

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تسيير الهياكل الاستشفائية الشعبة: علوم التسيير

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية
دراسة الحالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأمومة والطفل ب-مستغانم-

تحت إشراف الأستاذ:

دباحي يمينة

مقدمة من طرف الطالبة:

بشيخ جميلة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	قصاص زكية	أستاذة مساعدة أ	جامعة عبد الحميد بن باديس
مقررا	دباحي يمينة	أستاذة مساعدة أ	جامعة عبد الحميد بن باديس
مناقشا	مقداد نادية	أستاذة مساعدة أ	جامعة عبد الحميد بن باديس

السنة الجامعية: 2016/2017

كلمة شكر

نشكر و نحمد الله عز و جل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل و أنار لنا الطريق للعلم و المعرفة.

نشكر جميع الأساتذة الكرام و خاصة الأستاذة 'دباحي يمينة' التي تكرمت بالإشراف على هذا البحث و لم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة.

كما نوجه كلمة الشكر إلى رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية "لالا خيرة" و جميع عمال المؤسسة خاصة العمال الإداريين.

رئيس مصلحة التربصات الذي تكرم علينا بتوجيهاته القيمة.

ونشكر كل من ساعدنا لإتمام هذا البحث من بعيد أو قريب

الفهرس:

الاهداء

كلمة الشكر

قائمة الاشكال والجداول

المقدمة العامة.....01

الفصل الاول:التدريب دعامة اساسية للموارد البشرية

المبحث الاول:ادارة الموارد البشرية.....07

المطلب الاول:نظرة تاريخية حول ظهور ادارة الموارد البشرية.....07

المطلب الثاني :مفهوم ومهام ادارة الموارد البشرية.....08

المطلب الثالث: اهمية واهداف ادارة الموارد البشرية.....09

المطلب الرابع :النظرة الجديدة لادارة الموارد البشرية.....12

المبحث الثاني:ماهية التدريب.....12

المطلب الاول: مفهوم التدريب.....12

المطلب الثاني:المسؤول عن التدريب.....15

المطلب الثالث: اهمية واهداف التدريب.....15

المطلب الرابع:مبادئ وانواع التدريب.....17

المبحث الثالث: خطوات اعداد برنامج تدريبي.....19

المطلب الاول: تحديد احتياجات التدريب.....19

المطلب الثاني: مرحلة تصميم برامج التدريب.....21

المطلب الثالث :مرحلة تنفيذ التدريب.....22

المطلب الرابع:تقييم العملية التدريبية.....25

الفصل الثاني: مساهمة التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية

المبحث الاول: عموميات حول الكفاءة.....29

المطلب الاول: تعريف الكفاءة.....29

المطلب الثاني: انواع الكفاءة.....30

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات والعوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة.....32

المطلب الرابع: خصائص ومؤشرات قياس الكفاءة.....34

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاستشفائية.....37

المطلب الاول: تعريف المؤسسة الاستشفائية وخصائصها.....37

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاستشفائية.....38

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية للمستشفى.....40

المطلب الرابع: التنظيم الداخلي للمستشفى.....41

المبحث الثالث: اثر التدريب على تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية.....43

المطلب الاول: مفهوم التدريب لمصادر الطاقة البشرية الصحية وخطواته.....43

المطلب الثاني: أهمية تدريب المورد البشري الصحي.....44

المطلب الثالث: اهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية.....46

الفصل الثالث: واقع التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية للامومة والطفل

المبحث الاول: تقديم المؤسسة المتخصصة للامومة والطفل بمستغانم محل الدراسة.....50

المطلب الاول: تعريف المؤسسة المتخصصة للامومة والطفل.....50

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....51

المبحث الثاني: الاطار العام للدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الامومة والطفل

المطلب الاول : مجتمع و منهج الدراسة.....57

المطلب الثاني: تحليل أسئلة الاستمارة الموزعة على العمال.....57

الخاتمة العامة.....72

قائمة المراجع

الملاحق

الملخص

قائمة الاشكال:

الصفحة	العنوان	الشكل
14	العملية التدريبية	(1-1)
20	عملية تحديد الاحتياجات التدريبية	(2-1)
51	الهيكل التنظيمي	(1-III)
57	التوزيع النسبي للجنس	(2-3)
58	توزيع التكراري للعمال حسب السن	(3-III)
59	التوزيع التكراري لسنوات الخبرة للعمال	(4-III)
60	التوزيع النسبي لأراء العمال حول اهتمام مؤسستهم بالتدريب	(5-III)
60	التوزيع النسبي للعمال حول تلقيهم للتدريب بالمؤسسة	(6-III)
61	توزيع النسبي للعمال حسب مرات تلقيهم للتدريب بالمؤسسة	(7-III)
62	التوزيع النسبي للعمال حسب مدة تلقيهم للتدريب	(8-III)
63	التوزيع النسبي للعمال حسب مكان تلقيهم للتدريب	(9-III)
63	التوزيع النسبي للعمال حسب مدة تلقيهم لآخر تدريب	(10-III)
64	التوزيع النسبي للعمال حسب رأيهم في الفترة المناسبة للقيام بدورة تدريبية	(11-III)
65	التوزيع النسبي للعمال حسب استعدادهم لخصم جزء من مرتبهم لقيام بدورة تدريبية	(12-III)
66	التوزيع النسبي للعمال حسب آراءهم حول اهمية التدريب	(13-III)

- 66 (14-III) توزيع النسبي للعمال حسب آراءهم حول فيما إذا كان آداءهم لوظائفهم بعد التدريب بسهولة أكثر.
- 67 (15-III) التوزيع النسبي للعمال حسب آراءهم في ما إذا كان آداءهم لوظائفهم بعد التدريب كان بوقت أقل من السابق.
- 68 (16-III) التوزيع النسبي للعمال حسب رأيهم فيما إذا كان تحسن في كفاءتهم بعد التدريب
- 69 (17-III) توزيع النسبي للعمال حول في ما إذا كان لديهم رغبة في تحسين كفاءتهم
- 69 (18-3) التوزيع النسبي للعمال حسب آراءهم في تحسن مستوى آداء مؤسساتهم ككل بعد تلقىهم للتدريب.

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول
24	اساليب التدريب	(1-I)
53	الطاقم الاداري للمؤسسة محل الدراسة	(1-III)
54	الطاقم الطبي والشبه الطبي للمؤسسة محل الدراسة	(2-III)
55	عمال اخربن للمؤسسة محل الدراسة	(3-III)
57	توزيع العمال حسب الجنس	(4-III)
58	توزيع العمال حسب السن	(5-III)
59	توزيع العمال حسب الخبرة	(6-III)
59	توزيع العمال حسب رأيهم في اهتمام مؤسستهم بالتدريب	(7-III)
60	توزيع العمال حسب تلقيهم للتدريب بالمؤسسة	(8-III)
61	توزيع العمال حسب مرات تلقيهم للتدريب بالمؤسسة	(9-III)
62	توزيع العمال حسب مدة تلقيهم للتدريب	(10-III)
62	توزيع العمال حسب مكان تلقيهم للتدريب	(11-III)
63	توزيع العمال حسب مدة تلقيهم لآخر تدريب	(12-III)
64	توزيع العمال حسب رأيهم في الفترة المناسبة للقيام بدورة تدريبي	(13-III)
65	توزيع العمال حسب استعدادهم لخصم جزء من مرتبهم لقيام بدورة تدريبية	(14-III)
66	توزيع العمال حسب آراءهم حول اهمية التدريب	(15-III)

- 67 (16-III) توزيع العمال حسب اراءهم حول فيما اذا كان اداءهم لوظائفهم بعد التدريب بسهولة اكثر
- 67 (17-III) توزيع العمال حسب اراءهم في ما اذا كان اداءهم لوظائفهم بعد التدريب كان بوقت اقل من السابق.
- 68 (18-III) (توزيع العمال حسب رأيهم فيما اذا كان تحسن في كفاءتهم بعد التدريب.
- 68 (19-III) توزيع العمال حول في ما اذا كان لديهم رغبة في تحسين كفاءتهم
- 69 (20-III) توزيع العمال حسب اراءهم حول تحسن مستوى اداء مؤسساتهم ككل بعد تلقيهم للتدريب

المقدمة العامة

إدارة الموارد البشرية هي العلم الذي يركز على العنصر البشري في الإدارة أي العاملين داخل المؤسسة وذلك من أجل الاستفادة من خدماتهم وتحفيزهم لتطوير مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم والتأكد من أنهم يطبقون سياسات واستراتيجيات المؤسسة، أي أنها الإدارة المعنية بتحفيز العاملين للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بفاعلية وكفاءة و الجمع بين المؤسسة و العاملين بداخلها في الاتجاه و المساهمة في الوصول إلى الأهداف المرجوة لكل منهم .

فقد أصبحت كافة المؤسسات تركز على العنصر البشري وبشكل كبير وذلك لما له من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المنظمات الخاصة والعامّة، ومن وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر هو التدريب والذي أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، منها المتقدمة والنامية على حد سواء، فالتدريب يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة بهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى أداءهم وكفاءتهم.

ويعتبر التدريب إحدى أهم الوسائل المستخدمة في عملية تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المنظمات، فعن طريق التدريب تستطيع المنظمات التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد والتغيير فكي إمكانياتهم العلمية والعملية، والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المنظمة.

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المستشفيات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم التنظيمية والطبية الحديثة إذا ارادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة الاهتمام بالأفراد العاملين وتدريبهم بحيث تكون لديه المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة. فالتدريب يعمل على تزويدهم بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة احسن .

إن عملية تدريب الافراد العاملين بالمستشفيات تعتبر إحدى أهم العناصر في رفع وتحسين كفاءة الموارد البشرية سواء الجانب الطبي او الاداري وكون المؤسسة الاستشفائية مؤسسة خدماتية فالكفاءة العالية لعمالها ضرورية كونهم يتعاملون مع الانسان الذي تختلف بنيته الجسمية والنفسية من شخص لآخر وتحسين كفاءة هذا المورد البشري خاصة الجانب الطبي منه يرفع من مستوى تقديم الخدمة العلاجية للمواطن لذا على الجانب الطبي ان يكون مواكب للتطورات الطبية الجديدة وبالتالي فهو من الضروري ان يخضع هؤلاء الموظفين الى دورات تدريبية كل حسب تخصصه كل فترة لصنع التفوق وتقديم افضل عناية للفردومن خلال هذه الدراسة نريد ابراز دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية وعلى هذا الأساس يمكن صياغة إشكالية بحثنا في التساؤل الجوهرى التالي:

"مامدى مساهمة التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية؟"

تنبثق عن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما هو التدريب و ما هي أهم المراحل المتبعة في إنجازه؟
- ما هو السبيل إلى اختيار الأسلوب الأمثل في تصميم البرامج التدريبية التي تتوافق مع الأهداف المسطرة؟
- ما هو أثر التدريب على تحسين مستوى أداء الأفراد و المؤسسة ككل؟

فرضيات الدراسة:

- يعتبر التدريب وظيفة أساسية و بالغة الأهمية في إدارة الموارد بشرية حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تطوير و اكتساب مهارات و قدرات و معارف للأفراد العاملين بها.
- إن الجهود التدريبية لم تقطف ثمارها إلا إذا كان الأساس المعتمد عليه في تصميم البرامج التدريبية يتوافق مع احتياجات الافراد في المؤسسة .
- ان الاهتمام بالتدريب من ابرز عوامل نجاح واستمرار المؤسسة.

اسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهم الأسباب التي دفعتنا إلى حد بعيد في إختيار هذا الموضوع والبحث فيه فيما يلي:

- اهتمام المؤسسات بتطوير عمالها وتحسين كفاءتهم وهذا لا يتم الى بالتدريب .
- كثرة البحوث التي تناولت موضوع التدريب و اثره على المؤسسات الاقتصادية وقلته في المؤسسات الخدماتية الاستشفائية.
- الرغبة الشخصية للتطرق الى التدريب في المؤسسة الاستشفائية.

اهمية الدراسة:

ان اهمية موضوع دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية تتمثل في :

- محاولة ابراز الاهمية التي يكتسبها موضوع دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية .
- التاكيد على دور التدريب في تطوير مهارات العاملين
- ابراز العلاقة بين التدريب وتحسين الكفاءة للعاملين

اهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الواردة بصفة أساسية في الإشكالية، بالإضافة إلى أن هناك جملة من الأهداف نصبوا إلى تحقيقها والمتمثلة في:

- محاولة معرفة الى أي مدى يساهم التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية

- محاولة إبراز اثر التدريب على المؤسسات الصحية
- محاولة معرفة كيف تقوم المؤسسة الاستشفائية بتحديد احتياجاتها التدريبية
- المساهمة في اثراء المكتبة الجامعية بهذا العمل النظري والتطبيقي.

حدود الدراسة:

تقتضي منهجية البحث العلمي الإقتراب من الموضوعية، و الوصول إلى إستنتاجات منطقية ضرورية التحكم في إطار التحليل المتعلق بهذه الدراسة، وذلك بوضع حدود الإشكالية ومنهجية إختيار فرضياتها، ولتحقيق هذا الغرض قمنا بإنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود والأبعاد التالية:

- حدود موضوعية: يتوافق سياق التحليل في هذه الدراسة في مجاله الزمني مع تحولات المتسارعة في المؤسسات الاستشفائية والتي اصبحت مطالبة بتقديم خدمة ورعاية صحية جيدة وذلك لا يتم الى بمورد بشري كفاء وذو قدرات عالية اكتسبها من الدورات التدريبية.
- حدود مكانية و الزمانية: تقتضي الإجابة على الإشكالية المطروحة إجراء تربص في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للطفولة والام بمستغانم . خلال الفترة الممتدة من الفاتح من مارس إلى غاية 30مارس 2017، حيث تمّ طرح إستبيان على عينة من عمال المؤسسة الاستشفائية(طاقم اداري ، طاقم طبي، عمال اخرين).

المنهج المستخدم في الدراسة:

- الإستنباطي: من خلال الأسلوب الوصفي في بعض أجزاء البحث بتكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، ويعتبر الأسلوب الوصفي مناسباً لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، فالإستدلال في المعرفة العلمية المبني على منهج الإستنباط ينطلق من المعلوم لإكتشاف المجهول، ومن العام إلى الخاص؛
- الإستقرائي: من خلال الأسلوب التحليلي.

إنّ أدوات الدراسة المستخدمة لبناء هذا البحث هي:

المسح المكتبي: من أجل تكوين القاعدة الفكرية أو النظرية لموضوع البحث إعتدنا على جملة من المراجع باللّغة العربية والفرنسية تراوحت بين الكتب، رسائل الماجستير، رسائل الدكتوراه ،الملتقيات، التقارير العلمية بالإضافة لإستخدام بعض المواقع لشبكة الأنترنت.

أما فيما يخص أدوات الدراسة الميدانية، فقد تم الإعتداد على عدة أدوات منها ، الوثائق الداخلية لمؤسسة للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الامومة والطفل،معلومات مقدمة من طرف موظفي ادارة الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية، بالإضافة إلى الإستبيان.

الدراسات السابقة:

- نظر الما للتدريب من أهمية ودور واضح في تنمية الموارد البشرية ، وتطوير الأفراد العاملين بالمنظمات المختلفة سواء خاصة أو عامة أو خدمية فقد اهتم الباحثون وقدموا أبحاثا في مجال التدريب على مختلف القطاعات التي تهتم بالتدريب والتطوير لأفرادها ، وكان من هذه الدراسات ما يلي:
- أحمد علي ثابت، اثر التدريب في تحسين اداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2014 حيث توصل الباحث الى وجود تأثير التدريب بأبعاده (خطة التدريب ،تنفيذ التدريب ،وتقييم التدريب) على اداء العاملين وذلك بقيامه بدراسة تطبيقية ونظرية اثبتت صحة نتائجه.
 - سيد احمد حاج عيسى، اثر التدريب في تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012/2011 حيث قام الباحث بدراسة نظرية وتطبيقية من خلال عينة من المستشفيات الجزائرية وتوصلت الدراسة الى إن عملية تدريب الافراد العاملين بالمستشفيات تعتبر إحدى أهم العناصر في تحسين الجودة الشاملة الصحية، وأن التحسين المستمر لمعارف ومهارات وسلوكيات مقدمي الرعاية الصحية لها الأثر الأكبر في تحقيق الجود الشاملة وتحسينها وتعزيز الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف وتحقيق رضا المستفيد من الخدمة (المريض)، وأنه لا يمكن تحقيق التحسين المستمر الا من خلال تدريب العاملين في المؤسسات الصحية، من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية والتميز في تقديم الرعاية الصحية.
 - خالد عبد الله ، دور التدريب في رفع كفاءة الاداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الاباحة المملكة العربية السعودية، وتوصل الباحث الى للتدريب اهمية كبيرة في رفع كفاءة العاملين وذلك بصقل مهاراتهم وتزويدهم بالمعلومات التي تتمشى والتطور العلمي فذلك يزيد في الكفاءة الانتاجية للفرد وبالتالي استمرارية وربح المؤسسة.

خطة البحث:

لمعالجة الموضوع إرتأينا أن يشمل مخطط بحثنا جانبين أحدهما نظري ممثل بفصلين ، والآخر تطبيقي ممثل بفصل واحد تسبقهم مقدمة عامة، وتعقبهم خاتمة عامة والنتائج المتوصل إليها مدعومة بالإقتراحات والتوصيات لتختتم بالأفاق المستقبلية للموضوع.

تناولنا في الفصل الأول ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الاول إلى المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية، من خلال التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ،التعريف بإدارة الموارد البشرية ،اهميتها ،وظائفها ، اما المبحث الثاني من الفصل فخصص لعموميات حول التدريب من تعريفه واهميته ، اهدافه ، انواعه اما

المبحث الثالث فتناول كيفية اعداد برنامج تدريبي. في الفصل الثاني والذي قسم الى ثلاثة مباحث فتناول المبحث الاول عموميات حول الكفاءة (تعريف الكفاءة ،انواع الكفاءة ، ابعاد الكفاءة) اما المبحث الثاني فتطرقنا فيه الى مفاهيم عامة عن المؤسسات الاستشفائية من تعريفها وتصنيفها وانواعها اما المبحث الثالث فخصص لتبيان العلاقة بين اثر التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري الصحي . وفي الفصل الثالث والأخير حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع بمؤسسة الاستشفائية المتخصصة للطفولة والام من خلال فترة التربص، حيث تمّ التعريف بالمؤسسة وكذا تحليل نتائج الإستبيان.

صعوبات البحث :

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إعداد هذا البحث، عرقلت السير الحسن له، ومن أهمّها:

- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة المباشرة بالموضوع بالرغم من الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع؛ فواجهنا صعوبة في الجانب النظري بخصوص التدريب في المؤسسات الاستشفائية لقلّة الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع .

صعوبة إجراء الدراسة التطبيقية فموضوع الدراسة يتطلب اجراء التربص في مستشفى جامعي حيث مهمته تدريب الاطارات الصحية ونظرا لصعوبة اجراء التربص به فكثير من المعلومات لم نتمكن بالحصول عليها لهذا السبب ، هذا بالإضافة إلى الصعوبات تقسيم الاستبيان .

الفصل الأول:

التدريب دعامة اساسية للموارد البشرية

مقدمة الفصل:

إن الموارد الطبيعية والأموال المتوافرة لمنظمة ما - رغم أهميتهما وضرورتهما الكبرى لا يغنيان أبدًا عن العنصر البشري الكفاء، الماهر، الفعال، المدرب ، والمعد إعدادًا جيدًا مبنياً على أسس علمية دقيقة، وهذه حقيقة راسخة على مر العصور والأزمان، فالأموال والموارد الطبيعية لا ينتجان منتجًا بذاتهما، فالبشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد بنسب متفاوتة من حيث الكفاءة والفعالية في العمليات الإنتاجية، للحصول على السلع والخدمات التي تعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الفيزيولوجية للفرد، بهدف الوصول إلى تحقيق الرفاهية أو الحياة الكريمة للفرد والمجتمع.¹

تحتاج كل منظمة إلى امتلاك يد عاملة على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها ، ومن هنا تبرز ضرورة التدريب كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب أخرى جديدة حسب ما يستجد من تكنولوجيا وحسب ما يتطلبه تطور العمل.²

وسوف نتطرق في هذا الفصل الى مفاهيم عامة حول ادارة الموارد البشرية وكذا التدريب وسوف يكون هذا في ثلاث مباحث هي ادارة الموارد البشرية، ماهية التدريب وخطوات اعداد برنامج تدريبي.

¹ أمانى خضر شلتوت(2009)، "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة اعمال، تخصص ادارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، ص2

² قريشي محمد الصالح(2005): "تقييم فعاليه برامج تدريب الموارد البشرية"، مذكرة مقدمه لنيل الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة-، ص33

البحث الاول:ادارة الموارد البشرية

ادارة الموارد البشرية هي مفهوم واسع تركز على المورد البشري وقد شهدت عدت تغيرات في مهامها مع مرور الزمن والتطور العلمي حيث سنحاول في هذا المبحث التطرق الى ابراز نظرة شاملة حولها من خلال نظرة تاريخية حول ظهورها ,تعريفها ووظائفها ونظرة استراتيجية لها.

المطلب الاول:نظرة تاريخية حول ظهور إدارة الموارد البشرية :

1.مرحلة حركة الإدارة العلمية (1856 – 1915) : قادها تاييلور وركزت هذه الحركة على مبدأ العقاب والثواب ، من خلال وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في اختيار العاملين وتنسيب العمل لهم واعتبار عامل الزمن من الأمور الواجب تناسبها بشكل دقيق مع أداء الأعمال ، حيث لم يكن في حينها تنظيمات عمالية ترعى شؤون العاملين وتطالب لنيل جميع حقوقهم.

2.مرحلة حركة العلاقات الانسانية (ما بعد عام 1920):لقد ظهرت هذه الحركة نتيجة وصول ظرف علاقات وأساليب العمل الى مستويات غير مناسبة من خلال عدم حصول العاملين على حقوقهم والتزامات أرباب العمل إنسانياً ، حيث ترى هذه الحركة أن التعامل مع الأفراد لا يجب أن يكون فقط لمصلحة العمل على حساب مشاعر العاملين وحالاتهم الاجتماعية ، بل اعتمدت هذه الحركة أن الروح المعنوية للعامل الناتجة من التعامل الانساني معهم بالإضافة الى مراعاة تحقيق مصالحهم الشخصية ودعمهم واعتبارهم مورد نادر .

3.مرحلة مدرسة إدارة الأفراد (ما بعد عام 1960) :لم تكن فلسفة الحركتين الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع الحاجات للطرفين العمل والعاملين ، لذا نشأت في هذه الفترة إدارات تسمى بإدارات الأفراد كان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية ، كذلك هي تعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين فهي تعمل على توجيه الاهتمام بتوظيف العاملين والاهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول الى مستوى أمثل في إنتاجية المنظمة .وقد لوحظ على هذه الإدارة أنها شملت الاهتمام بجميع المستويات من العاملين بالإضافة الى كونها أصبحت تمثل الإدارة المنفذة لإرادات الإدارات العليا في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنظيم أدائهم والاهتمام بتنميتهم وتدريبهم وبما يخدم زيادة وتحسين العملية الانتاجية .

4.مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 1980) :لقد تسببت عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية ودفعت باتجاه انتهاج هذه المدرسة مفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف معينة ساعدت المنظمات على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة في الانتاجية والتي تكون نتيجة تسليط الاهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين بشكل أكثر

توسعاً وفاعلية مثل¹.

¹عقوني محمد،الموارد البشرية، على الموقع <http://www.kutub.info/library/book/16101> يوم 20/12/2016، ص6

الاهتمام باختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم ، العمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم ، إضافة الى بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة ، كما ساهمت في تحليل وتوصيف الوظائف. لقد طورت هذه المدرسة مفاهيم جديدة لم تكن موجودة مما أدى الى نجاح أفكارها لأنها تصب في تطوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارات المنظمات لتحقيق التنسيق بينهما للوصول الى مستوى عالي من الفهم المشترك للمصالح ، ليؤدي بالنتيجة الى تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف وبفترات زمنية أقصر ، إضافة الى امتلاك المنظمة العاملين الذين يدفعون العمل دوماً الى النجاح.

5. مدرسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية (مابعد عام 2000): لقد ظهرت هذه المدرسة في بداية القرن الحالي ، معتمدة بأفكارها على أيديولوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء ، الكفاءة الانتاجية ، زيادة مستوى ونوعية الانتاج ، والذي ساعد بشكل كبير المنظمات على ولوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك ، كما إن أيديولوجيتها اهتمت بقضية أن يحل الرجل المناسب في المكان المناسب. إن اعتبار هذه المدرسة لمبدأ استراتيجية الموارد البشرية كان قابلاً للتطبيق بشكل ملح ، ولم يأت عفويًا بل نتج عن عدة عوامل منها اقتصادية ، سياسية واجتماعية ، ومن أهم شواهد مبدأ إدارة الجودة الشاملة و كسب رضا الزبون كمبدأ يساعد على ديمومة المنظمة وانتشارها.¹

المطلب الثاني: مفهوم ومهام ادارة الموارد البشرية

1. مفهوم ادارة الموارد البشرية

1.1 الموارد البشرية:

الموارد البشرية لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم ، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم لنجاح المنظمة.²

2.1 ادارة الموارد البشرية:

ادارة الموارد البشرية هي عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل استقطاب هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، و صيانتها و الحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، و تطويرها. إذا أن إدارة الموارد البشرية هي عملية استخدام الأفراد العاملين بالمؤسسات أفضل استخدام و العمل على تفجير طاقاتهم في شتى الوظائف في سبيل تحسين أداء المؤسسة ككل و عموماً.³

¹ عقوني محمد، مرجع سبق ذكره، ص7

² صادق الصادق، "مفهوم وتعريف الموارد البشرية"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الموقع <https://hrdiscussion.com/hr4236> يوم 2016/12/23

³ سعاد نائف برنوطي، (إدارة الموارد البشرية) إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2001

إن مصطلح إدارة الموارد البشرية يحتمل معاني عديدة، فيستخدم أحيانا للدلالة على تلك الوحدة التنظيمية التي تقوم بمختلف أنشطة وظيفة الموارد البشرية، و هو يدل أيضا على مفهوم التسيير، ذلك التخصص العلمي الذي أصبح يدرس و يطور من طرف علماء إدارة الأعمال و المتخصصين في هذا الميدان. و يستعمل أيضا للدلالة على مختلف أنشطة تسيير وظيفة الموارد البشرية، كتخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الأجور، التدريب و التنمية، التحفيز، ظروف العمل... إلخ¹.

2. مهام ادارة الموارد البشرية:

عرفت وظيفة الموارد البشرية تطورا على مستوى أنشطتها، من أنشطة تهدف إلى تحقيق أكبر العوائد من الاستغلال الأمثل للعنصر البشري إلى أنشطة أكبر تسعى إلى تحقيق الأهداف لكل من الفرد والمنظمة².

تتمثل أنشطة الموارد البشرية في:

1.2 بناء القوة العاملة :

-التخطيط الإستراتيجي للعماله ، الاستقطاب.

-الاختيار والتعيين ، إدارة المسار المهني.

2.2 تطوير الهيكل الوظيفي :

-تصميم الوظائف.

-تكتيف الاستفادة من مهارات العاملين : التدوير الوظيفي ، الإثراء الوظيفي.

-خطط الإحلال.

3.2 تنمية وتطوير العاملين :

-التقديم والتهيئة المبدئية

- التدريب ، داخل وخارج المنظمة.

-تنويع وتطوير مهارات العاملين .

4.2 تحفيز العمالي:

¹ Bernard Martory, Daniel Crozet.(2005) ,Gestion des ressources humaines, Edution Dunod, Paris , p 1

²قريشي محمد الصالح ,مرجع سابق ,ص 27

- دراسة دوافع العاملين ، الأجور والتعويضات.

-نظم الحوافز والمزايا ، التأديب والجزاءات.

5.2 صيانة القوة العاملة :

-برامج الأمن والسلامة ، الرعاية الصحية ، الطبية والنفسية .

_خدمات العاملين ، الاستشارات المهنية³

³علي محمد عبد الوهاب، ادارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الادارة، اجتماع استشاري لتنمية الادارة العامة والمالية العامة من الى3سنة2003، كلية التجارة ،جامعة عين الشمس ،بيروت،ص6

6.2 متابعة تقدم العاملين :

-تقويم الأداء. متابعة المسار المهني (النقل ، الترقية).

-خطط التقاعد.

7.2 بحوث الموارد البشرية :

نظم معلومات الموارد البشرية ، تحليل الوضع الحالي والمستقبل للموارد البشرية معدلات الغياب ودوران العمل ، عوامل الرضا والإنتاجية¹.

المطلب الثالث:اهمية واهداف ادارة الموارد البشرية

1. اهمية ادارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضه لتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة والتغيرات البيئية الخارجية العامة. ويتفق اغلب كتاب الإدارة بشكل عام والإدارت الوظيفية بشكل خاص بأن المؤسسة بإدارة الموارد البشرية تتمكن من احراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

_الاهتمام بالموارد الرئيسية في المؤسسة وهم العمال².

_الاختيار العمال المناسبين لشغل الوظائف .

_القيام بتطوير مهارات العمال بالمؤسسة حيث لا يمكن تأسيس المؤسسة دون إدارة الموارد البشرية.

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة الحالية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة، تتميز عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية(مديرين ومرؤوسين)فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتبني مناخا ينمي ذلك وينشطه. ومهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافا طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين، و هذا يتحقق بعمال يعملون بروح الفريق³.

¹ محمد علي عبد الوهاب ، ادارة الموارد البشرية و اهميتها في تطوير الادارة، مرجع سابق ،ص6

² عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في نجاح المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014، ص ص 25، 26

³ عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في نجاح المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص26

لإدارة الموارد البشرية عدة أدوار بالمؤسسة هي:

_ الدور الاستشاري: ويتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة

فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

_ الدور التنفيذي: ويتعلق بالجانب التشغيلي، من خلال ما تقوم به من وظائف، كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب والتحفيز.

_ الدور الوظيفي: يتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

_ الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا بالغ الأهمية في صنع وإبراز القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة.¹

2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

1.2 الأهداف التنظيمية: بحيث تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالة التنظيمية، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية وجدت لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء.

2.2 الأهداف الوظيفية: ونعني بها أن تمتد إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ما تحتاجه من القوى العاملة سواء من ناحية الكم أو النوع، فكل زيادة عن العدد المطلوب يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل لتلك الموارد.

3.2 الأهداف الاجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والاخلاقية من خلال تحقيق احتياجات الأفراد الاجتماعية والتقليل من أثارها السلبية في المؤسسة. ويمكن ان نلخص أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة؛
- تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية و الأجور و التدريب والتطور؛
- رعاية العاملين و تقدير الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية؛ توعية العاملين بمدى اهميتهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية و دفعهم لبذل أقصى جهد ممكن؛
- العمل على استقطاب و جذب العمالة اللازمة للمؤسسة؛ اكساب العمال مهارات و قيم و معارف لتحقيق ذاتهم، و جعلهم مصدر للابتكار و الابداع الدائم للمؤسسة²

¹ سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص18

² احلام قاسي، مذكرة مقدمه ضمن نيل شهادة الماستر في علوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، معهد العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة العقيد أكلي محند اولحاج بالبويرة، 2012/2011، ص52

المطلب الرابع: النظرة الجديدة لادارة الموارد البشرية

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات و التوجهات العالمية و روافدها الإقليمية و المحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة ، هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس و المورد الالهالذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها ، و قد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الحديث :

- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية ، و قدرة فكرية ، و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات ، و عنصر فعال و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

- أن الإنسان في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية ، و لا يقتنع مجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة ، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير و الإنجاز.

- أن الإنسان إذا أحسن اختياره و إعداده و تدريبه و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر و لا يحتاج إلى التدخل التفصيلي لضمان أداءه لعمله.

- أن الإنسان يزيد عطاؤه و ترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة. و يتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته و طاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له ، و اعتباره شريك في العمل.¹⁵

المبحث الثاني: ماهية التدريب

دفع التحول الكبير في بيئة عمل المنظمة إلى إعادة النظر في الموارد البشرية و بضرورة الإستثمار فيها بهدف إكسابها المرونة اللازمة التي تمكنها من مواجهة مختلف التحولات؛ فأصبح الإعداد لبرامج تدريبية والعمل على تنفيذها عاملا ضروريا لبناء قوة بشرية منتجة قادرة على رفع التحدي وتحقيق ميزة وسط محيط متقلب.¹⁶

تهتم المؤسسات بالتدريب لأن ما ينفق فيه، يمثل استثمار في الافراد، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية. أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.¹⁷

¹⁵ علي السلمي(2001)، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، ص44

¹⁶ قريشي محمد الصالح، مرجع سابق، ص33

¹⁷ سيد احمد حاج عيسى، اثر تدريب الافراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص124

المطلب الأول: مفهوم التدريب

التدريب هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم .

التدريب هو عملية مستمرة ومتجددة تجري من وقت لآخر بهدف إكساب المورد البشري مهارات وقدرات تنقصه وكذلك أحداث تغيرات إيجابية في سلوكه واتجاهاته بالإضافة إلى تنمية معارفه وتحسين قدرته على أداء العمل المطلوب منه بكفاءة عالية مما يزيد من إنتاجيته و بالتالي إنتاجية المنظمة التي يعمل بها.¹⁸

- **التعريف الأول:** التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة .

نلاحظ من هذا التعريف أن التدريب هو بالأساس عملية تعلم، يهدف إلى التمكن من مجموعة المعارف والمعلومات التي تقود في النهاية إلى الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة.

- **التعريف الثاني:** التدريب هو مجمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال

لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية يتضمن هذا التعريف العناصر الأساسية للتدريب والمتمثلة في النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم، والتي يؤدي تفعيلها إلى حث العمال ودفعهم نحو صقل معارفهم ومواهبهم، واستنهاض ملكاتهم الفكرية، وهذا كله من أجل تحقيق المصلحة المشتركة بين المؤسسة وأعضاءها التي يسعى كلا الطرفين تجسيدها والاستفادة منها.

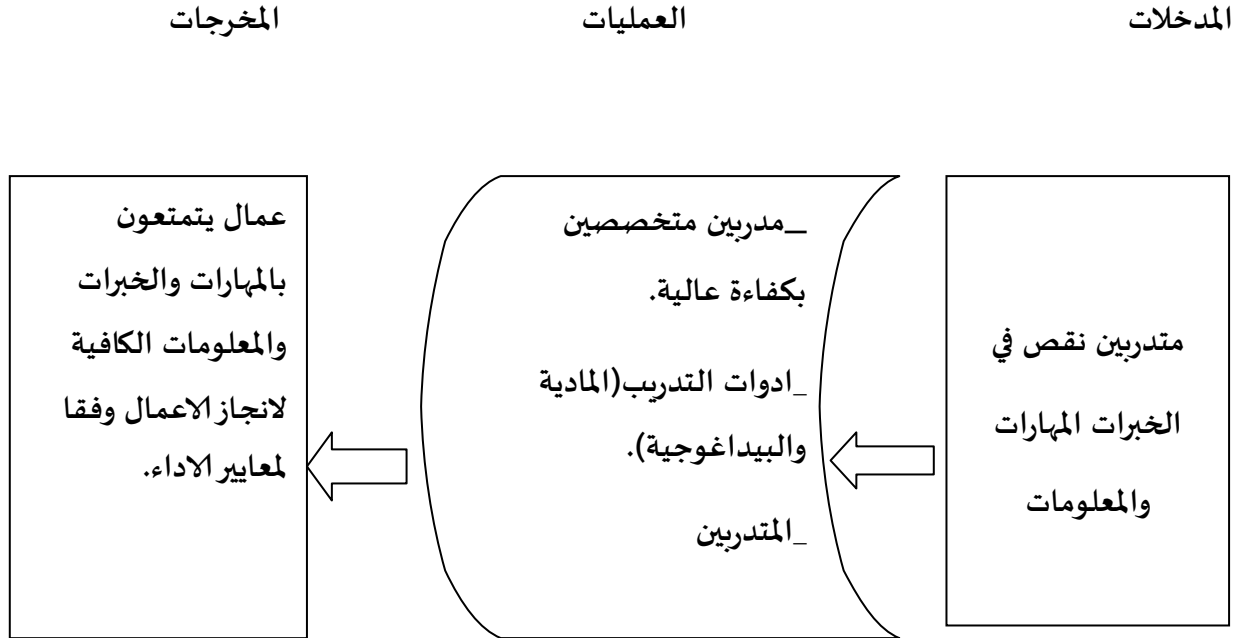
- **التعريف الثالث:** التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، ووظائف يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة.

نلاحظ من هذا التعريف أن التدريب يتضمن مجموعة من الأفعال والسلوكات التي تمكن العناصر البشرية في المؤسسة من أن يكونوا مستعدين بصورة دائمة ومتقدمة لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية أخذا بعين الاعتبار. ظروف البيئة التي تنشأ فيها مؤسستهم¹⁹

¹⁸ علي ميا، اثر التدريب والتأهيل المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية العدد 3 مجلد رقم

36، جامعة تشرين، 2014، ص192

¹⁹ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، سنة 2008، جامعة الجزائر، ص11



Feed Back

التغذية العكسية

المصدر: بارك نعيمة، سياسة التدريب وأهميتها في اندماج المؤسسة الاقتصادية في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الرابع حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية 2009، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهر مولاي سعيدة، ص 03

المطلب الثاني: المسؤول عن التدريب

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف المؤسسات وطبيعة عملها، لذلك يجب أن يكون التدريب من مسؤولية:

-الإدارة العليا: إذا أرادت المؤسسة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة لا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب وأهميتها المختلفة، ولا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياستها وقراراتها المختلفة، لا بد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المؤسسة، طالما تعتمد التدريب وسيلة علمية أساسية لتطوير بيئة المتطلبات البشرية.

-إدارة الموارد البشرية: تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب مسؤولية مباشرة في والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية، وضمان تنفيذها في الوقت والمكان المحددين.

-المشرف المباشر: لا بد للمشرف المباشر أن يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي، وتسهيل عملية حضور العامل إلى تلك البرامج في الوقت والمكان المحدد، وتوفير المناخ المناسب والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي.

-الموظف المتدرب: كل المساهمات السابقة التي اشرنا إليها قد لا يكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات أو سلوكيات جديدة، لا بد يشجع العاملين بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لها المؤسسة¹.

المطلب الثالث: أهمية واهداف التدريب

1. أهمية التدريب:

يهدف التدريب إلى رفع القدرات الفردية والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز؛ ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطا حيويا مؤثرا في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أية منظمة، ومن أبرز مزايا التدريب:

- تحسين أداء الموارد البشرية؛ حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أداءهم للأعمال المسندة إليهم، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.

- تكوين الاتجاهات؛ إذ أنه من الأهداف العامة لبرامج تدريب المنظمة هو تكوين اتجاه معين لدى الموارد البشرية عن المنظمة لتحقيق تأييد لأنشطتها وسياساتها والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها.

¹ موسى هالة و هبول وسيلة دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة اوكلو محند الحاج البويرة، ص8

- توفير الإحتياجات من العمال؛ فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب خاصة في الأجل الطويل، وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب مهني خاص بها.

- يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الإستقرار في العمل، ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى .

-تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم؛ إذ أن استعاب الفرد للمعرفة الجديدة وللمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج التنظيم ,كما أن التدريب أيضا يؤهله للترقية إلى وظائف أعلى وهو ما يزيد من الرصيد المادي والثقافي له.¹

2.اهداف التدريب:

إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد، ولكن أيضا تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل، ومن ذلك كله يمكن القول إن رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين وترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة ومهاراتهم في أداء العمل واهتمامهم به.
- زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للترقى للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.
- الإسهام في إحداث التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة وخاصة في حالة الفائض، فمن خلال التدريب التحويلي يمكن تأهيل الفائض لتخصص آخر يسد العجز فيتقليل زمن أداء الخدمة في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور، مما يؤدي إلى رفع درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمة.، ويدعم مركزها التنافسي، ويحسن صورتها في أذهان الناس.²

¹قريشي محمد الصالح، مرجع سابق، ص37

² محمد محمود عبد الله يوسف وصالح الدين عبد النبي، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة، تمهيدي للدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة القاهرة، 2010، ص11

التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي من خلال تنمية المهارات والسلوكيات لتناسب مع¹

المطلب الرابع: مبادئ و انواع التدريب

1. مبادئ التدريب:

تخضع العملية التدريبية لعدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع المراحل العملية التدريبية وهي:

_ الشرعية: يجب ان يتم التدريب وفقا لقوانين وانظمة ولوائح المنظمة.

_ المنطقية: يجب ان يتم التدريب وفقا لفهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

_ الهادفية: يجب ان تكون اهداف التدريب واضحة وواقعية، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم، الكيفية والتكلفة.

_ الشمولية: يجب ان يشمل التدريب جميع انواع التنمية البشرية (القيم، الاخلاق، المعارف، المهارات) كما يجب ان يوجه الى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع الفئات العاملين فيها.

_ الاستمرارية: يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة ان يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمر.

_ التدريجية: يجب ان يبدأ التدريب بمعالجة القضايا او الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة الى الاكثر تعقيدا و مرونة التدريب ومواكبة التطور.²

2. انواع التدريب :

1.2 من حيث عدد الأفراد: وينقسم إلى قسمين:

• التدريب الفردي:

ويقصد به تدريب كل موظف أو كل فرد علي حده وغالبا ما يكون التدريب في نفس مكان عمل الفرد أثناء أدائه لمهامه وبإشراف رئيسه المباشر ويستخدم دائما في تدريب الموظف الجديد في التعيين أو الموظف المنقول من عمل أو وظيفة إلى عمل جديد أو وظيفة جديدة ومن مزاياه يعتبر تدريبا في ظرف واقعي وفي مكان العمل الطبيعي ومباشرة علي مهام الوظيفة المطلوبة (فنيا) آلات (أو إداريه) مهام مكتبيه.

• التدريب الجماعي : ويقصد به تدريب مجموعه من الأفراد وقد يتم في مكان العمل أو خارجي.³

¹ محمد محمود عبد الله يوسف وصالح الدين عبد النبي، مرجع سابق، ص 11، 12.

² أيمن عبد الرحمان سليمان، واقع تقييم البرامج التدريبية على الهيئات المحلية، مرجع سابق، ص 17.

³ إبراهيم موسي عيسى، مفهوم وطبيعة وفلسفة التدريب، مداخلة مقدمة في دورة تقويم اثر التدريب في المعهد العالي لعلوم الزكاة الخرطوم-جمهورية

2.2 التدريب من حيث الموقع الذي يتم فيه : ينقسم إلى:

- التدريب في مكان العمل (فردى أو جماعى).
- التدريب خارج موقع العمل في مراكز أو معاهد متخصصة في التدريب ويتخذ شكلا جماعيا تتكون مجموعاته من عدة مؤسسات أو هيئات أو بلدان مختلفة من حيث تدريبهم في دورة أو برنامج تدريبي خاص.

2.3 تقسيم التدريب من حيث الفترة الزمنية:

- التدريب قصير الأجل: ويكون من ثلاثة شهور وقل إلى يوم واحد.
- التدريب متوسط الأجل: ويكون من أربعة أشهر إلى أقل من ستة أشهر.
- التدريب طويل الأجل: يكون من ستة أشهر فأكثر¹.

2.4 التدريب وفقا لوقت التنفيذ: ونجد فيه:

- التدريب قبل الخدمة: ويشمل مختلف أنواع التدريب التي يشارك بها العامل قبل اشغال وظيفته كتملذة الصناعية، ويستهدف إعداد الفرد وتهيئته لوظيفته في الظروف الجديدة .
 - التدريب بعد الخدمة: ويهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لممارسة مسؤوليات وظيفته، وقد يتخذ شكل التدريب لرفع المستوى أو التدريب التنشيطي أو الإنعاشي إذ يمضي الفرد فترة من الدراسة يليها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل الذي يزاوله، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى، وقد يتخذ شكل إعادة التدريب الذي يهدف وسبق له التدريب عليها. إلى إكساب الفرد معلومات ومهارات لازمة لأداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها وسبق له التدريب عليها.
- 2.5 التدريب وفقا للهدف: وفيه:

- تدريب المهارات: ويهدف إلى تزويد المدرب ببعض المهارات سواء كانت فكرية أو سلوكية.
- التدريب السلوكي (تدريب الاتجاهات): يهدف إلى تغيير وجهات نظر المدرب واتجاهاته ومحاولة إقناعه بفائدة فكرة معينة.
- التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين وإحاطته بكل جديد، فهو تدريب من النوع الإخباري.

2.6 التدريب حسب نوع الوظيفة التي يشغلها العامل، وينقسم هذا النوع إلى ثلاثة أقسام وهي: التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملون صغار السن عادة ويحصلون على شهادة فنية²

¹ إبراهيم موسى عيسى، مفهوم وطبيعة وفلسفة التدريب، مرجع سابق، ص 14

² موسى هالة، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مرجع سابق، ص 10، 11

- التدريب التخصصي: يتضمن معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، حيث أن المعارف والمهارات هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات .
- التدريب الإداري: ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم توجيه، اتخاذ القرارات، التنسيق والاتصال وكذلك القيادة، التحفيز وإدارة جماعات العمل¹.

المبحث الثالث: خطوات اعداد برنامج تدريبي

يسعى التدريب إلى إكساب الموارد البشرية مهام جديدة في ضوء تقييم أدائها، كما يهدف بصورة عامة إلى رفع مستوى أداء العاملين من خلال تزويدهم بالأساليب والمهارات والمعارف المتعلقة بالعمل سواء منها الإدارية أو الفنية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وعلى الرغم من أن الأهداف الفرعية للتدريب تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعاً لاختلاف نوع التدريب، وظروف المؤسسة، وطبيعة العمل فيها².

المطلب الأول: تحديد احتياجات التدريب.

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل نظام التدريب كون موضوع دراسة المعلومات وتحليلها لا يجوز النظر إليه على أنه عملية مرحلية ومؤقتة فقط، فهي جزءاً متكاملاً من نظام التدريب على اعتبار أن هذه المعلومات سوف توفر في الحاضر والمستقبل القاعدة التي على أساسها تتمكن من التخطيط السليم واتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب، إذا وبصفة عامة هذه الاحتياجات تكون متمثلة في فجوة ما بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب (الأداء المتوقع).

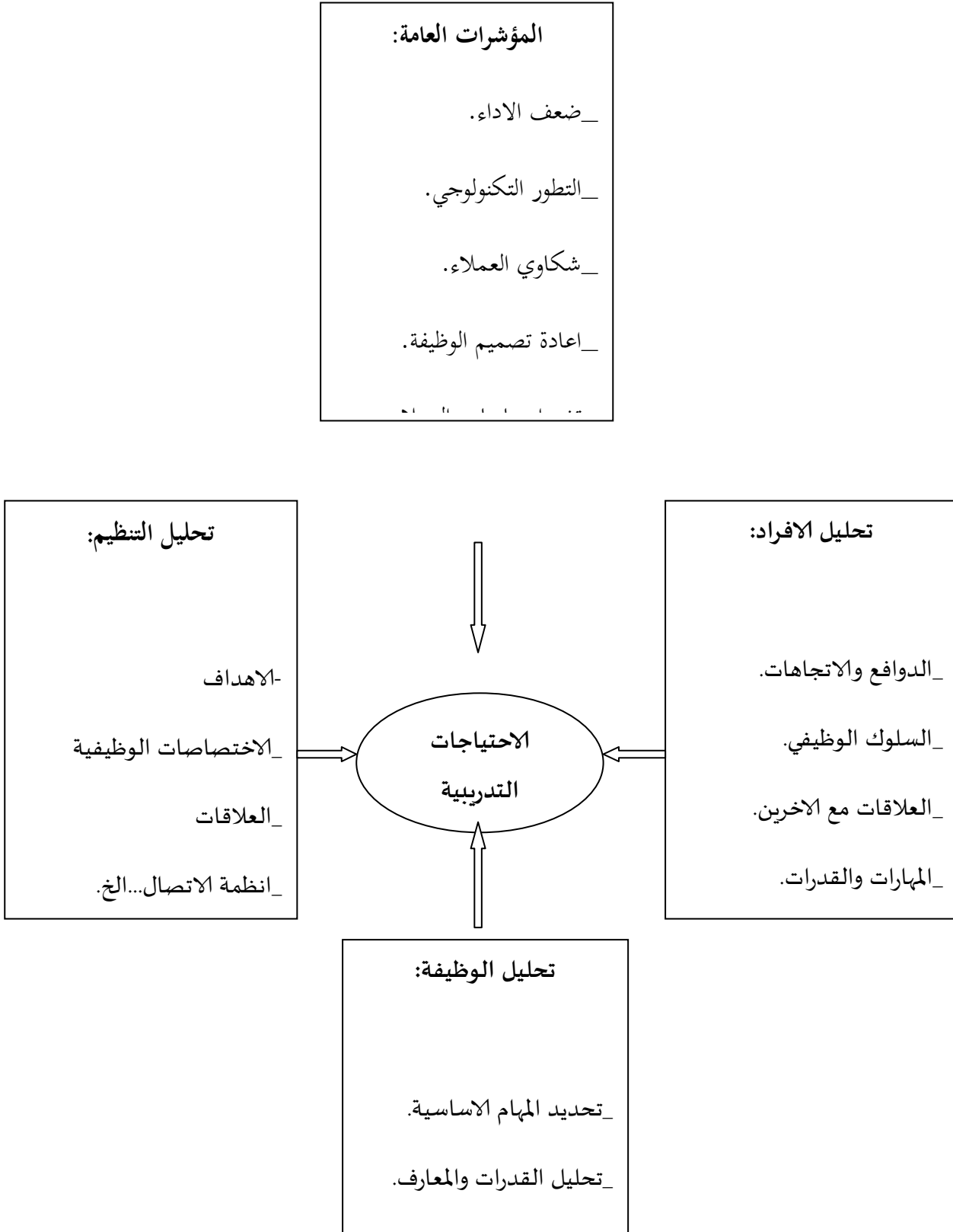
ولهذه الغاية يجب أن تتولى إدارة الموارد البشرية القيام بإعداد تقرير حول تحليل احتياجات التدريب في المؤسسة معتمدة في ذلك على مصادر متعددة تشمل³:

¹ موسي هالة، مرجع سابق، ص11

² كمال تيميزار (2014)، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، ص24

³ الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية، على الموقع www.fahr.gov.ae يوم 2016/12/20 ص19

الشكل (2-I): عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:



المصدر:مدوري نور الدين،الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية،كلية

العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،مدرسة الدكتوراه"تسيير الافراد وحوكمة الشركات"،2011،ص125

إعداد تقرير يتضمن نتائج التحليل يرفع للإدارة العليا للاعتماد على أن يتضمن التقرير ما يلي: أولويات احتياجات التدريب.

الوضع الراهن للتدريب بما في ذلك الصعوبات وسبل معالجتها ومدى فعالية التدريب في الجهة الاتحادية.

- مواطن الضعف التي تحتاج إلى تطوير من قبل الرؤساء المباشرين في مختلف الإدارات والاقسام.

أنواع الحلول التدريبية المفضلة التكلفة التقديرية المتوقعة لتطبيق برامج التدريب¹.

المطلب الثاني: مرحلة تصميم برامج التدريب:

يتم بناء مرحلة التصميم بالاستناد إلى بيانات الأداء التي جرى جمعها خلال مرحلة تقدير الاحتياجات، ونقوم بهذه المرحلة بالنظر إلى الاحتياجات التي تم تحديدها من خلال بيانات الأداء ذات الصلة في مكان العمل (تحليل الفجوة)، والتي توفر بيانات المعرفة والمهارات للموظفين، ثم نترجم هذه الاحتياجات إلى أهداف تدريبية

مخرجات مرحلة التصميم البرنامج التدريبي

1.1 صياغة الأهداف للتدريب:

أهداف الدورة التدريبية هامة جدا لأنها تبين للمصممين والمدربين والذين سيحصلون على الدورة وأصحاب الشأن المعنيين بتقرير ما الذي سيتم انجازه في نهاية التدريب، وبكل بساطة، يجب أن تصف الأهداف ما الذي يستطيع المشاركون فعله (وما لا يستطيعون فعله الآن) نتيجة التحاقهم بهذه الدورة يمكن تقسيم أهدافه إلى:

أهداف ممكنة: تشير هذه إلى أجزاء صغيرة من المعرفة، أو المهارات التي يحتاج المشاركون الحصول عليها .

أهداف نهائية: تشير هذه إلى الأداء الذي سوف يكون المشاركون قادرين على القيام به عبر استخدامهم للمعرفة والمهارات والتوجهات الممكنة التي اكتسبها أثناء التدريب، وفي حال تم استيفاء أهداف التدريب النهائية، فإن ذلك يعني أن جميع الأهداف الممكنة المتعلقة به قد أُنجزت أيضا.

2.1 تصميم وثيقة البرنامج التدريبي:

وثيقة التصميم هي الخطوط العريضة للدورة التدريبية والتي تبين كيفية تخطيط الدورة وتسلسل المحتوى، وكم يستغرق كل قسم وتحديد منهجية العمل المستخدمة في كل قسم. كما تتضمن الوثيقة أيضا، تحديد اختبارات التقييم التي سوف تجرى قبل وبعد التدريب، وكيف سيتم دعم الأداء في مكان العمل، وكيف سيتم تقييم

• المنهجية: كيفية تعلم المحتوى، مثلا من خلال المحاضرات، اختبار موجز، الألعاب، النقاش، العرض²....

¹ الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، مرجع سابق، ص 20

² المصدر: مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه "تسيير الافراد وحوكمة الشركات"، 2011، ص 125

الوقت المخصص: تحديد الوقت الذي سوف يستغرق موضوع التدريب على مواضيع الدورة. المصادر: ضع قائمة توضح لمن وإلى أين ستذهب للحصول على معلومات لتطوير محتوى الدورة، بكلمات أخرى، ما هي تفاصيل الدورة، ما الذي سيقوله المدرب، ما هو محتوى دليل المشاركين؟

3.1 خطة العمل:

تساعد خطة العمل على تخطيط نشاطاتك التدريبية بشكل يمكنك من الإيفاء بتواريخ انجاز العمل لكي تبدأ الدورات التدريبية، حتى يتمكن المدربون من التخطيط لحضورها بأقل ما يمكن من التوقف أو التأخير لأعمالهم. في حال تم الإعلان عن تاريخ ووقت الدورة عليك أن تتأكد من جاهزية من جهة أخرى، فإن خطة العمل سوف تساعدك على تحديد الموارد التي تحتاجها لعقد دورة تدريبية، وفي المجال ينبغي مشاركة أصحاب الشأن الرئيسيين في خطتك واستمرار إعلامهم بسير التقدم.¹

المطلب الثالث: مرحلة تنفيذ التدريب

تأتي عملية تنفيذ التدريب بعد الانتهاء من التصميم و التخطيط له، ففي هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطط وكل بتحديد المجموعات المستهدفة والاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات وكذلك تحديد مكان التدريب وتجهيزاته وحساب التكاليف والفوائد المحتملة. ويمكن تحديد خطوات تنفيذ التدريب فيما يلي:

1 اختيار المدرب:

المدرب هو المسئول الأول عن نجاح عملية التدريب ونجاح وتحقيق أهداف البرنامج، لذا يجب أن تتوفر لديه الرغبة والقدرة على التدريب والتواصل والاتصال مع المتدربين كما يجب أن يكون من ذوي الخبرة العلمية والعملية والتي تكون في نفس مجال برنامج التدريب.

2 اختيار المتدربين:

ويكون اختيار المتدربين بناء على المعرفة التامة باحتياجاتهم التدريبية وبأن لديهم نقص في التدريب وتحديد البرامج التي يشاركون فيها وتحقق أهدافهم وتطلعاتهم وتحسن أدائهم، وكل اعتمادا على المستوى التعليمي، والخبرة العملية، والعمل الفعلي عند الالتحاق بالتدريب، والقدرات والمهارات المتوفرة لدى المتدرب.

3 كتابة المحتوى التدريبي: المحتوى التدريبي هو المادة العلمية التي تتضمن المعارف والحقائق والمفاهيم التي تساعد وتساهم في اكساب المتدربين المهارات والقدرات اللازمة على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة،²

¹نادية سعد، مرجع سابق، ص23

²خالد عبد الله المربراني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة اداء عاملي القطاع العام، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية والمالية، تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الباحة المملكة العربية السعودية، ص39

أما التدريب الخارجي فيكون في مراكز أو معاهد متخصصة تتوفر لديها الخبرة والقدرة والامكانيات والتجهيزات المناسبة لعملية التدريب مما يجعل عملية التدريب أكثر كفاءة.

5 تحديد وقت التدريب:

ويجب أن يحدد وقت التدريب بما يتناسب مع ظروف المتدربين فلا يؤثر على أداء أعمالهم أو يتعارض وظروفهم والتزاماتهم الاجتماعية ليتمكنوا من الالتزام بالحضور في أوقات التدريب.

16 اختيار الأساليب التدريبية: يقصد بالأساليب التدريبية الطرق والوسائل التي تستخدم في طرح المادة التدريبية وتوصيلها إلى المتدربين،

والتي تحدد بناء على نوعية المتدربين ومستواهم التعليمي وخبراتهم، ونوع وزمن ومكان التدريب، ومقدرات المدرب وقدرته على التعامل مع جميع الوسائل الممكنة في عرض المادة التدريبية.¹

¹خالد عبد الله المريني الغامدي، مرجع سابق، ص40؛ 41

دور المتدرب	الاساليب المتبعة في التدريب	
مستمعا	المحاضرة	1
تكليف بقراءة حالة ادارية ومناقشتها	دراسة حالة	2
تقسيم المتدربين الى مجموعات صغيرة كل مجموعة تمثل منظمة لاتخاذ قرار	المهارات الادارية	3
إيفاد المدير الى مؤسسة اخرى في مجال مختلف عن مجاله ليواجه مشكلة ويحللها خارج اطار المشكلات المختارة ويعرض تقريره في علاج المشكلة بشكل جماعي.	التدريب بالممارسة	4
المناقشة حول مشكلة معينة بمشاركة الجميع	الندوات	5
تنمية التفكير الجماعي والفردى للمتدرب من خلال ما يعرض في المؤتمر من تجارب واداء حول مشكلة معينة.	المؤتمرات	6
زيارات اولية والاطلاع المباشر إلى مؤسسات وشركات بهدف التعرف الى مشكلة معينة وتحليلها.	الدراسات الميدانية	7

تعليم المتدرب من خلال اداءه العمل المطلوب بمهام وظيفه	المحاكات	8
تلقي التدريب عن طريق الانترنت ، ندوات الفيديو ، برامج الحاسب التدريبية.	التدريب عن بعد	9

المصدر: رجاء جاسم محمد، أثر برامج التدريبية في اداء العاملين، ص265

المطلب الرابع: تقييم العملية التدريبية

لإجراء هذا النوع من التقييم يجب دراسة وتحليل النقاط التالية:

-وضوح أهداف التدريب، علاقة التدريب باحتياجات الأفراد الذين سوف يتم تدريبهم، واهتماماتهم وقدراتهم، ومناسبة نوع التدريب للمشكلة التي يراد حلها، وفهم أو إدراك المحتوى وعلاقته بالأهداف التدريبية وتنوع ومناسبة

الطرق التدريبية، والاهتمام بالأفراد الذين سوف يتم تدريبهم فيما بعد ومتابعة تنفيذ خطوات التدريب.

ويمكن تحقيق الخطوات السابقة عن طريق:

ملاحظة وتحليل تدريب الجماعات، وكشوفات البيانات والتوصيات عن الأفراد المراد تدريبهم ومشرفهم والاستعلام عن هؤلاء الأفراد، ودراسة وتحليل الخلفية المعرفية لهم، وتحليل أهداف التدريب ومحتواه وطرقه. وتتم مقارنة النتائج باستخدام مقاييس حكم ورأي كل من الخبراء والأفراد الذين تدربوا والمشرفين. وحتى يمكن الحصول على جماعة ناجحة من المتدربين وعلى معلومات أفضل يمكن تحقيق ذلك عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية:

هل كان المحتوى التدريبي مهمًا ويتسق مع المشكلة التدريبية؟

هل كان الفهم والإدراك من جانب المتدربين كافيًا؟

هل تطلبت العملية التدريبية مشاركة فعالة وإيجابية من الأفراد الذين تدربوا؟

هل العملية التدريبية تزويد الأفراد بالممارسات والمعلومات؟

إلى أي مدى ترتبط العملية التدريبية باحتياجات الأفراد واهتماماتهم؟

ما هي التغيرات التي ينبغي عملها لتحسين فعالية العملية التدريبية؟¹

¹محمود حسن ابنعوف، الدورة التدريبية في مجال أساليب التدريب وبناء القدرات، المعهد العالي لعلوم الزكاة، الخرطوم/نوفمبر 2012 ص 62، 63

خاتمة الفصل:

يعرف التدريب على أنه ذلك النشاط المخطط الهادف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين، لتمكينهم من أداء فعال و مثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة، وتعد المبادئ التي تقوم عليها عملية التدريب الدافع الحقيقي الذي يسمح بتحقيق فعالية في تنمية الموارد البشرية وتتلخص هذه المبادئ في نقاط أربع: تتعلق النقطة الأولى في كونه نشاط مستمر وضروري وليس كماليا أو لفترة معينة، ثانيا التدريب هو عبارة عن نظام متكامل ، ثالثا أنه ذو طبيعة نشاط متغيرة ومحددة وآخر نقطة تتعلق في كونه نشاط إداري وفني. وينقسم التدريب في المؤسسة إلى عدة أنواع نحصرها في المجالات الثلاث الآتية : المجال الأول يتعلق بطبيعة المكان الذي يتم فيه التدريب، أما المجال الثاني فنجده يتعلق بطبيعة الوظيفة التي يمارسها الفرد في المؤسسة، و فيما يخص المجال الأخير فهو يتعلق بمراحل التوظيف في المؤسسة.

وتتلخص مراحل العملية التدريبية لدى المؤسسة في اربعة مراحل، حيث تتمثل المرحلة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية أما المرحلة الثانية فهي تتعلق بتصميم البرنامج التدريبي وذلك انطلاقا من النتائج التي تم التحصل عليها من الاحتياجات ، و تتعلق المرحلة الثالثة بتنفيذ البرنامج التدريبي، وأخر مرحلة هي تقييم البرنامج التدريبي وذلك بغية الاستفادة من الأخطاء التي تم الوقوع فيها واستغلالها في المرات القادمة.¹

¹ إبراهيم عبد المجيد، اثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية بغزة،2007،ص115

الفصل الثاني:

اثر التدريب على تحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة

الاستشفائية

مقدمة الفصل:

تتميز المؤسسات الاستشفائية بتعدد وتنوع التركيبة البشرية العاملة فيها، وخصوصا الصحية (التي لها علاقة مباشرة بالخدمات الطبية والصحية ، كالأطباء ، الممرضون ، مساعدي التمريض...الخ)، مع تعقد الوظائف والمهام التي يمارسها هؤلاء وتداخلها مع بعضها البعض ، من خلال ما يتم تقديمه من خدمات علاجية يومية...، فكل ذلك يتطلب إعطاء موضوع تقييم استخدام الموارد البشرية الصحية المتاحة لهذه المستشفيات أهمية كبرى ، حتى يتسنى للقائمين على تسييرها معرفة مدى كفاءة العمال ، من خلال مؤشرات الكفاءة البشرية. وإذا كانت كفاءة الموارد البشرية معيارا مهما في الحكم على جودة أداء أي منظمة، فهي تحتل أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات الاستشفائية.¹

في هذا الفصل سنحاول التطرق الى عموميات حول الكفاءة في المبحث الاول اما المبحث الثاني فسوف يخص مفاهيم عامة حول المؤسسات الاستشفائية اما في المبحث الثالث سنحاول ابراز اثر التدريب على تحسين كفاءة الموارد البشرية.

¹ جلاب خولة، الخدمات الصحية وضغوط العمل في المؤسسات الصحية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الانسانية، تخصص تنظيم وتنمية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي تيسي تبسة، 2011، ص ص 2.1

المبحث الاول:عموميات حول الكفاءة

إن مفهوم الكفاءة معترف به ونجده في جميع تصريحات المسؤولين كوسائل حتمية لنجاح أي مؤسسة وهي مصدر خلق القيمة، وبالتالي تعتبر ضرورة لمواجهة شدة المنافسة ، ولكن في الواقع التطبيقي تجهل هذه الكفاءات على اختلاف أشكالها الفردية منها والجماعية والتنظيمية في الكثير من المؤسسات التي لم تشهد التدريب¹.

المطلب الاول:تعريف الكفاءة

هناك بعض التعاريف وردت لأجل مفهوم الكفاءة لمحاولة الوصول إلى صورة تقريبية وهي :
تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR: الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل الى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.
-تعريف P.Zarifian: الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.

-تعريف Amit et Shoemaker: الكفاءات هي قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها , في شكل مركب اعتياديا , باستعمال مسارات تنظيمية , لتحقيق هدف محدد.
ويضيفان أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة ترتكز على المعلومات , وهي خصوصية لكل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة .
وهناك عدة تعاريف اخرى نذكر منها

تعريف (1) :يقصد بالكفاءة حسن الاستفادة من الموارد , فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام أي بكفاءة كذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان , ومع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين .
تعريف : (2) تعرف الكفاءة بأنها سمة(أساسية) ضمنية في المدير ترتبط سببيا بالأداء المرتفع في الوظيفة .
تعريف : (3) و يأتي لتحديد مفهوم أوضح وأشمل للكفاءة , وهو كما يلي :
الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط , وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد ووضع الموارد(المعارف , المعارف العلمية , معارف التحلي) في العمل وحسب "Caird" يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل , الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين²

¹ هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم الكفاءات بالمؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية، مدرسة الدكتوراه "ادارة الافراد وحوكمت الشركات"، جامعة الجزائر، 03، 2010، ص47.

² نذيرة بوزيد، "دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص48

و استنتاجا مما سبق من التعاريف , تعتبر الكفاءات البشرية من أهم الموارد الأساسية الموجودة في المؤسسة , وعليه يمكن استخلاص تعريفا لها , أخذا بعين الاعتبار تلك المؤهلات والخصائص التي تنطبق على المورد البشري ذو القدرات والمهارات العالية الأداء والتميزة . فالكفاءات البشرية إذن هي تلك المعارف والقدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما والتي يتمكن من خلالها أداء واجباته و أعماله بفعالية أكثر , وبتوفير هذا النوع من الكفاءات تستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها واكتساب مكانة عالية في السوق . كذلك تعرف الكفاءات البشرية على انها قدرة الأفراد والجماعات على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها¹.

المطلب الثاني:انواع الكفاءة

1. الكفاءة الفردية:

Athey et Orth (1999) يعرفان الكفاءة الفردية على انها مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة . كما يعبر عنها Medef بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها. وحسب Celile Dejoux فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة، وفي هذا الإطار تقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:

- الكفاءة تمتلك ميزة عملية -الكفاءة هي أساس العمل - الكفاءة هي عملية بناء مستمرة.
- الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية -الكفاءة هي مكون اجتماعي -الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم.
- الكفاءة تمتلك وجها خفيا - الكفاءة ذات منفعة اقتصادية...

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر قدرات ظاهرة وآخر مخفي.²

¹ نذيرة بوزيد(2012)، "دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مرجع سابق ص 49

² كمال منصور، "تسيير الكفاءات:الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، جامعة بسكرة ، العدد السابع في جوان 2010

2. الكفاءة الجماعية:

نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون و أفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف و منها: معرفة تحضير عرضا و تقديم مشترك، معرفة الاتصال ، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات؛ و مصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من اختياراهم للمورد الأكثر كفاءة و على مستواها نميز بين:

1.2 الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، و هي خاصة لانها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

2.2 الكفاءة الممتدة او المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعية والسيقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الاصلية ، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية و منهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، و التي يستهدف تحصيلها و توظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة و المهارات المأمولة³ 1.

3. الكفاءة الاستراتيجية:

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الاشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الاهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لاتعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية *L'interdépendance* فيما بينها ومحيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها ، ونجاحها في ذلك يكون مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الدوارد الداخلية الأصيلة.

يرى Leonard –Barton ان الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر:

-معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التأثير العملي والتكنولوجي للمنظمة؛

-الأنظمة التقنية والمعارف؛

-أنظمة التسيير وكذا اليقظة الاستراتيجية؛

-القيم والمعارف التي بها ترسخ عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية.

ان المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجذرة في بيئتها وتكنولوجياتها²

¹ مصنوعة احمد ،مداخلة بعنوان "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير – تجارب الدول"، كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلبي بالشلف، ديسمبر 2012

² بن جدو محمد الأمين، "دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، السنة الجامعية 2012/2013 ص10

، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدراً للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقاً من ثلاثة أنواع للموارد هي:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني)...؛
- الموارد البشرية(كفاءات الأفراد)؛
- الموارد التنظيمية(الهيكل، نظام التنسيق والرقابة)...

إن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والاصول الخاصة والقواعد التنظيمية و الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظم¹

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات والعوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة

1. ابعاد الكفاءة:

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي. حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد . وقد استطاع T.Durand الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

1.1 المعارف النظرية (Savoir ou connaissance):

تتعلق بمجموع معارف المؤسسة، العامة والخاصة، سواء أكانت معارف نظرية أو تطبيقية ذات طابع علمي أو تقني المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من اجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة . كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية، وامكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من اجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا هيكل وأسلوب الحصول عليها.

1.2 المعارف العملية (المهارات Savoir faire):

المهارات هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها المؤسسات لضمان الأداء الفعال، وهي قابلة للتغيير، التطور والتنمية المستمرة. تتمثل في القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا .

وتختلف أنواع المهارات باختلاف المستويات التنظيمية وهي أنواع ثلاثة: الفكرية مهارات التعامل، والفنية، وتوسع أو تضيق في المستويات التنظيمية حسب حاجتها.²

¹ بن جدو محمد الامين، "دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز"، مرجع سبق ذكره، ص ص 10، 11.

² طالب دنيا احمد، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة من ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2012/2013، ص 07

1.2.1 المهارات الفكرية و العقلية: مهارات خاصة بالقدرة على تحليل للمواقف الصعبة، والتصور الدقيق للأشياء، والنظر بشكل ثاقب للمشاكل. وهذه المهارة لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة، واكتشاف بدائل عديدة لها، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد انسبها .

2.2.1 مهارات التعامل: وهي القدرة على العمل وفهم وتحفيز الافراد الآخرين على المستوى الشخصي، وعلى مستوى المجموعة.

3.2.1 المهارات الفنية: وهي تعني القدرة على استخدام الأدوات، الاجراءات وهيئات المجال المعروفة.

3.1 المعارف السلوكية Savoir être :

تتمثل في قدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية واردة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

وعليه، الكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة والسلوكيات، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد.¹

2. العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة:

مع التطور الجديد للاقتصاد اصبح الاهتمام بالموارد البشرية متزايدا قصد تطوير الكفاءات البشرية وذلك عن طريق التكوين، التدريب والتحفيز من اجل تحسين اداء الكلي للمؤسسة :

- التكوين : هو نشاط يهدف إلى توفير اكتساب الفرد خبرات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله و ذلك بتلقينه أفكار و مهارات و معلومات يتطلبها الأداء الفعال. يتخذ التكوين عدة أشكال فيمكن أن يكون التكوين تقني، تنظيمي، اقتصادي، إنساني، في مجال الأمن و الوقاية و في مجال الصيانة و يمكننا التطرق باختصار إلى أهدافنا التكوين المتمثلة في النقاط التالية:
 - يساعد على تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء.
 - يواجه أي تغيير في مناصب العمل.
 - فهم العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.
 - تطوير الموارد البشرية وتدريبها على أساليب متطورة لأداء الأعمال.
- التدريب : هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك إكسابه معارف و معلومات التي تنقصه من اجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية و زيادة إنتاجيته في المؤسسة.
- و يهدف التدريب إلى :
 - العمل على زيادة النتاج عن طريق تحسين المهارات و المعارف الفنية لأداء الأعمال.
 - سرعة تنفيذ المهام.²

¹ طالب دنيا احمد، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 07، 08.

² احمد ابو علي، الكفاءة في المؤسسة على الموقع <http://www.startimes.com/?t=30913119> يوم 12/03/2017، ص 11

-ضمان سلامة العامل.

•التحفيز: وهو تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كان يعرض عليه اجرا أعلى من اجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية. وتكمن أهمية التحفيز في انه يعمل على زيادة الإنتاج و سرعته تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا¹.

المطلب الرابع: خصائص ومؤشرات قياس الكفاءة

1. خصائص الكفاءة

1.1توظيف جملة من الموارد: إن الكفاءة تتطلب تسخير مجموعة من الإمكانيات و الموارد المختلفة مثل: المعارف العلمية و معارف التجربة الذاتية و القدرات و المهارات السلوكية .

2.1الغائية و النهائية: تسخير الموارد لا يتم عرضيا، بل يكسب الكفاءة وظيفة اجتماعية، نفعية لها دلالة بالنسبة للمتعلم الذي يسخر مختلف الموارد لإنتاج عمل ما، أو حل مشكلة في حياته المدرسية أو الحياة اليومية.

3.1خاصية الارتباط بجملة من الوضعيات ذات المجال الواحد: إن تحقيق الكفاءات لا يحصل إلا ضمن الوضعيات التي تمارس في ظلها هذه الكفاءة و وضعيات قريبة من بعضها البعض ، فمن أجل تنمية كفاءة ما لدى المتعلم يتعين حصر الوضعيات التي يستدعي فيها إلى تفعيل الكفاءة المقصودة، مثل: أخذ رؤوس الأقلام في وضعيات مختلفة؛ فأخذ رؤوس الأقلام في درس ليست هي كفاءة أخذ رؤوس الأقلام في اجتماع .

4.1الكفاءات غالبا ما تتعلق بالمادة: في أغلب الأحيان توظف الكفاءة معارف ومهارات معظمها من المادة الواحدة وقد تتعلق بعدة مواد، أي أن تنميها لدى المتعلم تقتضي التحكم في عدة مواد لاكتسابها

5.1القابلية للتقويم:الكفاءة تتميز بإمكانية تقويمها بناء على النتائج المتوصل إليها، لأن صوغها يتطلب أفعالا قابلة للملاحظة و القياس، إن تقييم الكفاءة يتطلب وضع المتعلم في إشكالية تتطلب دمج وتسخير مجموعة من الموارد².

2. مؤشرات قياس الكفاءة:

1.2 مؤشرات " معايير " مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع والخدمات" بالمدخلات " الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:³

¹ احمد ابو علي، مرجع سبق ذكره ،ص12

² http://www.elbassair.com/components/com_jdownloads/fileimages/Pripare-math2.JPG

³ خليل محمد محسن الشماع , خيضر كاظم حمود- نظرية المنظمة, دارالمسيرة عمان, 2000, ص331

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات او حق الملكية)
- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات)
- المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها)
- وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الانشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

2.2 مؤشرات " معايير " غير مباشرة: وتعاني من عدم الدقة للأسباب التالية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.
 - عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة.
- لذلك فان القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الافراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.¹

- ويتضح لنا مما سبق ان الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم " المدخلات " مع تعظيم المخرجات. " السلع والخدمات "
- وتقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات والمدخلات.

المخرجات

أي الكفاءة =

المدخلات

- وعليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة إنتاج النظام " المخرجات " الى الموارد " المدخلات " المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج.

وانطلاقا من ذلك فانه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات وزيادة كمية المخرجات بنسبة اعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.²

¹ خليل محمد محسن الشماع , خيضر كاظم حمود- نظرية المنظمة, دار المسيرة عمان, 2000, ص331

² ثابت عبد الرحمان إدريس , كفاءة وجود الخدمات اللوجيستية ,, الدار الجامعية الإسكندرية, 2002 , ص117

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاستشفائية

المؤسسة الاستشفائية هي مكان لعلاج المرضى بمفهومها الحديث الحديث أصبحت تعتبر جزءا أساسيا من النظام الإجتماعي ، تقوم بأداء مختلف الوظائف الصحية.¹
المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاستشفائية وخصائصها

1. تعريف المؤسسة الاستشفائية

حمل المفهوم الحالي للمستشفى عدة تعابير مختلفة في شكلها لكنها موحدة في المعنى الذي تصبو للوصول إليه. فقد عرفت الهيئة الأمريكية للمستشفيات American Hospital Association المستشفى على انه مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشتمل على أسرة للتنويم و خدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء و خدمات المريض المستمرة لإعطاء المرضى التشخيص و العلاج اللازمين وتعرفه OMS بتعريفين هما :

-التعريف الوظيفي للمستشفى : جزء أساسي من تنظيم اجتماعي و طبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجية كانت أو وقائية و تمتد خدمات عيادته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية ، كما أنه أيضا مركز لتدريب العاملين الصحيين و للقيام ببحوث اجتماعية حيوية.

- التعريف البسيط للمستشفى هو انه مؤسسة تكفل للمريض الداخلي مأوى يتلقى فيه الرعاية الصحية. فحسب التعاريف السابقة يعتبر المستشفى مجموعة من الإمكانيات المادية و البشرية التي تتضافر فيما بينها لإنتاج خدمات صحية تقدم للسكان.²

2. خصائص المؤسسة الاستشفائية:

تعتبر المؤسسات الاستشفائية ذات طبيعة فريدة و متميزة لأن لها سمات أو خصائص تنظيمية تميزها عن باقي المنظمات الخدمية التي تنعكس على تنظيمها وذات أثر مباشر على مستوى فعاليتها التنظيمية، ومن هذه الخصائص ما يلي:

_المستشفى نظام مفتوح : المستشفى نظام مفتوح يحوي أنظمة جزئية كثيرة تتفاعل مع بعضها البعض، كما تتفاعل مع المحيط الخارجي، وتنشأ بينهما صلات ذات تأثير متبادل، ويعتمد على البيئة المحيطة بالدرجة الأولى، ويستمد أساسيات وجوده منها، ويعمل أساسا لخدمة هذه البيئة، ويعتمد نجاحه في أداء وظيفته على درجة التكيف والتكامل مع البيئة الخارجي؛³

¹واله عائشة، أهمية جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا المريض، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010/2011، ص32

²نصر الدين عيساوي، مراقبة التكاليف في المؤسسة الاستشفائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد المالي، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2006/2007، ص121

³ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين الاداء في المؤسسة الاستشفائية العمومية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد رقم 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، ديسمبر 2014، ص136

_ المستشفى نظام معقد : يعتبر المستشفى نظاماً معقداً، حيث يشتمل على عدد كبير من الأفراد علاوة على التخصص الدقيق في أقسامه المختلفة، وأساليب التكنولوجيا المستخدمة في الوقاية والعلاج. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية

_ المستشفى نظام متعدد الأهداف : المستشفى نظام متعدد الأهداف يجب إشباعها في وقت واحد، مثل هدف تقديم الرعاية الطبية والعلاجية، التعليم والتدريب، البحث والتطوير، خدمات وقائية؛

_ المستشفى نظام يتسم بمحدودية فعالية الرقابة الطبية : الأصل أن العلاقة مباشرة بين الطبيب والمريض وذلك من منطلق الحرية المهنية للطبيب في مزاوله مهنته، وهذا يعني الحاجة إلى تنمية أساليب الرقابة الذاتية بين كل من الأطباء والممرضين لأن أي خطأ يقعون فيه يصعب محاسبتهم عليه كلية وذلك لعدم وجود معايير لمستوى أداء الأطباء بالذات وأساليب العلاج والتشخيص في كل حالة وذلك رغم محاولة

السلطات الصحية في كل الدول وضع معايير للأداء بين الأطباء إلى جانب التفتيش الدوري والدائم على العمال العلاجية في المستشفيات، إلا أنه يزال هذا النوع من الرقابة محدود الفعالية :

_ المستشفى نظام يصعب فيه التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على خدماته : يصعب في المستشفى التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي نظراً لأن طلب العلاج مسألة تحكمها اعتبارات شخصية من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الأولوية تعطي دائماً للحالات العاجلة والحوادث مما يصعب التنبؤ بها في كثير من الأحيان ويزيد من هذه الصعوبة أنه يستحيل تنميط طرق العلاج وهذا يتطلب أن تكون خطة المستشفى مرنة بحيث يمكن مواجهة ظروف عدم التأكد أو أية ظروف رغي متوقعة ؛

_ المستشفى نظام يعمل تحت ضغوط مستمرة : لأن العاملين فيها غالباً ما يعملون تحت ضغط نفسي مستمر ومتكرر وبصفة يومية مما يجعلهم مشدودي الأعصاب ومتوترين لأنهم يتعاملون دائماً مع حقيقة الموت والحياة.¹

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاستشفائية لم يكن المستشفى في الحضارات القديمة إلا مأوى للمرضى تقدم فيه الفحوصات وتعطى فيه بعض العقاقير التي كان يعتقد آنذاك أنها تحسن حالة المريض و تساعده الشفاء . أخذ دور المستشفى يتطور إلى أن أصبح مؤسسة صحية بالغة التعقيد تحتوي على إمكانيات بشرية، مادية و تقنية هائلة متعددة الوظائف و النشاطات² و الأهداف، تلك الإمكانيات المتنوعة المادية منها و البشرية و التقنية تختلف من مؤسسة استشفائية إلى أخرى كالتالي:

¹ ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين الاداء في المؤسسة الاستشفائية العمومية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد رقم 01 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 136

² حسان محمد النذير حرسثاني، إدارة المستشفيات، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1990 ، ص 47

- 1- تصنيف المستشفيات من الناحية الإكلينيكية حسب هذا المعيار يمكن تقسيم المستشفيات إلى:
- * مستشفى عام: وهو المستشفى ذو الإمكانيات الكبيرة و التخصصات المتعددة يعمل على معالجة مختلف الحالات العامة كالمستشفيات المحلية و الولائية.
 - * مستشفى تخصصي: وهو المستشفى الذي يعمل على معالجة نوع محدود من الأمراض أو فئة معينة منهم الذين يعانون نفس العلة مثلا مستشفى التوليد و أمراض النساء، مستشفى الأمراض العقلية.
 - * مستشفى عام تخصصي: في هذا العصر هناك اتجاه يعمل على تركيز إمكانيات هائلة في مستشفى تتوفر فيه خصائص معينة، تعمل على معالجة الحالات العامة بالإضافة إلى جراحات متخصصة و دقيقة مثلا القلب المفتوح، التوليد، أمراض نفسية كالمستشفيات الجامعية .
- 2- تصنيف المستشفيات حسب أنماط الإشراف و الملكية: حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المستشفيات إلى:
- * مستشفى عمومي: حيث ملكيته، تسيره و تمويله

يتم من طرف الدولة و هيئاتها وتنقسم إلى مستشفيات عمومية تعرض خدماتها لكل فئات المجتمع مستشفيات عمومية تعرض خدماتها لفئة محددة من المواطنين مثل المراكز الصحية التابعة للضمان الاجتماعي و التعاضديات، مستشفيات عسكرية.

- * مستشفى خاص: فهذا النوع من المستشفيات يملكه و يشرف على إدارته شخص أو مجموعة من الأشخاص أو جمعية و التي يمكن تصنيفها بدورها إلى:
- * مستشفى خاص ذو طابع ربحي: هذا النوع من المستشفيات يهدف إلى تحقيق مكاسب ربحية من خلال النشاطات المقدمة
- * مستشفى خاص ليس ذو طابع ربحي: و هي المستشفيات التي تباع خدماتها للأفراد لكن الفوائد المحققة لا تعتبر أرباحا بل تقوم باستثمارها في توسيع المستشفى، إنشاء مراكز جديدة، بالإضافة إلى اقتناء تجهيزات و معدات طبية معاصرة¹

- 3- تصنيف المستشفيات حسب متوسط فترة الإقامة:
- حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المستشفيات إلى:
- * مستشفيات ذات فترة عناية قصيرة: هي المستشفيات التي يكون فيها متوسط فترة الإقامة أقل من ثلاثين يوما كالمستشفيات العامة، التوليد، طب الأطفال.
 - * مستشفيات ذات فترة عناية طويلة: هي المستشفيات التي تتعدى فيها متوسط فترة الإقامة أكثر من ثلاثين يوما مثل مستشفيات الأمراض العقلية، الأمراض النفسية، بعض الأمراض المزمنة².

¹ حسان محمد النذير حرساني، إدارة المستشفيات، مرجع سبق ذكره، ص 47

² حسان محمد النذير حرساني، المدخل لعلم الإدارة الصحية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1990، ص 72

4- تصنيف المستشفيات حسب جودة خدمات الرعاية الطبية المقدمة:

وحسب هذا المعيار يمكن تصنيف المستشفيات إلى:

* **المستشفيات المعتمدة:** هي المستشفيات المعترف بجودة خدماته المقدمة، حيث تشرف هيئات رسمية متخصصة بمراقبة الخدمات المنتجة مثل الهيئة الأمريكية المشتركة لاعتماد التنظيمات.

* **المستشفيات غير المعتمدة:** هي المستشفيات التي لم تتحصل بعد على اعتماد من طرف الهيئة المتخصصة بذلك، والتي مازالت لم تصل إلى حد معين معترف به من جودة الرعاية المقدمة. هذا التصنيف نجده في بعض البلدان المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية.

5- تصنيف المستشفيات حسب الموقع والسعة السريرية:

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المستشفيات إلى:

مستشفيات محلية صغيرة: هي المستشفيات التي تخدم منطقة سكانية صغيرة ولا تتجاوز سعة المستشفى عموماً 100 سرير مثل المستشفيات البلدية.

مستشفيات مركزية: هي المستشفيات التي تخدم منطقة سكانية أكبر من النوع السابق، أين السعة السريرية تتراوح بين 100 إلى 500 سرير مثل المستشفيات الولائية.

مستشفيات عامة أو جهوية: هي المستشفيات التي تخدم منطقة جغرافية كبيرة والتي بواسطتها تسهر على رعاية عدد كبير من سكان مناطق مختلفة تحتوي على إمكانات متنوعة و هائلة مثل المستشفيات الجامعية، أما السعة السريرية فهي بدلالة عدد سكان تلك المنطقة¹.

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية للمستشفى

تختلف وظائف المستشفيات فيما بينها بحسب حجم المستشفى و الهدف الذي أنشأت من أجله. لكن هناك

وظائف أساسية مشتركة عموماً في معظم المستشفيات نوردتها فيما يلي:

1 تحقيق مستوى عال من جودة الرعاية الطبية للمريض والمصاب:

من أجل تحقيق هذا الهدف يجب توفير الشروط التالية:

- يجب توفر رصيد تقني للجهاز الطبي المكلف بتقديم خدمات الطبية. هذا يعني توفر أطباء بالعدد اللازم و بمختلف اختصاصاتهم لتقديم الرعاية الطبية على مستوى المستشفى و في الوقت اللازم.
- توفير الإمكانيات المالية و المادية (وسائل علاج أجهزة و معدات طبية...) اللازمة لاحتياجات النشاط الاستشفائي و لمجابهة الطلبات المحتملة للسكان.
- توفير الخدمات المساعدة للخدمات الطبية من: أكل جيد، وسائل راحة للمريض و بالتنوع الجيدة من أجل مساعدة المريض على الشفاء النفسي بالموازاة مع الشفاء الصحي هذا من جهة و من جهة أخرى العمل على تحسين خدمات الاستقبال في غرف الانتظار و نقاط التزويد بالمعلومات.
- التأكيد على الحوار بين الطبيب و مريضه من أجل تفاعل اجتماعي و نفسي يسهل نجاح التشخيص¹.

¹ سميرة اختر، الجودة الشاملة في المستشفيات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة موارد بشرية، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، ص.83

2 تعليم و تدريب الممارسين الطبيين:

من أطباء، ممرضين، ممرضين مساعدين و تقنيين. فالمستشفى في الوقت الحالي لم يبقى نشاطه منحصر في معالجة و فحص المرضى فقط بل توسع ليشمل التكوين و التدريب للممارسين الطبيين. عموما عملية التكوين و التدريب تكون في مختلف المستشفيات الجامعية و المستشفيات المتخصصة لما تحتوي من جهاز طبي تقني كفيل بأداء هذه الوظيفة و لما تحتويه من إمكانيات بشرية و مادية اللازمة للتأطير الجيد للطلبة بالإضافة إلى المستشفيات الجامعية هناك أيضا مستشفيات متخصصة التي تلعب دور في تدريب الخريجين الجدد في ذلك الاختصاص.²

3 البحث العلمي في مختلف مجالات الصحة:

توسع أنشطة المستشفى لم تمس مجال التكوين و التدريب فقط بل و وظفت الخبرات الموجودة على مستوى المستشفى و المكاسب التقنية و الإمكانيات المادية من أجل إعداد الأبحاث الطبية، البيولوجيا و دراسات متعلقة بالأنشطة الصحية الأخرى.

-يساعد توفر مخابر التحليل، البيولوجيا، التجهيزات و المعدات الطبية من تطوير أدوية و اكتشاف أخرى ثم تجريبها لتضاف إلى مجموعة الأدوية المتوفرة.

-يساعد وجود سجلات طبية منظمة على توفير قاعدة معلومات للباحثين من أجل استعمالها في أبحاثهم و دراساتهم لتحديد نتائج خاصة بالنشاط الاستشفائي مثل: نتائج خاصة بتجربة عقار جديد، نسبة استفحال مرض معين بين السكان، نسبة الوفيات، نسبة المواليد.... من أجل تخطيط الإمكانيات و توحيد الجهود للقضاء على الأمراض و الأوبئة في وقت قياسي .

2-4 توفير خدمات الرعاية الصحية الأولية للمجتمع

تسهر العيادات و الوحدات الاستشفائية القاعدية على تقديم احتياجات المجتمع من خدمات الوقاية³.

المطلب الرابع: التنظيم الداخلي للمستشفى:

لا شك أن المستشفى هو من أكثر المؤسسات الصحية تعقيدا، و يرجع ذلك أساسا إلى تنوع طبيعة العمل بالمستشفى، وما يتبع ذلك من تعدد وظائفه، كما أن المستشفى يقوم بتقديم خدماته للجمهور مباشرة وذلك يستدعي درجة كبيرة من التنظيم. ولفهم التنظيم الداخلي لأي مستشفى لابد من التطرق إلى العناصر التالية: مجلس الإدارة، مدير المستشفى، الهيئة الطبية، الهيكل التنظيمي للمستشفى، أقسام المستشفى.

1_ مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة هو السلطة العليا في المستشفى والمسؤول عن حسن إدارته ونوعية الخدمة المقدمة. ويمثل مجلس الإدارة من الناحية القانونية " مالكي المستشفى " وبالتالي تقع عليه مسؤولية المراقبة الطبية والإدارية والمالية،⁴

¹ منظمة الصحة العالمية، إدارة المستشفيات، سلسلة التقارير الفنية، رقم 390، جنيف، سويسرا 2009، ص6

² منظمة الصحة العالمية، إدارة المستشفيات، ص7

³ ردينه عثمان يوسف، " التسويق الصحي والاجتماعي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص92

⁴ غازي فرحان أبو زيتون، خدمات الإيواء في المستشفيات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص16

2- مدير المستشفى:

إن مدير المستشفى هو الرئيس التنفيذي الأول للمستشفى وهو الذي يتطلع الجميع إلى توجيهاته، لذا فإن مدير المستشفى هو الذي سيكون مسؤولاً في النهاية عن نجاح المستشفى أو فشله.

في الماضي كان يدير المستشفى طبيب ترقى في منزلته يتم تعيينه مديراً للمستشفى، ولكنه لا يكون مدرباً على الإدارة وقوانين الأفراد وعلاقات العمل والمالية والتخطيط وإدارة... الخ، وعليه فإن المستشفى يخسر طبيباً جيداً ويحصل على إداري ضعيف. وقد أصبح الآن ممكناً أن يكون هناك أشخاص طبيون أو ممرضون أو غير طبيون حصلوا على تدريب في إدارة المستشفيات وأصبحوا مديرين بصورة فاعلة. وتختلف واجبات ومسؤوليات مدير المستشفى استناداً إلى الوصف الوظيفي، وتوفر مديرين آخرين طبيين وغير طبيين وكذلك الواجبات المحددة المخصصة له من قبل الحكومة أو مجلس الإدارة.¹

3 الهيئة الطبية :

يعتبر الأطباء أهم عناصر التنظيم في المستشفى وأكثرها تأثيراً على كم ونوع الخدمات الطبية التي يقدمها المستشفى لمرضاه. وجدير بالذكر أن مجلس الإدارة هو المسؤول قانونياً وأخلاقياً عن سلوك الأطباء وعن العمل الطبي في المستشفى، ولولفاء بهذه المسؤولية لابد للمجلس من المصادقة على القوانين الداخلية والتعليمات المنظمة للهيئة الطبية، ونظراً لعدم إمكانية المجلس أداء العمل الطبي في المستشفى يقوم عادة بتفويض مسؤولية هذه الرعاية إلى الهيئة الطبية، والتي بدورها تحمل كل طبيب الالتزام والمسؤولية عن جودة وكم الخدمات المقدمة للمرضى .

وأخيراً، يتم التنسيق بين مجلس الإدارة ومدير المستشفى ورئيس الهيئة الطبية عن طريق لجنة عليا تمثل فيها الجهات الثلاثة، وفي الغالب تتألف اللجنة من ممثل مجلس الإدارة ومدير المستشفى ورئيس الأطباء، وفي بعض الأحيان رئيس هيئة التمريض. ومهمة هذه اللجنة دراسة الموضوعات الهامة وإبداء الرأي فيها من الناحية الإدارية والطبية والتمريضية، وترفع اللجنة توصياتها في هذه الموضوعات إلى مجلس الإدارة لإقرارها.

4- الهيكل التنظيمي للمستشفى :

لا يمكن تنظيم نشاط المستشفى بدون بناء هيكل تنظيمي يحدد المهام والمسؤوليات الخاصة بكل فرد داخل هذا المستشفى ومجال ممارستها.

5- أقسام المستشفى:

يتألف المستشفى من مجموعة من الأقسام تعمل مع بعضها بتعاون وتنسيق من أجل تحقيق أهداف المستشفى والتي تتمثل في تقديم الخدمات الصحية على مستوى عال من الجودة وبأقل تكلفة، ويتكون المستشفى².

¹ غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص 16

² كحيله نبيلة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مرجع سبق ذكره، ص 71

المبحث الثالث: اثر التدريب على تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية

إن الاهتمام بالقوى العاملة ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل المسؤولين في وقتنا الحاضر ويرجع هذا الإهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج ، ولا يمكن أن تتم تحقيق اهداف أي مؤسسة بدون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة.

ولذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة القوى العاملة بكفاءة أصبحت أكثر ضرورة وهذا يقيم تواجد إدارات أو أجهزة أفراد مختصة بمختلف المنشآت لإعداد سياسات وبرامج أفراد جيدة تمكن من زيادة الكفاءة الإنتاجية¹
المطلب الأول: مفهوم التدريب لمصادر الطاقة البشرية الصحية وخطواته

1. مفهوم التدريب لمصادر الطاقة البشرية:

يتضمن التدريب والتطوير برامج مصممة لتحسين الأداء في المستويات المؤسسية والجماعية والفردية، ويعبر الأداء المحسن عن وجود تغير في المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات، فهما متطلبان حيويان لتحسين الممارسات المهنية وانهما جوهريان لمعظم المهنيين للمؤسسات الصحية والصحية والصحيين لغايات الترخيص والاعتماد من قبل الهيئات الطبية والصحية والرسمية والمهنية؛ كما ان التنمية البشرية الصحية تفرض عملية تدريبية. ان التدريب في المؤسسات الصحية والمستشفيات يشير الى مجموعة التطبيقات والعمليات والبرامج المخططة والمقصودة والمستمرة، والتي تهدف الى تغيير المعارف والسلوكيات والمهارات والقيم والاتجاهات لدى العاملين من أجل تحسين الأداء والممارسات بما يتفق مع أهداف المؤسسة الصحية والمعايير المهنية المتعارف عليها. ويمكن أن نستخلص من المعطيات السابقة أن كفاءة الأداء في العمل تحتاج الى تطوير المعرفة والمهارات والخبرات وتعديل السلوك، وتصحيح المعارف والقيم والسلوكيات، وذلك لتتفق مع معايير الجودة الشاملة او التميز في الاداء والأعمال.²

2.خطوات التدريب في المستشفى:

- تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع البرامج والخطط التدريبية، التي تستهدف الكوادر الصحية من العاملين الفنيين في الإدارة العامة مراكز مراقبة السموم والكيمياء الطبية الشرعية ومراكز معلومات الأدوية والسموم، ووحدات مراقبة الأدوية العلاجية، ووحدات فحص المخدرات للمتقدمين للوظائف، ووحدات الكشف عن السموم بالمختبرات الإقليمية وأقسام الطوارئ في المستشفيات والمراكز الطبية التابعة للوزارة بالمناطق والمحافظات الصحية، بالتنسيق مع الإدارة العامة للتدريب و بالوزارة.

تصميم البرامج التدريبية والتثقيفية والوقائية التي تتلاءم مع متطلبات العمل، ووضع المعايير اللازمة لاختيار وترشيح الكوادر العاملة بالإدارة العامة لمراكز مراقبة السموم والكيمياء الطبية الشرعية،³

¹ خوي فايزة ، دور التدريب في رفع كفاءة الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي المدي، 2007/2008 ص3

² عبد المعاطي ايوب، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار النشر بعمان ،الاردن، 2000، ص370

³ <http://www.moh.gov.sa/depts/PCC/Description/Pages/Training.aspx>

- ومراكز معلومات الأدوية والسموم، ووحدات مراقبة الأدوية العلاجية، ووحدات فحص المخدرات للمتقدمين للوظائف، ووحدات الكشف عن السموم بالمختبرات الإقليمية وأقسام الطوارئ في المستشفيات والمراكز الطبية التابعة للوزارة بالمناطق والمحافظات الصحية، وإعداد الموازنات الخاصة بها بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- إعداد خطط وإجراءات تنظيم وإقامة الدورات التدريبية وورش العمل السنوية والمعتمدة، وإعداد الجدول الزمني لها، بالتنسيق مع منسقي التدريب في مراكز مراقبة السموم والكيمياء الطبية الشرعية، ومراكز معلومات الأدوية والسموم، ووحدات مراقبة الأدوية العلاجية، ووحدات فحص المخدرات للمتقدمين للوظائف، ووحدات الكشف عن السموم بالمختبرات الإقليمية وأقسام الطوارئ في المستشفيات والمراكز الطبية التابعة للوزارة بالمناطق والمحافظات الصحية للمناطق والأنشطة.
- دراسة وتقييم طلبات الأبحاث، وترقية البعثة وفق الاحتياجات المطلوبة للراغبين في الدراسة والتخصص في مجالات السموم الواردة من مراكز مراقبة السموم والكيمياء الطبية الشرعية، ومراكز معلومات الأدوية والسموم، ووحدات مراقبة الأدوية العلاجية، ووحدات فحص المخدرات للمتقدمين للوظائف، ووحدات الكشف عن السموم بالمختبرات الإقليمية وأقسام الطوارئ في المستشفيات .
- إعداد التقارير الدورية والتقارير السنوية عن أنشطة وإنجازات القسم، ورفعها إلى مدير الإدارة.
- دراسة ومتابعة التقارير الواردة عن تقييم أداء المتدربين بعد الانتهاء من التدريب، ومدى الاستفادة من الدورة التدريبية، ورفع تقارير دورية بشأنها إلى الجهة طالبة التدريب.⁷¹

المطلب الثاني: أهمية تدريب المورد البشري الصحي.

تنبع أهمية التطوير والتدريب للعاملين من خلال اعتبارها مظهرا متكاملًا في إدارة المؤسسات الصحية، وذلك لاستقاء أفضل جودة مخرجات من مساهمة كل عامل فيها، ومن أجل تعزيز جاهزية المؤسسة الصحية لمواكبة متطلبات التنافس

وان هذا التدريب يميز المؤسسات الصحية عن غيرها ويعود على المؤسسة الصحية والمستهلك (المريض) بالنفع ويحقق الأهداف المرجوة ويمكن ان نحدد أهمية تدريب الموارد البشرية الصحية في النقاط التالية⁷² .:

⁷¹ <http://www.moh.gov.sa/depts/PCC/Description/Pages/Training.aspx>

⁷² هلال محمد عبد الغني (2000)، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، الطبعة الثانية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ص53

1. التدريب يحسن أداء الافراد ويساعدهم على تطوير مهاراتهم، ومعالجة نقاط النقص لديهم
2. يحتاج العاملون الى تحديث مهاراتهم ومعارفهم باستمرار نتيجة التطور التقني والتكنولوجي في الأداء خاصة داخل هذا القطاع الحيوي.
3. يساعد التدريب على حل مشكلات المؤسسات الصحية في حالة وجود نزاعات او عدم وضوح في السياسات أو الاجراءات أو المعايير أو حدوث نقص في عدد العاملين.
4. يهيئ التدريب العاملين للحصول على ترقيات والتقدم في الوظائف وهو ضروري لترقية العاملين الجدد.

ولابد من الاشارة لتنامي الحاجة الى تطوير واكتساب مهارات جديدة والى تعزيز هذه المهارات ودمجها مع المهارات وهنا توجد طرق متعددة للتدريب.

والتطوير تستخدمها المؤسسات والعاملون في الصناعة الصحية كتعزيز المعرفة وتحسين الممارسة¹. ومن الطرق المهمة والمتبعة في ذلك :
الطرق الداخلية: وتتضمن ورش العمل، والتعليم الداخلي والتوجيه في العمل.
الطرق الخارجية: وتتضمن مبادرات تطوير العاملين مثل ورش العمل الرسمية، والحلقات الدراسية في مؤسسات خارجية، والانخراط في دورات تدريبية قصد التدريب والتطوير.
وفي محيط المستشفى يعد التعليم والتدريب من خلال العمل من الطرق الشائعة في عملية تطوير المهنيين الصحيين وتأهيلهم.
وأكثرها قبولاً وهي طريقة فعالة التكلفة وذلك باستخدام المصادر المتاحة والمحلية وهي ناجعة للاعتراف بخبرة ومهارات العاملين وهي ضرورة لتماسك واكتساب وتعزيز الثقة والتماسك والتنسيق والكفاءة في العمل، وتعزيز روح المشاركة والالتزام لدى العاملين وهي جوهرية للأفراد العاملين الجدد لأنها تبتدى من لحظة انخراط الموظف أو الموظفة في المؤسسة، وتتطلب من المشرفين تحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط للتطوير والتأهيل الوظيفي قصد تلبية متطلبات القوى العاملة .
وان الادارة المستشفى ملزمة بتدريب العاملين اذا ما كان للخدمة المقدمة أن تلي حاجات وتوقعات المستهلكين، وحاجات القوى العاملة بفعالية لتكون مرنة ومتماسكة، ويعتبر وجود الدعم الاداري الفعال أساسياً خلال عملية التدريب والتعليم، وجزء حيوي لمفهوم تطوير وتأهيل القوى العاملة الصحية، والأكثر من ذلك أن هذه القوى بحاجة الى التطوير والتأهيل في المجال الصحي، وأن الحاجات التدريبية والدعم اللازم لها يمكن تلبيته من خلال التدريب الوظيفي، ويجب على الادارة أن تدعم وتمكن التطوير للأفراد العاملين وذلك باتاحة فرص التدريب للجميع بدون تحيز ودعم العاملين الذين يحصلون على فرص لتطوير قدراتهم المهنية والوظيفية².

المطلب الثالث: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية

تساهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الافراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الافراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة.

حيث تؤدي استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة.

وعليه تكمن أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية من خلال :

1-زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهام التي لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الافراد العاملين بأهداف المنظمة.

2-في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها و امكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

3-توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

4-تنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، وذلك من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات .

5تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها وتعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة¹.

مما سبق نجد أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة واكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغيرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية.²

¹ هلال محمد عبد الغني، مهارات ادارة الجودة الشاملة في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص53

² سيد احمد حاج عيسى، اثر التدريب في تحسين الجودة الشاملة الصحية، مرجع سابق، ص65

خاتمة الفصل:

المؤسسة الاستشفائية هي مؤسسة خدماتية تقدم الرعاية الصحية للأفراد سواء كانت وقائية أو علاجية ، فهي تسعى دائما إلى امتلاك سياسات واضحة لنقل المعرفة بين الموظفين، حيث تقوم بإشراك أصحاب الخبرات مع غيرهم من الموظفين والعمل على مشاركتهم المعرفة والخبرة من أجل تحسين ثقافة العاملين ورفع كفاءة ادائهم بواسطة البرامج التدريبية والندوات وبرامج لمؤسسات أخرى سبقة للاستفادة من الخبرة. فيجب على المؤسسات الصحية أن تضع برامج تدريبية ومستمرة من شأنها أن تعطي المورد البشري مهارة عالية، وتحديدًا في المستشفيات لما في ذلك من خطورة في وظيفة العاملين في المجال الصحي، حيث في معظم الأحيان يكون لعامل الوقت والكفاءة المحافظة على حياة إنسان وانقاذه من الموت. فكفاءة المورد البشري بالمنظمة عموماً وبالمؤسسة الاستشفائية خصوصاً يجب ان تحسن بواسطة التدريب الذي يجعل المورد البشري يقوم بمهامه بطريقة جديدة ويتفادى الوقوع في الأخطاء وهنا يؤدي الى تحقيق رعاية صحية جيدة للأفراد.¹

¹ يزيد ذيب عبد الله، دور التدريب في تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية الاردنية، مجلة البحوث المالية، العدد السادس، الجامعة الاردنية، الاردن، ص55، 2016.

مقدمة الفصل:

انطلاقاً من الدور الحيوي الذي يلعبه التدريب في أي مؤسسة وإيماناً بمركزية التأثير الذي يحدثه على الأفراد قد أصبح التدريب وظيفية التدريب ووظيفة أساسية وهامة فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتجاهله مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها فمن خلال هذا الفصل سنحاول اسقاط الجانب النظري لدور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية على موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للطفولة والام بولاية مستغانم وذلك من خلال اظهار مختلف مهامها ومصالحها المتعددة من جهة ومن جهة ثانية السعي لمعرفة اثر العملية التدريبية في تحسين الكفاءة لعمال هذه المؤسسة ، من اجل ذلك قد قسمنا الفصل الى مبحثين:

المبحث الاول : التعريف بالمؤسسة المتخصصة للامومة والطفل بمستغانم:

المبحث الثاني : الاطار العام للدراسة التطبيقية.

المبحث الاول: تقديم المؤسسة المتخصصة للأمومة والطفل بمستغانم محل الدراسة

المطلب الاول : تعريف المؤسسة المتخصصة للأمومة والطفل :

انشأت المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأمومة والطفل (لالة خيرة) مستغانم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 62/08 من 24 فبراير 2008 والذي يحدد تنظيم وسير عمل قطاع الصحة والمستشفيات المتخصصة، فالمستشفى هو مؤسسة ذات قطاع صحي وطابع إداري عام، تتمتع بشخصية اعتبارية واستقلال مالي، يتم وضعها تحت إشراف الوالي. يتكون مرفق المستشفى من هيكل التشخيص والرعاية والعلاج.

مهمة هذه المؤسسة الاستشفائية هو تقديم الدعم بطريقة متكاملة.

*تحقيق الاحتياجات الصحية للسكان من حيث التوليد وأمراض النساء والجديد في هذا السياق ضمان تنظيم و توزيع برمجة الرعاية العلاجية والتشخيص والعلاج في المستشفيات.

*تنفيذ البرامج الصحية الوطنية الملائمة لتخصصها.

*ضمان النظافة والصحة ومكافحة التلوث والأمراض الاجتماعية في مجال تخصصها.

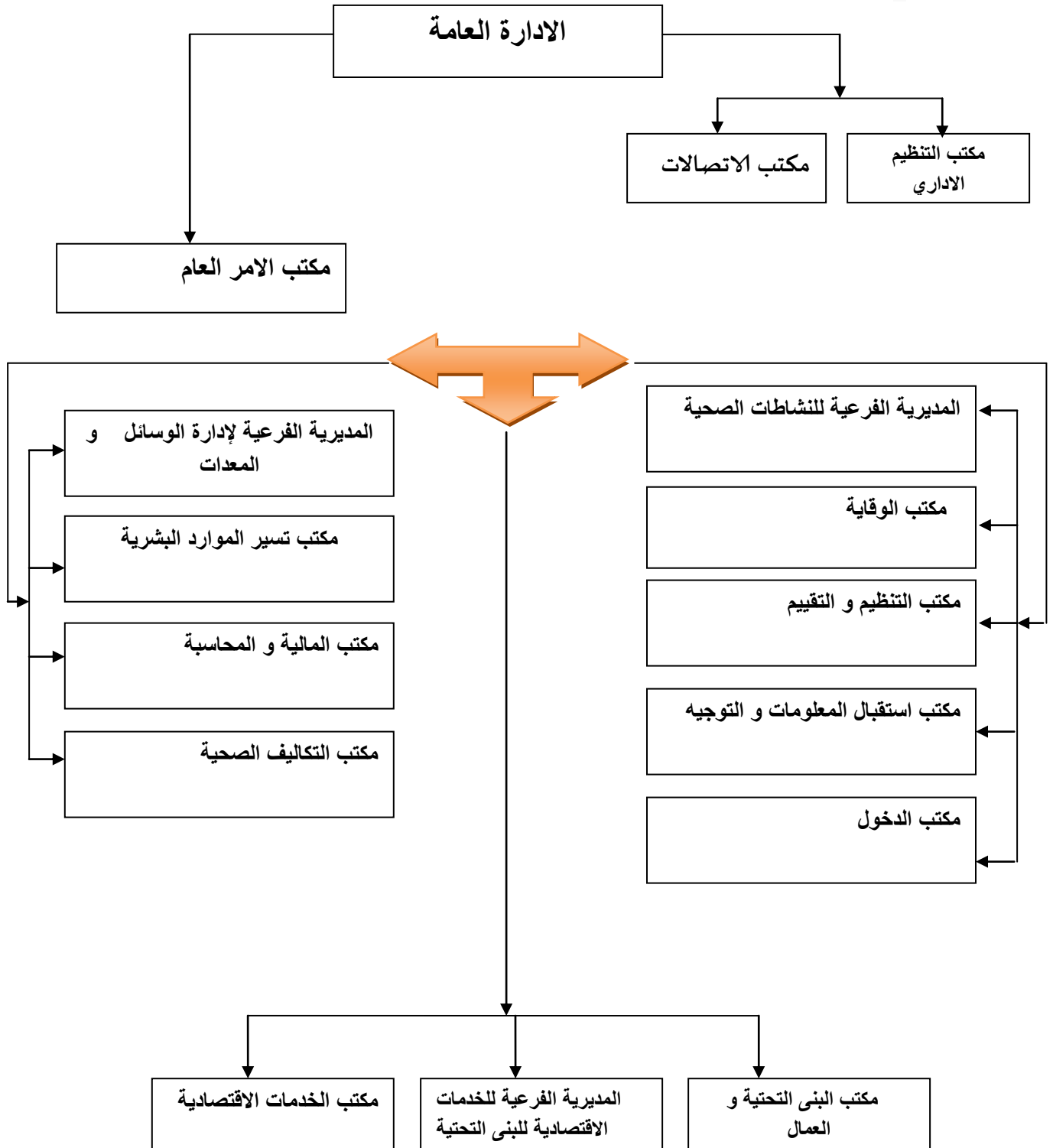
*ضمان التدريب وإعادة التدريب للخدمات الصحية الشخصية.

1. موقع المؤسسة:

تقع هذه المنشأة الاستشفائية في وسط ولاية مستغانم على مستوى القطب الصحي لصحة وسلامة الأم والطفل، بجانب أفضل معهد وطني لتدريب المساعدين الطبيين (INSPM)، العيادة متعددة الخدمات عبد خوجة وقسم مختبرات الصحة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

شكل (1-111): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة للامومة والطفل بمستغانم



المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة للطفولة والام

تم تصميم الملكية في قطعة واحدة من 5 طوابق، الطابق السفلي وغرفة أرشيف تقع في طوابق TH6. في جميع أنحاء الهيكل الرئيسي للصحة والسلامة أو تتكشف الأنشطة الرئيسية للرعاية الطبية وشبه الطبية للمرضى في المستشفى، وموقف للسيارات ، محرقه ووفي المستقبل القريب المشرحة.

الطابق الأرضي:

تتكون حالات الطوارئ للنساء والولادة من:

- الاستقبال والتوجيه.

- غرفة الانتظار.

- غرفة الفحوصات الطبية الخاصة بالتوليد من قبل قابلة.

- الاستشارات الطبية بالموجات فوق الصوتية.

- وحدة التصوير الشعاعي للثدي.

- مكتب اداري مفتوح 24 ساعة.

- الإدارة.

- مطبخ ومخزن للأغذية.

الطابق الاول:

يشمل غرفة الولادة، وغرف بعد الولادة تتكون من 30 سريرا.

الطابق الثاني: يشمل الصيدلية المركزية ، مخبر التحاليل

الطابق الثالث:

- اثنين من غرف العمليات،

-2 غرف نوم بسعة 06 اسرة.

-غرفة الإنعاش بسعة 06 اسرة.

-مكاتب الأطباء .

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية

الطابق الرابع: يتكون من وحدتين:

-وحدة حديثي الولادة: بسعة 25 أسرة و 08 حاضنات و05 طاوالت تدفئة.

-وحدة ما بعد العمليات الجراحية: بسعة 18 سرير.

الطابق الخامس: يضم وحدة ما بعد الولادة الطبيعية 29 سريرا.

الطابق السادس: تضم غرفة للأرشيف وغرفة آلة المصعد.

المطلب الثالث: الموارد البشرية العاملة في المؤسسة

-الجدول(1-III): الطاقم الإداري

في هذا الجدول يتم تصنيف جميع العمال الإداريين حسب الرتب.

الرتبة	العدد
متصرف	08
وثائقي أمين المحفوظات	01
ملحق رئيسي بالإدارة	06
ملحق للإدارة	03
عون ادارة رئيسي	04
عون إدارة	02
عون مكتب	03
مهندس دولة	01
تقني سامي في الاعلام الالي	03
عون حفظ البيانات	10
كاتب	03
محاسب اداري	02

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية

01	محاسب ادارة رئيسي
46	المجموع

المصدر:مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية الامومة والطفل

-الجدول (2-III): الطاقم الطبي و شبه الطبي

يمثل هذا الجدول مجموع العمال في الطاقم الطبي والشبه الطبي مصنفيين حسب رتبهم

الرتبة	العدد
ممارس اخصائي رئيسي	04
ممارس اخصائي مساعد	24
طبيب عام رئيس للصحة العمومية	02
طبيب عام للصحة العمومية	13
صيدلي عام للصحة العمومية	03
قابلة رئيسية	22
قابلة	12
ممرض متخصص للصحة العمومية	01
ممرض للصحة العمومية	54
مساعد طبي للصحة العمومية	04
مساعد اجتماعي للصحة العمومية	02
مشغل اجهزة التصوير الطبي	01
مختص في التغذية للصحة العمومية	01
مختص في حفظ الصحة للصحة العمومية	01

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية

08	مخبري للصحة العمومية
08	عون طبي رئيسي في التخدير والانعاش
06	عون طبي في التخدير والانعاش
09	ممرض حاصل على شهادة دولة
08	مساعد تمريض رئيسي للصحة العمومية
33	مساعد تمريض للصحة العمومية
01	امين طبي حاصل على شهادة الدولة
02	نفساني عيادي رئيسي للصحة العمومية
05	نفساني عيادي للصحة العمومية
04	بيولوجيا للصحة العمومية الدرجة الاولى
05	بيولوجيا للصحة العمومية الدرجة الثانية
233	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية الامومة والطفل

- الجدول (3-III): يمثل هذا الجدول مجموع العمال الذين لا ينتمون لا الى الجانب الطبي ولا الى الجانب الاداري مصنفيين حسب رتبهم.

الرتبة	العدد
عامل مهني خارج الصنف	05

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية

03	عامل مهني الصنف الاول
08	عامل مهني الصنف الثاني
02	سائق السيارات الصنف الاول
01	سائق السيارات الصنف الثاني
25	عامل مهني من المستوى الاول
05	عون الخدمات من المستوى الاول
02	سائق السيارات من المستوى الاول
04	عون الوقاية من المستوى الاول
55	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية الامومة والطفل

المبحث الثاني: الاطار العام للدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الامومة والطفل

المطلب الاول : مجتمع ومنهج الدراسة

1.مجتمع وعينة الدراسة:

باعتبار الدراسة دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية الامومة والطفل فان مجتمع الدراسة هو موظفي هذه المؤسسة الاستشفائية والتي يقدر عمالها ب 334 (طاقم اداري ،طاقم طبي ،عمال اخرين). اما عينة الدراسة تتمثل في عينة عشوائية تقدر ب 50 عامل من مجموع عمال المؤسسة ، فقد تم توزيع 50 استبانة فتم استرداد نسبة 88% من الاستبانة أي 44 استمارة من الـ 50 الموزعة وتم استبعاد ثلاث استمارات غير كامله الاجابة ليتبقى نسبة 82 % أي ما يعادل 41 استمارة كاملة الاجابة وهو ما تمت عليه الدراسة .

2 . منهج الدراسة:

بعد التفرغ لإجابة كل المستجوبين على الاستمارات قمنا بالتحليل الإحصائي للبيانات حيث تم تفرغ البيانات في جداول وظيفية و هذه الجداول مقسمة الى ثلاث خانات بحيث تحتوي الخانة الأولى على الأجوبة المقترحة والخانة الثانية على عدد التكرارات و الخانة الثالثة على النسب المئوية المتحصل عليه . و بعد حساب النسبة المئوية قمنا بالتعليق على النتائج و محاولة وضع استنتاجات تفسر التعليق على تلك النتائج.

المطلب الثاني: تحليل أسئلة الاستمارة الموزعة على العمال:

1.الاسئلة الشخصية:

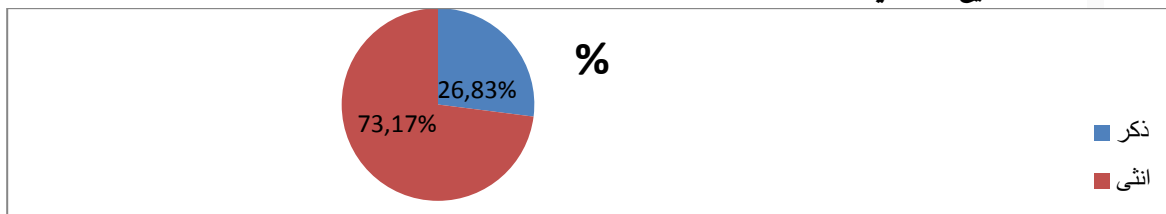
1.1 الجنس

الجدول (4-III):توزيع العمال حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	
26,83%	11	ذكر
73,17%	30	انثى
100%	41	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستمارة.

شكل (2-III):التوزيع النسبي للجنس



دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الجدول (4-III)

التعليق :

نلاحظ من خلال اجابة العمال ان 73,17% من العمال الذين خضعوا للدراسة هن اناث و 26,83% منهم ذكور.

نستنتج ان معظم عمال المؤسسة الاستشفائية للطفولة والأم اناث وذلك راجع الى طبيعة الخدمة التي تقدمها المؤسسة .

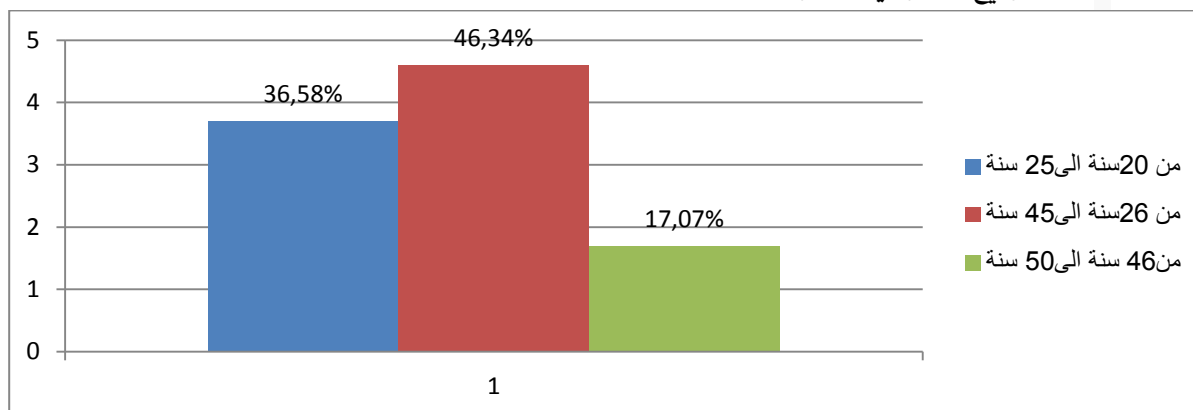
2.1 توزيع العمال حسب السن

الجدول(III-5) :توزيع العمال حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	
36.58%	15	من 20 سنة الى 25 سنة
46.34%	19	من 26 سنة الى 45 سنة
17.07%	07	من 46 سنة الى 50 سنة
100%	41	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستمارة

الشكل (III-3):التوزيع التكراري للعمر



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الجدول (5-III)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 36.58% من العينة المستجوبة التي تمثل 15 عامل قد اجابوا أن الفئة التي يقع ضمنها سنهم هي من 20 سنة الى 25 سنة ، في حين ان نسبة 46.34% والتي تمثل 19 عامل اجابوا أن الفئة التي تقع ضمنها سنهم هي من 26 سنة الى 45 سنة اما نسبة 17.07% من العمال المستجوبين والذي يمثل عدد هم 07 عمال اجابوا ان سنهم يقع ضمن فئة هي أقل من 50 سنة.

نستنتج أن عمال المؤسسة يقع سنهم ضمن مجال أقل من 25 سنة و اكبر من 25 سنة مما يدل على ان الموارد البشرية في المؤسسة عبارة عن طاقات شبانية قابلة للتدريب.

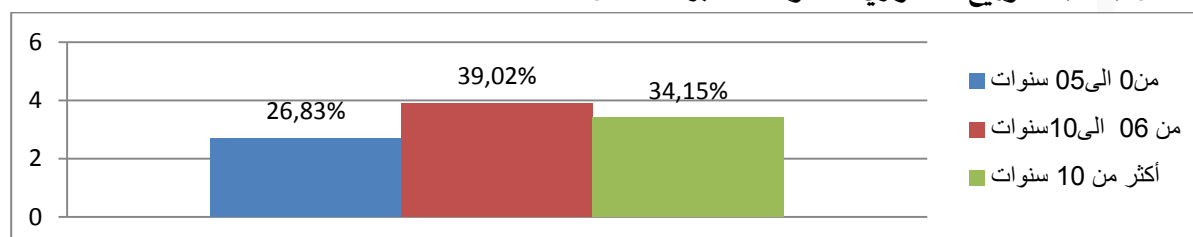
3.1 الخبرة

الجدول (6-III): توزيع العمال حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
26.83%	11	من 0 الى 05 سنوات
39.02%	16	من 06 الى 10 سنوات
34.15%	14	أكثر من 10 سنوات
100%	41	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بعد تفريغ الاستمارة

الشكل (4-III): التوزيع التكراري لسنوات الخبرة للعمال



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الجدول (6-III)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 26.83% من العينة المستجوبة و التي تمثل 11 أفراد اجابوا ان عدد سنوات عملهم في المؤسسة من 0 الى 05 سنوات في حين ان نسبة 39.02% و التي تمثل 16 أفراد اجابوا ان عدد سنوات عملهم في المؤسسة من 06 الى 10 سنوات، و نسبة 34.15% و التي تمثل 14 أفراد اجابوا أن عدد سنوات عملهم في المؤسسة اكثر من 10 سنوات.

نستنتج ان عدد سنوات عمل العمال في المؤسسة أكثر من 05 سنوات ، مما يدل على ان عمال هذه المؤسسة يتمتعون بخبرة.

2- الأسئلة الخاصة بالتدريب

1.2 اهتمام المؤسسة بالتدريب

الجدول (7-III): توزيع العمال حسب رأيهم في اهتمام مؤسستهم بالتدريب

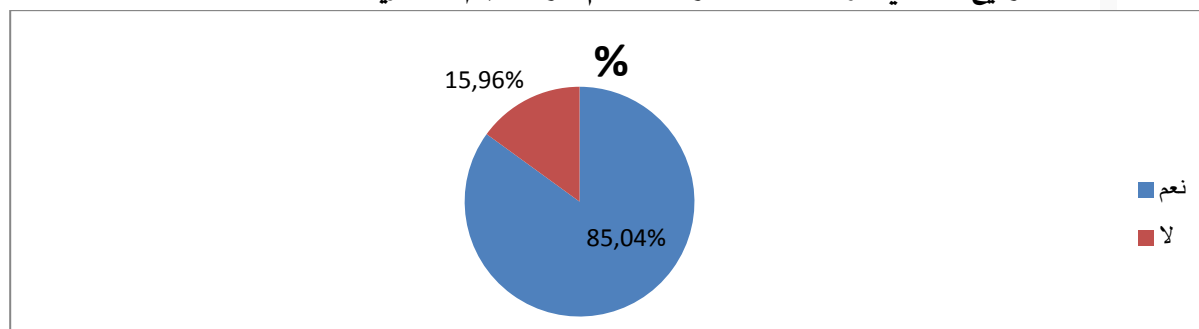
النسبة المئوية	التكرار
----------------	---------

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية

نعم	35	85,04%
لا	06	14,96%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بعد تفرغ الاستمارة

الشكل (5-III): التوزيع النسبي لأراء العمال حول اهتمام مؤسستهم بالتدريب



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول (7-III)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 85,04% والذي يمثل عددهم 35 عامل اجابوا ان مؤسستهم تهتم بالتدريب في حين ان نسبة 14,96% والذي يمثل عددهم 06 من العينة المستجوبة اجابوا ان مؤسستهم لا تهتم بتدريب عمالها .

نستنتج ان هذه المؤسسة تهتم بتدريب عمالها هي تنشط في مجال تطراً عليه تغيرات وهي بحاجة للتدريب من اجل تقديم خدمة جيدة.

2.2 تلقي عمال المؤسسة للتدريب

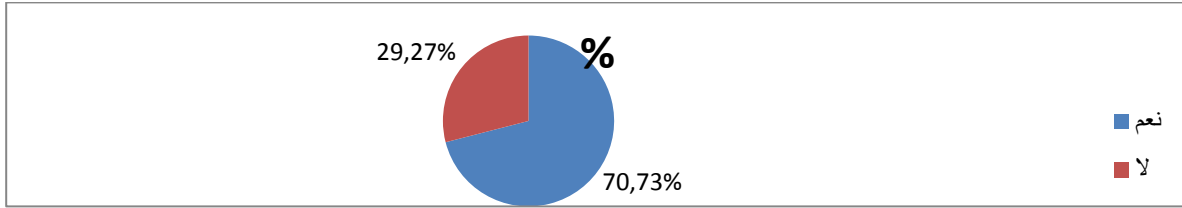
الجدول (8-III): توزيع العمال حسب تلقيهم للتدريب بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	
70.73%	29	نعم
29.27%	12	لا
100%	41	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بعد تفرغ الاستمارة

الشكل (6-III): التوزيع النسبي للعمال حول تلقيهم للتدريب بالمؤسسة

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول (8-III)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70.73% من العينة المستجوبة و التي تمثل 29 فرد أجابوا بانهم قد تلقوا تدريباً بالمؤسسة في حين أن نسبة 29.27% من العينة المستجوبة التي تمثل 11 أفراد اجابوا انهم لم يتلقوا تدريب. نستنتج ان معظم عمال المؤسسة قد تلقوا تدريباً خلال فترة عملهم بالمؤسسة وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بتدريب عمالها كونه يقوم بتطوير مهاراتهم ورفع قدراتهم في العمل.

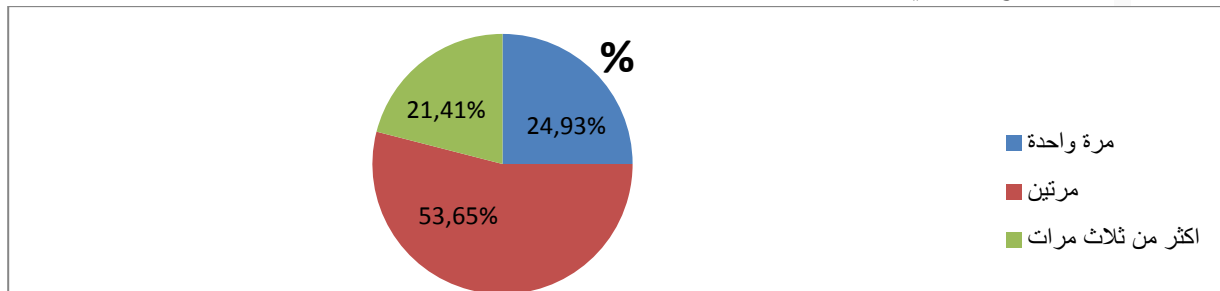
3.2 عدد مرات تلقي عمال المؤسسة للتدريب

الجدول (9-III): توزيع العمال حسب مرات تلقيهم للتدريب بالمؤسسة

العدد	%
مرة واحدة	24.93%
مرتين	53.65%
أكثر من ثلاث مرات	21.41%
المجموع	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بعد تفريغ الاستمارة

الشكل (7-III): توزيع النسبي للعمال حسب مرات تلقيهم للتدريب بالمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الجدول (9-III)

التعليق:

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 24.93 من العينة المستجوبة و التي تمثل 10 أفراد أجابوا أن عدد المرات التي تلقوا فيها تدريباً كانت مرة واحدة، و أن نسبة 53.65 و التي تمثل 22 أفراد أجابوا أن عدد المرات التي تلقوا فيها تدريباً كانت مرتين، و أن نسبة 21.41 و التي تمثل 09 أفراد أجابوا أن عدد المرات التي تلقوا فيها تدريباً كانت أكثر من ثلاث مرات.

نستنتج أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً بمواردها البشرية إذ أغلبية العمال قاموا بأكثر من دورة تدريبية على حسب رد العمال الخاضعين للدراسة.

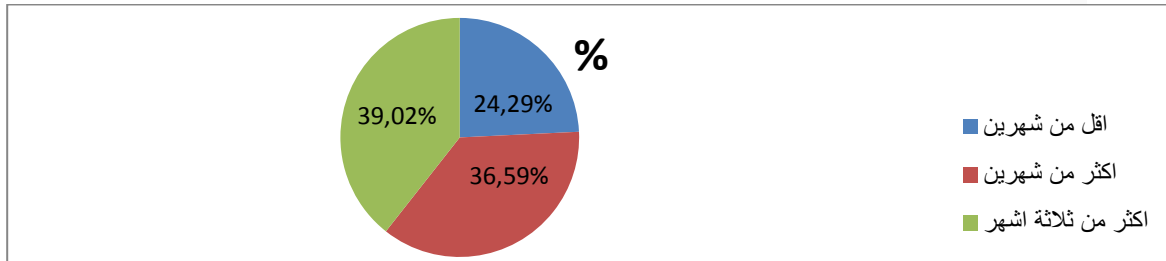
4.2 المدة التي تلقى فيها عمال المؤسسة للتدريب

جدول (III-10): توزيع العمال حسب مدة تلقيهم للتدريب

العدد	%	
10	24.39%	أقل من شهرين
15	36.59%	أكثر من شهرين
16	39.02%	أكثر من ثلاث أشهر
41	100%	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بعد تفريغ الاستمارة

الشكل (III-8): التوزيع النسبي للعمال حسب مدة تلقيهم للتدريب



المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على بيانات الجدول (III-10)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 39.02 من العينة المستجوبة و التي تمثل 16 أفراد بان المدة التي تلقوا فيها التدريب كانت أكثر من 03 أشهر أما نسبة 36.59 و التي تمثل 15 أفراد أجابوا بأن المدة التي تلقوا فيها التدريب كانت أكثر من شهرين و أن نسبة 24.39 التي تمثل 10 أفراد أجابوا أن المدة التي تلقوا فيها التدريب كانت أقل من شهرين.

نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة تلقوا تدريباً في مدة أكثر من ثلاث أشهر و هو ما يوحي بطول المدة نسبياً

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية

وهذا ما يعود على العمال بتحسين في الكفاءة والاداء .

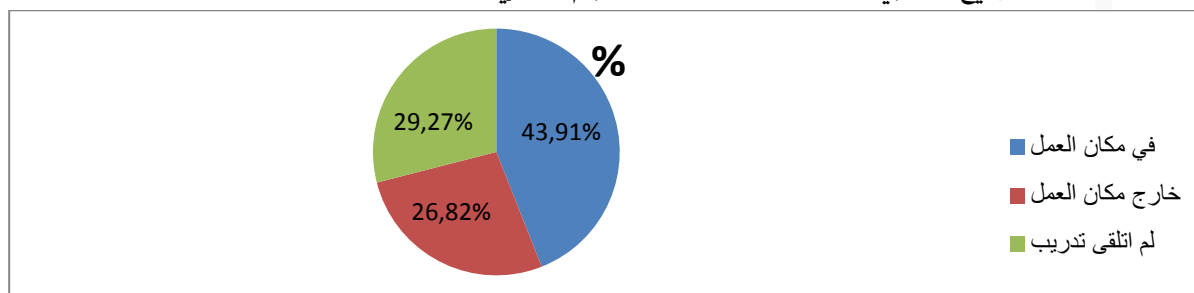
5.2 مكان تلقي عمال المؤسسة للتدريب

الجدول (11-III): توزيع العمال حسب مكان تلقيهم للتدريب

النسبة المئوية	التكرار	
43,91%	18	في مكان العمل
26,82%	11	خارج مكان العمل
29,27%	12	لم اتلقى تدريب
100%	41	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بعد تفريغ الاستمارة

الشكل (9-III): التوزيع النسبي للعمال حسب مكان تلقيهم للتدريب



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول (11-III)

التعليق:

من خلال الجدول ان نسبة 43,91% من العينة المستجوبة اجابوا انهم خضعوا لتدريب في مكان عملهم والذي يمثل عددهم 18 عامل وان نسبة 26,82% اجابوا انهم قاموا بالتدريب في خارج مكان العمل والذي يمثل عددهم 11 عامل في حين نسبة 29,27% من العينة المستجوبة اجابوا انهم لم يتلقوا تدريب في المؤسسة والذي يمثل عددهم 12 عامل.

نستنتج ان معظم العمال الذين خضعوا للتدريب كان تدريبهم في مكان العمل.

6.2 مدة تلقي عمال المؤسسة لآخر تدريب

الجدول (12-III): توزيع العمال حسب مدة تلقيهم لآخر تدريب

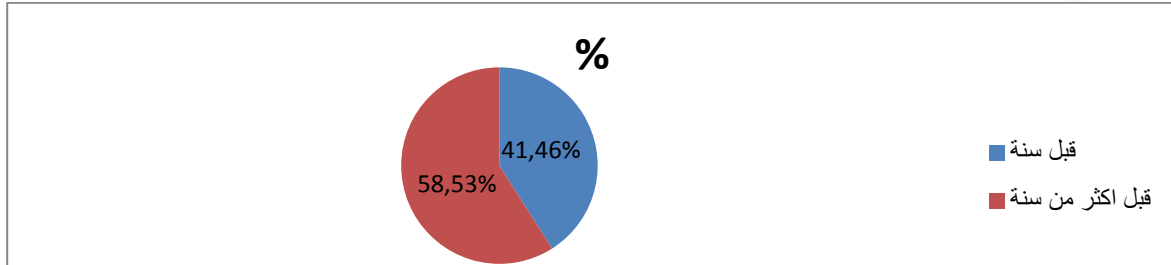
%	التكرار	
41.46%	17	قبل سنة
58.53%	24	اكثر من سنة

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية

المجموع	41	100%
---------	----	------

المصدر: من اعداد الطالبة بعد تفريغ الاستمارة

الشكل (10-III): التوزيع النسبي للعمال حسب مدة تلقيهم لآخر تدريب



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الجدول (12-III)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 41.46% من العينة المستجوبة و التي تمثل 17 عامل أجابوا بأن آخر تدريب تلقوه كان قبل سنة أما نسبة 58.53% التي تمثل 24 عامل أجابوا بأن آخر تدريب تلقوه كان قبل أكثر من سنة .

نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة قد تلقوا تدريباً قبل أكثر من سنة، مما يعني أنهم بحاجة نسبياً لدورات تدريبية أخرى.

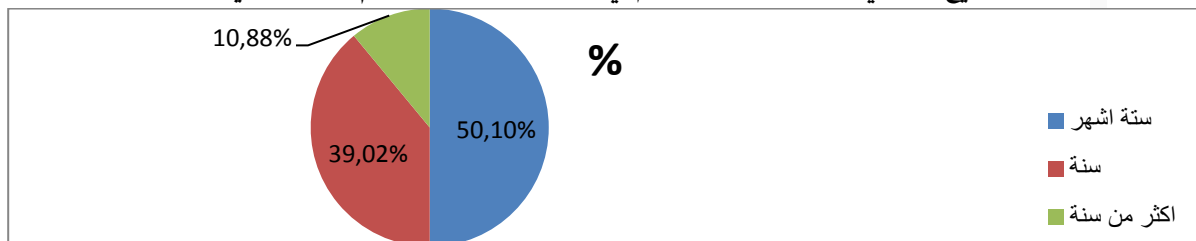
7.2 الفترة التي يراها عمال المؤسسة مناسبة للقيام بدورات تدريبية

الجدول (13-III): توزيع العمال حسب رأيهم في الفترة المناسبة للقيام بدورة تدريبي:

العدد	%	
23	50.10%	سنة اشهر
16	39.02%	سنة
05	10.88%	اكتر من سنة
41	100%	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بعد تفريغ الاستمارة

الشكل (11-III): التوزيع النسبي للعمال حسب رأيهم في الفترة المناسبة للقيام بدورة تدريبية



دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول (13-III)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50.10% من العينة المستجوبة التي تمثل 23 عامل أجابوا بأن الفترة التي يرونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية تكون كل ستة اشهر، اما نسبة 39.02% التي تمثل 16 عامل أجابوا بأن الفترة التي يرونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية تكون كل سنة أما نسبة 10.88% والتي تمثل 05 عمال أجابوا بأن الفترة التي يرونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية تكون اكثر من سنة. نستنتج ان الفترة التي يراها أغلبية عمال المؤسسة بقيامهم بدورات تدريبية تكون كل ستة اشهر مما يبرز رغبة العمال في تحسين مستواهم و ابراز قدراتهم وفقا لما يتوافق و التقدم التقني.

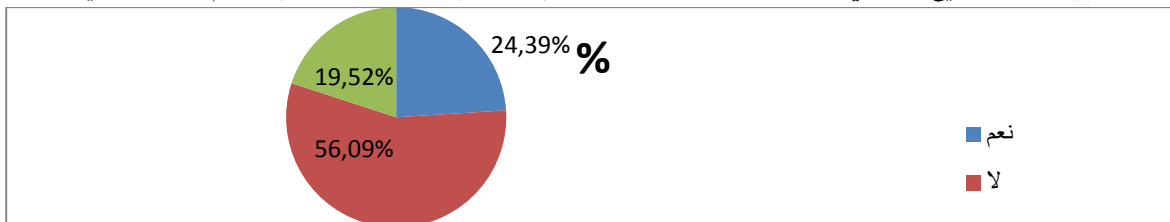
8.2 استعداد عمال المؤسسة لخصم جزء من مرتبهم ليصرف على الدورات التدريبية

الجدول (14-III): توزيع العمال حسب استعدادهم لخصم جزء من مرتبهم لقيام بدورة تدريبية.

العدد	%	
10	24.39%	نعم
23	56.09%	لا
08	19.52%	لا أملك إجابة محددة
41	100%	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بعد تفريغ الاستمارة

الشكل (12-III): التوزيع النسبي للعمال حسب استعدادهم لخصم جزء من مرتبهم لقيام بدورة تدريبية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول (14-III)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 56.09% من العينة المستجوبة و التي تمثل 23 فرد أجابوا أنهم غير مستعدين بأن يتم خصم من مرتبهم ليصرف على التدريب، أما نسبة 24.39% و التي تمثل 10 أفراد أجابوا بأنهم مستعدون

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية

بأن يتم خصم جزء من مرتبهم ليصرف على التدريب، أما نسبة % 19.52 و التي تمثل 08 أفراد فإنهم لا يملكون إجابة محددة.

نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة غير مستعدين بأن يتم جزء من مرتبهم ليصرف على التدريب، مما يدل أن التدريب يعتبر في نظر العمال تكلفة إضافية إذا كان على حسابهم و عائد معنوي إذا كان على حساب المؤسسة .

3. اثر التدريب في المؤسسة على كفاءة العمال

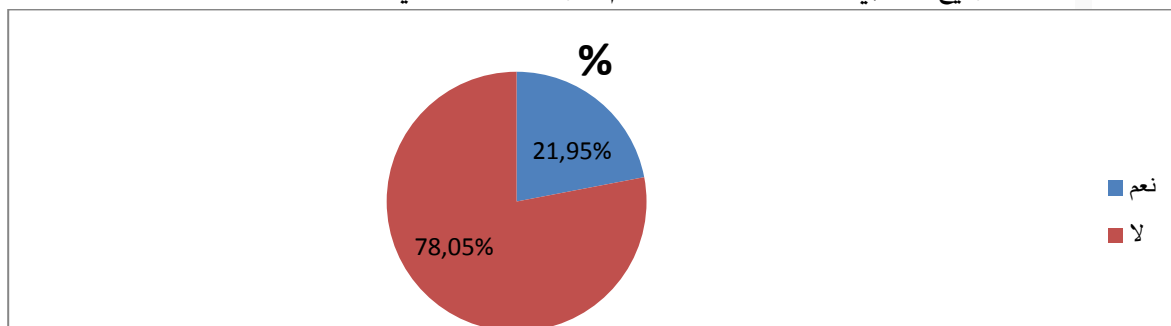
1.3 اهمية التدريب في نظر عمال المؤسسة

الجدول (15-III): توزيع العمال حسب آراءهم حول اهمية التدريب

العدد	%	
09	21.95%	نعم
32	78.05%	لا
00	00	لا أملك إجابة محددة
41	100%	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بعد تفريغ الاستمارة

الشكل (13-III): التوزيع النسبي للعمال حسب آراءهم حول اهمية التدريب



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول (15-III)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة % 78.05 من العينة المستجوبة و التي تمثل 32 فرد أجابوا بأن التدريب

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية

ليس أمر روتيني و يمكن أن يزيد في مهارة العامل ، أما نسبة % 21.95 و التي تمثل 09 أفراد أجابوا بأن التدريب أمر روتيني و لا يمكن أن يزيد من مهارة العامل.
نستنتج أن أغلبية العمال أجابوا بأن التدريب ليس بأمر روتيني و يمكن أن يزيد في مهاراتهم و قدراتهم لأن له الأثر الواضح عليهم نظرا قدرته على رفع كفاءة العمال وبالتالي تحسين الخدمة بهذه المؤسسة.

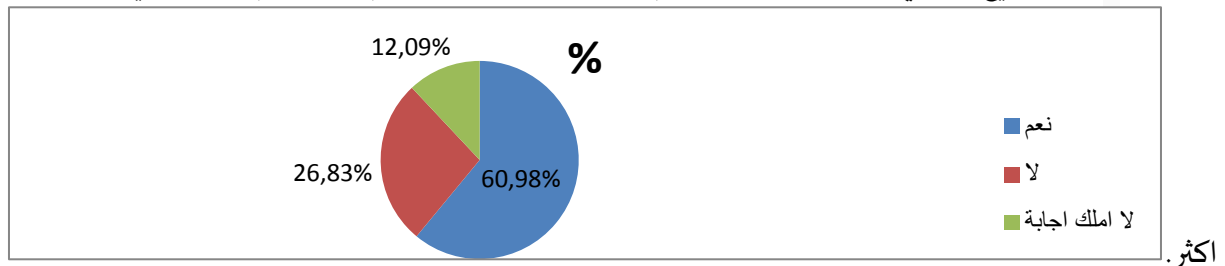
3.2 تحسين اداء عمال المؤسسة بعد التدريب

الجدول (16-III):توزيع العمال حسب اراءهم حول فيما اذا كان ادائهم لوظائفهم بعد التدريب بسهولة اكثر

الرد على الاستبيان	العدد	%
نعم	25	60.98
لا	11	26.83
لا أملك إجابة محددة	05	12.09
المجموع	41	100%

المصدر:من اعداد الطالبة بعد تفريغ الاستمارة

الشكل (14-III):توزيع النسبي للعمال حسب اراءهم حول فيما اذا كان ادائهم لوظائفهم بعد التدريب بسهولة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (16-III)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60.98 من العينة المستجوبة و التي تمثل 25 أفراد أجابوا بأن أدائهم لوظائفهم أصبح سهلا بعد تلقيهم للدورات التدريبية في حين أن نسبة 26.83 و التي تمثل 11 أفراد أجابوا بأن أدائهم لم يصبح سهلا بعد تلقيهم لدورات تدريبية، أما نسبة 12.09 و التي تمثل 05 أفراد لا يملكون إجابة محدد .

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية

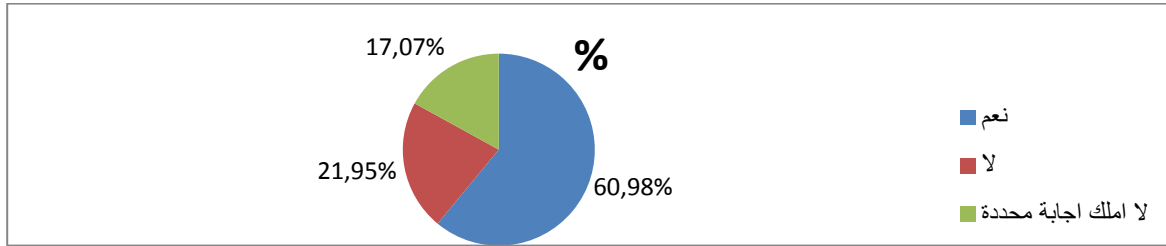
نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة الذين تلقوا دورات تدريبية أصبح أداءهم لوظائفهم سهلا و بصورة ملحوظة مما يوجي بالأثر الواضح للتدريب على الأداء.

3.3 سرعة اداء عمال المؤسسة لوظائفهم بعد القيام بالدورات التدريبية
الجدول (17-III): توزيع العمال حسب اراءهم في ما اذا كان ادائهم لوظائفهم بعد التدريب كان بوقت اقل من السابق.

الرد على الاستبيان	التكرار	%
نعم	25	60.98%
لا	09	21.95%
لا أملك إجابة محددة	07	17.07%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بعد تفريغ الاستمارة

الشكل (15-III): التوزيع النسبي للعمال حسب اراءهم في ما اذا كان ادائهم لوظائفهم بعد التدريب كان بوقت اقل من السابق.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (17-III)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 60.98% من العينة المستجوبة و التي تمثل 25 عامل أجابوا بانهم بعد تلقيهم دورات تدريبية أصبحوا يقومون بوظائفهم في وقت أقل من السابق ، أما نسبة 21.95% و التي تمثل 09 عمال أجابوا أنهم بعد تلقيهم لدورات تدريبية أصبحوا يقومون بوظائفهم بنفس الوقت السابق، و نسبة 17.07 و التي تمثل 07 عمال لا يملكون إجابة محددة.

نستنتج أن غالبية عمال المؤسسة و الذين خضعوا لدورات تدريبية أصبحوا يقومون بوظائفهم في وقت اقل من السابق مما يبرز أثر التدريب على تحسين أداء الأنشطة و الوظائف.

4.3 تحسين الكفاءة بعد التدريب

الجدول (18-III) : توزيع العمال حسب رأيهم فيما اذا كان تحسن في كفاءتهم بعد التدريب.

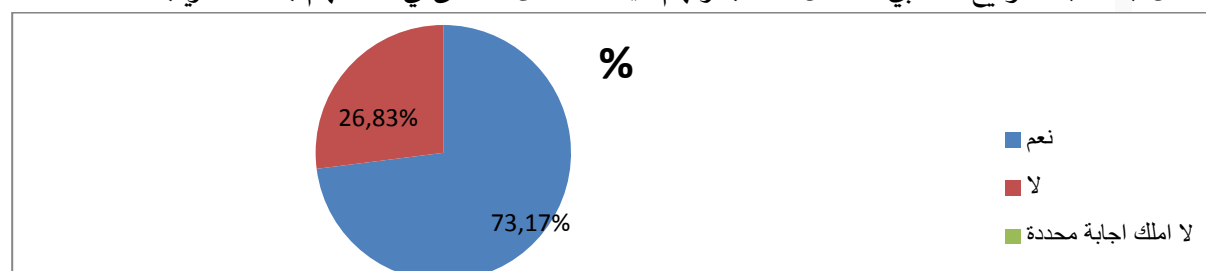
العدد	%

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية

73.17%	30	نعم	
26.83%	11	لا	
00	00	لا أملك إجابة محددة	
100%	41	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بعد تفريغ الاستمارة.

الشكل (III-16): التوزيع النسبي للعمال حسب رأيهم فيما اذا كان تحسن في كفاءتهم بعد التدريب.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (III-18)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 73.17 من العينة المستجوبة و التي تمثل 30 فرد أجابوا أن مستوى أدائهم تحسن بعد التدريب أما نسبة 26.83 و التي تمثل 11 أفراد أجابوا بأن مستوى أدائهم لم يتحسن بعد التدريب.

نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة يرو تحسن في مستوى كفاءتهم بعد التدريب مما يظهر الدور البارز للتدريب على العمال.

5.3 رغبة عمال المؤسسة في تحسين مستوى كفاءتهم

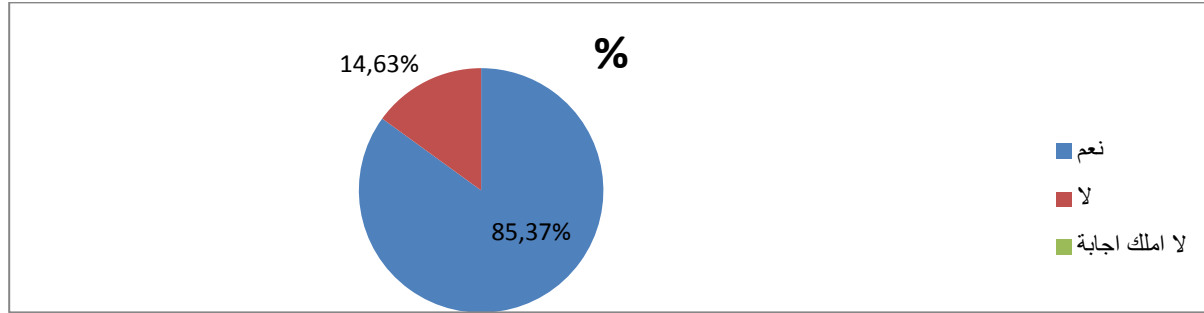
الجدول (III-19) توزيع العمال حول في ما اذا كان لديهم رغبة في تحسين كفاءتهم

التكرار	%	
35	85.37%	نعم
06	14.63%	لا
00	00	لا املك اجابة
41	100%	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بعد تفريغ الاستمارة

الشكل (III-17): توزيع النسبي للعمال حول في ما اذا كان لديهم رغبة في تحسين كفاءتهم

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (19-III)
التعليق:

نلاحظ من خلا الجدول أن 85.37 % من العينة المستجوبة و التي تمثل 35 فرد أجابوا بأن لديهم رغبة في تحسين مستوى كفاءتهم، و أن نسبة 14.63 % و التي تمثل 06 أفراد أجابوا بأن ليس لديهم رغبة في تحسين مستوى كفاءتهم.

نستنتج ان أغلبية عمال المؤسسة لديهم رغبة في مستوى كفاءتهم، مما سيظهر اثر للتدريب إذا تم تلقيه بالتوقيت المناسب.

6.3 تحسن مستوى اداء المؤسسة ككل بعد التدريب

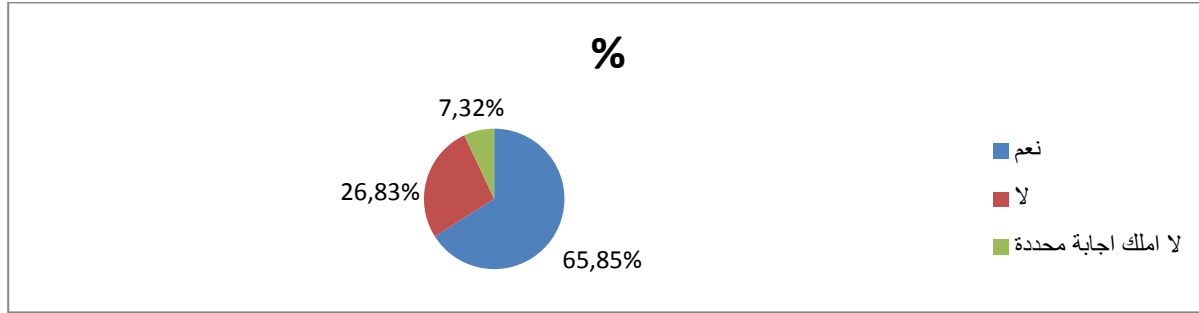
الجدول (20-III): توزيع العمال حسب ارائهم حول تحسن مستوى اداء مؤسستهم ككل بعد تلقيهم للتدريب.

التكرار	%
27	65,85%
11	26,83%
03	7,32%
41	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بعد تفريغ الاستمارة

الشكل (18-III): التوزيع النسبي للعمال حسب ارائهم في تحسن مستوى اداء مؤسستهم ككل بعد تلقيهم للتدريب.

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (III-20)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 65,85% من العينة المستجوبة والتي تمثل 27 أفراد أجابوا بأن هناك تحسن ملحوظ على مستوى المؤسسة و ذلك بعد تلقيهم لدورات تدريبية مكثفة، أما نسبة 26,83% والتي تمثل 11 أفراد أجابوا بأن ليس هناك تحسن على مستوى المؤسسة، و ذلك بعد تلقيهم لدورات تدريبية أما نسبة 7,31% والتي تمثل 03 أفراد أجابوا بأنهم إجابة محددة.

نستنتج أن دورات التدريبية التي قام بها عمال المؤسسة أدت إلى تحسن ملحوظ على مستوى اداء المؤسسة مما يبرهن على الدور البارز للتدريب تحسين كفاءة الموارد البشرية و أداء المؤسسة ككل.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا بالمؤسسة عن طريق الاستبيان الذي شمل عينة تتكون من 41 عامل ومن خلال الاستقراء الشامل لإجاباتهم حول الأسئلة المطروحة في الاستمارة يمكن الاستنتاج بان للتدريب حيز مهم ضمن اهتمامات الفئة العمالية في هذه المؤسسة ما يظهر الأثر الواضح للتدريب او الدور البارز الذي يأتي من خلال الدورات التدريبية المكثفة و المتزامنة مع متطلبات وتطلعات التكنولوجيا إذ يظهر بان الأداء المتناسق داخل المؤسسة فيما بين الوظائف المختلفة و بالخصوص الوظائف التي يلعب فيها العنصر البشري الدور البارز في تقديم خدمة الصحية فبالتدريب المنتظم و المنسق يمكن للأداء أن يتحسن على مستوى إدارة الموارد البشرية وعلى مستوى المؤسسة ككل.

ان اهتمام مصالحة الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية دليل على السعي الى تحسين من كفاءة العامل التي تساهم في تحسين نوعية الخدمة الاستشفائية .

الخاتمة العامة

التدريب من أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة وذلك حفاظا و ضمانا لنجاحها فالمؤسسة تسعى من خلال التدريب إلى اكتساب عمالها لمعارف وأفكار وذلك لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال و جيد لمسايرة التطورات التكنولوجية و العلمية السريعة، فقد تتطلب إدارة الموارد البشرية مسيرين يمتلكون كفاءات و قدرات فكرية لا يستهان بها لكن مدة الجهود الفكرية يجب أن تتوج بعملية تدريبية فعالة و التي تمكن المؤسسة من مواجهة التطورات الحاصلة، وعليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم تصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد و المؤسسات و المتطلبات التكنولوجية والعلمية، و ذلك من اجل اكتساب خبرات و مهارات، و توجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد على أداء الأعمال المكلفين على أكمل وجه.

ف لتحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية لابد من القيام الاخيرة بدورات تدريبية من خلال تحديد احتياجاتها التدريبية، تصميم برامج تدريبية تناسب و متطلبات الدورة التدريبية، تنفيذ البرامج و اخيرا تقييمها .

نتائج الدراسة:

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة تتمثل فيما يلي:

- وجود اهتمام من طرف ادارة الموارد البشرية بتدريب موظفيها دراية منها على اهميته وضرورته لتحسين الخدمة الصحية
- وجود اتجاهات قوية لدى مفردات العينة المستجوبة المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة بصلاحيه التدريب لتحقيق الارتقاء بالاداء وكفاءة العاملين.
- وجود قناعة كبيرة ان التدريب ليس امر روتيني في المؤسسة وان له عائد يعود على العمال بالنفع.
- أكدت اراء المعنيين بالدراسة أن التدريب يعمل على صقل كفاءة العاملين وهذا من جهة الواقع العملي والذي يتفق مع الجانب النظري الذي تناو لناه في الدراسة والذي يؤكد أن من الأهداف الأساسية للتدريب هو رفع وزيادة كفاءة أداء العاملين.
- ان العاملين بالمؤسسة لديهم قناعة بان التدريب يحسن من كفاءتهم وان اداءهم لمهامهم بعد التدريب كان اكثر سهولة وبأقل وقت من السابق.
- لا يكفي القيام بالدورات التدريبية بل يجب تقييمها والسعي لتحسين الدورات التدريبية .
- غياب الوعي بأهمية التدريب لبعض العاملين يجعل من الدورة التدريبية لا فائدة منها وكونها وقت وهدر للوقت.

- أغلبية عمال المؤسسة محل الدراسة غير مستعدين بأن يتم جزء من مرتبهم ليصرف على التدريب، مما يدل أن التدريب يعتبر في نظر العمال تكلفة إضافية إذا كان على حسابهم و عائد معنوي إذا كان على حساب المؤسسة.

- ضرورة توفير ادوات التدريب والقيام بمراقبة العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات الى غاية تقييم العملية.

إختبار صحة الفرضيات:

❖ بالنسبة للفرضية الاولى:

ترتكز الفرضية الاولى على ان التدريب وظيفة أساسية و بالغة الأهمية في إدارة الموارد بشرية حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تطوير و اكتساب مهارات و قدرات و معارف للأفراد العاملين بها ، ومن خلال بحثنا اتضح لنا أنّ عملية التدريب تقوم بتحسين أداء الافراد ويساعدهم على تطوير مهاراتهم، ومعالجة نقاط النقص لديهم وبالتالي القيام بمهامهم اليومية بكفاءة عالية وعلى ضوء هذا يتم تأكيد صحة الفرضية الاولى.

❖ بالنسبة للفرضية الثانية:

- ترتكز الفرضية الثانية على إن الجهود التدريبية لا تقطف ثمارها إلا إذا كان الأساس المعتمد عليه في تصميم البرامج التدريبية يتوافق مع احتياجات الافراد في المؤسسة فمن خلال دراستنا تبين لنا ان العملية التدريبية تتكون من اربعة مراحل وهي تحديد الاحتياجات التدريبية ،تصميم البرنامج التدريبي،تنفيذ البرنامج التدريبي ثم تقييم البرنامج التدريبي واهم مرحلة من هذه المراحل لتحقيق نتائج جيدة من العملية التدريبية هي تحديد الاحتياجات التدريبية التي على ضوءها تقوم العملية التدريبية فب التحديد الجيد والصحيح لاحتياجات التدريب في المؤسسة يتم الوصول الى النتائج المرجوة من التدريب ومنه يتم تأكيد الفرضية الثانية.

❖ بالنسبة للفرضية الثالثة:

تتمحور الفرضية الثالثة على ان الاهتمام بالتدريب من ابرز عوامل نجاح واستمرار المؤسسة ومن خلال دراستنا تبين ان التدريب يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة واكتساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة مما يزيد في انتاجية المؤسسة ونجاحها ومنه يتم تأكيد الفرضية الثالثة.

التوصيات:

- ترسيخ القناعة لدى إدارة المستشفى والعاملين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية التدريب، والفوائد الناجمة عن تطبيقه، ودون اقتناع الإدارة بأهمية التدريب فإن أي جهد يبذل وفي أي مستوى كان لن يكتب له النجاح، كذلك لا بد من ترجمة الاقتناع إلى ممارسات فعلية ملموسة، وتوفير الموارد المادية والبشرية والتسهيلات الكافية.
- العمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق العملية التدريبية، وتوفير البرامج التدريبية التي تتماشى مع احتياجات العاملين، وذلك لإكسابهم معارف ومهارات ادارية وطبية، وتغيير النظرة للتدريب واعتباره استراتيجية أساسية و**داعمة** لنجاح المؤسسة، بدلا من اعتباره تكلفة إضافية.
- يجب على المستشفيات اجراء الدراسات العلمية للتعرف على احتياجات العاملين ونقاط الضعف وكفاءتهم. لأن الخطوة الأولى في التدريب هي تحديد احتياجات العاملين ولا يمكن لأي برنامج تدريبي أن يكون ناجحا دون معرفة هذه الاحتياجات بالاضافة الى ان البرنامج التدريبي يهدف الى تطوير وتحسين كفاءة العاملين وتحسين الخدمات الصحية وبالتالي يجب تحديد النقص والعيوب في مهارات العاملين ولكي يكون التدريب ناجحا يجب إقناع العاملين بأهمية التدريب بالنسبة لهم.
- تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر والاستفادة من خبرات المؤسسات الاستشفائية الاخرى في مجال التدريب و في وضع البرامج وحتى استقدام مدربين كفيئين في تدريب العاملين، وعملية التقييم يجب أن تتضمن أهداف التدريب وطرق التدريب وآلية التدريب وزمن ومكان التدريب والوسائل المستخدمة لتنفيذ البرنامج التدريبي والتكاليف وعدد الشكاوي وسلوك المتدربين.

افاق البحث :

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، والحقيقة التي توصلنا إليها أن الموضوع يحتاج إلى تفصيل كبيرة، لذا فإننا نعتبر دارستنا هذه كقاعدة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بها يمكن أن تسهم أكثر في اثراء البحث العلمي في ميدان التدريب وكفاءة الموارد البشرية الاستشفائية وفي ما يلي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن نلفت أنظار الباحثين لمعالجتها:

- دور التدريب في رفع كفاءة الطاقم الطبي في المراكز الاستشفائية الجامعية.
- دراسة تقييمه لواقع التدريب في المنظومة الصحية .

قائمة المراجع:

- الكتب:
- سعاد نائف برنوطي, (إدارة الموارد البشرية) إدارة الأفراد, دار وائل للطباعة و النشر, عمان, 2001
- Gestion des ressources humaines, Edution Dunod, (Bernard Martory, Daniel Crozet. 2005) Paris
- علي السلمي(2001), إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة
- خليل محمد محسن الشماع , خيضر كاظم حمود- نظرية المنظمة, دار المسيرة عمان, 2000
- ثابت عبد الرحمان إدريس , كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية , , الدار الجامعية الإسكندرية, 2002
- حسان محمد النذير حرستاني, إدارة المستشفيات, معهد الإدارة العامة, المملكة العربية السعودية 1990
- حسان محمد النذير حرستاني, المدخل لعلم الإدارة الصحية, معهد الإدارة العامة, المملكة العربية السعودية 1990
- ردينه عثمان يوسف, " التسويق الصحي والاجتماعي", دار المناهج للنشر والتوزيع, الأردن , 2008
- غازي فرحان أبو زيتون, خدمات الإيواء في المستشفيات, دار زهران للنشر والتوزيع, عمان, 1999
- عبد المعاطي ايوب, التدريب وتنمية الموارد البشرية, الطبعة الاولى, دار النشر بعمان ,الاردن, 2000
- هلال محمد عبد الغني(2000),مهارات ادارة الجودة الشاملة في التدريب, الطبعة الثانية, ايتراك للنشر والتوزيع, القاهرة
- امانى خضر شلتوت(2009), "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري",مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة اعمال,تخصص ادارة اعمال,كلية التجارة,الجامعة الاسلامية غزة
- قريشي محمد الصالح(2005):"تقييم فعاليته برامج تدريب الموارد البشرية",مذكرة مقدمه لنيل الماجستير في علوم التسيير,كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير,جامعة منتوري –قسنطينة-
- هلال محمد عبد الغني(2000),مهارات ادارة الجودة الشاملة في التدريب, الطبعة الثانية, ايتراك للنشر والتوزيع, القاهرة
- المذكرات:
- عمر بلخير جواد, دور تكوين الموارد البشرية في نجاح المؤسسة الاقتصادية,رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية, تخصص تسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة ابي بكر بلقايد, تلمسان, 2014/2015, ص ص 25, 26
- سراج وهيبة, استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام ,مذكرة مقدمة لنيل

- شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012
- احلام قاسي، مذكرة مقدمه ضمن نيل شهادة الماستر في علوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، معهد العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة العقيد أكلي محند اولحاج البويرة، 2012/2011
- سيد احمد حاج عيسى، اثر تدريب الافراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012
- مويسي هالة و هبول وسيلة، دور التدريب في تطوير اداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، ادارة الاعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اوكلبي محند الحاج البويرة
- محمد محمود عبد الله يوسف وصلاح الدين عبد النبي، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة، تمهيدي للدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة القاهرة، 2010
- كمال تيميزار (2014)، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-
- مدوري نور الدين، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه "تسيير الافراد وحوكمة الشركات"، 2011
- خالد عبد الله المريناني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة اداء عاملي القطاع العام، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية والمالية، تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الباحة المملكة العربية السعودية
- جلاب خولة، الخدمات الصحية وضغوط العمل في المؤسسات الصحية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الانسانية، تخصص تنظيم وتنمية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي تبسي تبسة، 2011
- هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم الكفاءات بالمؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية، مدرسة الدكتوراه "ادارة الافراد وحوكمت الشركات"، جامعة الجزائر 03، 2010
- نذيرة بوزيد، "دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة

- لاستكمال نيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012
- محمود ابراهيم عبد المجيد، اثر التدريب على اداء المشروعات الصغيرة، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، 2007، ص115 حسن ابن عوف، الدورة التدريبية في مجال أساليب التدريب وبناء القدرات، المعهد العالي لعلوم الزكاة، الخرطوم/نوفمبر 2012
- بن جدو محمد الأمين، "دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، السنة الجامعية 2012/2013
- طالب دنيا احمد، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة من ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2012/2013
- واله عائشة، اهمية جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا المريض، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010/2011
- نصر الدين عيساوي، مراقبة التكاليف في المؤسسة الاستشفائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد المالي، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2006/2007
- سميرة اختر، الجودة الشاملة في المستشفيات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة
- خوجي فايزة، دور التدريب في رفع كفاءة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي المدية، 2007/2008
-
- الاوراق البحثية:
- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، سنة 2008

- علي ميا، اثر التدريب و التاهيل المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية العدد 3 مجلد رقم 36، جامعة تشرين، 2014
- كمال منصور، "تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، جامعة بسكرة ، العدد السابع في جوان 2010
- منظمة الصحة العالمية، ادارة المستشفيات، سلسلة التقارير الفنية، رقم 390، جنيف ، سويسرا 2006
- ليلى بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين الاداء في المؤسسة الاستشفائية العمومية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد رقم 01 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، ديسمبر 2014
- يزيد ذيب عبد الله، دور التدريب في تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية الاردنية، مجلة البحوث المالية، العدد السادس ، الجامعة الاردنية، الاردن 2016

مدخلات علمية:

- علي محمد عبد الوهاب، ادارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الادارة، اجتماع استشاري لتنمية الادارة العامة والمالية العامة من الى 3 سنة 2003، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، بيروت، ص 6
- ابراهيم موسي عيسى، مفهوم وطبيعة وفلسفة التدريب، مداخلة مقدمة في دورة تقويم اثر التدريب في المعهد العالي لعلوم الزكاة الخرطوم_جمهورية السودان
- ا:بارك نعيمة، سياسة التدريب واهميتها في اندماج المؤسسة الاقتصادية في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الرابع حول : إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية 2009، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهر مولاي سعيدة
- مصنوعة احمد ، مداخلة بعنوان "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير – تجارب الدول"، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ديسمبر 2012

المواقع الالكترونية:

- صادق الصادق، "مفهوم وتعريف الموارد البشرية"، المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية، على الموقع <https://hrdiscussion.com/hr4236> يوم 2016/12/23
- <http://www.moh.gov.sa/depts/PCC/Description/Pages/Training.aspx>
- احمد ابو علي، الكفاءة في المؤسسة على الموقع <http://www.startimes.com/?t=30913119> يوم

12/03/2017

- http://www.elbassair.com/components/com_jdownloads/fileimages/Pripare-math2.JPG
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية، على الموقع www.fahr.gov.ae يوم 2016/12/20
- عقوني محمد، الموارد البشرية، على الموقع <http://www.kutub.info/library/book/16101> يوم 2016/12/20

استبيان : Questionnaire

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية,التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية

سيداتي,سادتي,آنساتي, تحية طيبة.....

يسرني أن تساعدوني في انجاز مذكرتي للماستر في تخصص " إدارة الهياكل الاستشفائية" تحت عنوان " دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية" وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة آتية الذكر بكل صدق و موضوعية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة, بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيكم. وليكن في علمكم أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن يتم استخدامها إلا لإغراض البحث العلمي.

نشكركم مسبقا لتعاونكم معنا في هذه الدراسة.

الاستبيان

1- الأسئلة الشخصية:

السؤال الأول: الجنس

ذكر انثى

السؤال الثاني: ماهي الفئة التي يقع ضمنها سنكم؟

أقل من 25 سنوات أكثر من 25 سنوات أقل من 50 سنوات

السؤال الثالث :

ما هو عدد سنوات عملكم في المؤسسة؟

أقل من 05 سنوات أكثر من 05 سنوات أكثر من 10 سنوات

الأسئلة الخاصة بالتدريب.

السؤال الرابع: هل تعتقد ان المؤسسة التي تعمل بها تهتم بتدريب عمالها؟

نعم لا

السؤال الخامس: خلال عملكم بالمؤسسة هل تلقيتم تدريب أو تكوين أم لا؟

نعم لا

السؤال السادس: إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو عدد المرات التي تلقيتم فيها التدريب؟

مرة واحدة مرتين أكثر من ثلاث مرات

السؤال السابع: كم كانت المدة التي تلقيتم فيها التدريب؟

أقل من شهر أكثر من شهر أكثر من ثلاث أشهر

السؤال الثامن: هل تلقيتم تدريب في مكان العمل او خارج مكان العمل؟

في مكان العمل خارج مكان العمل

السؤال التاسع منذ متى تلقيتم آخر تدريب؟

قبل سنة أكثر من سنة

السؤال العاشر: ما هي الفترة التي ترونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية؟

سنة اشهر سنة اكثر من سنة

السؤال الحادي عشر: هل أنت مستعد بأن يتم خصم جزء من مرتبك ليصرف على التدريب؟

نعم لا لا أملك إجابة محددة

الاسئلة حول اثر التدريب في المؤسسة على كفاءة العمال

السؤال الثاني عشر: هل ترون بأن التدريب امر روتيني لا يمكن ان يزيد في مهارتك شيء؟

نعم لا لا أملك إجابة محددة

السؤال الثالث عشر: هل ترون بعد تلقيكم لدورات تدريبية هل ترون أن أدائكم لوظائفكم سيكون بسهولة أكثر؟

نعم لا لا أملك إجابة محددة

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية

السؤال الرابع عشر: بعد تلقيكم لدورات تدريبية هل ترون أن اداءكم لوظائفكم سيكون بوقت أقل من

السابق؟

نعم لا لا أملك إجابة محددة

السؤال الخامس عشر: هل ترون تحسن في كفاءتكم بعد التدريب؟

نعم لا لا أملك إجابة محددة

السؤال السادس عشر: هل لديكم رغبة في تحسين مستوى كفاءتكم؟

نعم لا لا أملك إجابة محددة

السؤال السابع عشر: بعد تلقيكم لتدريب مكثف و بعد مدة من العمل في المؤسسة ، هل ترون تحسن ملحوظ

على مستوى مؤسساتكم ككل؟

نعم لا لا أملك إجابة محددة

نشكركم على تعاونكم معنا على إنجاز هذا العمل .

الملخص:

إن مصطلح الكفاءة يعتبر بعدا جديدا فرضته المتغيرات الاقتصادية، التنظيمية والاجتماعية، فهو يرتبط ارتباطا وثيقا بالعنصر البشري، الذي يعتبر عنصر مهما بالنسبة للمؤسسة. فالمؤسسات الاستشفائية حالها حال أي مؤسسة، تعمل جاهدة للحصول على كفاءات بشرية ذات خبرة عالية، لما لها من تأثير كبير على أداء هذه المؤسسات، فمن أجل تأكيد هذه العلاقة، قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للطفولة والام "لالة خيرة" بمستغانم، فلاحظنا أنه كلما كان هناك تسيير جيد للموظفين والعمل على تطوير قدراتهم من خلال الدورات التدريبية كلما كان هناك تحسن في كفاءة العمال، وبالتالي تقديم أفضل مالدتهم، مما يؤدي بدوره إلى الرفع من أداء المؤسسة وتقديم خدمة صحية جيدة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الكفاءة، الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية.

Résumé :

L'efficacité à long terme est une nouvelle dimension imposée par les variables économiques, organisationnelles et sociales, il est étroitement lié à l'élément humain, qui est considéré comme un élément important pour l'institution. .

L'hôpital des institutions inchangé si une institution, travaille dur pour obtenir l'efficacité de l'homme avec très expérimenté, en raison de l'impact significatif sur les performances de ces institutions, afin de clarifier et de confirmer cette relation, nous avons appliqué une étude sur le niveau hôpital d'institution spécialisé de la mère et l'enfant , « lala kheira » au Mostaganem, on a vue que chaque fois qu'il ya un bon fonctionnement du personnel et du travail à développer leurs capacités à travers des formations, chaque fois qu'il ya la satisfaction des employés, et fournir ainsi le meilleur, ce qui à son tour conduire à la levée de la performance de l'organisation.

Mots-clés: la formation, l'efficacité, les ressources humains, les institutions hospitalières.

