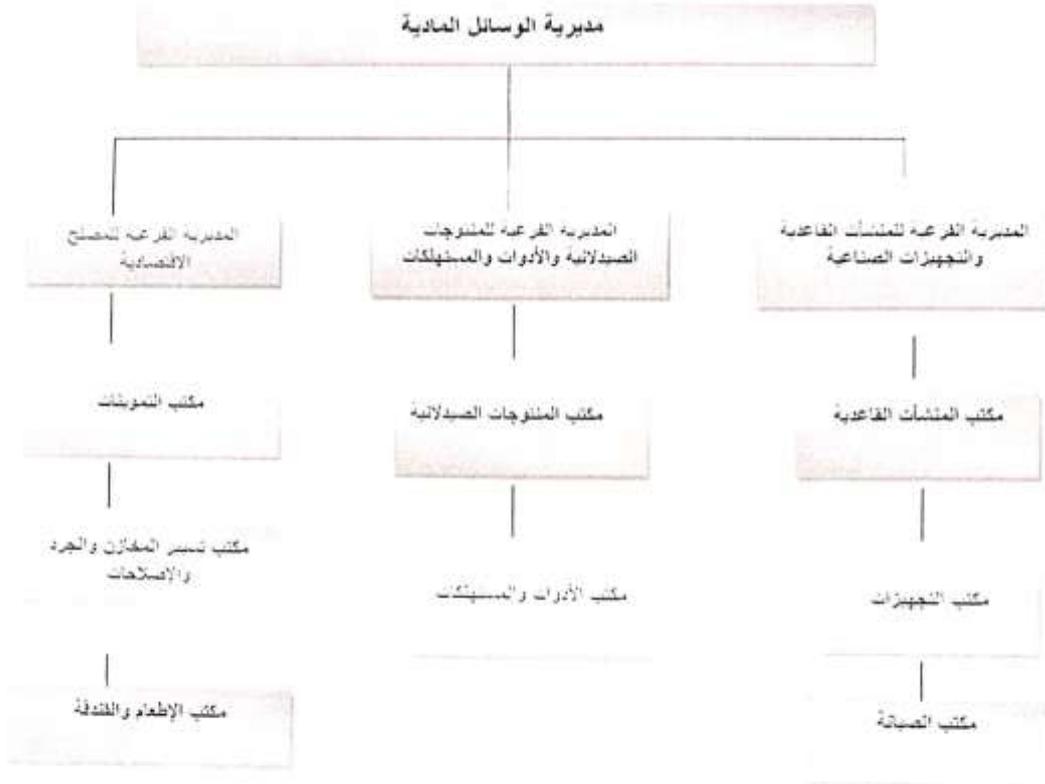
- Service des urgences médico chirurgicales (UMC) de 02, 8 km de l'hôpital
- Service d'ophtalmologie (clinique orangers) de 2 km de l'hôpital



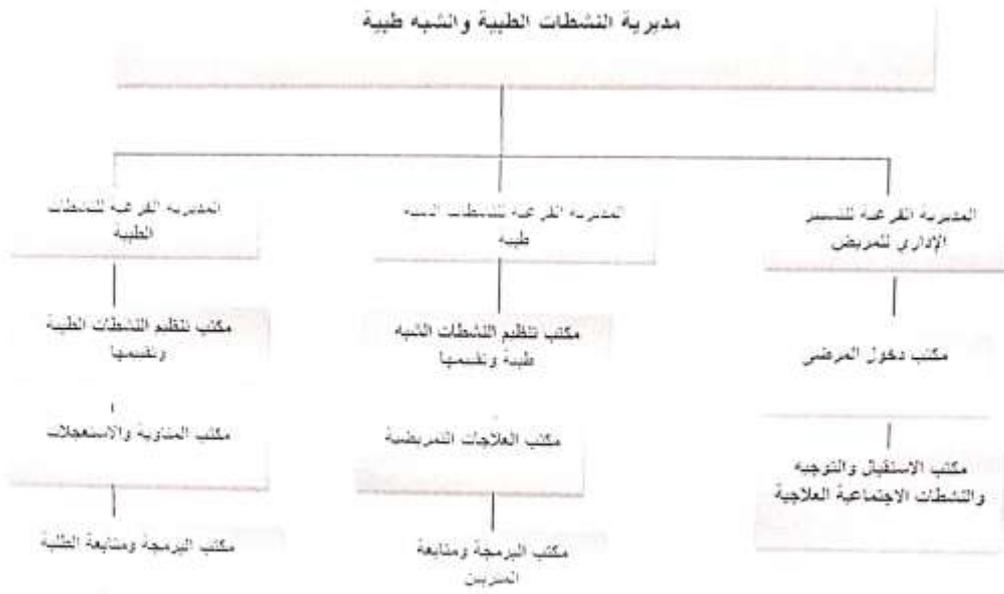
## الملاحق



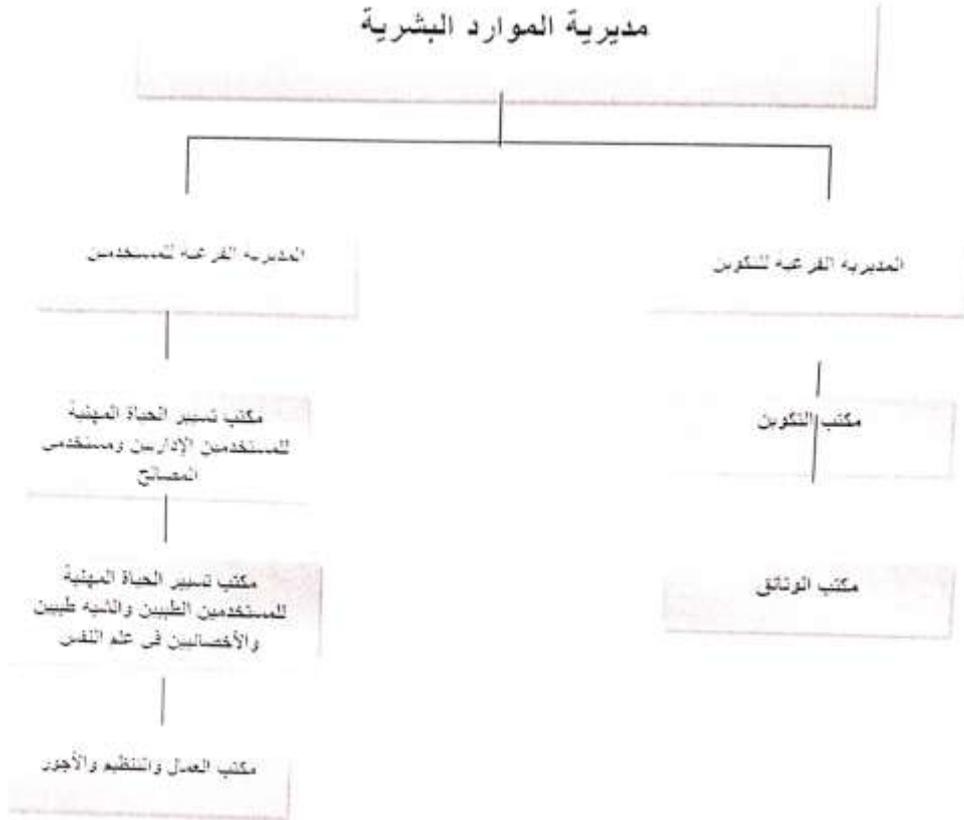
## الملاحق



## الملاحق



## الملاحق



566 → 201

12 صفر عام 1419 هـ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 39	
19	<p>- السّالم أبو الضّاد سالم، المولود في 8 مارس سنة 1969 بالعسكة (سوريا).</p> <p>- فاطمة بنت محفوظ، أرملة بومياجي أحمد المولودة في 10 سبتمبر سنة 1924 بجليانة (عين الدفلى)، وتوفي عن الأّن فصاعدا : بن عثمان غانمة.</p> <p>- محمّد بن عمر، المولود في 15 نوفمبر سنة 1966 بسبيدي بلعباس (سبيدي، أمعباس)، ومدين من الأّن فصاعدا : بن عمار محمّد.</p> <p>- ميمون عبد القادر، المولود في 25 غشت سنة 1956 بتلمسان (تلمسان).</p>
	<p>- وسلاتي عبد الرّحمان، المولود في 9 سبتمبر سنة 1942 بسوق الأربعاء، جندوبة (تونس)، وولده القاصران :</p> <p>* وسلاتي الوليد، المولود في 19 غشت سنة 1977 بسوق أهراس (سوق أهراس).</p> <p>* وسلاتي طارق، المولود في 29 أكتوبر سنة 1980 بسوق أهراس (سوق أهراس).</p> <p>- ومزيّز بوعامر، المولود في 21 سبتمبر سنة 1964 بوهران (وهران).</p> <p>- تايه علي، المولود في 8 يوليو سنة 1942 ببيت دراس (فلسطين)، وولده القاصر :</p> <p>* تايه عبد الحميد، المولود في 6 فبراير سنة 1982 بعين البنيان (الجزائر).</p>
قَوَارِيرٌ، مَقْرُورَاتٌ، آرَاءٌ	
وزارة الصحّة والسّكن	
	<p>قرار وزاريّ مشترك مؤرّخ في 29 من الحجّة عام 1418 الموافق 26 أبريل سنة 1998، يحدّد القواعد التنظيمية للمراكز الاستشفائية الجامعية.</p> <p>إنّ وزير المالك، وزير الصحّة والسّكن، والوزير المنتدب للإصلاح الإداري، والرّئيس العامّ للمراكز الاستشفائية الجامعية،</p> <p>- بمقتضى المرسوم الرّئاسي رقم 27-231 المؤرّخ في 20 صفر عام 1418 الموافق 17 يونيو سنة 1997 والمتضمّن القواعد التنظيمية للمراكز الاستشفائية الجامعية.</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرّئاسي رقم 20-66 المؤرّخ في 7 رمضان عام 1417 الموافق 27 يناير سنة 1996 الذي يحدّد صلاحية وزير الصحّة والسّكن.</p>
	<p>- وبمقتضى المرسوم التّنفيذي رقم 97-467 المؤرّخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997 الذي يحدّد قواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها، 7 سبّما العامّة 21 منه،</p> <p>يقرّرون ما يأتي :</p> <p>المادة الأولى : عملا بأحكام المادة 21 من المرسوم التّنفيذي رقم 97-467 المؤرّخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997 والمذكور أعلاه، يحدّد هذا القرار المخطّط التنظيمي للمراكز الاستشفائية الجامعية.</p> <p>المادة 2 : يشتمل التّنظيم الإداري للمراكز الاستشفائية الجامعية، تحت سلطة المدير العامّ، على ما يأتي :</p> <p>- مديرية الموارد البشرية، - مديرية الماليّة والمراقبة، - مديرية الوسائل الماديّة، - مديرية النّشاطات الطّبيّة وشبه الطّبيّة.</p>

12. منفر عام 1419 هـ	الجمعية العلمية السورية التراثية / العدد 39	20
<p>(2) المديرية الفرعية للمنتوجات الصيدلانية والأدوات والمستهلكات، التي تشمل :</p>	<p>تنظّم وحدات المركز الاستشفائي الجامعي في المكاتب الآتية التي تلحق بالمدير العام :</p>	
<p>- مكتب المنتوجات الصيدلانية.</p> <p>- مكتب الأدوات والمستهلكات.</p>	<p>- مكتب الشكاوى العام.</p> <p>- مكتب الإعمال والامتثال.</p> <p>- مكتب الأمن والمراقبة العامة.</p> <p>- مكتب الصفقات والمناقصات والشؤون القانونية.</p>	
<p>(3) المديرية الفرعية للمنشآت القاعدية والتجهيزات والصيانة، التي تشمل :</p> <p>- مكتب المنشآت القاعدية.</p> <p>- مكتب التجهيزات.</p> <p>- مكتب الصيانة.</p>	<p>المادة 3 : تشمل مديرية الموارد البشرية على ما يأتي :</p>	
<p>المادة 6 : تشمل مديرية النشاطات الطبية وشبه الطبية على ما يأتي :</p>	<p>(1) المديرية الفرعية للمستشفيات، التي تشمل :</p>	
<p>(1) المديرية الفرعية للنشاطات الطبية، التي تشمل :</p> <p>- مكتب تنظيم النشاطات الطبية وتقييمها.</p> <p>- مكتب المناوبة والاستعمالات.</p> <p>- مكتب البرمجة ومتابعة الطلبة.</p>	<p>- مكتب تسير الحياة اليومية للمستشفيات والإداريين والتقنيين ومستشفى المصالح.</p> <p>- مكتب تسير الحياة المهنية للمستخدمين الطبيين وشبه الطبيين والأكاديميين في عام التخصص.</p> <p>- مكتب العناية بالمشرفين الجوانب.</p>	
<p>(2) المديرية الفرعية للنشاطات شبه الطبية، التي تشمل :</p>	<p>(2) المديرية الفرعية للتأمين والتأمينات والوثائق، التي تشمل :</p>	
<p>- مكتب تنظيم النشاطات شبه الطبية وتقييمها.</p> <p>- مكتب العلاجات التمريضية.</p> <p>- مكتب البرمجة ومتابعة المتدربين.</p>	<p>- مكتب التأمين.</p> <p>- مكتب الوثائق.</p>	
<p>(3) المديرية الفرعية للتسيير الإداري للمريض، التي تشمل :</p>	<p>المادة 4 : تشمل مديرية الشؤون والمرافق على ما يأتي :</p>	
<p>- مكتب دخول المرضى.</p> <p>- مكتب الاستقبال والتوجيه والنشاطات الاجتماعية العلاجية.</p>	<p>(1) المديرية الفرعية المالية، التي تشمل :</p>	
<p>المادة 7 : يزود المركز الاستشفائي الجامعي للبلدية، نظراً لخصوصياته، بهيكل تكميلي يدعى " المديرية الفرعية للأمراض العقلية " .</p>	<p>- مكتب المالية والمحاسبة.</p> <p>- مكتب الإحصاء والمعلومات.</p>	
<p>المادة 8 : تنظّم وحدات المركز الاستشفائي الجامعي في ثلاثة (3) مكاتب :</p>	<p>(2) المديرية الفرعية للتدريب والتقييم، التي تشمل :</p>	
<p>- مكتب المستخدمين.</p> <p>- مكتب النشاطات الطبية وشبه الطبية.</p> <p>- مكتب إدارة الوسائل.</p>	<p>- مكتب تحديد الشكاوى التي تلحقكم في مركز.</p> <p>- مكتب التقييم.</p>	
	<p>المادة 5 : تشمل مديرية الوسائل المادية على ما يأتي :</p>	
	<p>(1) المديرية الفرعية للمشتريات والاقتصاد، التي تشمل :</p>	
	<p>- مكتب المشتريات.</p> <p>- مكتب الاقتصاد.</p>	
	<p>المادة 6 : تشمل مديرية الشؤون الإدارية على ما يأتي :</p>	
	<p>(1) المديرية الفرعية للمشتريات والاقتصاد، التي تشمل :</p>	
	<p>- مكتب المشتريات.</p> <p>- مكتب الاقتصاد.</p>	



1.2 منقر عام 1419 هـ	الجزائرية / العدد 39	22
<p>(2) المديرية الفرعية للنشاطات شبه الطبية، التي تشمل :</p>	<p>المعالي على ما يأتي:</p>	<p>تشتمل على ما يأتي:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكاتب تنظيم النشاطات شبه الطبية وتقييمها.</li> <li>- مكاتب العلاجات التمريضية.</li> <li>- مكاتب البرمجة ومتابعة المعتدلين.</li> </ul>	<p>(1) المكاتب التي تشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مكاتب الميزانية المحاسبية</li> <li>- مكاتب الإيرادات والصادقات</li> </ul>	<p>تشمل :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مكاتب الميزانية المحاسبية</li> <li>- مكاتب الإيرادات والصادقات</li> </ul>
<p>(3) المديرية الفرعية للتسيير الإداري للمرضى، التي تشمل :</p>	<p>(2) المكاتب التي تشمل:</p>	<p>وتقييمها، التي تشمل:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكاتب تعديل العرض.</li> <li>- مكاتب استقبال والتوجيه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكاتب تحليل العرض</li> <li>- مكاتب القوترة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكاتب تحليل العرض</li> <li>- مكاتب القوترة</li> </ul>
<p>(4) المديرية الفرعية لطب الأمراض العقائرية، التي تشمل :</p>	<p>(3) تشتمل مديرية الأوساط الخارجية، التي تشمل:</p>	<p>ما يأتي:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكاتب الأبحاث الاجتماعية العلاجية.</li> <li>- مكاتب الأبحاث المتعلقة بالمرضى.</li> <li>- مكاتب تأمين العلاج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكاتب الأبحاث الاجتماعية العلاجية</li> <li>- مكاتب الأبحاث المتعلقة بالمرضى</li> <li>- مكاتب تأمين العلاج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكاتب الأبحاث الاجتماعية العلاجية</li> <li>- مكاتب الأبحاث المتعلقة بالمرضى</li> <li>- مكاتب تأمين العلاج</li> </ul>
<p>(5) : تنظم وحدات المركز الاستشفائي الجامعي التي لا تقل عن (3) مكاتب :</p>	<p>تشتمل:</p>	<p>تشتمل:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكاتب المستخدمين.</li> <li>- مكاتب النشاطات الطبية وشبه الطبية.</li> <li>- مكاتب متابعة الوسائل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكاتب التقنيات</li> <li>- مكاتب تسيير المخازن والمخردات</li> <li>- مكاتب الإطعام والغذائية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكاتب التقنيات</li> <li>- مكاتب تسيير المخازن والمخردات</li> <li>- مكاتب الإطعام والغذائية</li> </ul>
<p>(6) : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p>	<p>(4) : فرعية الخدمات الطبية التي تشمل:</p>	<p>تشتمل:</p>
<p>هذا القرار نشر في 29 ذي الحجة عام 1418 الموافق لـ 1998.</p>	<p>تشتمل:</p>	<p>تشتمل:</p>
<p>وزير الصحة والمسكان يحيى قيدوم</p>	<p>مكتب المنشآت الصحية مكتب المستشفيات مكتب المنشآت الصحية مكتب المنشآت الصحية</p>	<p>مكتب المنشآت الصحية مكتب المستشفيات مكتب المنشآت الصحية مكتب المنشآت الصحية</p>
<p>الرئيس المكاتب لدى رئيس الحكومة. المكاتب الإدارية والوظيف العمومي أحمد نوي</p>	<p>مكتب المنشآت الصحية مكتب المنشآت الصحية مكتب المنشآت الصحية مكتب المنشآت الصحية</p>	<p>مكتب المنشآت الصحية مكتب المنشآت الصحية مكتب المنشآت الصحية مكتب المنشآت الصحية</p>