

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة : علوم التسيير التخصص : تسيير استراتيجي دولي

دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة
الامومة و الطفولة - مستغانم-

تحت إشراف الأستاذة

• حجار آسية

مقدمة من طرف الطالبة

• زيان سامية

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم و اللقب	رتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن حليلة خيرة	أستاذة مساعدة - أ -	جامعة مستغانم
مقررا	حجار آسية	أستاذة محاضرة - ب -	جامعة مستغانم
مناقشا	قبايلي الحاجة	أستاذة مساعدة - أ -	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2017-2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم مالية و محاسبة



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة : علوم التسيير التخصص : تسيير استراتيجي دولي

دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة
الامومة و الطفولة - مستغانم-

تحت إشراف الأستاذة
• حجار آسية

مقدمة من طرف الطالبة
زيان سامية

السنة الجامعية : 2016-2017

شكر و تقدير

أول من يشكر ويحمد أناء الليل و أطراف النهار, هو العلي القهار الأول و الآخر و الظاهر و الباطن الذي أغرقته بنعمه التي لا تحصي و أغرق علينا برزقه الذي لا يفنى و أنار دروبنا فله جزيل الحمد و الثناء العظيم , هو الذي أنعم علينا اذا أرسل فينا عبده و رسوله محمدا بن عبد الله عليه أزكى الصلوات و أظهر التسليم, أرسله بقرآنه المبين فعلمنا ما لم نعلم و حثنا على طلب العلم أينما وجد .

لله الحمد كله والشكر كله ان وفقنا و ألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل الشكر موصول الى كل معلم أفادنا بعلمه من أولى مراحل الدراسة حتى هذه اللحظة

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر و عظيم الامتنان و التقدير للأستاذة الدكتورة " حجار أسية" المشرفة على هذه المذكرة ، فقد لمست منها الرعاية و حسن التوجيه و ما قدمت لي من علم غزير و خلق كريم سائلا المولى العلي القدير أن يجزيها عني خير الجزاء و أن يبارك لها في وقتها و جهدها و يرزقها ذرية صالحة .

إلى أساتذتنا، وكافة أسرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم تسيير بجامعة مستغانم اللذين كانوا نعم السند في تحضير هذه المذكرة

كما نتوجه بخالص شكرنا و تقديرنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل، و إلى كل من لم يبخل علينا بنصائحه و إرشاداته و توجهاته من أجل إتمام هذا العمل.

وفي الأخير لا يسعنا الا أن ندعوا الله عزوجل أن يرزقنا السداد و الرشاد و العفاف و الغنى

وأن يجعلنا هداة مهتدين

أمين يارب العالمين.

الاهداء

اهدى خاتمة السنوات الجامعية الى من قال فيهم خالق هذا الكون
"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا اما يبلغن عندك الكبر احدهما
او كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما "

اهدى عملي هذا

الى من تعجز الكلمات عن ذكر مآثرهما إلى الشمس التي أنارت دربي بوجودها الى نبض
قلبي الى من تمت وصول هذا المقام الى من كان دعاءها سر نجاحي
إلى التي لن أوفيتها حقها مهما قلت فيها.

اليك امي اطال الله عمرك

الى ذكرى من افتخر بحمل اسمه والذي طالما حلمت بأن يراني أتخطي درجات العلم والنجاح.

الى روح ابي الغالي

الى زوجي العزيز الذي طالما وقف بجانبني مشجعا لي في كل أمور حياتي
كما لا أنسى بنتاي إيمان وشيماء حفظهم الله ورعاهم
وإلى من تقاسمت معهم الحزن والفرح الى اخوتي واخواتي

الى كل افراد عائلي صغارا وكبارا.

الى كل صديقاتي وخاصة بمصلحة التلقيح خالدية، بتول، سهيلة، حليلة، أمينة ،

خيرة، منال، فتيحة والى كل من هن في قلبي .

الى كل هؤلاء اهدى عملي المتواضع

زيان سامية

فهرس المحتويات

الاهداء

الفهرس

قائمة الأشكال والجداول

1المقدمة العامة
4الفصل الأول: وظيفة ادارة الموارد البشرية
6المطلب الاول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية
61- نشأة وتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
72- ماهية إدارة الموارد البشرية, أهدافها وأهميتها
103-مبادئ إدارة الموارد البشرية
11المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
111-تحليل العمل
112-- الاختيارو التعيين
123-التدريب
13المبحث الثاني : مدخل لتدريب الموارد البشرية
13المطلب الاول: تدريب الموارد البشرية
131-اساسيات حول التدريب
162- الفرق بين التدريب والتعليم
17المطلب الثاني: انواع التدريب و انماطه
171-انماط التدريب
182-الأنشطة التدريبية
193-انواع التدريب
21المطلب الثالث :أنواع البرامج التدريبية
221- أنواع البرامج التدريبية حسب المستوى التنظيمي
232-أنواع البرامج التدريبية حسب غايتها
233-الاساليب التدريبية
29المبحث الثالث: عناصر العملية التدريبية
29المطلب الأول : عناصر التدريب
301-طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية
332- تصميم البرامج التدريبية

37	3- تقويم البرامج التدريبية.....
39	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة للمؤسسة
40	الاستشفائية المتخصصة الامومة و الطفولة لالة خيرة مستغانم.....
42	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الامومة و الطفولة لالة خيرة...
42	المطلب الأول: المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.....
42	1- المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الامومة و الطفولة لالة خيرة مستغانم.....
43	2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الامومة و الطفولة.....
48	المطلب الثاني : الخدمة الصحية.....
50	المبحث الثاني :برامج تدريب الموظف الجديد في المؤسسة الاستشفائية
50	المطلب الاول: اجراءات تدريب الموظف الجديد.....
53	المبحث الثالث: تحليل علاقة التدريب بأداء العاملين.....
53	المطلب الأول: منهجية الدراسة
54	المطلب الثاني : إجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية.....
69	المطلب الثالث: استنتاج عام واقتراحات
71	خلاصة الفصل.....
73	خاتمة.....
75	قائمة المراجع.....
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
30	العملية التدريبية	01
31	الأهداف التدريبية	02
56	عدد الأفراد حسب الجنس	03
57	عدد الأفراد حسب السن	04
58	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
59	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	06
60	يوضح تقييم التدريب داخل المديرية	07
61	يوضح هل هناك تبادل للمعلومات أم لا؟	08
62	يوضح كمية المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين	09
63	يوضح اللغة المفضلة في التدريب	10
63	إمكانية تغيير منصب العمل من أجل أجر أعلى	11
64	يوضح هل تقييم الرئيس للعامل يجلب له الرضا أم لا	12
65	يوضح هل اهتمام الرئيس بتدريب العامل يجعله راضيا أم لا؟	13
65	يوضح هل وسائل التدريب المستعملة في المؤسسة كافية لنقل المعلومات أم لا؟	14
66	يوضح هل التدريب يشمل كل المستويات الإدارية أم لا؟	15
67	يوضح توقع ترقية مباشرة بعد العملية التدريبية أم لا	16
67	يوضح وجود تدريب إلكتروني داخل المؤسسة أم لا	17
68	يوضح الاقتراحات التي تراها قادرة على تحسين عملية التدريب داخل المؤسسة	18

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	الفرق بين التعليم و التدريب	01
20	أنواع التدريب	02
29	مسؤولية إدارة الموارد البشرية و المديرون التنفيذيون	03
46	هيكله الموارد البشرية	04
55	عدد الأفراد حسب الجنس	05
56	عدد الأفراد حسب السن	06
57	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
58	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	08
59	يوضح تقييم التدريب داخل المديرية	09
60	يوضح هل هناك تبادل للمعلومات أم لا؟	10
61	يوضح كمية المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين	11
62	يوضح اللغة المفضلة في التدريب	12
63	إمكانية تغيير منصب العمل من أجل أجر أعلى	13
64	يوضح هل تقييم الرئيس للعامل يجلب له الرضا أم لا	14
65	يوضح هل اهتمام الرئيس بتدريب العامل يجعله راضيا أم لا؟	15
65	يوضح هل وسائل التدريب المستعملة في المؤسسة كافية لنقل المعلومات أم لا؟	16
66	يوضح هل التدريب يشمل كل المستويات الإدارية أم لا؟	17
66	يوضح توقع ترقية مباشرة بعد العملية التدريبية أم لا	18
67	يوضح وجود تدريب إلكتروني داخل المؤسسة أم لا	19
68	يوضح الاقتراحات التي تراها قادرة على تحسين عملية التدريب داخل المؤسسة	20

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تلعب المؤسسات في الجزائر دورا هاما في تطوير الاقتصاد الوطني الجزائري، عملت هذه المؤسسات منذ نشأتها وبشكل جاد على توسيع شبكة خدماتها، فهي بهذا تفتح فروعها لها. لذا تعمل على إضافة أعداد متزايدة من الموظفين إلى الأفراد العاملين لديها، حيث تعمل جاهدة على تحسين و تطوير نوعية الخدمات التي تقدمها لتتنافس فيما بينها على كسب أكبر قطاع من المتعاملين معها، لهذا كله فقد اعتمدت هذه المؤسسة وبشكل ملحوظ على تطوير قدرات العاملين لديه من خلال عقد دورات تعليمية و تدريبية. حيث يمثل العنصر البشري احد أهم موارد المنظمات - إن لم يكن أهمها على الإطلاق- حيث انه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد و بناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة و العمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة و الاحترام المتبادل و الشعور بالمسؤولية و الانتماء و بث روح التعاون و الولاء في العمل.

ويرى بنس Bennis " أن التغيير ليس سهلا حتى بالنسبة لمن يكرسون أنفسهم له، وانه من الصعب تناسي السلوكيات التي جعلتنا ناجحين في الماضي، و يرى كذلك أن إدارة المنظمات الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات، تعتمد على أفكار و مهارات العاملين و قيمهم". و في عصر العولمة و الانفتاح الذي يميز عالم اليوم و ما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر انفتاحا و مرونة، فقد أصبح التدريب للعاملين موضع الاهتمام و النقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية و الاعتزاز لدى قوة العمل. فطرحت العديد من المقترحات و الأفكار و أجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بالتدريب. وهذا الأخير يعرف بأنه تلك العملية المنظمة و المستمرة التي تكسب الفرد المعارف و المهارات و القدرات و الاتجاهات و الأفكار والآراء اللازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حاليا أو مستقبلا وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم وبتالي زيادة كفاءة الوحدة أو المنظمة التي يعملون فيها تحقيقا للأهداف في إطار خدمه و تحقيق أهداف المجتمع، أن تتحدد العملية التدريبية بصورها و جوانبها المختلفة، فإذا فهم التدريب علي أنه اكتساب معلومات و معارف فقط، تتشكل وفقا لذلك الأساليب و الطرق التدريبية التي تستخدم لتحقيق هذه الحالة علي قياس ما حصله المتدرب من معلومات. إن التخطيط للعملية التدريبية لا بد أن يكون بمعرفة كيفية إنشاء أنواع التخطيط له مستوياته حيث يوجد التخطيط للتدريب في المستوى القاعدي ثم المستوى القطاعي و من التخطيط القطاعي يمكن وضع خطة التدريب علي المستوى القومي.

الاشكالية:

إن العنصر البشري له أهميه كبرى في منظمات الأعمال وهو الذي يقود بدفع بقيه العناصر للمشروع و أهمها الموارد المالية وهو أيضا يمثل العنصر الأساسي في أحداث التغيرات التنظيمية و التغيرات الضرورية لرفع الكفاءة و الأداء في المنظمة. وعلي هذا المنطق أردنا أن نحدد كيفية عملية التدريب في إدارة المواد البشرية لذلك فان التدريب يجب أن يحظى بأهمية كبرى خاصة في دول العالم الثالث ومنها الجزائر لإسهاماتها ايجابيا في أعداد و تدريب القوي البشرية اللازمة لبناء الدولة الجزائرية علي أسس علمية تمكنها من ملاحقه هذا التطورات لتتخلص من التخلف و ألحاق بركب التقدم و التنمية و الرخاء. و يتطرق في ذهن

الأفراد في إدارات الموارد البشرية المختلفة أن التدريب هو وسيلة من وسائل أضعاف الوقت أو الترفيه وأن أهميته العلمية بسيطة ولا تضيف إليهم مزيداً من الخبرات. قبل أن نحكم على هؤلاء الأفراد إن كان كلامهم خطأ أم صواب يجب أن نسال أنفسنا إن كانت اداره التدريب في هذه المنظمات تعمل بطريقه سليمة وعلميه في تدريب هؤلاء الأفراد أم أن الخطأ من الإدارة نفسها!

في ضوء أهداف الدراسة وأهميتها، فإن مشكلة الدراسة يمكن صيغتها على النحو التالي :

ما مدى تأثير التدريب على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية ؟

التساؤلات الفرعية :

1. هل تساهم برامج التدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسة الاستشفائية

الامومة و الطفولة محل الدراسة ؟

2. ماهي علاقة التدريب بالتعلم ؟

الفرضيات :

- تساهم عملية التدريب في تحسين نوعية الخدمة الصحية

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

1-تسليط الضوء على واقع عمل التدريب في المؤسسة الاستشفائية

2-تسليط الضوء على زيادة البرامج التدريبية لتحسين أداء العاملين

3- مناقشة مدى الحاجة إلى الزيادة في البرامج التدريبية :

- ازدياد عدد فروع المؤسسات
- ازدياد عدد العاملين في المؤسسات
- تنوع وتحديث الخدمات المقدمة من المؤسسات
- تقليل تكاليف التدريب و تبرير ما يتفق على التدريب من خلال تقييم العائد منها .

أهمية الدراسة : أهمية البحث تكمن في :

- 1- إمكانية التدريب في أي وقت وفي أي مكان وعرضها بصفة مبسطة وسهلة
- 2- تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية
- 3- التمكن من تدريب وتعليم العاملين وتأهيلهم دون الحاجة إلى ترك أعمالهم
- 4- أساليب تدريبية حديثة وإمكانية استمرار تحديثها
- 5- التفاعل النشط بين أطراف العملية التدريبية
- 6- توفر التدريب في أوقات متعددة لتناسب المتدربين بظروفهم المتنوعة
- 7- الإشراك والتعاون من كافة الأطراف حتى يتسنى الاستفادة من خبرات الآخرين لاختلاف الزمان والمكان .

اسباب اختيار البحث:

ما دفعنا إلى اختيار هذا البحث هو الأسباب التالية :

1. محاولة معرفة أهمية التدريب و اثره في رفع اداء الفرد
2. كون ان التدريب هو وسيلة من الوسائل الفعالة لرفع مستوى الافراد و المؤسسة
3. قابلية الموضوع للبحث
4. -الشعور بالرغبة في الاطلاع و الاستفادة و اكتساب بعض المعلومات من خلال لدراسة.
5. -إيماننا بأهمية العنصر البشري في المؤسسة ،فهو المورد الذي تتوقف عليه كفاءة و فاعلية المؤسسة و بالتالي نموها و بقائها .

تقسيمات الدراسة :

نعتمد في هذا البحث على مقدمة عامة وفصلين من أجل الأمام بمختلف جوانب المؤسسة . سنتناول في الفصل الأول على ثلاثة مباحث المبحث الاول يشمل مفاهيم حول الموارد البشرية مع تبيان نشأتها أهدافها وأهميتها ووظائفها اما المبحث الثاني تدريب لموارد البشرية و المبحث الثالث عناصر عملية التدريب . أما الفصل الثاني ، فقد نتطرق إلى حالة تطبيقية للتدريب بمؤسسة الاستشفائية بمسغانم .

الفصل الاول :

تدريب

الموارد البشرية

تمهيد:

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، و إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين. و من أجل الإحاطة بالمفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، نتناول في المبحث الأول التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية و في المبحث الثاني مدخل لتدريب الموارد البشرية المبحث الثالث عناصر التدريب.

المبحث الاول :وظيفة ادارة الموارد البشرية

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزيا لكل من المنظمة والفرد وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا الاصطلاح يصعب تحديده تحديدا دقيقا¹.

المطلب الاول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية

1-نشأة وتطورا لتاريخي إدارة الموارد البشرية

ان ادارة الموارد البشرية ليست وليد الساعة انما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية حيث ساهمت بشكل مباشر او غير مباشر في اظهار الحاجة الى وجود ادارة الافراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية .
وهناك العديد من الاسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية .
-ظهور المشاكل و الصراعات بين الادارة و العاملين وحاولت الادارة استخدام اساليب لمواجهة المشاكل .

-التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة امام العاملين .

- زيادة التدخل الحكومي عن طريق اصدار قوانين و تشريعات العمالية.

- ظهور النقابات و المنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين.

ومن اهم المراحل التي مرت بها ادارة الموارد البشرية .

1-1المرحلة الاولى :ظهور الثورة الصناعية

تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الانتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في المصانع الصغيرة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم الا ان العامل اصبح ضحية هذا التطور باعتباره سلعة تبايع وتشتري بعد ان اعتمدت الادارة على الالة اكثر من العامل².

1-2المرحلة الثانية ظهور حركة الادارة العلمية:

انتشار حركة الادارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور حيث توصل الى ما سماه بالأسس الاربعة للإدارة هي:

- تطوير الحقيقي في الادارة

- الاختيار العلمي للعاملين

¹- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003، ص 33.

²- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التنظيمية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات ,2001,ص27

- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين و تعليمهم
- التعاون الحقيقي بين الادارة و العاملين

3-1 المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العالمية

نمت و قويت في بداية القرن العشرين في مجال المواصلات و صناعة المواد الثقيلة فحاولت النقابات بزيادة الاجور و خفض ساعات العمل وكان ظهور النقابات نتيجة ظهور حركة الادارة العلمية

4-1 المرحلة الرابعة: الحرب العلمية الاولى

في هذه المرحلة استخدمت طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم ومن امثله الاختبارات (الفا و بيتا).تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال حيث تم انشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية و التعليمية و انشاء اقسام افراد مستقلة و في عام 1915 اعد اول برنامج تدريبي لمديري الافراد

5-1 المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

لقد نمت و تطورت ادارة الموارد البشرية واتسع نطاق الاعمال بها و اصبحت مسؤولة ليس فقط عن اعمال روتينية بل شملت تدريب و تنمية العاملين و وضع برنامج لتعويضهم عن جهودهم و تحفيزهم و اذا نظرنا اليها في المستقبل فنجد ان هناك نمو متزايد في اهتمامها نتيجة تغيرات الاقتصادية , الاجتماعية و التكنولوجية وهناك كثير من التحديات التي يجب ان تتصدها و من هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الاتوماتيكية³ و الاعتماد على الحاسبات الالكترونية في انجاز كثير من وظائف الادارة بعد ان كان الاعتماد على الافراد

2- ماهية إدارة الموارد البشرية, أهدافها وأهميتها:

لقد ركزت إدارة الأعمال على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية و أهملت العنصر البشري في السابق، لكن مع التطورات الحديثة في الجوانب الإدارية أصبح إلزاما على الإدارة الاهتمام بالعنصر البشري لان نجاح أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فاعلية و مهارة العاملين في أداء أعمالهم لأنه عنصر لا يمكن تجاهله و التقليل من شأنه و في هذه الفقرة سنتعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها.

1-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

1-2-1-تعريف ادارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية

³دكتور صلاح الدين محمد عبد الباقي –مرجع سبق ذكره ,ص29

المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وريخ للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية

-هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.
-هي استخدام القوى العاملة بالانشأة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض المرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.
-هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها
إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مؤوسمهم بفعالية أكثر.

-هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد. ويتضح من التعريفات السابقة ان إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.
-الموارد البشرية هي عملية إدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية⁴

2-2 أهمية ادارة الموارد البشرية :

تبدو اهمية ادارة الموارد البشرية في المنظمة لأسباب عديدة اهمها ما يلي :

- ان الموارد البشرية هي احد موردين هامين في المنظمة (الموارد البشرية ،الموارد المادية) بل ان الموارد البشرية هي التي تقوم بإدارة الموارد المادية
- ان الموارد البشرية هي التي تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق فرص نجاح المنظمة وحل مشكلاتها
- ترتب علي توسع و التطوير الصناعي و زيادة عدد و حجم المنظمات و تنوع انشطتها زيادة عدد العاملين في تلك المنظمات

⁴د-أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية،2006،ص15

- ادى كبر حجم المعروض من الموارد البشرية الفنية المتخصصة الى ضرورة الاهتمام بتدريب و تنمية هذه الموارد البشرية.
- ادى تزايد التحديات العالمية التي تواجه منظمات الاعمال في الوقت الراهن وما يتوقع من سرعتها في المستقبل الى ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية حتى يمكن توفير المديرين القادرين على ادارة المنظمات المعقدة بما تحمله من ضرورة اتباع اساليب ادارية معاصرة مثل ادارة الجودة الشاملة و الجودة البشرية ، وتمكين العاملين، و الهندسة الادارية .
- تزايد دور النقابات العمالية و اهتمامها بالقوى العاملة في الدولة من حيث التدريب و التطوير و الاجور و الرعاية الصحية و الاجتماعية.⁵

3-2 اهداف ادارة الموارد البشرية :

تهدف ادارة الموارد البشرية الى تحقيق مجموعة من الاهداف المتكاملة في المنظمة و هي الاهداف الاجتماعية و الاهداف التنظيمية و الاهداف الوظيفية و الاهداف الشخصية . و تنبثق اهداف ادارة الموارد البشرية من اهداف الفئات التي تقع في داخل التنظيم او خارجه و هي كالتالي :

2-3-1 اصحاب الشركة

اصحاب الشركة هم الملاك الذين يملكون اسهمها ، و يهدف هؤلاء الى الحصول على أكبر ربح ممكن و الى زيادة القيمة السوقية للاسهم في سوق الاوراق المالية .

2-3-2 العاملون

يقصد بالعاملين جميع الموارد البشرية العاملة في داخل التنظيم ، و يهدف هؤلاء الى الحصول على ما يلي :

- الحصول على اجور عالية.
- الامان و الاستقرار الوظيفي.
- ان تكون ظروف العمل آمنة .
- وجود فرص الترقية.
- الحصول على الرضا الوظيفي.

⁵د-أحمد ماهر نفس المرجع، 2006، ص20

-الحصول على الخدمات الأخرى مثل مرونة ساعات العمل و الاجازات بدون أجر ووجود دور الحضانة ، وهكذا.

2-3-3/المستهلكون

المستهلكون هم اللذين يقومون بشراء و استخدام المنتجات (السلع و الخدمات)التي ينتجها المشروع ويهدف هؤلاء الى ما يلي:

-ان يقدم المشروع خدمات الى المجتمع مثل:

تشغيل العاملين.

تدعيم الانشطة البيئية.

-الا يحدث المشروع بالمجتمع مثل:

القاء المخلفات في البيئة المحيطة .

و التلوث الناتج عن الآلات و الزيوت و الشحوم و غيرها.⁶

و يمكن تلخيص أهداف الموارد البشرية فيما يلي:

1-توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالإعداد و التخصصات و المهارات المناسبة لشغل الوظائف و تنفيذ الخطط و تحقيق الاهداف .

2-تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لدى جميع العاملين في المنظمة من حيث التدريب و الترقية و الاجور .

3-تحفيز العاملين بالمنظمة بما يضمن زيادة الانتاجية الى المستوى المطلوب.⁷

4- تنمية رضا العاملين بالمنظمة وبت روح الانتماء لها من خلال برامج يعدها المتخصصون في هذا الصدد.

5-تطوير سياسة الموارد البشرية بالمنظمة مع الخد في الاعتبار مستويات الاداء المطلوبة في المستقبل.

3-مبادئ إدارة الموارد البشرية:

في الآونة الأخيرة أشار مستشارو الأعمال أن الإدارة الحديثة للموارد البشرية تقوم على العديد من المبادئ، ولعل المبدأ الأساسي هو اعتراف أن الموارد البشرية هي أهم أصول المؤسسة وإنه لا يمكن أن تكون أعمال ناجحة دون إدارة فعالة لهذه الموارد.

⁶-دكتور حفیان عبد الوهاب ,دور ادارة الموارد البشرية ,ب ت,ص27

⁷-دكتور حفیان عبد الوهاب -نفس المرجع ص28

بالإضافة لمبدأ هام عبر عنه (Michael Armstrong) في كتابه

"A Handbook of Human Resource Management"

موضحاً أن احتمال نجاح الأعمال هو من أكثر الاحتمالات الممكن أن تتحقق إذا التزمت المنظمة بالمبادئ التالية:

- أن تكون كل من السياسات وإجراءات شؤون الموظفين للمؤسسة ترتبط معا ارتباطاً وثيقاً.
- ضرورة تقديم مساهمة كبيرة لتحقيق أهداف الشركة وخططها الاستراتيجية.

1-3 والمبدأ الإرشادي الثالث: يذهب إلى أن يقع على عاتق الموارد البشرية توجيه وتطوير الموظفين أصحاب المواهب والرغبات التي تتوافق مع احتياجات التشغيل والأهداف المستقبلية للشركة

إن من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الفرد و الوظيفة و يتم هذا من خلال وظائف متعددة، و التي تنقسم إلى وظائف رئيسية ووظائف مساعدة.

المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

نتعرض في هذه النقطة لأهم الوظائف التي تتضمنها إدارة الأفراد و التي تختلف من منشأة لأخرى ومنها: تحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، الاختيار و التعيين.

1- تحليل العمل:

هو عملية تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة،

والمهارات، و المعرفة، و القدرات و المسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح.

2- تخطيط القوى العاملة:

يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب، و بطريقة أخرى فان تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا الأفراد الموجودين فعلا، و خارجيا هؤلاء الذين يتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.⁸

3- الاختيار و التعيين:

و تهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، و الاختيارات و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب، و ذلك صمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب

⁸ - د. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر و توزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 21-23.

4- تصميم هيكل الأجور

وتهتم هذه السياسة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة ، و تحديد أجرها وتحديد درجات أجره للوظائف، كما تهتم هذه السياسة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

5- تصميم أنظمة الحوافز:

و تسعى هاته السياسة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفز العاملين على أدائهم الفردي، و أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية، و أيضا هناك حوافز على لساس أداء المنظمة ككل.

6- تقييم الأداء:

تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين ، و منه التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

7- التدريب:

يعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، او القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها، ويعرف أيضا بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف معين.

8- تصميم أنظمة المزايا و خدمات العاملين:

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرضى و العجزة و البطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، اجتماعية، وقد تمتد إلى الإسكان و المواصلات وغيرها.

9- تخطيط المسار الوظيفي

تهتم هاته السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، و على الأخص فيما يخص النقل، الترقية، و التدريب و يحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد.⁹

⁹ - رابطة حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 24.

10- الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية:

10-1- العلاقة مع النقابات: هي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العالمية و النقابات و التطرق لموضوعات مثل الشكاوى و النزاعات العمالية، و التأديب و الفصل في الخدمة.

10-2- ساعات و جداول العمل: و تهتم هاته السياسة بتحديد ساعات العمل ، و الإجازات ووفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة، و وضع نظام يكفل كفاءة العمل.

10-3- أمن و سلامة العاملين: تهتم هذه السياسة بإجراءات الحفاظ على حماية سلامة العاملين، و الأمن، و الصحة و الاتجاهات النفسية السليمة لهم¹⁰

المبحث الثاني : مدخل لتدريب الموارد البشرية

إن التدريب يعرف بأنه تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والأفكار والآراء اللازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حاليا أو مستقبلا وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم وبتالي زيادة كفاءة الوحدة أو المنظمة التي يعملون فيها تحقيقا للأهداف في إطار خدمه وتحقيق أهداف المجتمع، أن تتحدد العملية التدريبية بصورها وجوانبها المختلفة، فإذا فهم التدريب علي أنه اكتساب معلومات ومعارف فقط، تتشكل وفقا لذلك الأساليب والطرق التدريبية التي تستخدم لتحقيق هذه الحالة علي قياس ما حصله المتدرب من معلومات. إن التخطيط للعملية التدريبية لا بد أن يكون بمعرفة كيفية إنشاء أنواع التخطيط له مستوياته حيث يوجد التخطيط للتدريب في المستوى القاعدي ثم المستوى القطاعي ومن التخطيط القطاعي يمكن وضع خطة التدريب علي المستوى القومي.

المطلب الاول: تدريب الموارد البشرية

1-اساسيات حول التدريب

1-1- التطور التاريخي للتدريب

ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتدريب فيها.

فهناك اعتقاد عام بين أوساط المفكرين والعلماء بأن الإنسان بدأ لتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجري ولأسباب موضوعية، وخاصة عند ظهور النهضة الصناعية، فقد اختير عام 1750 ليكون تاريخا فاصلا بين عهدين للتدريب، الأول ويشمل التدريب في الحضارات القديمة، والثاني يبدأ بالنهضة الصناعية وما أحدثته الاختراعات التكنولوجية والميكانيكية وما الى ذلك من تأثير في النتاج الفكري والإنساني.¹¹

¹⁰-مذكرة المملكة العربية السعودية المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني ,تخصص ادارة الموارد البشرية .ص9
¹¹-دكتور مبروكه عمر محيرق ,أساسيات التدريب الموارد البشرية ,2013,ص13

1-1-1 : التدريب في الحضارات القديمة

إن تاريخ التدريب ليس حديثا، بل انه قديم قدم المجتمعات المنظمة، وما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب في تلك الحضارات، كما أن هناك دليلا قائما على الدور الذي لعبه التعليم والتدريب في تقدم الحضارة والمدنية.

ونتيجة لعملية التدريب هذه ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة حيث ينقل الأشخاص من ذوي الخبرة المعرفة والمهارة إلى أشخاص مبتدئين، وبقي نظام الحرف (نظام التدريب) حتى عام 3100 قبل الميلاد عندما شملت شريعة حمورابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام تدريب الحرفيين، ولم تقتصر نقل المعرفة والمهارات على الحرفيين فقط بل تعدتهم الى بعض المهن الأخرى كالطب والمحاماة والتعليم

2-1-1 : التدريب في الاسلام

لقد أولى الإسلام اهتماما كبيرا لتدريب العاملين اهتماما بالغاً بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى. وكان حين ينصب واليا يبين له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات.¹²

وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بعماله وبالمسلمين كافة في موسم الحج، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء والعملاء الرأي في كل ما يقابلهم من معضلات إدارية في مناطقهم، وكان أيضا يرسل بتوجيهاته في كتب مفصلة للولاة والعمال يعظهم فيها ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالرعية

3-1-1 : التدريب في عصر النهضة الصناعية

لقد شهدت الفترة الواقعة بين عام 1700 و 1780 م أضواء على النهضة الصناعية الإنجليزية التي انبثق خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم وأساليب جديدة. وقد مرت بعدة مراحل، تمثلت المرحلة الأولى بنظام الإنتاج المنزلي، وكان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن طريق نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة الى الأفراد المبتدئين بالتمرين والتدريب.

والمرحلة الثانية فقد عرفت بمرحلة حرف الخامات حيث يقوم المتعهدون بالتعاقد على إنتاج أسربأكملها، أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة نظام المصنع (النهضة الصناعية) حيث تم إدخال نظام الآلات الي زادت من الكفاءة الإنتاجية لكنهما تطلبت في نفس الوقت تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل اكبر والاهتمام بشكل اكبر بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين.

¹²-الدوري حسين، الإعداد و التدريب الاداري بين النظرية و التطبيق، القاهرة، 1976، ص79

1-1-4-فترة الحرب العالمية الأولى (1914- 1918 م) وفترة الحرب العالمية الثانية (1939-1945):

فكان لها تأثير واضح في تطوير وسائل اخيار وتدريب. ففي خلال الحرب العالمية الثانية والفترة التي أعقبتها مباشرة أخذت المشروعات تعد برامج تدريبية لتدريب صغار الإداريين وخريجي الجامعات الجدد بهدف ملء الوظائف الإدارية الشاغرة، ومن أشهر هذه البرامج برنامج التدريب في مجال الصناعة وبرنامج تدريب المهندسين والعلميين والإداريين خلال الحرب.

وبشكل عام فقد تطور التدريب في القطاع العام في مختلف الدول نذكر منها الهند حيث كان الهنود على علم بالتدريب الإداري منذ قديم الزمان، وكذلك الأمر في بريطانيا والولايات المتحدة، وفرنسا، حيث انه في العشر سنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية قامت أكثر من اثنتي عشرة دولة في العالم بإقرار برامج تدريبية لموظفيها.

أما على الصعيد العربي فقد أنشئت المنظمة العربية للعلوم الإدارية عام 1969 تحقيقاً لأغراض ميثاق الجامعة العربية والتي من بينها التعاون في سبيل تقدم العلوم الإدارية والعمل على تحسين الجهاز الإداري في الدول العربية.¹³

2-1- مفهوم التدريب:

هناك تعاريف متعددة للتدريب، تختلف باختلاف المفاهيم لدى قائلها، وبنوع التدريب وأهدافه، ومن المهم في محاولة الكشف عن تعريف واضح للتدريب أن ننطلق من الحقائق التالية¹⁴:

- الاختلاف الواضح بين كل من مفهوم التعليم و التدريب، من حيث الأهداف والأساليب وطرق التقييم.
- أن التدريب يتنوع من حيث المجال، ومن حيث الهدف، فهناك تدريب فني، تدريب اداري، تدريب عسكري، إلى غير ذلك من الأنواع. وكل من هذه الأنواع تنقسم بدوره إلى تقسيمات خاصة
- أن التدريب وإن اختلف عن التعليم فإنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يلغي التقديم النظري، وليس هناك ممارسة أو تطبيق لا تستند الى المعرفة.
- ويتبع للحقيقة السابقة أن نقل أثر التدريب وترجمته إلى تطبيق أو سلوك هو المعيار الحقيقي لقياس مدى تحقيق أهداف التدريب، فالموظف الذي يلتحق ببرنامج

تدريبي يظل يهد انتهاء البرنامج بحاجة الى الميدان العملي حتى يتمكن من معرفة جدوى التدريب لأن اهداف التدريب السلوكية المحددة تعني أهمية وجود معايير لقياس أداء الموظف وتقييمه، قبل الحكم على الموظف أو على البرنامج بالنجاح أو الفشل.¹⁵

¹³ -دكتور مبروكة عمر محيرق، أساسيات التدريب الموارد البشرية، 2013، ص15

¹⁴ -ياغي محمد عبد الوهاب، التدريب الاداري بين النظرية و التطبيق، ط2، الرياض، 1977، ص30

¹⁵ - ياغي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص31

2- الفرق بين التدريب والتعليم:

لابد من التمييز بين مصطلحين غالبا ما يحدث مزج بينهما، ألا وهما التعليم (Education) والتدريب (Training) فاصطلاح تعليم يدل على التعليم النظامي بالمدارس و الجامعات لإعداد الشباب للحياة العلمية، ويشير اصطلاح تدريب الى تعليم تخصصي لأغراض مهنية وقد فرق بعض الكُتّاب بين التدريب والتعليم، فالتدريب في مفهومه يركز على إمداد الإنسان بالكيفية (The How's) التي يؤدي بمقتضاها عملا ما، أو يحل مشكلة من مشاكل معينة، بينما التعليم من شأنه أن يجد الإنسان بمعلومات تعليمية أو تعليمية عامة (The Ways) تساعد على مواجهة الموقف، أو حل المشاكل العامة التي تواجهه في حياته ولقد أكد هؤلاء الكتاب على أنه من الأفضل أن يتضمن التعليم عنصر التدريب لكي يجمع الدارس بين الجوانب العلمية والجوانب التطبيقية في المشاكل اليومية في مجال العمل. فالتدريب صفة عامة وهو نشاط إنساني هدفه العام يتركز حول التحسين أو التطوير، يمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو أسلوب جماعي.¹⁶

الجدول رقم 01: الفرق بين التعليم و التدريب

وجه المقارنة	التعليم	التدريب
الأهداف	تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة.	أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم.
المحتوى	محتوى عام.	محتوى البرنامج التدريبي محدد تبعا لحاجة العمل الفعلية.
المدة	طويلة.	قصيرة
الأسلوب	أسلوب التلقي للمعارف الجديدة.	أسلوب الأداء و المشاركة.
المكاسب	معارف و معلومات.	معلومات و معارف.

المصدر: مبروكة عمر محيرق , أساسيات تدريب الموارد البشرية ص20

ويعرف التدريب بأنه " مجموعة الأنشطة التي تهدف الى تحسين المعارف والقدرات المهنية، مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل ".
ويعرف التدريب على أنه " النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين ".

¹⁶-الدوري حسين-مرجع سبق ذكره .ص103

كما يعرف على أنه "الجهد المنظم والمخططة له لتزويد الموارد البشرية في الانظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة. ويعرف "هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد."

ويعرف "التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".

ويعرف بأنه " تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته¹⁷ بكفاءة".

كما عرف التدريب أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق¹⁸.

أيضا عرف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طوقا وأساليب مختلفة في أداء الأعمال بجعلهم يسلكون شكلا مختلفا بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله

المطلب الثاني: انواع التدريب و انماطه

1-انماط التدريب:

تصنيف التدريب: هناك عدة اسس لتصنيف التدريب منها:

1-1-التصنيف حسب مكان التدريب:

التدريب الداخلي: هو تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها
التدريب الخارجي: يتم بواسطة مؤسسة او شخص من خارج المؤسسة التي يعمل بها الموظف

2-1-التصنيف حسب المرحلة :

- تدريب ما قبل الخدمة:
- وهو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثا بمؤسسة ما، أو لتأهيل أشخاص تمت ترقيتهم لوظيفة أعلى داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة إليهم.
- التدريب أثناء الخدمة :
- وهو التدريب الذي يقدم للأشخاص اثناء الخدمة والذين يؤدون مهام محددة.

¹⁷-مبروكة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره، ص21

¹⁸-عبد الباقي صلاح الدين، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص211

3-1- التصنيف حسب مستوى التدريب :

- تدريب تنويري
- تدريب تشغيلي
- تدريب تطبيقي

4-1- التصنيف حسب مجال التدريب :

- تدريب تنموي
- تدريب مهني
- تدريب إداري
- تدريب فني

2- الأنشطة التدريبية:

هناك العديد من الأنشطة التدريبية إلا أن أكثرها شيوعا هي :

- الدورات التدريبية.
- ورش العمل
- لزيارات الميدانية.
- تبادل الخبرات.
- التدريب الذاتي.¹⁹

3- أنواع التدريب:

إنه يجب على أي مؤسسة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة في التدريب، ويعني هذا تحديد أنواع التدريب التي تفضلها المؤسسة وتود التركيز عليها. تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التدريب الخاصة بها. وتستطيع المؤسسة أن تختار من أنواع التدريب ما يناسبها، وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي لها، وطبيعة النشاط المرتقب، والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم وعمل المؤسسة، كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل (ودرجة توافر المهارات فيه)، وشكل منظمات التدريب وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل. وتتعدد الاختيارات المتاحة أمام ادارة الموارد البشرية، بالنسبة لأنواع التدريب ويحاول الجدول التالي أن يوضح بعض أنواعه.²⁰

¹⁹ -مبروكة عمر محبيرق، مرجع سبق ذكره، ص 40

²⁰ -ماهر احمد ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1996، ص222

الجدول رقم 2 :أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب:		
مكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
داخل المؤسسة	التدريب المهني و الفني	توجيه الموظف الجديد
خارج المؤسسة	التدريب التخصصي	التدريب أثناء العمل
في شركات خاصة	التدريب الإداري	تدريب لتجديد المعرفة والمهارة
في برامج حكومية		تدريب بغرض الترقية والنقل التدريب للتهيئة للمعاش (التقاعد).

مصدر: مبروكة عمر محيرق , أساسيات تدريب الموارد البشرية ,ص 41

3-1 أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

3-1-1- توجيه الموظف الجديد: Orientation

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداءه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات، والبعض الآخر يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق.

وأهم البيانات، والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالاتي:

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، والتنظيم الإداري للمشروع، و الخريطة التنظيمية له.

- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.

- طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل الهاتف وآلات التصوير.

- الأجور والاستحقاقات والاستقطاعات.

- الإجازات العادية والمرضية والطارئة و اجراءاتها.

- قواعد الأمن الصناعي والسلامة المهنية.

- مواقع المشروع والإدارات والأقسام.

- التأمينات الاجتماعية والممارسات و أنظمة العلاج.

- الاجازات والأعياد والترقيات و الحوافز.

2-1-3- التدريب أثناء العمل *On the job training* :

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل، وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب حينئذ تشجع وتسعي المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين. ومما يزيد من أهمية هذا التدريب إن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها. ويعاب على هذا النوع من التدريب أنه ليس هناك ضمان ان التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجيا يحتذي به.

2-1-3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة : *Skill Renewal Training*

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وانظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب.

3-1-3- التدريب بغرض الترقية والنقل : *Promotion Transfer Training*

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى او سينقل اليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الانتاج الى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية الى وظيفة ادارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الادارية والإشرافية.

في ال منظمات الراقية، يتم تهيئة ال عاملين من كبار السن، إلى ال خروج على ال معاش وبدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم "ركنه على الرف" بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، او طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش (التقاعد).

2-3 أنواع التدريب حسب نوع الوظائف :

3-1-2-3-1-1-2-3 التدريب المهني والفني : Technical and vocational Training

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والتجارة، والميكانيكا، والصيانة، والتشغيل واللحام، والسمكرة ، وغيرها.

وتمثل التلمذة الصناعية Apprenticeship نوعا من التدريب المهني والفني، تقوم بعض الشركات أو نقابات العمل بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن) ويحصلون غالبا على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية) وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

3-2-2-3-2-2-3 التدريب التخصصي : Professional Training

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشتمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة، والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وانما تركز على حل المشكلات المختلفة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرارات فيها.

3-2-3-3-2-3-3 التدريب الاداري : Managerial Training

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية) ، أو الوسطي، أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

3-3 أنواع التدريب حسب مكانها :

3-3-1-3-3-1-3-3 التدريب داخل الشركة : Internal Training

قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة، سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها. وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل On The Job Training - وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة. وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

2-3-3-2- التدريب خارج الشركة. External Training

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كلا او جزءا من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بالمؤسسات الخاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.

1-2-3-3- مؤسسات التدريب الخاصة:

على أي مؤسسة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو مؤسسات تدريب خاص أن تطمأن على جدية التدريب فيها، وأن تفحص سوق التدريب وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والمؤسسات الخاصة.²¹

1-2-3-3- برامج حكومية:

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي في العادة برامج تركز على رفع المهارات في مجالات تهتم بها الدولة.

المطلب الثالث: أنواع البرامج التدريبية

هناك عدة أنواع من البرامج التدريبية التي تعتمد في منظمات الأعمال، وتعتمد عدة أسس لتقسيم برامج التدريب. فقد تعتمد مدة البرامج كأساس للتقسيم فتتم بموجبه الى برامج تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل.

وقد يعتمد عدد المتدربين كأساس فتتقسم الى برامج تدريبية جماعية وبرامج تدريبية. وهذه التقسيمات تبدو عامة ولا تمس جوهر البرامج التدريبية، لذلك سنعتمد أسلوبين آخرين لتحديد أنواع برامج التدريب وهما :

1- أنواع البرامج التدريبية حسب المستوى التنظيمي:

تقسم البرامج التدريبية إلى عدة أنواع حسب المستوى التنظيمي أو الفئة الوظيفية للأفراد المشمولين بالبرنامج التدريبي، وهذه الأنواع هي :

1-1- التدريب المهني :

وهو التدريب الذي يهدف إلى إكساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة، ويطلق على البعض التدريب التخصصي لكونه يؤدي يؤدي إلى إن يتخصص الفرد المتدرب بأداء مهنة تخصص معين.

²¹ -ماهر احمد ,مرجع سبق ذكره ,1996,ص223

2-1-التدريب الاداري :

ينصب هذا التدريب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية، وقد يتركز بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطي والعليا.

3-1-التدريب الاشرافي :

يشمل هذا التدريب المشرفين ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد المشمول بمثل هذه البرامج على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين بمسئوليته بطريقة ناجحة ومتفهمة بحيث يضمن كسب رضائهم ويضمن قيادتهم باتجاه تحقيق الأهداف الفرعية.

4-1-تدريب المدربين

يتم تدريب المدربين لتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التدريبية المختلفة.

2-أنواع البرامج التدريبية حسب غايتها:

تتصف البرامج التدريبية إلى عدة أنواع حسب غايتها أو الغرض من تنفيذها، هذا التصنيف يمكن تحديد الأنواع التالية:

1-2-البرامج التوجيهية:

تهتم بعض ادارات منظمات الأعمال بتقديم الأفراد المعينين حديثا الى عملهم بطريقة مناسبة، وذلك من خلال تقديم معلومات كافية له عن النشطة التي سيتطلب منه القيام به.²²

3-الاساليب التدريبية

تختلف الاساليب التدريبية المتخذة باختلاف الهدف من العملية التدريبية نفسها ,واختيار الاسلوب التدريبي الملائم يعد من اهم الخطوات في العملية التدريبية .

1-3مفهوم اساليب التدريب

عرف (Potts) أساليب التدريب بأنها " التفاعل بين موضوع التدريب والطريقة الملائمة لتحقيق الأهداف الموضوعية، والتي غالبا ما تتأثر بأسلوب تعلم المدرب "وتتعدد هذه الأساليب وتتنوع في هذا العصر، فمنها ما يتطلب أدنى توجيه من المدرب، ومنها ما يعتمد كلية على مهارات وبدرات المتدرب : الشخصية ولا يتطلب أي تدخل من المدرب.

²²-مبروكة محيرق ,مرجع سبق ذكره,ص44

2-3-اختيار الأسلوب التدريبي:

ولعل المفاضلة بين أسلوب تدريب وآخر، تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، ومن أهم هذه الاعتبارات:

1. مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللموظفين المتدربين.
2. طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.²³
3. ومكان توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
4. نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.
5. مدى ملاءمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
6. درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.
7. عدد المشتركين في البرنامج التدريبي. فكلما كان عدد المشتركين قليلا كلما كانت الأساليب التدريبية المعتمدة على النقاش مثل (دراسة الحالات)

3-3 تقسيم الاساليب التدريبية :

ان اختيار وتحديد الاسلوب التدريبي يركز اساسا على تحديد الاهداف التدريبية من جهة والهدف الذي يسعى الأسلوب التدريبي تحقيقه من جهة الاخرى.

3-3-1-أسلوب المحاضرات :

وهو من الأساليب الأكاديمية التقليدية، ويستخدم لتزويد المتدربين بكم معرفي خلال المحاضرة حول موضوع معين. ويعرف بأنه حديث مكتوب أو (غير مكتوب) ويقدمه فرد متخصص ذو خبرة في موضوع معين لمجموعة من الأفراد بصورة رسمية حيث ينقل المحاضر مجموعة من المعلومات والمعارف والأفكار والاتجاهات والخبرات الى مجموعة من المستمعين دون أن يشاركوا في النقاش "وحيث يمثل أسلوب المحاضرة عملية اتصال من جاذب واحد. ما يراعى عند استخدام اسلوب المحاضرة :

- مستوى جودة المحاضرة يمكن التحكم فيه عبر مستوى جودة الكلمات المنطوقة
- اجعل صوتك مسموعا لكل
- تجنب الكلمات الغامضة
- تجنب النغمات الصوتية غير المألوفة.
- تجنب الحديث السريع أو البطيء على حد سواء.
- استخدام قائمة في تقديم المحاضرة يساعد على ترتيب الأفكار.

²³--مبروكة محيرق ,مرجع سبق ذكره,ص94

الكلمة الملفوظة تتطلب اتصالا غير لفظي مناسب

- تأكد من أن الكل يراك بوضوح.
- تجنب الحركات والعادات التي تشوش على الحضور.
- لا تكرر نفس الألفاظ الكلامية.
- تجنب التطويل والاختصار الشديد.
- التطويل يقلل الفاعلية.
- اختيار المعينات التدريبية المناسبة.
- حدد متى سيتم طرح الأسئلة (يفضل طرح الأسئلة عند انتهاء المحاضرة الا اذا كان هناك ضرورة لذلك).
- استخدم أساليب تدريب أخرى خلال المحاضرة (العصف الذهني أو مجموعات المناقشة) لتزيد من فاعلية المحاضرة.

2-3-3-أسلوب الحلقات النقاشية :

يعد هذا الأسلوب من أفضل وسائل الاتصال الشفوي فاعلية في تدريب الجماعات الصغيرة إذ يقسم المتدربون إلى مجموعات قوام كل منها من 5-12 شخصا يجلسون مع المدرب لمناقشة موضوع أو قضية معينة أو السعي نحو حل مشكلة ما من خلال طرح الأفكار وتبادل الآراء والخبرات، ويتطلب هذا الأسلوب قيادة حكيمة وتخطيطا دقيقا واطلاع المدرب على الموضوع بحيث يتمكن من توجيه المناقشة واطاحة الاتصال لمختلف المشاركين كلما كان ذلك ممكنا.

ويتم النقاش في احدى صورتين :²⁴

الأولى : النقاش في صورة عصف ذهني، حيث يتولى المدرب تحديد الموضوع، ثم يترك المجموعة في جو خال من الرسمية تماما.

الثانية : النقاش في صورة منظمة، حيث تشكل حلقة النقاش برئاسة أحد المتدربين الذي يعطى فرصة التدريب على إدارة الجلسات النقاشية. ويتم النقاش من خلال طرح الموضوع محل المناقشة في صورة (ورقة عمل).

²⁴-الطعاني أحمد، التدريب مفهومه و فعاليتيه بناء البرامج التدريبية و تقويمها , عمان , جار الشروق, 2007,ص55

3-3-3- أسلوب المحاكاة:

ان المحاكاة تمثيل موقف يشبه الحياة الواقعية داخل قاعة التدريب ويعكس واقعا للوظيفة. وهي تختبر قدرة المتدربين على تطبيق المبادئ التعليمية التي تعلموها، ويمكن لأسلوب المحاكاة أن يأخذ أشكالا متعددة كلعب الأدوار، والألعاب التدريبية، والتمثيل الدرامي لبعض المواقف. أسلوب المحاكاة أكثر فائدة لابد من مراعاة المبادئ التالية :

- أن يكون للتمرين أهداف واضحة ومحددة.
- أن يكون التمرين واقعيًا بحيث يمكن تطبيقه في مكان العمل.
- أن توجه صعوبة التمارين وتعقيدها نحو مستوى مهارات المشاركين.
- توفير وقت كافٍ للتعقيب على المشاركين وإعطائهم تغذية راجعة.
- ويعاب على المحاكاة احتياجها لوقت طويل، وإذا لم يتوفر الوقت الكافي فإن الفائدة تكون عرضة للضياع.

3-3-4- أسلوب تدريب الحساسية:

ويهدف هذا الأسلوب الى زيادة حساسية المدير تجاه العلاقات الإنسانية ورد فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين، كما يهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدرب للتعرف على تأثير تصرفاته على الآخرين والتعرف على آراءهم فيه.

3-3-5- أسلوب التدريب بالممارسة :

وفي هذا الأسلوب من التدريب توفد منظمة أحد موظفيها أو أكثر الى منظمة أخرى، في مجال يختلف عن مجاله، ليواجه مشكلة مختارة ويحللها بحيث تكون هذه المشكلة خارجة عن إطار المشكلات التي اعتاد التعامل معها،

ثم يقوم كل مشارك بعرض تقريره، بعد مدة محددة، في علاج المشكلة، وبشكل جماعي وبحضور المدرب.²⁵

3-3-6- أسلوب المؤتمرات التدريبية:

والمؤتمر عبارة عن اجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه، كما ان هناك طريقة متفق عليها

في ادارة الحوار. ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلافية أي التي تحتمل آراء مختلفة ويفضل فيها الحوار استجلاء لأبعادها المتباينة مثل العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة، والسياسة الادارية.

²⁵-الطعاني أحمد , نفس المرجع,ص56

3-3-7-أسلوب المؤتمرات الوظيفي:

ويعد من الأساليب الفعالة في توسيع آفاق المتدربين، بالإضافة إلى إكسابه المهارات والخبرات الجديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة، ودورية العمل أو ما يسمى بالتدوير الوظيفي يتم فيه انتقال الموظف بين عدة وظائف خلال فترة معينة قد تستغرق يوماً واحداً أو أسبوعاً إلى عدة أسابيع أو أشهر وحتى يكون هذا الأسلوب التدريبي فعالاً لا بد من توفر بعض الشروط أثناء تطبيقه كأن تكون مدة بقاء المتدرب في العمل الذي ينقل إليه مدة كافية ليتمكن من اكتساب مهارات وخبرات جديدة، وأن تتم دورية العمل وفق خطة أو برنامج منظم وله خطوات محددة:²⁶

4- مسؤولية التدريب والمساعدات التدريبية:

4-1-مسؤولية التدريب:

تقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة، على المدير المباشر للفرد، إذ يتولى تدريب رؤوسه ومعالجة مشاكلهم، إذ أن المدير المباشر يستطيع التعرف على نقاط القوة والضعف في العامل، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية وتدعيم بما يكفل رفع كفاءتهم الإنتاجية كما يستطيع الرئيس المباشر أن يعد خطة تدريبية على حسب قدرات العمال وإمكاناتهم. وقد تفوض مسؤولية التدريب إلى أخصائي تدريب يكون تابعاً لإدارة الموارد البشرية، وتكون مهمته تقديم كافة أنواع المعرفة التي يطلبها الرؤساء الإداريين أو المشرفين، والإشراف على تنفيذ برامج التقييم والعمل على تطويرها، كما تقع على مسؤوليته التأكد من استفادة المتدربين مما تلقوه من معارف وقدرات، ونشر الوعي التدريبي في المنظمة والتركيز على قاعدة التدريب.

وقد تنشأ المنشآت الكبيرة إدارة أو مركز للتدريب يتولى إعداد كافة البرامج التي تكفل الوفاء باحتياجات المؤسسة أو تلك التي يتطلب منهم إعدادها ولا شك أن هذا الشكل يضمن أن تدريبه على مستوى عال يشرف عليه أناس متخصصون ومتفرغون لهذه العملية.

وقد تستعين المنشأة بمراكز أو أجهزة التدريب خارج المنشأة سواء كانت محلية أو دولية، وفي هذه الحالة يتم ترشيح الأفراد داخل المنظمة الذين ترى المنظمة أنهم بحاجة واستعداد للتدريب، وعادة ما تتولى الجامعات ومعاهد لإدارة ومراكز التدريب توافر برامج تدريبية لفترات قصيرة أو طويلة في مجالات عديدة. وقد تستند وظيفة التدريب إلى أفراد قدامى في المنشأة من ذوي الخبرة والكفاءة المهنية والذين تكون لديهم القدرة على إيصال المعلومات والتأثير على المرؤوسين ومعرفة قدراتهم والاستجابة معها للوصول إلى الهدف المسطر.

²⁶-الطعاني أحمد، نفس المرجع، ص56

الجدول رقم3: مسؤولية إدارة الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - تقديم مهارات و معلومات للمرؤوسين. - تحديد الحاجة للتدريب لإدارتهم و مرؤوسهم. - تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة. - التحدث مع المرؤوسين فيما يمس نصيبهم من خطة التدريب. - تقديم المعارف الفنية و تصميم البرامج الداخلية. - المشاركة في جهود التدريب و التطوير. 	<ul style="list-style-type: none"> - تصميم نظام متكامل للتدريب و التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة. - الإعداد لبرامج التدريب خارج الشركة و متابعة الداخلي منها. - الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارات و الأفراد. - تقديم الخبرة و المشورة فيما يخص التدريب. - نصح العاملين و توعيتهم بضرورة التدريب.

المصدر: أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 227

2-4-المساعدات التدريبية:

تلعب المساعدات التدريبية دورا هاما و أساسيا، و هذا ما جعل التدريب مثيرا و مرنا و متحركا، و تمثل المساعدات مجموعة من الأدوات و الوسائل التكنولوجية، و التي تخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات و إدارته للمناقشات و توصيله للمعارف و تدعيمه للمهارات، كما أنها تساعد المتدرب على الاستيعاب الجيد و السريع للمعلومات التي تصله بمساعدة هذه الأدوات و التي أصبحت تلعب دورا هاما في العملية التدريبية في وقتنا الحاضر و من أمثلة المساعدات التدريبية ما يلي:

السبورات.

- (1) اللوحات الورقية.
- (2) العاكس الخلفي.
- (3) الأفلام.
- (4) أشرطة الفيديو.

المبحث الثالث: عناصر العملية التدريبية

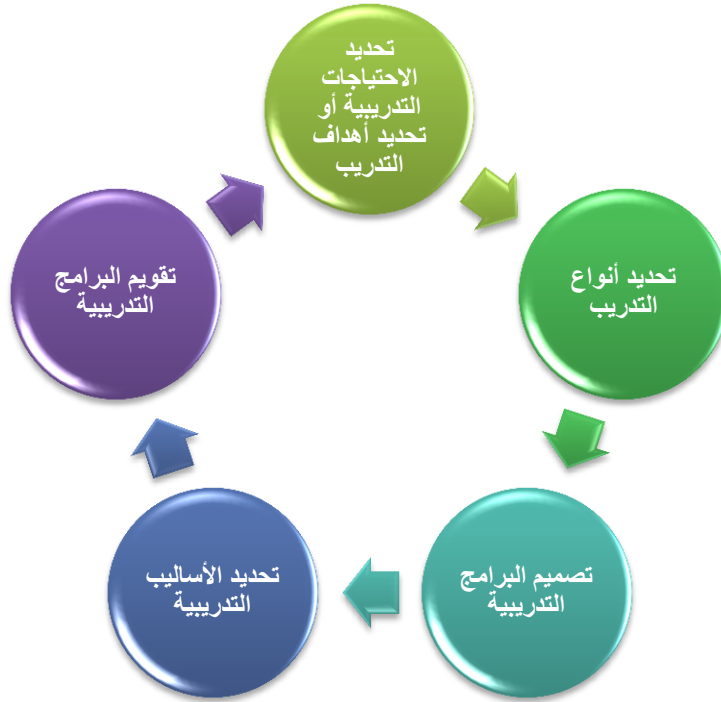
التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز. ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره.²⁷

المطلب الأول : عناصر التدريب

يتكون التدريب من العناصر التالية:²⁸

1. تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب
2. تحديد أنواع التدريب
3. تصميم البرامج التدريبية
4. تحديد الأساليب التدريبية
5. تقييم البرامج التدريبية

الشكل رقم 1: العملية التدريبية

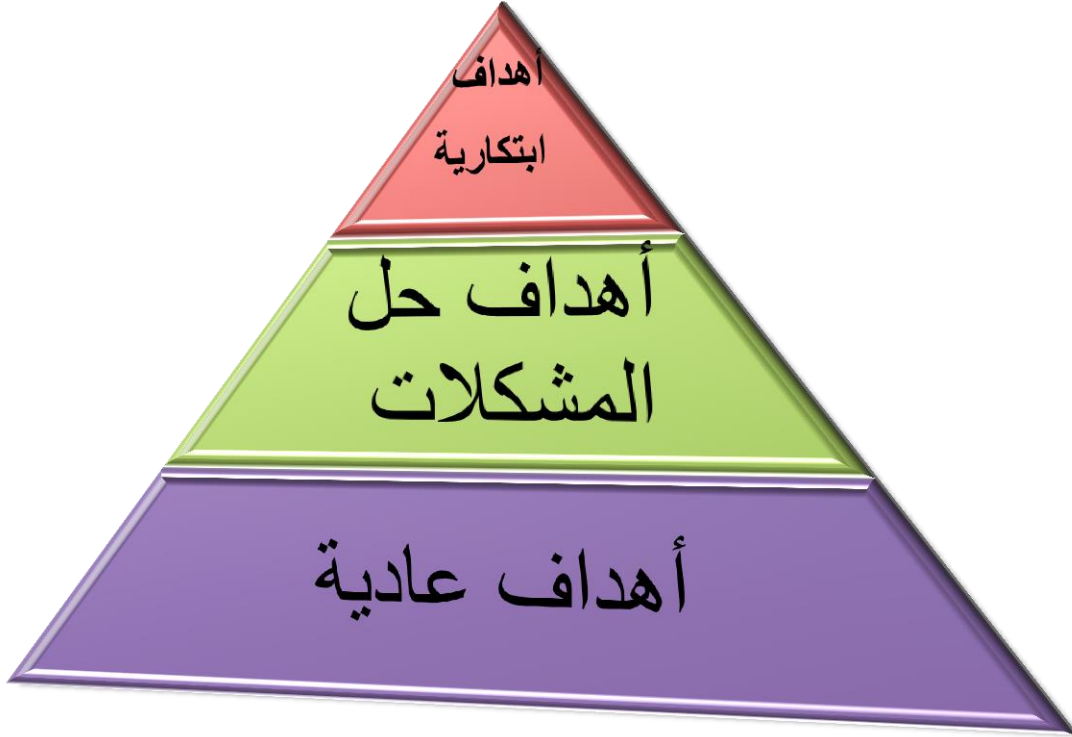


مصدر: مبروكة محيرق مرجع سبق ذكره ص 185

ويرى جورج اوديورن أن الاحتياجات التدريبية عبارة عن أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق أهداف أكبر للمنظمة يمكن التعبير عنها دائما بمعايير سلوكية واقتصادية.²⁹ وقد صنف اوديورن الأهداف التدريبية إلى ثلاث مجموعات أساسية مرتبة ترتيبا هرميا وحسب أهميتها:

²⁷ ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 73
²⁸ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 205-255

الشكل رقم (2): الأهداف التدريبية



المصدر: أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 222

والأهداف العادية هي الأهداف التي تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة، وتعمل على دعم القدرات والمهارات المتاحة دون تحقيق الانطلاق بهذه الكفاءة أو القدرات إلى مجالات غير عادية، أما أهداف حل المشكلات فان غرضها الرئيس هو الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة، ثم تحليل أسبابها ودوافعها وبالتالي تصميم العملية التدريبية من اجل توفير الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها. أما بالنسبة للأهداف التدريبية الابتكارية أو الإبداعية فتعتبر من أعلى مستويات المهام التدريبية حيث أنها تهدف إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها وتحقق بذلك تميزاً واضحاً في موقف التنظيم بالقياس إلى التنظيمات الأخرى أو المماثلة³⁰.

1- طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية:

²⁹ أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 222

³⁰ السلمي علي وارسلان، ساطع تحديد الاحتياجات التدريبية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 163، سنة 1974، ص: 17.

وهي الطرق التي ينبغي على مخطط التدريب أن يتبعها حتى يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مبنيا على أسس علمية سليمة ودقيقة وهذه الطرق هي³¹:

1-1- تحليل التنظيم :

ويقصد بتحليل التنظيم دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم والتي يكون فيها التدريب ضروريا والهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في منظمة ما وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها. ومن أهم النقاط المكونة لتحليل التنظيم:

1-1-1- تحليل أهداف المنظمة:

وهي الحالة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها والتي يمكن وصفها كميا عن طريق وحدات للتأثير المرغوب انجازه في وقت زمني محدد وباستخدام المصادر المتاحة.

1-1-2- تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة:

والخريطة التنظيمية هي صورة لهيكل المنظمة، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها، ويقوم المخطط للتدريب بالتعرف على مدى ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة، ودراسة الإدارات والأقسام والوحدات التي تتكون منها الخريطة شاملة عددها وأهدافها واختصاصاتها . ثم يقوم المخطط للتدريب بفحص العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة التركيز أو التفويض في السلطة، ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأشخاص وطبيعة الأعمال التي يؤديها، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطيلها³².

1-1-3- تحليل المقومات النظامية:

وتتضمن عملية تحليل المقومات النظامية دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الأفراد. والغرض من هذه الخطوة هو الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة أفراد التنظيم بهذه السياسات والتزامهم بها³³.

1-1-4- دراسة تركيب القوى العاملة للمنظمة:

يقوم المخطط للتدريب هنا بفحص المعلومات المتعلقة بالتركيب القائم للقوة العاملة في المنظمة من حيث العدد والنوع والجنس والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها ومستويات المهارة

³¹ ياغي عبدالوهاب، مرجع سابق، ص 67-77

³² ياغي عبدالوهاب، مرجع سابق، ص: 83

³³ ياغي عبدالوهاب، مرجع سابق، ص: 68

والكفاءة. وكل ذلك يتم من اجل تحديد ملائمة أفراد التنظيم للمنظمة، ونوع التدريب المطلوب وما إذا كان هذا التدريب يشمل أفراد التنظيم الذين يعملون في المنظمة لتحسين أدائهم أم يشمل أفرادا جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم³⁴.

5-1-1- تحليل معدلات الكفاءة:

يقوم المخطط للتدريب في هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات الإنتاج ومؤشرات الأداء للأفراد ومؤشرات التكاليف مثل تكلفة العمل والمواد، وجودة السلعة أو الخدمة، ومعدلات تشغيل الآلات والمعدات، وخسائر الآلات واختناقات الإنتاج، وأسباب البطء، ودوران العمل، والإجازات المرضية المتزايدة، وعدم الرضا عن الأداء، وتكلفة توزيع السلعة أو الخدمة. والمرفوض أو المعاد من الإنتاج، ومعدل العائد، وشكاوي المستفيدين من الخدمة، وما إلى ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي الإسراف أو زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية.

6-1-1- تحليل المناخ التنظيمي:

لقد أكد كل من ماجي وتايلر أن الروح المعنوية واتجاهات الأفراد تلعب دورا مهما في تحديد الاحتياجات التدريبية ويقولان أن المناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم. فإذا رأى الأفراد أن أهداف التنظيم وطرقه وسياساته متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم، فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية- الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمنظمة. وتوجد عدة طرق يمكن للباحث أن يتبعها لتحليل المناخ التنظيمي منها: الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين، إجراء المقابلات معهم، تحليل معدلات الغياب، اقتراحات العاملين والشكاوي والتظلمات.

7-1-1- تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة:

حيث يقوم المخطط للتدريب بدراسة الأوضاع والظروف المستقبلية للأنشطة بالمنظمة. والتدريب يهدف إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة والدائبة التطور والتغيير من ناحية أخرى. ومن ثم تحديد التدريب الذي يلزم لمواجهة هذا التطور والتغيير³⁵. ومن أهم مجالات التغيير في التنظيمات التي يجب أن تنعكس في الخطط التدريبية ما يلي³⁶:

- التغيير في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم في ظلها
- التغيير في طبيعة عمل التنظيم ودخوله مجالات جديدة لنشاط
- التغيير في أساليب الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية أو أشكال الآلات والمعدات المستخدمة

التغيير في نوعية الأفراد العاملين بالتنظيم وتباين مستويات تعليمهم

2-1- تحليل العمليات:

³⁴ عبدالوهاب، المرجع السابق، ص: 84

³⁵ ياغي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 83

³⁶ السلمي وارسلان، مرجع سابق، ص: 11

تهدف تحليل المعلومات إلى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم. وتركز على المهمة أو العمل بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل أو المهمة. وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها وإمكاناتها ومتطلباتها واحتياجاتها والصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بها حتى يستطيع أن يؤدي عمله على خير وجه ، وكذلك يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها والغرض من ذلك كله هو تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة. وبالإضافة إلى ذلك يقوم المخطط للتدريب بتحليل واجبات مسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة، وغالبا ما يؤخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات ويمكن استخدام المعلومات المجمعة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرب عليه الموظف³⁷.

3-1- تحليل العامل (شاغل الوظيفة):

يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية، وقدرته في المستقبل ، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية. ويتضمن تحليل الفرد أيضا دراسة الدوافع وذلك لان التدريب يمكن أن يشبع بعض هذه الدوافع أو يمهّد الطريق لإشباعها أو يرشد الفرد لأحسن السبل لمقابلتها، كما أن التدريب يمكن أن يغير دوافع الفرد ويطورها أو يعدل فيها، ومن ثم يجب التعرف على دوافع الأفراد والتي يمكن أن تؤثر على التدريب وتتأثر به³⁸.

2- تصميم البرامج التدريبية

يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض ، ومن اجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسهم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى. ولكن هذا لا ينكر مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتيا، فالفرد بطبيعة الحال هو المسؤول عن زيادة ثقافته العامة وتعليم نفسه³⁹.

وفيما يلي عرضا للإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية⁴⁰:

1-2- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

عند تصميم البرنامج التدريبي يجب أن توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل اخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج

³⁷ ياغي ،مرجع سابق،ص:87

³⁸ [ياغي عبدالوهاب ،مرجع سابق،ص:75

³⁹ هاشم،زكي محمود.لاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة:دار المعارف بمصر،سنة1972، ص:331

⁴⁰ صلاح الدين محمد عبدالباقى ،مرجع سابق،ص:226

الأخرى التي نفذت والتي في طريقها إلى التنفيذ. ويجب أن تكون الأهداف واضحة بحيث تصل إلى المتدربين بصورة كاملة وواضحة ليعرفوا بوضوح ما هو متوقع منهم نتيجة لهذا التدريب. وقد وضع تراسي عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية يمكن تلخيصها فيما يلي :

- هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف، وتشارك هذه الوظائف في الحاجة إليها؟ أي هل يجب تحصيل هذه المعلومات والمهارات بغض النظر عن اختلاف الوظائف التي يشغلها الأفراد؟ وهل يمكن تعلمها في الوظيفة أو يلزم لتعلمها برنامج تدريبي معين؟
 - ما درجة صعوبة المعلومات والمهارات المطلوب تحصيلها، وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب نفسه، أم يجب أن يكون هناك أسلوب أو طريقة خاصة لتعلمها؟
 - ما مدى أهمية المهارة المطلوبة؟ وما هو أثر عدم توفرها؟
 - ما مدى تكرار استعمال المهارات أو المعلومات المطلوبة؟ وهل هناك طريقة مثلى لتعلم هذه المهارات والمعلومات في الوظيفة أو في برنامج تدريبي خاص؟
 - ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات والمعلومات؟ وهل سيكون أكفأ أداء من الشخص الذي لم يدرب في هذا المجال؟
 - ما مدى إمكانية تحصيل المهارات أو المعلومات المطلوبة – هل يستطيع المتدربون اكتسابها؟ وهل تتناسب المعايير الموضوعية مع قدراتهم ودوافعهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ومستويات نضوجهم؟
 - ما درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة بحيث لا تكون أعلى أو أقل من هذه المتطلبات ، وبحيث يستطيع الفرد المتوسط الإفادة منها؟
 - ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة الواجبة؟
 - ما مدى احتفاظ المتدرب بالمعلومات والمهارات التي يكتسبها، هل سيمر وقت طويل قبل أن يستعمل هذه المعلومات والمهارات في وظيفته؟ وما المستوى أو المعيار الذي يجب أن يبلغه في نهاية البرنامج التدريبي، والذي يكفي للتأكد من أنه سيحتفظ بما تعلم حتى يستعمله في وظيفته؟
 - ما مدى الحاجة لمتابعة التدريب، وما المستوى المطلوب تحقيقه في المتدرب في برنامج تدريبي
- أو مرحلة تدريبية قبل البدء في برنامج أو مرحلة أخرى، أو قبل البدء في متابعة التدريب أثناء الأداء الفعلي للوظيفة؟

2-2-تحديد المادة التدريبية:

تعتبر المادة التدريبية عنصرا مهما من عناصر عملية التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي⁴¹.

ومن الشروط الواجب توافرها في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبية :

- أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة
 - أن تؤدي الغرض منها بنجاح وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي
 - تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من مهارات ومعلومات وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها.
 - تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة.
- ويجب أن ترتبط موضوعات التدريب بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي، وبنوعية الأفراد المراد تدريبهم ومراكزهم الإدارية، حيث تختلف الفترة الزمنية والموضوعات التدريبية للبرنامج حسب مستويات الأفراد العاملين.

2-3-اختيار الوسائل التدريبية:

يقصد بوسائل التدريب الوسيط الذي يستخدمه المدرب لمساعدته في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبي وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الر سالة التدريبية من المدرب الى المتدربين (Social SecurityAdministration.Training Aids Washington, 1970: 1).

ومن الوسائل التدريبية ما هو بسيط مثل الطباشير والقلم، ومنها ما هو أكثر حداثة مثل الوسائل السمعية والبصرية كالشرائح والأشرطة المغناطيسية، ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة ما يعرف بالمؤتمر التلفزيوني أو الاثتمار عن بعد.

وتعتبر عملية اختيار وسيلة التدريب عملية غير بسيطة كما يخيل إلينا، والسبب في ذلك يعود إلى أن هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها. كما وانه لا يوجد طريقة موحدة يمكن إتباعها من قبل المدربين. إلا أن هناك عدة امتيازات لا بد من مراعاتها مثل القيام بعملية الاختيار ويمكن تلخيصها كالآتي :

- الاعتبارات العلمية: وتشمل وسيلة التدريب وثمنها وبساطة تصميمها وعدد المتدربين ومدة انعقاد البرنامج.
- اعتبارات تتعلق بالمتدرب: وتشمل نوعية ومستوى المتدربين التنظيمية ومستواهم العقلي والنضوجي وخلفيتهم العلمية والعملية والاجتماعية وميولهم واهتماماتهم وخبراتهم الأخرى.
- اعتبارات تتعلق بمحتوى المادة التي سوف يدرسها المتدربون : فعلى مصمم البرنامج التدريبي أن يربط علاقة وسيلة التدريب بمحتوى المادة

⁴¹ ياغي عبد الوهاب ،مرجع سابق،ص:135

2-3-3-1- اختيار المدربين:

إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب وتتلخص عملية اختيار المدربين في مرحلتين أساسيتين:

- مرحلة ترشيح الأشخاص للعمل كمدربين :

وتوجد عدة شروط يجب أن تتوافر في المدرب الكفاء يمكن إجمالها فيما يلي⁴⁴:

- أن يكون مقتنعا تماما بأهمية التدريب والفرد كعامل أساسي من عوامل التنمية الإدارية حريصا على تنمية المهارات المطلوبة في المتدربين
- أن يكون متحمسا ومهتما بالتدريب وموضوعه عن رغبة وإيمان شديدين
- أن يكون ملما بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها لأن الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب من أهم الصفات التي ينبغي أن تتوافر في المدرب حتى يحظى باحترام واهتمام المتدربين
- أن تكون لديه الخبرة العملية والممارسة الطويلة بجانب المعرفة العلمية
- أن يكون موصلا جيدا قادرا على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين والمشاركة في تبادل المعلومات والخبرات بالإضافة إلى قدرته التامة للتعبير عن نفسه وبشكل واضح ومقنع
- أن تكون لديه القدرة على المبادأة ومواجهة المواقف أو الأسئلة المفاجئة ببراعة وسرعة
- أن يكون تفكيره منظما وعقله بارعا في استحداث الآراء في مجال تخصصه وتطبيقها، وذلك حتى يكون قادرا على تنمية روح الابتكار لدى المتدربين.
- أن تكون لديه الرغبة في متابعة التطورات العلمية من أبحاث ودراسات تتعلق بمجال تخصصه وفي مجال التدريب، وذلك حتى يجدد أفكاره ومعلوماته مما يساعده على تنمية ذاته
- أن يكون ملما بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم، وذلك حتى تساعده في فهم المتدربين وتجعله أكثر إدراكا لحاجاتهم وأشد إحساسا بمشكلاتهم ودوافعهم، وتحليل المواقف الإدارية وتشخيصها أي دراسة دوافع السلوك الإنساني في المواقف الإدارية وتدريبهم على أعمال العقل والبصيرة في تفهم الجوانب السلوكية.
- أن تتصف أحكامه (على الآخرين) بالأمانة والنضج والموضوعية، وأن تكون أبعد ما تكون عن التحيز، ومدارة ذوي النفوذ والسلطان.
- أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه والمهارة على التخطيط والتنظيم وإدارة الجلسات والتوجيه والمتابعة.

⁴⁴ عصفور محمد شاكر أصول التنظيم و الأساليب الرياض دار الشروق، 1978، ص225

3- تقويم البرامج التدريبية:

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة ، وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى⁴⁵ :

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد
- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها
- عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس

والتقويم هو عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة لتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لانجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من اجل تحقيق أهدافها المقررة⁴⁶ . ويعرف تريسي التقويم بأنه عملية تحديد ما إذا كان قد تم تحقيق أي تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعه ضمن مدة زمنية معينة وبتكاليف معقولة ويعرفه نياز بقوله انه عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم نحو الأهداف الموضوعية ضمن معدل وتكاليف معقولة

وتقويم التدريب يتضمن في جوهره محاولة للإجابة على الأسئلة التالية:

- هل يلبي التدريب الذي يقدم احتياجات المتدربين؟
- هل يلبي التدريب احتياجات المنظمة؟
- ما هي نقاط الضعف في التدريب الحالي، وكيف يمكن التغلب عليها؟

⁴⁵ سليمان حنفي. إدارة الأفراد، القاهرة، دار الجامعات المصري، 1982، ص:370

⁴⁶ ياغي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص:194

خلاصة الفصل :

تم التعرض في هذا الفصل إلى عموميات حول إدارة الموارد البشرية و التدريب ، حيث تم تبيان الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، ولقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة النظرية أن التدريب له أثر فعال في تحسين أداء العاملين وهذا ما سنحاول تأكيده في الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني :
دور برامج تدريب
الموارد البشرية
في المؤسسة الاستشفائية
المتخصصة
الأمومة و الطفولة
- مستغانم -

تمهيد :

لمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف الميادين العلمية و الاقتصادية التكنولوجية لجأت معظم المؤسسات إلى القيام بعملية المراجعة لسياستها و أهدافها و نشاطاتها المتعلقة بالتدريب في إطار ضمان تطوير ، و تنمية الموارد البشرية و كذلك تمكين المتدربين من اكتشاف المعارف و المعلومات و الاتجاهات و المهارات التي تتطلبها أعمالهم الجديدة.

و كنموذج من المؤسسات التي انتهجت هذه السياسة المتعلقة بالتدريب، اخترنا المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأمومة و الطفولة لالة خيرة لمناقشة التدريب بها.

المبحث الأول:

تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الامومة و الطفولة لالة خيرة مستغانم

المطلب الأول: المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة

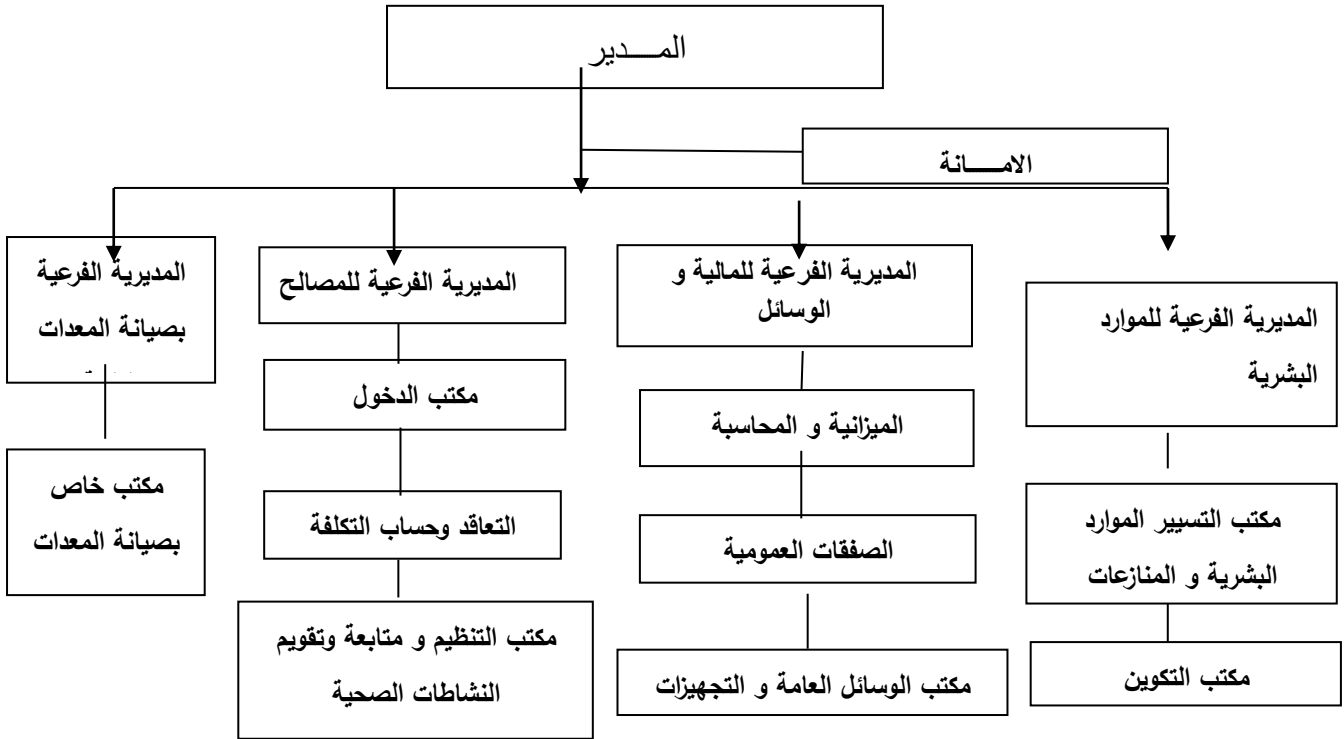
1- المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الامومة و الطفولة لالة خيرة مستغانم

إن مؤسسة الاستشفائية المتخصصة الامومة و الطفولة لالة خيرة هي مؤسسة ذات منفعة عامة تقوم بتوفير خدمات الرعاية الكاملة حسب احتياجات سكان الولاية وما يجاورها لجميع القاطنين بالمنطقة دون استثناء. تم انشائها بموجب مرسوم تنفيذي رقم 62_08 في 24 فبراير تحمل إنشاء وتنظيم وسير عمل القطاع الصحي وإنشاء مؤسسات استشفائية متخصصة، مؤسسة عامة ذات طابع إداري بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي تحت إشراف الوالي إن مؤسسة الاستشفائية المتخصصة الامومة و الطفولة لالة خيرة تتكون من هيكل الرعاية التشخيصية للمرض والاستشفاء تشمل كافة سكان البلدية، حيث تحوى على 336 عامل منهم ممارسون أخصائيون، أطباء عامون، نفسانيون، شبه طبيون، قابلات، اداريون و عمال مهنيون. دور المستشفى يتمثل في:

- دعم طريقة متكاملة وذات تسلسل هرمي
 - الاحتياجات الصحية للسكان فيما يتعلق "أمراض النساء والتوليد" والأطفال حديثي الولادة.
- وللمؤسسة مهام اخرى تكمن فيما يلي:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع الرعاية العلاجية، والتشخيص والعلاج في المستشفيات.
 - لتطبيق البرامج وطنية الصحية الملازمة للتخصص.
 - لضمان النظافة والسلامة الغذائية ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية في مجال التخصص.
 - لضمان التنمية وإعادة تدريب موظفي الخدمات الصحية.
- إنشاء المستشفيات المتخصصة يمكن أن تخدم كميدان لتدريب الأطباء ومساعدتهم وإدارة المستشفيات على أساس الاتفاقات الموقعة مع المؤسسات التدريبية.
- يحتوي على 159 سرير، صمم في مبنى قطعة واحدة من 5 طوابق، وفي الطابق السفلي وقاعة للسجلات الموجودة في الطابق السادس.
- و في جميع أنحاء الهيكل الرئيسي للمؤسسة اين تتم الأنشطة الرئيسية للرعاية الطبية وشبه الطبية للمريض، هناك غرفة الغسيل، محرقة وحضيرة السيارات وفي المستقبل القريب مشرحة.

2-الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الامومة و الطفولة



المصدر: مؤسسة الاستشفائية لالة خيرة

1-2-المدير العام للمؤسسة الاستشفائية:

طبقا لمقتضيات المرسوم يسير كل مركز استشفائي جهوي أو إقليمي أو مستشفى مدير يعينه وزير الصحة يخصص المدير كامل أوقات العمل لتدبير المستشفى حسب الحالة. ولا يمكن مخالفة هذه القاعدة إلا بمقرر لوزير الصحة، يتخذ باقتراح من المدير الجهوي والمندوب، و فقط عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك، لاسيما لسد خصاص في الأطر الطبية بالمركز الاستشفائي أو بالمستشفى.

يتولى مدير المستشفى التدبير التقني والإداري والمالي للمؤسسة، وهو المسؤول عن السير العام للمؤسسة في إطار احترام للأحكام التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل وكذا لمقتضيات هذا النظام الداخلي. ويعتبر مسؤولا عن تنفيذ السياسة الصحية والتوجيهات الوزارية في مجال التخطيط والتدبير الاستشفائي، كما يسهر على حسن سير المؤسسة.

ولهذا الغرض، يكلف على الخصوص بما يلي:

- السهر على تخطيط أعمال المؤسسة في إطار "مشروع المؤسسة الاستشفائية"؛
- السهر على احترام وتطبيق خطط العمل ومعايير وإجراءات التدبير الاستشفائي؛
- تنسيق خطط عمل مختلف الأقسام والمصالح الاستشفائية لأجل بلوغ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تنسيق أنشطة مجموع الأقسام أو المصالح الطبية أو الطبية التقنية والتحقق من انسجام أنشطتها مع مهام وأهداف المؤسسة والموارد الموجودة؛
- التحقق من كون وحدات العلاج والخدمات تقوم بتقييم جودة الأعمال المهنية بشكل منتظم ومستمر.
- السهر على تنفيذ توصيات "لجنة المؤسسة" بالمستشفى.
- المصادقة على لوائح الحراسة والخدمة الإلزامية.
- إعداد استراتيجية للتواصل الداخلي والخارجي ودعم مختلف مصالح المؤسسة في إعداد خططها الخاصة في التواصل.
- تمثيل المؤسسة أمام الشركاء والمرتفقين والأغيار بتشاور مع المندوب.
- تنسيق علاقات المؤسسة مع المكونات الأخرى لسلسلة العلاجات بتشاور مع المندوب.
- إخبار الرؤساء التسلسليين بكل حادث هام أو خطير يقع داخل المؤسسة.
- إعداد تقرير سنوي حول الأنشطة التقنية والإدارية والمالية للمؤسسة.
- تدبير علاقات الشغل مع مختلف الهيئات النقابية المحلية.
- إعداد مشروع الميزانية السنوية ومشاريع الميزانيات - البرامج والسهر على تنفيذها.

له السلطة على مجموع الموظفين العاملين بالمؤسسة مع احترام النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل وقواعد أخلاقيات المهنة والقواعد المهنية.

2-2-الأمانة (سكرتارية):

هي حلقة الوصل بين المدير العام والمديريات الفرعية، وكذلك مصالح المستشفى والمصالح الخارجية الأخرى. ومن المهام التي تقوم بها:

-تسجيل البريد الصادر والبريد الوارد.

-استقبال الزوار لمقابلة المدير.

-ترتيب و حفظ المستندات و الوثائق الخاصة بالإدارة لتسهيل عملية البحث عنها.

-تحضير الوثائق الخاصة لإمضاء المدير.

-إنشاء ملف يجمع فيه مختلف كل الوثائق و السجلات الموجودة على مستوى أمانة المستشفى:

-السجلات الموجودة على مستوى أمانة المستشفى .

-دفتر الصادرات و الواردات.

حيث أن دفتر الصادرات يحتوي على كل الوثائق الصادرة من الإدارة إلى مختلف هيئات و المؤسسات العمومية، أما دفتر الواردات تسجل فيه كل الرسائل و المذكرات و الوثائق الإدارية الواردة إلى المستشفى من مختلف المؤسسات الإدارية.

وهناك كذلك دفتر المداولات حيث تسجل فيه جميع المداولات التي تمت سواء في "المجلس الطبي «أو" المجلس الإداري.

2-3-المديرية الفرعية للموارد البشرية

تحتوي على مكنتين:

2-3-1-مكتب لتسيير الموارد البشرية و المنازعات:

هذا المكتب يقوم بمتابعة الدورات المهنية للعمال من توظيف حتى تقاعد ويعمل على متابعة وضعياتهم القانونية و المهنية بما يحفظ حقوقهم.

2-3-2-مكتب التكوين:

هذا المكتب مهمته تنحصر بعمل دورات تكوينية للعمال ولديهم نوعان من تكوين، قصير المدى و طويل المدى حيث أن تكوين طويل المدى مدته تقريبا سنتان أو ثلاثة، أما قصير المدى يقتصر على يوم، أو يومين أو أسبوع أو شهر فقط حسب الحاجة.

2-3-3-هيكلية الموارد البشرية:

تحتاج المؤسسة الاستشفائية كأي مؤسسة الى الموارد البشرية قادرة على انجاز الاعمال و قيادة مختلف الانشطة و البرامج في اطار السياسات و الاستراتيجيات محددة من اجل بلوغ الاهداف المسطرة و بالتالي تقديم الخدمات طبية و الصحية ذات نوعية جديده و يمكن التعرف على هيكلية الموارد البشرية من خلال الجدول الاتي:

جدول رقم 03: هيكلية الموارد البشرية

333	الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية -مستغانم-
108	الموارد البشرية الادارية و التقنيون
44	الاداريون
6	التقنيون
16	العمال المهنيون
42	أعوان مؤقتون
72	الموارد البشرية الطبية
31	ممارسون أخصائيون
22	أطباء عامون
12	أعوان طبيون في التخضير و الانعاش
07	نفسانيون العياديون
153	الموارد البشرية شبه الطبية
125	شبه طبيين
28	قابلات

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة –مستغانم-

2-4-المديرية الفرعية للمالية و الوسائل:

تحتوي على ثلاثة مكاتب تتلخص كما يلي:

2-4-1-مكتب الميزانية و المحاسبة:

حيث تكمن مهامه في ترتيب و تنظيم الرواتب العمال، و تسير الميزانية الخاصة بالمستشفى، و إعداد كشوف و الفواتير، و أيضا تجميع مختلف تقديرات الميزانية، و متابعة الوضعية المالية.

2-4-2-مكتب الصفقات العمومية:

ومن المهام التي يقوم بها هذا المكتب إنشاء جميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة، من أدوية أغذية، الاستشارات... الخ حيث يقوم المكتب بإنشاء دفتر الشروط الخاص بالصفقة المراد عقدها وإرسالها إلى وزارة الصحة من أجل الموافقة عليها ويقوم بنشرها في الجريدة الرسمية، ومن ثم يقوم هذا المكتب باستقبال الملفات وفتحها بحضور المدير ثم يقوم بدراسة الملفات على مستوى موظفين المكتب من أجل اختيار الملف المناسب وبعد اختياره تقوم بإرسال اسم الشخص للجريدة الرسمية من أجل نشره.

3-4-2-مكتب الوسائل العامة و التجهيزات

من المهام التي يقوم بها هذا المكتب بالمحافظة على كل ما يتعلق بالمستشفى وعلى ممتلكاتها، وهو المسئول على نظافة المستشفى، وحظيرة السيارات، وعلى سيارات الإسعاف..... الخ.

5-2-المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

وهذا يحتوي على ثلاثة مكاتب وتتلخص مهامهم فيما يلي:

-مكتب الدخول.

-مكتب التعاقد وحساب التكلفة.

-مكتب التنظيم ومتابعة وتقويم النشاطات الصحية.

6-2-المديرية الفرعية لصيانة المعدات الطبية

1-6-2-مكتب صيانة المعدات الطبية:

يقوم هذا المكتب بنوعين من صيانة:

2-1-1-6-2-الصيانة الوقائية:

قبل وقوع عطب يقوم بمراقبة المعدات من أجل تجنب الإعطاب.

2-1-6-2-صيانة علاجية:

هذا بعد وقوع العطب يأمر بصيانتها ومن ثم يملا استمارة يكتب فيها الآلات التي قام بصيانتها ونوع العطب الموجود فيه وكل المعلومات المتعلقة بالصيانة.

المطلب الثاني : الخدمة الصحية

1- مفهوم الخدمة الصحية: إن تعريف الخدمات الاستشفائية تنبع من مفهوم العام للخدمات ،ولهذا سوف نتطرق إلى مجموعة من تعاريف:

-الخدمات عبارة عن نشاط أو منفعة، يمكن لأي طرف من تقديمها لطرف آخر، وتكون في الأساس غير ملموسة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء.¹

-ولقد عرفها كوتلر و ارمسترونغ: «على أنها عبارة عن منفعة مدركة بالحواس وقائمة بحد ذاتها²، أو متصلة بشيء مادي ولا تكون قابلة لتبادل ولا يترتب عنها ملكية ،وفي اغلب الأحيان تكون محسوسة.

- الخدمة هي نشاط أو سلسلة من الأنشطة، تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة.³

-الخدمات عبارة عن منتجات غير ملموسة، وتهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له

منفعة.⁴

2- خصائص الخدمة الصحية:

إن الخدمات الصحية تنفرد بثلاثة خصائص أساسية حسب Beatrice وهي عدم الملموسة، وعدم الانفصالية، وعدم التجانس، وأن خصائص عدم القابلية للخدمة لتخزين، ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة، وإنتاج واستهلاك الخدمة في وقت واحد فهذه الخصائص تندرج ضمن هذه الخصائص الرئيسية الثلاثة:

1-2- الخاصية الأولى: اللاملموسية

إن الخدمات الصحية ليست بالأشياء المادية، ولهذا لا نستطيع شمها أو لمسها أو رؤيتها، ولهذا يصعب علينا تقييم الخدمة ومن آثار هذه الخاصية:

-نجد صعوبة في تقييم الخدمة المتنافسة بهدف التمييز بينها، قبل الحصول عليها.

-الارتباط الحصول عليها واستعمالها بعنصر المخاطرة، وعدم الرضا عنها بعد تجربتها.

-سعر يصبح معيار جودة، عند رغبة في الحصول عليها

وأیضا يمكننا أن نقول بان هناك صعوبة قانونية في حماية الخدمات عن طريق براءة الاختراع، ولهذا

تسهل عملية التقليد، وكذلك إن الخدمات تنتج وتستهلك في وقت واحد، أي أنها غير قابلة لتخزين

ويتطلب وجود زبون. مثلا: الطبيب يريد إجراء عملية جراحية للمريض فهذا يتطلب حضوره شخصيا

،وكذلك الزبون يستفيد من الخدمة ولكنه لا يستطيع تملكها.

²محمود محمد مصطفى، "التسويق الاستراتيجي للخدمات"، الأردن: دار المناهج لنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، ص51.
³محمد توفيق ماضي، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم"، مصر: المنظمة العالمية للتنمية البشرية سنة 2002، ص13.
⁴زكي خليل المساعد، «التسويق الخدمات وتطبيقاته»، الأردن: دار المناهج لنشر و التوزيع، طبعة الأولى سنة 2006ص35.

2-الخاصية الثانية: عدم الانفصالية

وهنا نقصد بها إنتاج واستهلاك الخدمة يكونان متلازمان، يجب حضور الزبون و مقدم الخدمة في آن واحد، بحيث أن حضور المريض ضروري أثناء العلاج وهو يعتبر العنصر الأساسي في أداء الخدمة، وهو يكون مرشد الطبيب عن حالته لكي يستطيع الطبيب تقديم الخدمة وفقا لرغباته.

3-عدم التجانس : كلما كانت الخدمة ترتبط ارتباط وثيقا بشخص، فانه من الصعب على مقدم الخدمة أن يقدم خدمة بنفس الجودة. مثلا: الطبيب يصعب عليه تقديم خدمات متماثلة ومتجانسة على الدوام بحيث انه كلما حصل مقدم الخدمة على بيانات جديدة من العميل يقوم بتقديم الخدمة بطريقة التي يصل بها إلى رضا العميل، ولهذا يجب على منظمات الخدمات الاستشفائية أن تعمل على:-
-القيام بمجهودات لتقديم خدمات تتسم بالثبات و الجودة.
-إنشاء برنامج دقيق لاختيار ورفع كفاءة مقدمي الخدمة

3- النقاط الأساسية لتحسين الخدمات في المؤسسة الاستشفائية:

إن المستشفى يلعب دور هام في تقديم الخدمات الاستشفائية على مستوى المنطقة، ومن اجل تقديم أفضل الخدمات حيث أن المؤسسة تتبنى نظام تسييري في تقديم وهذا بغية تقديم أفضل الخدمات. إن النظام التسيير الذي تتبعه المؤسسة الاستشفائية ، يعكس لنا النظام التسيير للمنظومة ككل. من أهم النقاط التسيير المتبعة في المؤسسة الاستشفائية ما يلي:

- تقديم أحسن الخدمات الاستشفائية وهذا في ظل الإمكانيات المتاحة وان تحديد أهداف على مستوى المديريات الفرعية المؤسسة الاستشفائية ، وهذا عن طريق الاجتماع السنوي الذي يعقده المدير العام للمؤسسة الاستشفائية ورؤساء الأقسام وهذا من اجل تحديد الأهداف على مستوى كل قسم.
- تحديد المهام الرئيسية التي تتم على مستوى كل مصلحة، ويكون على رأس كل مصلحة رئيس ومن مهامه: تحديد احتياجات الطبية و التشغيلية للمصلحة المسؤولة عنها.
- تقييم العمال الذين يعملون على مستوى كل مصلحة.
- وضع دفتر على مستوى كل مصلحة لشكاوي و الاقتراحات.
- مراقب طبي العام يقوم بتنسيق بين مختلف المصالح الاستشفائية و الإدارة.
- يتم تقييم عمال و الموظفين عن طريق اجتماع، يعقده كل من المدير و المراقب الطبي و رئيس المصلحة التي يعمل بها.

- يتم تحديد الوجبة الغذائية للمريض على أساس حماية المقدمة من طرف الطبيب في ظل الميزانية
- يقوم المدير المؤسسة الاستشفائية و رؤساء المديرية بإعداد تقارير (شهرية، ثلاثية، سنوية)، يقوم بتقييم أهم الأعمال التي قامت بها المؤسسة و إرسال نسخة إلى مديرية الصحة الولائية.

المبحث الثاني: برامج تدريب الموظف الجديد في المؤسسة الاستشفائية

المطلب الاول: اجراءات تدريب الموظف الجديد

1-برنامج تدريب, توجيه وتعريف الموظف الجديد

تعتبر الإجراءات الإدارية في إدارة شؤون الموظفين من أكثر الإجراءات عدداً وتعقيداً، ودقة، نظراً لعلاقة هذه الإجراءات مع أكثر من جهة داخلية وخارجية، ولعل من المفيد تزويد المتدرب بأهم هذه الإجراءات، وبالنماذج المستخدمة في إعداد وتنفيذ هذه الإجراءات .

1-1 - إجراءات التوظيف الداخلي :

من المفترض أن تشتمل هذه الإجراءات على الآتي :

- تقوم إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية ببناء على خطتها التي تحدد عدد ونوعية هذه الوظائف والتخصصات , ويتم رفع تقارير كل ثلاثة (3) أشهر تحدد فيها احتياجاتها .
- تقوم إدارة الموارد البشرية بالإعلان عن الوظائف بالمؤسسة الاستشفائية , و مقر مديرية الصحة العمومية لولاية مستغانم بالاطافة الى مديرية التشغيل للولاية.
- تتلقى إدارة الموارد البشرية الطلبات، وتقوم بمطابقتها مع الوصف الوظيفي لاستبعاد الطلبات غير المستوفاة للشروط وغير المطابقة للوصف .
- يتم تشكيل لجنة مقابلات بحيث تضم :
 - مدير المؤسسة الاستشفائية .
 - ممثل عن إدارة الموارد البشرية .
 - ممثل عن مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- تجري اللجنة مقابلة التوظيف للمتقدمين ،وتقوم بتحرير تقرير بأسماء الناجحين في المقابلة.
- يتخذ المدير العام قراره بالتوظيف .
- تقوم إدارة الموارد البشرية استكمال الوثائق الإدارية اللازمة .
- يتم التعيين بتحرير محضر تعيين باسم الناجح .
- يخضع الموظف الجديد (مرحلة تربص) لدورة تدريبية مكثفة من الاحتياجات الفنية والإدارية والسلوكية .

- تتم متابعة أداء والتزام الموظف من قبل رئيسه المباشر، ويرفع تقرير إلى المدير العام قبل أسبوع من نهاية فترة التريص .
- يتم التثبيت بقرار من المدير العام أو نائبه بعد إعداد القرار في إدارة الموارد البشرية.
- من المستحسن القيام بحفل تعارف للترحيب بالموظفين الجدد والتعريف بهم

2-اجراءات التوجيه والتعريف

1-2- قبل وصول الموظف:

ان اجراء تدريب الموظفين الجدد يبدأ قبل مباشرة الموظف لعمله وعملية التخطيط لوصول الموظف الجديد ستمنح الفرصة لاستثمار الوقت خلال اليوم الاول بشكل فعال ومنتج.

لذا وقبل مباشرة الموظف لعمله يقوم المسؤول :-

- 1- اعلام المصلحة التي تم فيها تعيين الموظف الجديد عن قدومه في يوم محدد وما هي الوظيفة التي سيشغلها والطلب منهم الترحيب به وتشجيعه وتقديم الدعم اللازم له.
- 2- تحضير مهام ممتعة للموظف في أول أيامه.
- 3- تجهيز نسخة من بطاقة الوصف الوظيفي ، معايير تقييم الأداء ، الهيكل التنظيمي للمنظمة وللدائرة ، تعليمات الموارد البشرية ، تعليمات الدوام والاجازات والمغادرات.
- 4- ادراج اسم الموظف الجديد لدى برنامج توجيه الموظفين الجدد المنظم من خلال دائرة التدريب في المنظمة.
- 5- التأكد من أن موقع العمل متوفراً ، ونظيفاً ومجهزاً بكافة المعدات اللازمة.
- 6- التأكد من وجود نسخة من السياسات المعتمدة لشؤون الموظفين ونسخة من العقد.
- 7- توفير معلومات كافية عن خدمة المنافع والتعويضات.
- 8- تعريف احد اعضاء فريق العمل كرفيق ملازم للموظف الجديد خلال الاسبوع الاول.
- 9- تجهيز قائمة عن المسؤولين والموظفين الذين يتوجب الالتقاء بهم وفهم طبيعة أعمالهم ومدى ارتباطها بعمله.
- 10- وضع مسودة لخطة تدريبية للموظف خلال الأشهر الأولى لعمله .

2-2 في اليوم الاول تقوم المؤسسة الاستشفائية بما يلي:

- 1- الترحيب بالموظف بحرارة والتقليل من التوتر الذي من الممكن أن يشعر به.
- 2- مناقشة الخطة المعدة لليوم الاول مع الموظف.
- 3- القيام بتعريف الموظف الى أعضاء الفريق الاخرين.
- 4- توصيل الموظف الجديد الى مكتبه.
- 5- مراجعة بطاقة الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي مع الموظف.

- 6- شرح النظام المعمول به في المنظمة لتأمين المواصلات واستخدام الهاتف ، الفاكسالخ
- 7- تسليم الموظف نسخة من حزمة المنافع والتعويضات ومناقشة أي تساؤلات يطرحها.
- 8- التأكد من قيام الموظف بتعبئة كافة أوراق التوظيف والنماذج المعتمدة.
- 9- شرح السياسة المعتمدة لفترة التجربة والية التقييم في نهاية فترة التجربة والية التقييم المعتمدة لاحقاً .

3-2- المقابلات التكميلية

- خلال الأسابيع الأولى تقوم بتنظيم جدول للمقابلات مع الموظف الجديد لمناقشة الأمور التالية :
- 1- الانطباع الشامل للموظف عن الدائرة والمشاكل والاهتمامات بشكل عام.
 - 2- مناقشة الهيكل التنظيمي والترابط والتكامل بين الدوائر بشكل عام والدائرة التي يعمل فيها بشكل خاص
 - 3- مناقشة الرؤية وكيف تعمل الدائرة المعنية من خلال تحقيق أهدافها المناطة إليها على دعم رسالة المنظمة ومساعدتها على تحقيق أهدافها المنشودة.
 - 4- شرح خطة التقييم ومناقشة آلية تطوير الأداء والأساليب المستخدمة في قياس النمو والتطور الوظيفي.
 - 5- مراجعة قواعد العمل في الدائرة المعنية ودليل الحضور واجراءات الالتزام بالادوام.
 - 6- شرح واجبات الموظف والتزاماته بخصوص اساءة استخدام الموارد والتبعات القانونية المترتبة عليه.
 - 7- مناقشة الارشادات المتبعة للمحافظة على الامن " اغلاق الابواب والمكاتب ...الخ»
 - 8- مراجعة سياسات المنظمة والدائرة المعنية المعتمدة في مجال الأمان في مقر العمل ،وتقييم الاجراءات المعتمدة والارشادات الواجب اتباعها في حالات الطوارئ.
 - 9-مناقشة الخطة التدريبية للموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أي تغييرات مقترحة من قبل الموظف وتطبيق المقترحات المتفق عليها ما بين المدير والموظف .

المبحث الثالث: تحليل علاقة التدريب بأداء العاملين

المطلب الأول: منهجية الدراسة

للتدريب الداخلي انعكاس ايجابي في كل المؤسسات و بالأخص المؤسسة الاستشفائية ويتمثل بحثنا هذا في تحليل عام للتدريب و تأثيره على العاملين في هذه المؤسسة،

1-أدوات جمع البيانات :

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول الى الحقائق التي يسعى الباحث للوصول اليها باعتبارها من أهم المراحل الهامة .

1-1-المقابلة :

تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات و المعطيات لدراسة الأفراد و السلوك الإنساني و تعرف بأنها حوار او محادثة او مناقشة موجهة تكون بين الباحث عادة و بين جهة اخرى تمتل شخص او مجموعة من الاشخاص و ذلك بغرض التوصل الى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة في ضوء اهداف معينة.⁵

1-2-إعداد مشروع الاستمارة :

الاستمارة هي تلك القائمة من الأسئلة التي يقوم الباحث بإعدادها من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات و البيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة و التعريف بجوانبها المختلفة.

وتتكون الاستمارة من:

أسئلة مغلقة تكون الإجابة عنها بـ "نعم" أو "لا".

- أسئلة مفتوحة تكون الإجابة عنها من خلال اختيارات متنوعة أو يترك مجال مفتوح للإجابة.

1-2-1-كتابة الاستمارة:

اشتملت الاستمارة التي قمنا بإعدادها على 18 سؤال يدور أساسا حول متغيرات مناسبة للتدريب و تأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية.

1-2-2-أدوات تحليل المعطيات:

- التحليل الكمي: قمنا فيه بمعالجة البيانات رقميا باستخدام الجداول الإحصائية و الدوائ النسبية.

- التحليل الكيفي: قمنا فيه بالتعليق على الجداول ثم تفسير و تحليل النتائج التي توصلنا إليها.

⁵-عامر قنديلجي, البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية, دار الميسرة للنشر, عمان الاردن, 2008, ص154.

المطلب الثاني : إجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية

1_ عرض المقابلة :

بعد التعرف على المصالح(الأقسام) الموجودة بالمؤسسة، قمنا بإجراء مقابلة مع المدير، وقمنا بطرح عليه بعض الأسئلة ولقد جاوبنا كما يلي:

س1-فيما تكمن الخدمات التي تقدمونها؟

ج:تكمن الخدمات التي نقدمها في العلاج كخدمة أساسية وهناك بعض الخدمات الإضافية كحظيرة السيارات، الأكل والمبيت....الخ.

س2- هل يوجد على مستوى المؤسسة قسم خاص بالجودة الخدمات التي تقدمها؟

ج- لا يوجد قسم خاص بالجودة على مستوى المؤسسة الاستشفائية:

س3-هل تعتقدان هناك تحسينات في الخدمات التي تقدمونها؟

ج: نعم هناك تحسينات على مستوى الخدمات التي نقدمها المؤسسة , الآن أصبحت تتوفر المؤسسة على الآلات طبية حديثة ، ويد عاملة وفيرة خاصة الاطباء وكذلك أصبح هناك برامج تدريبية وتكوينية للعاملين من اجل رفع كفاءتهم، بالإضافة إلى الدعم المادي من وزارة الصحة للمستشفيات.

س04-ماذا تعني لكم جودة الخدمات الاستشفائية؟

ج:تعني تقديم خدمات في المستوى ،نحاول من خلالها كسب رضا الزبون(المريض)

س05-هل تواجهون صعوبات أثناء عملكم؟

ج-نعم نواجه العديد من المشاكل من بين هذه المشاكل:

-عدم الحرية في اتخاذ القرارات، لان الوزارة هي من تقوم باتخاذ القرارات.

-عدم القدرة على تقديم أفضل الخدمات، لأنها ذات طابع عمومي، وإمكانياتهم محدودة من قبل الوزارة.

وهناك كذلك بعض المشاكل تواجهنا من قبل الزبائن وهي عدم إتباع التعليمات التي تضعها المؤسسة.

مثلا: عدم إدخال المأكولات إلى المستشفى، فزائرين لا يتبعون هذه التعليمات ويحدث صراع معهم.

وكذلك هناك قانون من المنظمة العالمية لصحة تحدد عمر الأطفال المستشفى وهم لا يتبعون التعليمات.

س06-هل يحتوي المستشفى على مصلحة(قسم) يقوم بمناقشة المشاكل التي تواجهونها ؟

ج-نعم هناك قسم خاص بالمؤسسة يطلق عليه قسم المنازعات، ويقوم على مستوى هذه القسم مناقشة كل

ما يتعلق بالمؤسسة الاستشفائية والأطراف المتعامل معها، سواء زبائن أو إدارات.

س07-هل نظام التسيير التي تتبعه المؤسسة يتماشى مع المتطلبات الحالية؟

ج-إن نظام التسيير الذي تمثلي عليه المنظمة مقدم لنا من طرف مديرية الصحة ووزارة الصحة لأنها هيا المسؤولة على نظام التسيير للمستشفيات الحكومية الجزائرية ونستطيع القول انه يتماشى مع المتطلبات الحالية بالرغم من وجوده بعض المشاكل بصفة عامة.

س08-ماهو الأسلوب الذي تعتمده المؤسسة الاستشفائية في تقييم عمالها؟

ج-تعتمد على أسلوب الرقابة حيث تحتوي على قسم خاص بهذا، حيث أنها تضع عمال خاصين بمراقبة كل ما يتعلق بالمستشفى و على مستوى كل قسم.

مثال: على مستوى قسم الجراحة يقوم المراقب، بمراقبة ما إذا الممرضين قاموا بإعطاء الإبر و الأدوية في الوقت المناسب، وكذلك إتباع أكلهم هل هو وفق ما وصفه الطبيب أولاً...الخ.
وفي حالة وجود تهاون يحذر العاملين مرة، وإذا لم يصغي لتحذير يقوم بإجراء مجلس تأديبي له.

س09-هل يشارك العمال في قرارات المؤسسة الاستشفائية ؟

نعم يشارك ممثلين العمال في اتخاذ القرارات.

س10-من الذي يعين ممثلين العمال؟

ج-المدير لأنه السلطة العليا بالمؤسسة الاستشفائية.

وفي الأخير قمت بشكر المدير على إجراء هذه المقابلة و تعاونه معي.

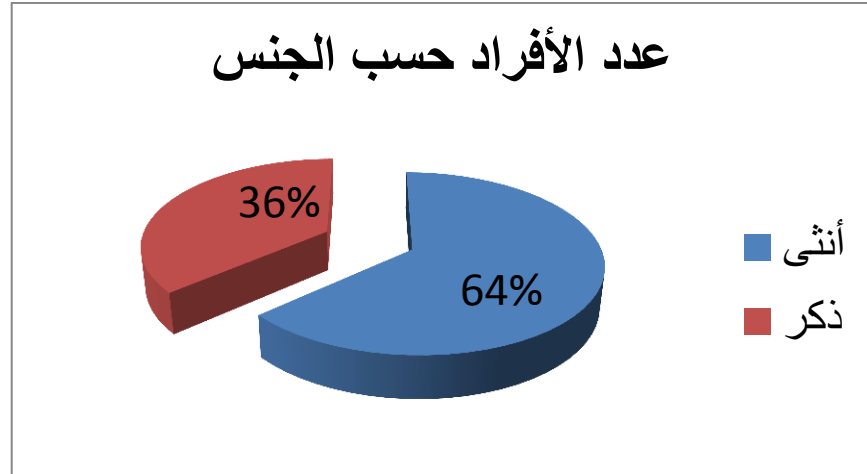
2- تحليل النتائج المتحصل عليها

2-1- التحليل العام

جدول رقم (5): عدد الأفراد حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	11	36,67%
أنثى	19	63,33%
Σ	30	100%

الشكل رقم(3): عدد الأفراد حسب الجنس



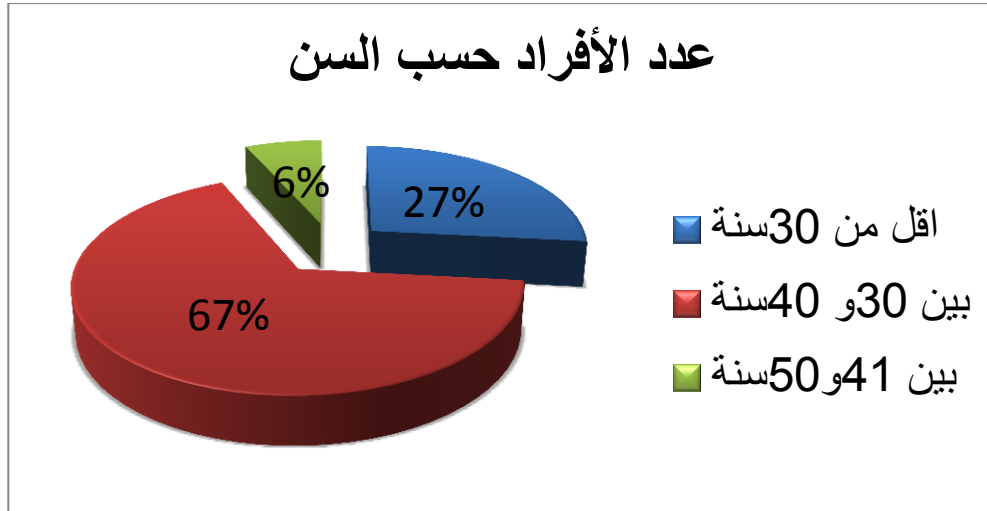
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال معطيات الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس نجد 36,67% منهم ذكور مقابل 63,33% إناث و تفسير ذلك يرجع إلى النشاط المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الامومة و الطفولة.

جدول رقم (6): عدد الأفراد حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	26,67%
بين 30 و 40 سنة	20	66,67%
بين 41 و 50 سنة	2	6,66%
Σ	30	100%

الشكل رقم (04): عدد الأفراد حسب السن



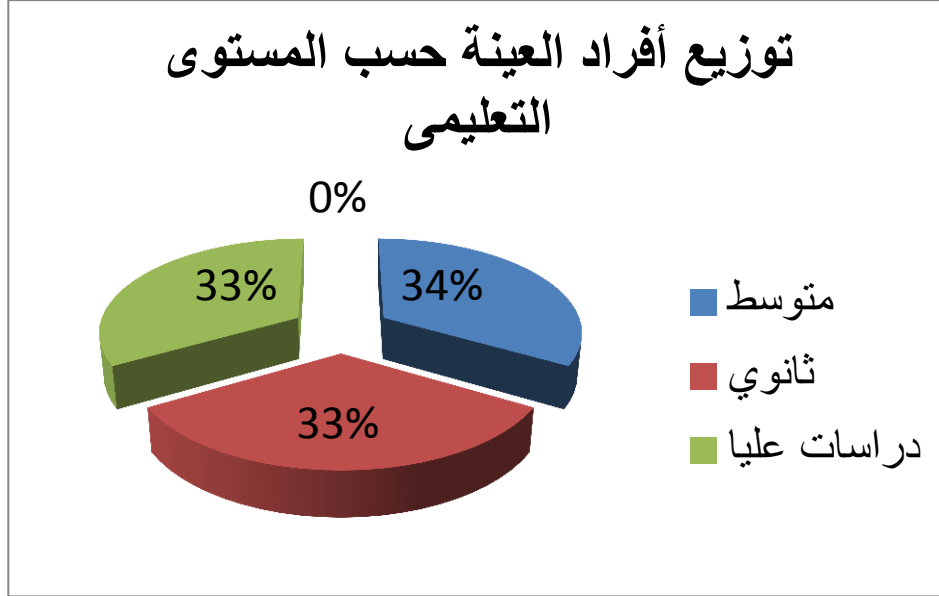
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول أن النسبة الكبيرة من الأفراد أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة بنسبة مئوية قدرها 66,67% لتأتي في المرتبة الثانية مجموعة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة مئوية قدرها 26,67% لتأتي فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة بنسبة مئوية 6,66% من خلال هذه النتائج نستنتج أن الفئة الأولى ما بين 30 و 40 سنة هي التي تأخذ الحصة الأكبر من المجموع وذلك كونها تملك خبرة في مجال العمل و طموحات ورغبات و تبحث عن الاحترام و الاعتراف بالجهد و كذا تحقيق الذات... أما الفئة الثانية الأقل من 30 سنة ، فهي تضم شبابا ذوي مستوى تعليمي و قادرة على العطاء و التفاني في العمل فهي تمتلك طموحات كبيرة ، و نجد نسبة مجموع الفئة الأخيرة تساوي 6,66% فهي تمتلك رصيد من التجارب و الخبرات و هذا ما أهلهم لاعتلاء مناصب ذات سلطة و مسؤولية.

جدول رقم (7) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
16,67%	05	متوسط
40%	12	ثانوي
43,33%	13	دراسات عليا
100%	30	∑

الشكل رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



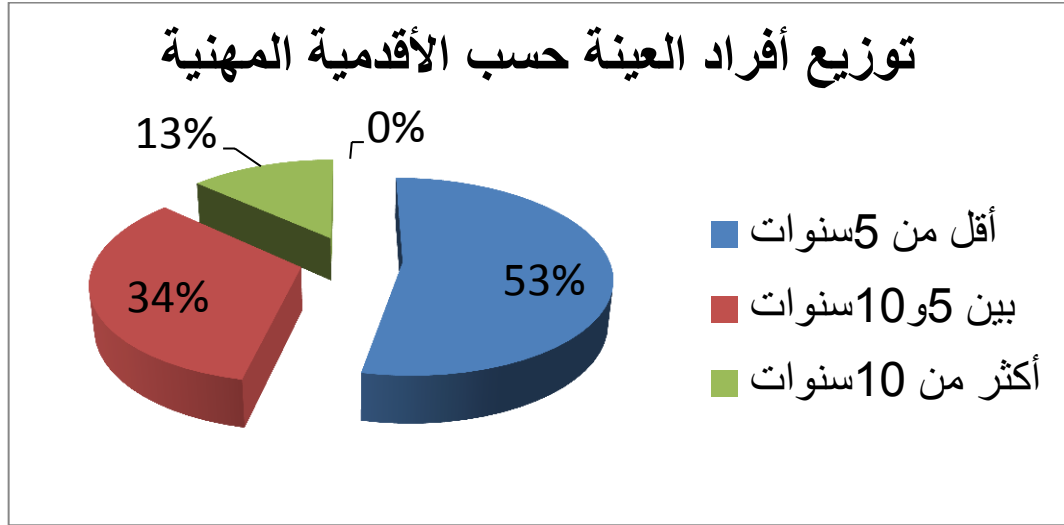
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول ، نلاحظ أن نسبة 43,33% من الأفراد ذوي الدراسات العليا . وهذا ما يدل على أن المؤسسة ، تركز على توظيف الكفاءات العلمية لتقديم أحسن خدمة ، تلمها فئة الأفراد ذوي المستوى الثانوي بنسبة قدرها 40% في حين أن الأفراد ذوي المستوى المتوسط هي 16,67% .

جدول رقم (8) : توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	53,33%
بين 5 و 10 سنوات	10	33,33%
أكثر من 10 سنوات	04	13,34%
Σ	30	100%

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول، نجد أن 53,33% من الأفراد بلغت مدة عملهم أقل من 5 سنوات، كما نجد نسبة 33,33% من الأفراد بلغت مدة عملهم بين 5 و 10 سنوات كما نجد نسبة 13,34% تتراوح مدة عملهم أكثر من 10 سنوات.

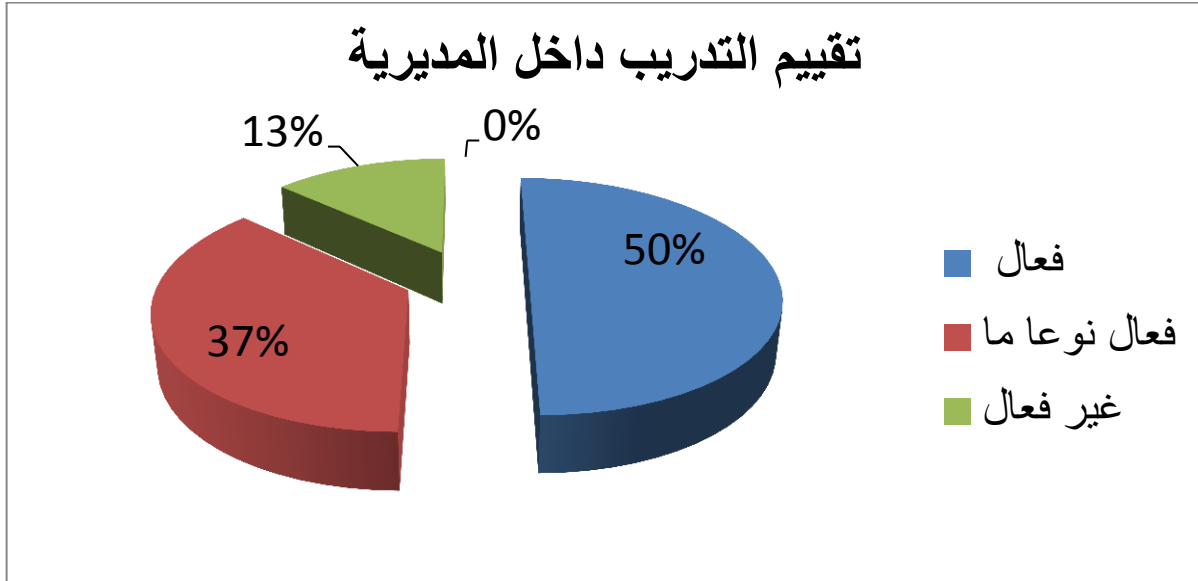
2-2- التحليل الخاص:

السؤال الأول: كيف يقيم التدريب داخل المديرية؟

جدول رقم (9): يوضح تقييم التدريب داخل المديرية

النسبة المئوية	التكرار	الرد على السؤال
00%	00	فعال جدا
50%	15	فعال
36,67%	11	فعال نوعا ما
13,33%	04	غير فعال
100%	30	Σ

الشكل رقم (07): يوضح تقييم التدريب داخل المديرية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

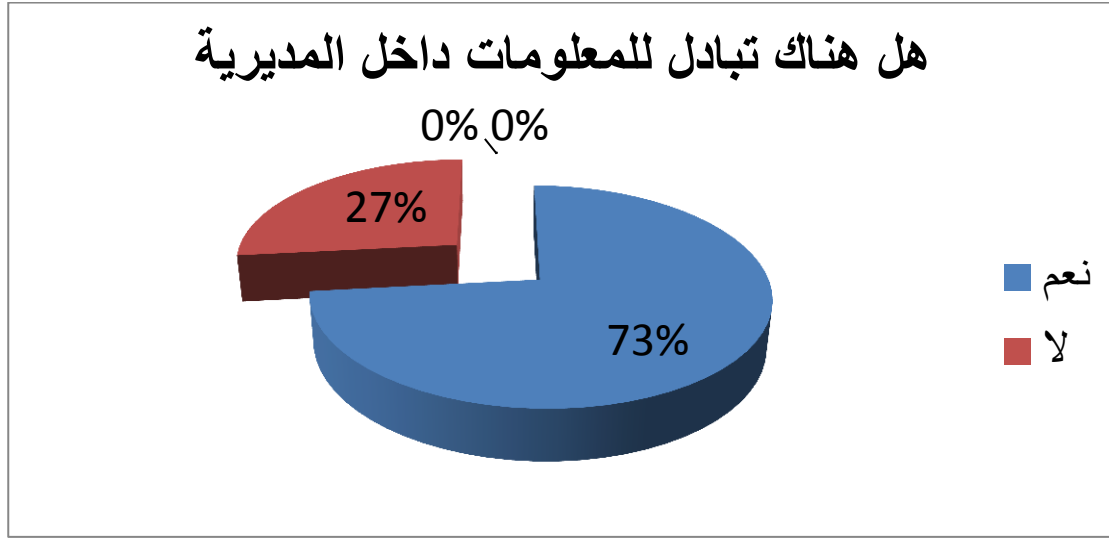
من خلال الجدول نجد أن 50% يقيمون التدريب أنه فعال و نسبة 36,67% يقيمون على أنه فعال نوعا ما و نسبة 13,33% يقيمون التدريب على أنه غير فعال ، حيث أننا نجد النسبة معدومة التي تقييم التدريب بأنه فعال جدا ، هذا راجع إلى دور التدريب داخل المؤسسة .

السؤال الثاني : هل هناك تبادل للمعلومات داخل المديرية؟

جدول رقم (10) : يوضح هل هناك تبادل للمعلومات أم لا؟

النسبة المئوية	التكرار	الرد على السؤال
73,33%	22	نعم
26,67%	08	لا
100%	30	Σ

الشكل رقم (08) : يوضح هل هناك تبادل للمعلومات أم لا؟



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

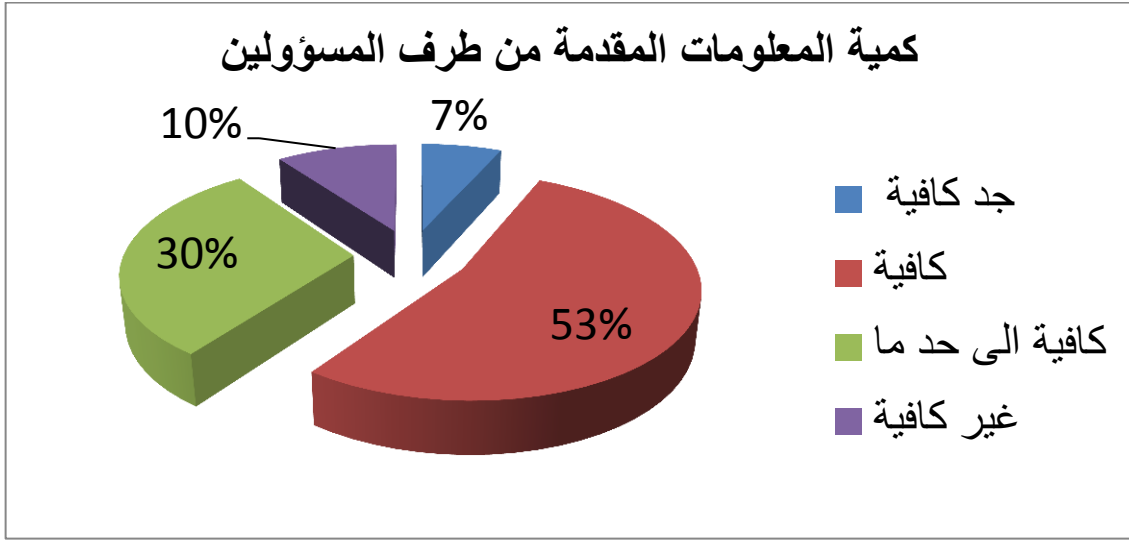
من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الأفراد (73,33 %) يجدون أن هناك تبادل للمعلومات داخل المديرية في حين أن نسبة (26,67 %) من الأفراد يجدون عكس ذلك و هذا راجع إلى اختلاف المنصب الوظيفي الذي يقلده كل فرد.

السؤال الثالث : هل هناك اعتبار للمعلومات المقدمة من طرف المسؤولين؟

جدول رقم (11): يوضح كمية المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين

النسبة المئوية	التكرار	الرد على السؤال
6.67 %	02	جد كافية
53,33 %	16	كافية
30 %	09	كافية إلى حد ما
10 %	03	غير كافية
100 %	30	∑

الشكل رقم (09): يوضح كمية المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

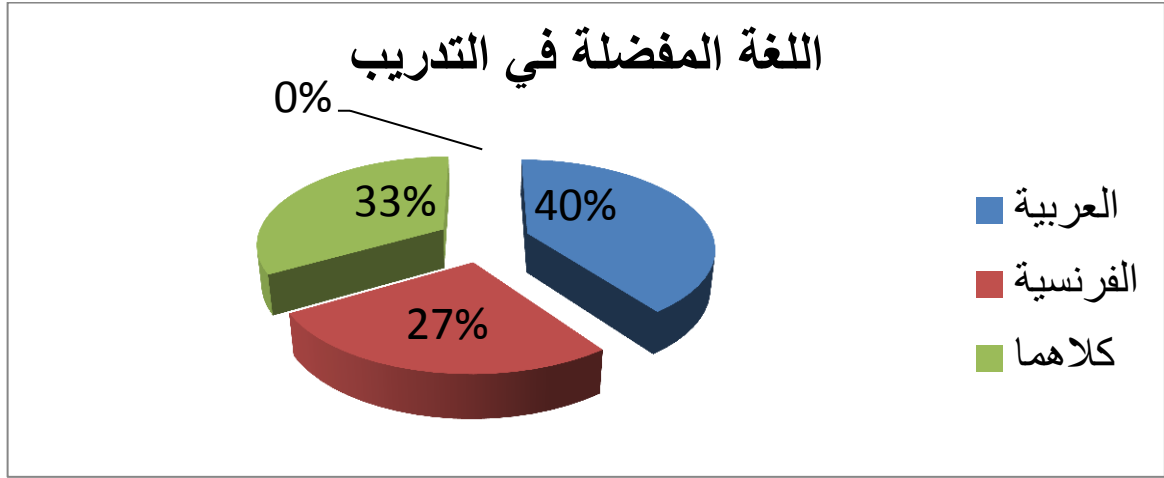
يبين الجدول أعلاه أن نسبة 53,33 % من الأفراد يعتبرون المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين كافية خاصة فيما يتعلق بتحديد المهام و توزيع الأدوار فهو محدد بكل دقة ووضوح ،أما نسبة 10% من الأفراد يعتبرون المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين غير كافية خاصة فيما يتعلق بالدورات التدريبية و التغييرات التنظيمية في المؤسسة.

السؤال الرابع: ما هي اللغة التي تفضل التدريب بها؟

جدول رقم (12) : يوضح اللغة المفضلة في التدريب

النسبة المئوية	التكرار	الرد على السؤال
40%	12	العربية
26.67 %	08	الفرنسية
33,33%	10	كلاهما
100 %	30	∑

الشكل رقم (10) : يوضح اللغة المفضلة في التدريب



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

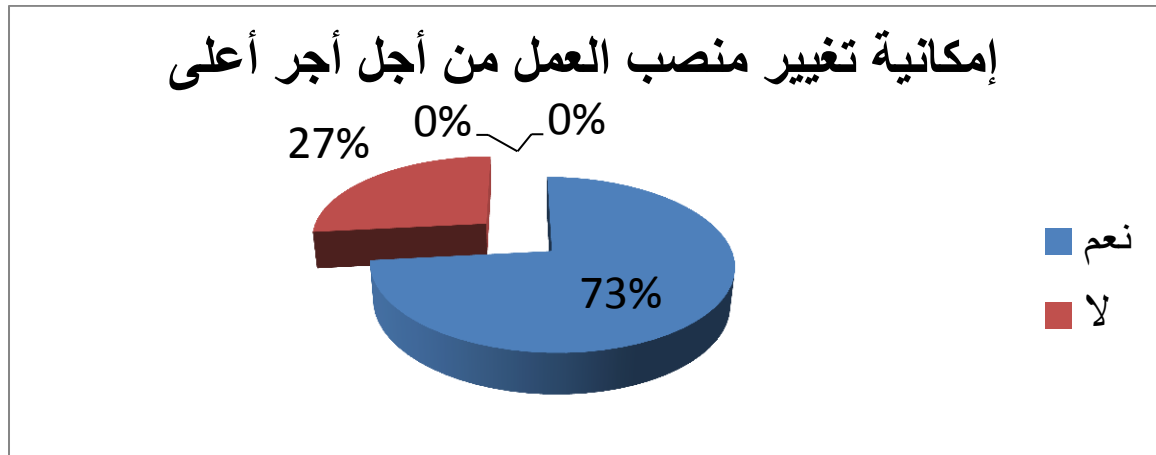
يوضح لنا الجدول السابق أن نسبة 33,33 % من الأفراد يفضلون التدريب بكلتا اللغتين و نسبة 26,67 % يفضلون التدريب بالفرنسية بحكم أنهم يتعاملون مع وثائق الإدارة في اتصالاتهم فيما بينهم أما نسبة 40% من الأفراد يفضلون التدريب بالعربية من أجل ضمان وضوح وفهم الرسالة.

السؤال الخامس : هل تتخلى عن المنصب الحالي إذا عرض عليك منصب بأجر أعلى في مؤسسة أخرى؟

جدول رقم (13) : إمكانية تغيير منصب العمل من أجل أجر أعلى

النسبة المئوية	التكرار	الرد على السؤال
73,33%	22	نعم
26,67%	08	لا
100 %	30	∑

الشكل رقم (11) : إمكانية تغيير منصب العمل من أجل أجر أعلى



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

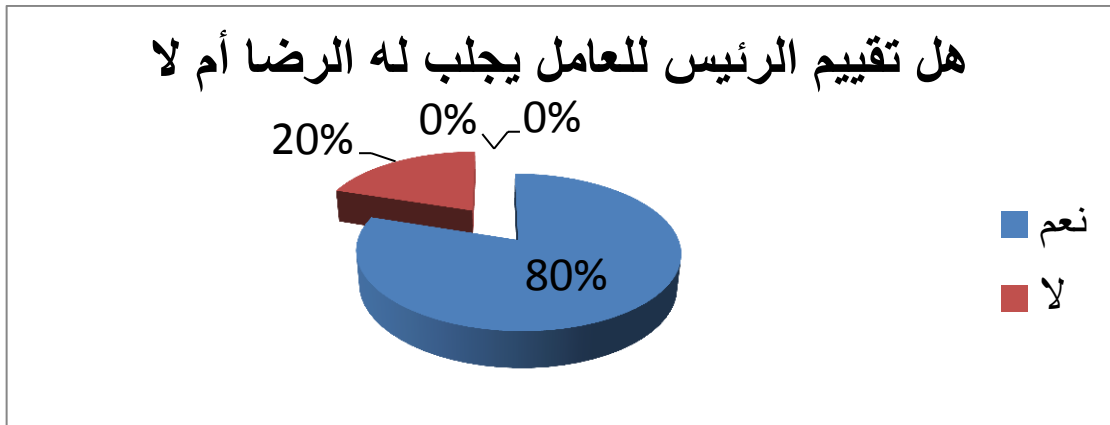
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 73.33 % من الأفراد أجابوا بـ "نعم" و هذا معناه أنهم يعتبرون الأجر عاملا أساسيا من عوامل تحديد رضاهم.

السؤال السادس: هل تقييم رئيسك لأدائك يجلب لك الرضا؟

جدول رقم (14): يوضح هل تقييم الرئيس للعامل يجلب له الرضا أم لا

النسبة المئوية	التكرار	الرد على السؤال
80 %	24	نعم
20 %	06	لا
100 %	30	∑

الشكل رقم (12): يوضح هل تقييم الرئيس للعامل يجلب له الرضا أم لا



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

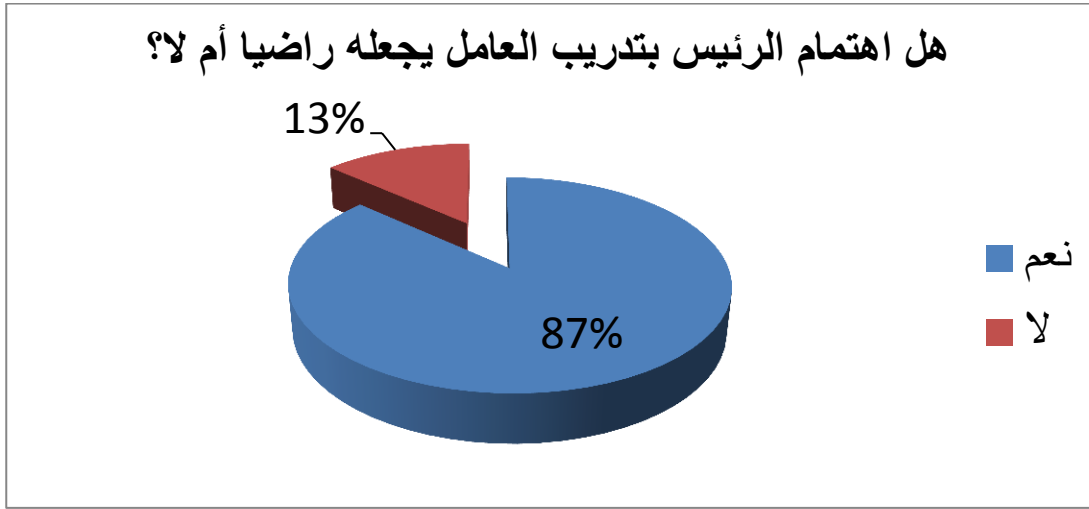
كما هو واضح من الجدول بلغت نسبة العمال الذين عبروا عن رضاهم جراء تقييم أدائهم من طرف رؤسائهم (80 %) فالتقييم عامل لجلب رضا العمال ويدل على الاهتمام بسلوك العامل في أداء عمله وقرابة الاتصال به، أما بقية الأفراد (20 %) قد أجابوا بالسلب في تقييم أداءهم من طرف رؤسائهم.

السؤال السابع: هل اهتمام مسؤوليك بتدريبك يجعلك راضيا بوظيفتك؟

جدول رقم (15): يوضح هل اهتمام الرئيس بتدريب العامل يجعله راضيا أم لا؟

النسبة المئوية	التكرار	الرد على السؤال
86,67 %	26	نعم
13,33 %	04	لا
100 %	30	∑

الشكل رقم (13): يوضح هل اهتمام الرئيس بتدريب العامل يجعله راضيا أم لا؟



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

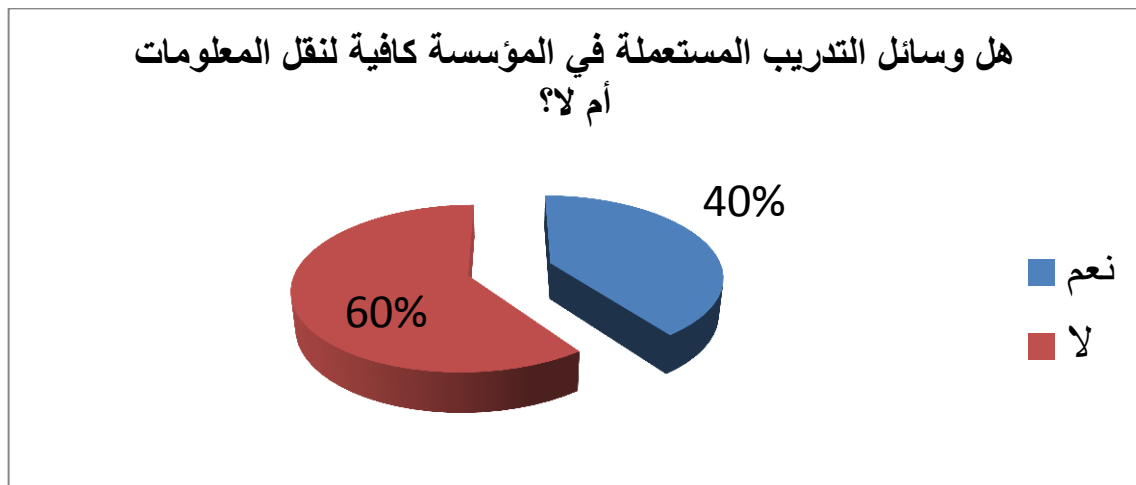
من خلال البيانات الموضحة في الجدول السابق نجد نسبة 86.67 % من الأفراد يعتبرون اهتمام مرؤوسهم بتدريبهم عامل أساسي من عوامل جلب الرضا في حين نجد أن 13.33 % من الأفراد لا يهتمهم تدريب رئيسهم وهي الفئة التي تهتم بالعوامل المادية. (التحفيز المادي)

السؤال الثامن: هل تجدون أن وسائل التدريب المستعملة كافية لنقل المعلومات؟

جدول رقم (16): يوضح هل وسائل التدريب المستعملة في المؤسسة كافية لنقل المعلومات أم لا؟

الرد على السؤال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	40%
لا	18	60%
∑	30	100%

الشكل رقم (14): يوضح هل وسائل التدريب المستعملة في المؤسسة كافية لنقل المعلومات أم لا؟



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

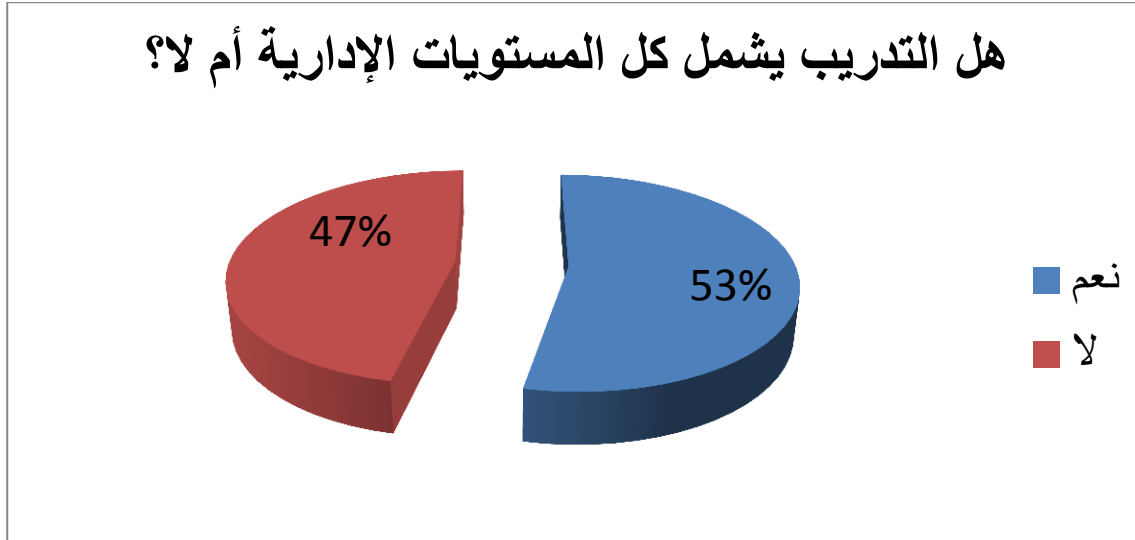
يبين الجدول السابق أن نسبة 60% من الأفراد يعتبرون أن وسائل التدريب غير كافية لنقل المعلومات ما يؤدي إلى اقتراح وسائل أخرى جديدة للتدريب مثلا التدريب الإلكتروني ، كما نجد نسبة 40 % من الأفراد يعتبرون أن وسائل التدريب كافية.

السؤال التاسع: هل يشمل التدريب كل المستويات الإدارية؟

جدول رقم (18) : يوضح هل التدريب يشمل كل المستويات الإدارية أم لا؟

النسبة المئوية	التكرار	الرد على السؤال
53,33%	16	نعم
46,67%	14	لا
100 %	30	∑

الشكل رقم (15) : يوضح هل التدريب يشمل كل المستويات الإدارية أم لا؟



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

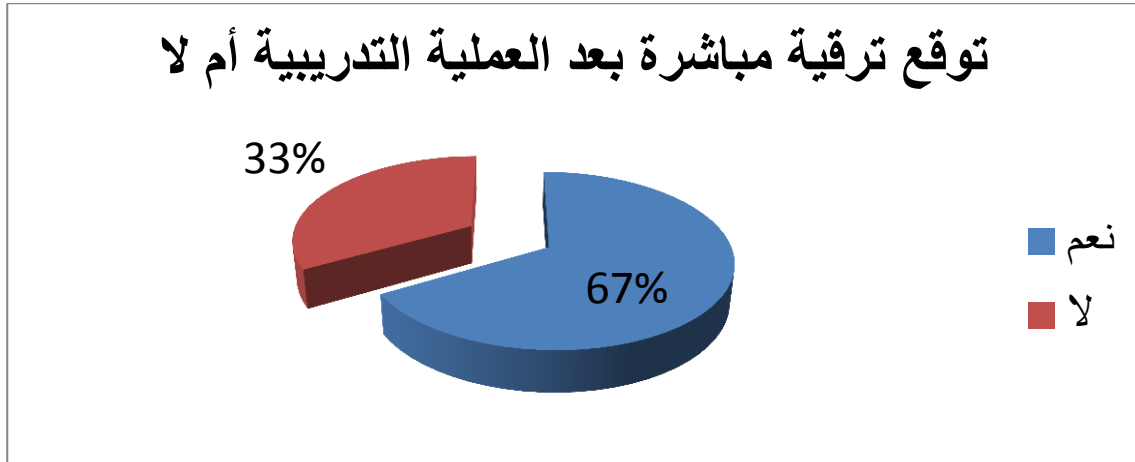
حسب الجدول السابق نجد أن نسبة 53.33 % من الأفراد الذين يعتمدون على التدريب وذلك كونهم يحتاجون إلى التدريب قبل شروعهم في العمل في حين نجد نسبة 46.67 % من الأفراد لا تحتاج للتدريب.

السؤال العاشر: هل تتوقع ترقية مباشرة بعد العملية التدريبية؟

جدول رقم(19): يوضح توقع ترقية مباشرة بعد العملية التدريبية أم لا

النسبة المئوية	التكرار	الرد على السؤال
66,67 %	20	نعم
33,33 %	10	لا
100 %	30	∑

الشكل رقم(16): يوضح توقع ترقية مباشرة بعد العملية التدريبية أم لا



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

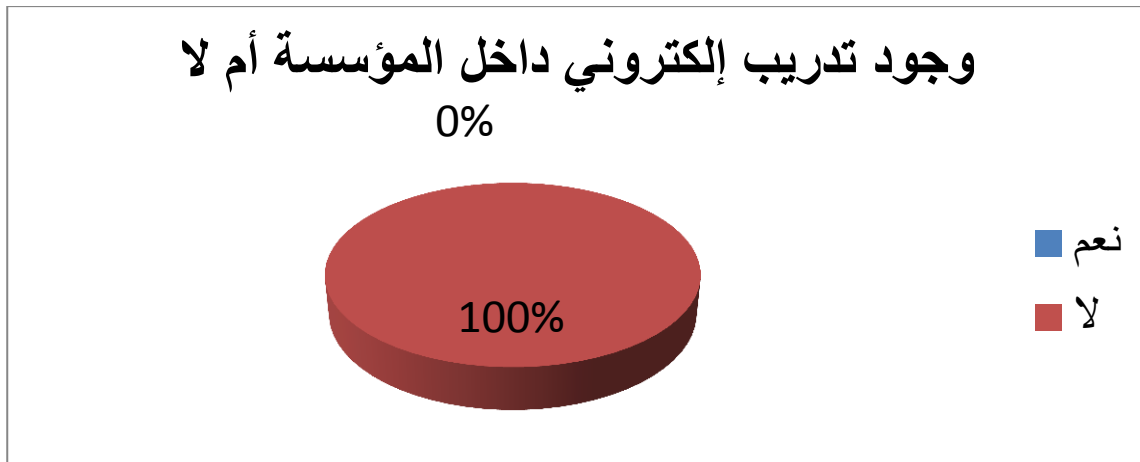
من خلال الجدول نجد أن نسبة 66,67 % من الأفراد يتوقعون الترقية المباشرة بعد العملية التدريبية وذلك كون التدريب عملية ضرورية و فعالة في ترقية الأفراد العاملين أما نسبة 33 % من الأفراد فهم لا يعتقدون بوجود الترقية المباشرة بعد عملية التدريب

. السؤال الحادي عشر: هل يوجد تدريب إلكتروني داخل المؤسسة؟

جدول رقم (20): يوضح وجود تدريب إلكتروني داخل المؤسسة أم لا

الرد على السؤال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	00	% 00
لا	16	% 100
Σ	16	% 100

الشكل رقم (17): يوضح وجود تدريب إلكتروني داخل المؤسسة أم لا



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

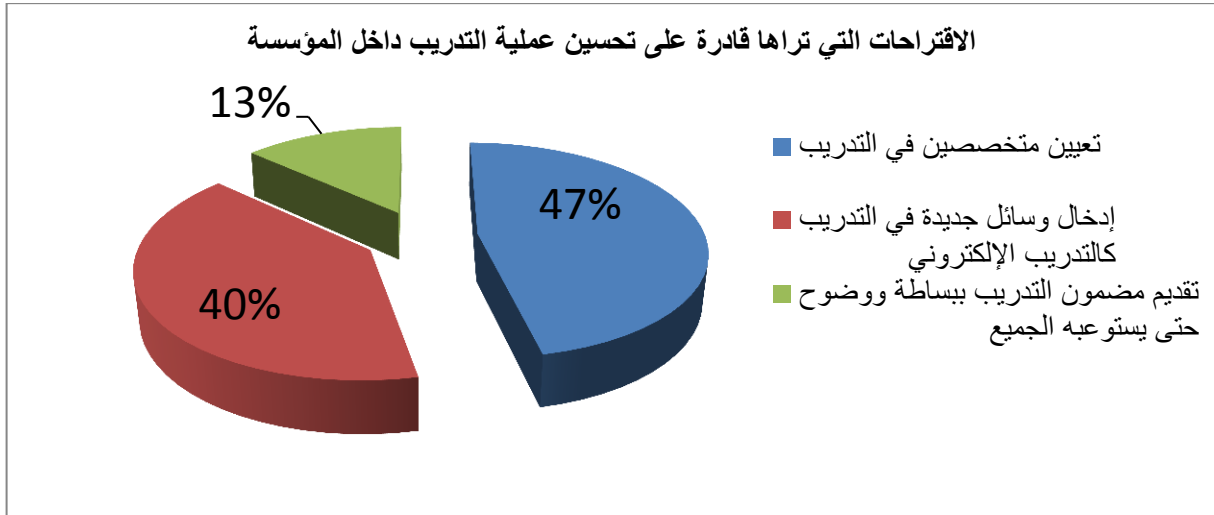
يوضح الجدول السابق أن نسبة 100 % من الأفراد لم يتعاملوا من قبل بالتدريب الإلكتروني وذلك لعدم وجود متخصصين في هذا المجال إضافة إلى نقص الوسائل.

السؤال الثاني عشر: ما هي الاقتراحات التي تراها قادرة على تحسين عملية التدريب داخل المؤسسة؟

جدول رقم (21): يوضح الاقتراحات التي تراها قادرة على تحسين عملية التدريب داخل المؤسسة

الرد على السؤال	التكرار	النسبة المئوية
تعيين متخصصين في التدريب	14	46,67%
إدخال وسائل جديدة في التدريب كالتدريب الإلكتروني	12	40%
تقديم مضمون التدريب ببساطة ووضوح حتى يستوعبه الجميع	04	13,33%
∑	30	100%

الشكل رقم (18): يوضح الاقتراحات التي تراها قادرة على تحسين عملية التدريب داخل المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 40% من الأفراد يجدون أن إدخال تقنيات ووسائل جديدة للتدريب قادرة على تحسين عملية التدريب إضافة إلى نسبة 46,67 % من الأفراد يجدون أن تعيين متخصصين في التدريب يساعد كذلك على تحسين عملية التدريب وأخيرا نسبة 13,33% يجدون أن تقديم المضمون التدريبي ببساطة ووضوح حتى يستوعبه جميع العاملين في المؤسسة قادرة أيضا على تحسين عملية التدريب.

المطلب الثالث: استنتاج عام واقتراحات

1-استنتاج عام:

بعد القيام بتحقيق في أرض الواقع قمنا بتحليل التدريب و تأثيره على الرضا الوظيفي للعمال فتوصلنا إلى أننا لم نجد التدريب في مؤسسة فلجاناً إلى تحليل عملية التدريب العادي و توصلنا إلى تحديد النقاط التالية:

- إبراز نقاط القوة و الضعف للتدريب في المؤسسة.
- التعرف على وسائل التدريب داخل المؤسسة.
- معرفة درجة تأثير التدريب على الرضا الوظيفي للتدريب.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من تطبيق الاستمارة يمكن أن نستنتج ما يلي:

من آراء الموظفين بالمؤسسة اتجاه فعالية التدريب مقبولة و يظهر ذلك من خلال تأثيره على سلوك الأفراد وهذا ما نلتمسه من خلال أجوبة الموظفين.

أما فيما يتعلق بالمعلومات التي يتلقاها الموظفون فنجدها كافية، واضحة، سريعة الانتشار بالنسبة لمختلف المناصب الوظيفية. مما يعني وجود تدريب على جميع المستويات ،هذا ما يمكن كل فرد من تأدية مهامه على أكمل وجه و بالتالي يزداد رضاه عن عمله و هذا ما يثبت الفرضية القائلة أن "وسائل التدريب المستخدمة في المؤسسة تؤثر على أداء العاملين".

إن رضا موظفي المؤسسة مرتبط أساسا بعلاقات العمل الجيدة و القائمة على الاحترام و الاتصال إضافة إلى تشجيع المبادرة الفردية و المشاركة في تسيير المؤسسة إلا أن هناك فئة من الموظفين يعتبرون الأجر عامل أساسي من عوامل تحديد رضاهم و المتمثل أغلبها في فئة الشباب الغير مقيدين بمسؤوليات قد تعيقهم عن هذه المهمة كما لوحظ أنه من ضمن المتحمسين لهذه الفكرة أصحاب المستويات العليا الذين يسعفهم الحظ في تقلد مناصب مسؤولين في مستويات أخرى.

2- الاقتراحات:

من خلال تحليلنا للنتائج المتحصل عليها من استمارة الاستقصاء ،اثبتت النتائج أن للتدريب دور كبير في تحسين أداء العاملين ولكن تعترضه بعض النقائص و المعوقات ،لهذا قدمنا بعض الاقتراحات القادرة على تحسين عملية التدريب داخل المؤسسة من بينها:

- إدخال تقنيات ووسائل تدريب جديدة مثل التدريب عن طريق الحاسوب و الإنترنت.
- تعيين متخصصين في المؤسسة.
- استثمار تقنيات التدريب عن بعد.

- تطوير العملية التدريبية وتنشئة أجيال قادرة على مواكبة التقنيات الحديثة.
 - تهيئة البيئة المناسبة لاستخدام التقنيات لتحسين قدرة العاملين.
 - تدريب الهيئة التدريبية.
 - تركيب وتشغيل نظام تدريب إلكتروني.
 - تنظيم أيام دراسية تعليمية تدريبية.
- إن الاهتمام بالعامل أمر لا بد منه في أي مؤسسة خدماتية تريد في تحسين نوعية الخدمة والتوسع والنجاح لذلك ننصح المؤسسة أن تهتم بتدريب العمال جيدا مع توفير بيئة مناسبة للتدريب وذلك لتحقيق أداء العاملين.

خلاصة الفصل

ان التعريف والتوجيه الفعال للموظفين الجدد في المؤسسة الاستشفائية لدى استلامهم مواقعهم الوظيفية يشكل أساساً متيناً لعملية تحقيق النجاح وتعزيز علاقات العمل لاحقاً.

ان المواجهة الاولى بين الموظف والمؤسسة يجب أن تخلق لديه انطباعات ايجابية عن المؤسسة بشكل عام وطبيعة العمل اذ تعتبر الأيام الأولى في عمره الوظيفي البوابة التي يدخل عبرها الى عالم العمل الجديد.

كما ان الوقت المستهلك في عملية التخطيط للأيام أو الاسبوع الأولى للموظف الجديد سوف يزيد بشكل كبير الفرصة لحياة عملية ناجحة .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

قد أصبح التدريب وظيفة أساسية وهامة فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتجاهله مهما كان حجمها و طبيعة نشاطها .

و على ضوء ما سبق عرضه ، فإن موضوع التدريب في المؤسسة الاستشفائية يسعى الى التكيف و مسايرة التطورات التكنولوجية العلمية السريعة الحاصلة لمساعدتها على تحديد احتياجات من الأفراد العاملين ، فقد تتطلب إدارة الموارد البشرية مسيرين يمتلكون قدرات فكرية منطقية ولن تكون هذه الجهود مستمرة ما لم تتوج بعملية تدريبية فعالة للموارد البشرية التيس تمكن المؤسسة لمواجهة التطورات الحاصلة . فقد أولت المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الامومة و الطفولة لالة خيرة اهتمام كبير في الآونة الأخيرة بدراسة و تطبيق التدريب في مختلف مصالحتها لما له من تأثير كبير على أداء العاملين و كذا تحسين نوعية الخدمة المقدمة، وهذا ما يتبت صحة الفرضية .

وعليه فان التوجيه والتدريب الفعال يجب أن:

- 1- يعطى فهماً واضحاً لثقافة المنظمة ، قيمها ، رؤيتها ، رسالتها.
- 2- يساعد على كسر الحاجز واذابة الجليد.
- 3- يساعد الموظف على فهم دورة وأهمية هذا الدور في المنظمة.
- 4- يساعد الموظف الجديد على تحقيق أهدافه الموضوعة لاحقاً واختصار فترة التعلم.
- 5- يساعد الموظف الجديد على تطوير بيئة عمل إيجابية وعلاقات عمل ناجحة عن طريق تشكيل اساساً للمعرفة عن المنظمة أهدافها ، سياستها ، اجراءاتها ، وهيكلها التنظيمي ومهامها الرئيسية.

من خلال هذه الدراسة توصلنا للنتائج التالية :

- 1-اعتماد اسلوب التدريب التقليدي وتجاهل التقنيات الحديثة في التدريب.
- 2-إن تحليل مميزات الفرد كان الهدف منه تحديد الأشخاص الملائمين للتدريب عن طريق فرز وتحليل المعلومات و الخروج باحتياجات تدريبية .

3-إن عملية إعداد خطة تدريبية مرت أربعة مراحل وهي :

- تحديد الاحتياجات التدريبية ، وضع الأهداف ، التنفيذ و التقييم .مع مراعاة نوعية التدريب في التنفيذ و الطرق المتبعة في تنفيذ البرامج التدريبية .

آفاق الدراسة :

و في آفاق بحثنا ، نأمل أن تولي رعاية و أهمية خاصة للتدريب الالكتروني من كل النواحي لأنه موضوع مهم و غني بالمعلومات .

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

- 1- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003.
- 2- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التنظيمية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، 2001.
- 3- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
- 4- حفيان عبد الوهاب، دور ادارة الموارد البشرية، ب ت.
- 5- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000.
- 6- مذكرة المملكة العربية السعودية المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، تخصص ادارة الموارد البشرية.
- 7- مبروكة عمر محيرق، أساسيات التدريب الموارد البشرية، 2013.
- 8- الدوري حسين، الإعداد و التدريب الاداري بين النظرية و التطبيق، القاهرة، 1976.
- 9- ياغي محمد عبد الوهاب، التدريب الاداري بين النظرية و التطبيق، ط2، الرياض، 1977.
- 10- عبد الباقي صلاح الدين، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 11- ماهر احمد ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1996.
- 12- الطعاني أحمد، التدريب مفهومه و فعاليتها بناء البرامج التدريبية و تقويمها، عمان، جار الشروق، 2007.
- 13- السلي، علي وارسلان، ساطع. تحديد الاحتياجات التدريبية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سنة (1974).

14- هاشم زكي محمود,الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة دار المعارف بمصر, سنة1972.

15- عصفور محمد شاكر أصول التنظيم والأساليب الرياض دار الشروق, 1978،

16- سليمان حنفي. إدارة الأفراد، القاهرة، دارالجامعات المصري، 1982.

17-محمود محمد مصطفى «التسويق الاستراتيجي للخدمات»،الأردن دار المناهج لنشر وتوزيع الطبعة الأولى ،

18-محمد توفيق ماضي" تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم ,مصر, سنة 2002.

19-زكي خليل المساعد، «التسويق الخدمات وتطبيقاته"، الأردن دار المناهج لنشر و التوزيع، طبعة الأولى سنة 2006.

20-امر قنديلجي ,البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية ,دار الميسرة للنشر, عمان الاردن,2008.

الملاحق

استمارة تقييم دورة تدريبية

صممت هذه الاستمارة بهدف توفير معلومات لوحدة التدريب والتطوير للدورات المنعقدة.

أولاً: معلومات عامة		
الاسم :		
المسمى الوظيفي :	القسم / الإدارة:	
اسم البرنامج التدريبي :	الجهة المنظمة:	
أسم المحاضر:		
مكان الانعقاد:	مدة الدورة:	تاريخ الانعقاد:

ثانياً: تقييم المحاضر					
البيان	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
1. إلمام المدرب بمواضيع البرنامج					
2. قدرة المدرب على توصيل المعلومات					
3. طريقة تنظيم العرض (من حيث الوضوح والكفاية)					
4. قدرته على شرح محتوى الدورة					
5. مدى تعاونه مع المتدربين					
6. تنوع الأنشطة والتمارين والوسائل المستخدمة					
7. قدرة المدرب على تحفيز المشاركين على التفاعل.					
8. قدرة المدرب على إدارة المداخلات والمناقشات					

ثالثاً : تقييم البرنامج التدريبي					
البيان	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
1. محتوى البرنامج التدريبي					
2. المادة التدريبية التي وزعت في البرنامج.					
3. تنظيم وسهولة محتوى المادة العلمية					
4. تحقيق أهداف البرنامج					
5. مستوى تنظيم البرنامج التدريبي					

					6. التجهيزات والوسائل المستخدمة
					7. مدة البرنامج
					8. مكان البرنامج
					9. التوقيت

رابعاً : معلومات عامة				
	لا		نعم	هل تعتقد أنك الشخص المناسب لحضور البرنامج

	لا		نعم	هل تعتقد أن البرنامج ساعدك على تطوير مهاراتك
	لا		نعم	هل أعطيت إشعاراً كافياً عن طبيعة ونوع البرنامج قبل حضوره

ما هو تقييمك العام عن الدورة	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
------------------------------	-------	---------	-----	-------	------

أهم المعارف التي تم الحصول عليها :

1.
2.
3.
4.

أهم المهارات التي تم اكتسابها خلال المشاركة في البرنامج التدريبي :

1.
2.
3.

أهم المقترحات المناسبة لتطوير مجالات العمل :

1.
2.
3.

الافتراضات والملاحظات:

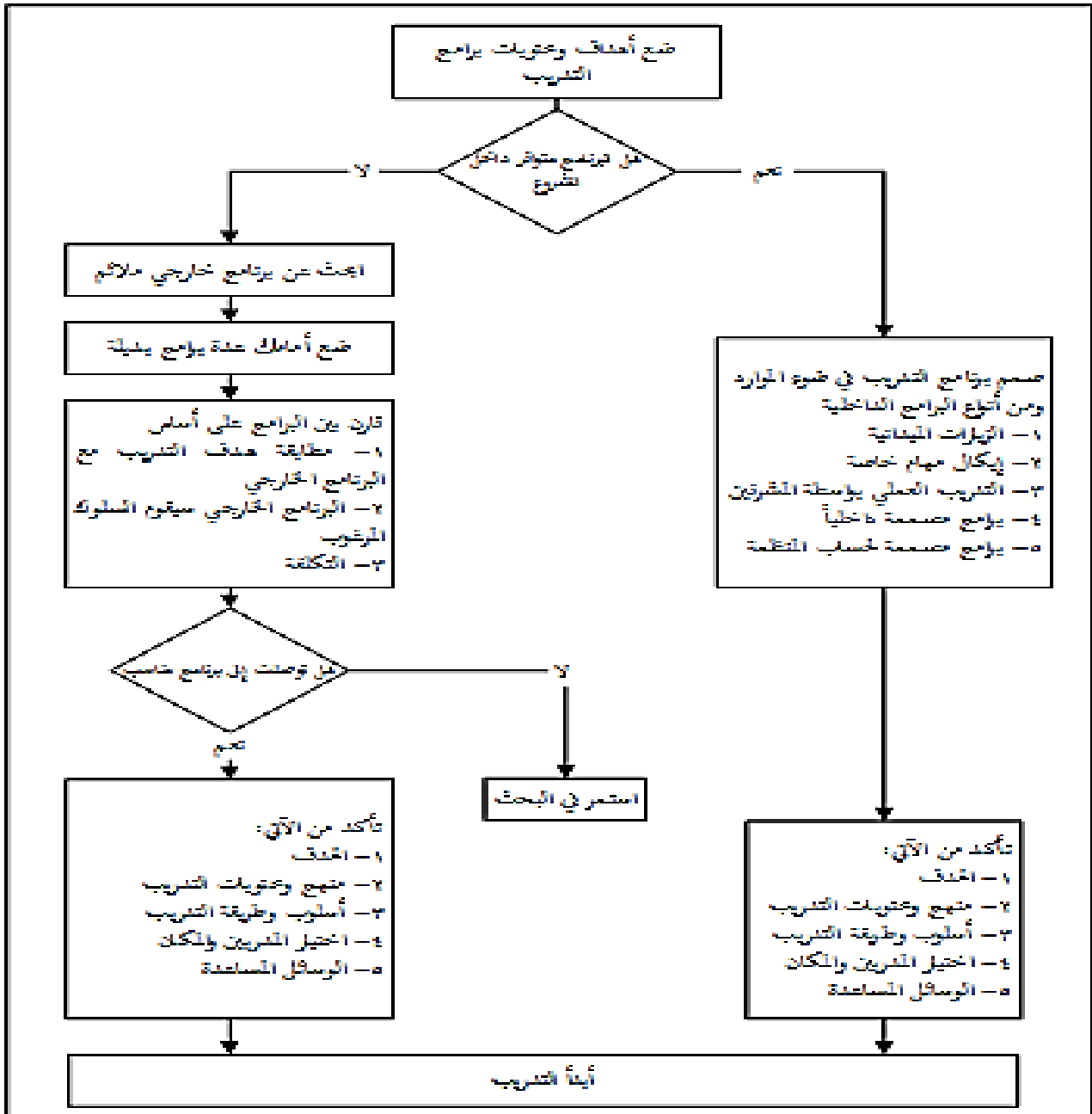
1.
2.
3.

	التاريخ		توقيع الموظف
--	---------	--	--------------

ملاحظات:

- تملأ هذه الاستمارة من قبل المشارك.
- ترسل مع التقرير ونسخة من شهادة البرنامج لقسم الشؤون الإدارية (وحدة التدريب و التطوير الإداري).
- ترسل بعد أسبوع من استلام الاستمارة.

ملحق رقم 2
نموذج برنامج التدريب



الملخص

هدفت هذه الدراسة الى تعرف دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الامومة و الطفولة لالة خيرة كما هدفت الى مساهمة تدريب الموارد البشرية و تكتسي عملية التدريب أهمية بالغة في المؤسسة الصحية لأنها تهتم بتنمية المورد البشري و الذي يعتبر أهم مورد بشري بالمؤسسة ويجب الاعتناء به وتزويده المعارف و المهارات الضرورية ليثقن عمله بفعالية ومن خلال هذا حاولنا في دراستنا معرفة التدريب وأثره على أداء العاملين و المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية، التدريب، تقييم الأداء.

Résumé

Cette étude visait à identifier les performances des ressources humaines dans l'établissement spécialisé mère et enfant Lalla kheira Mostaganem , L'étude vise également à contribuer à la mesure de la formation et des ressources humaines sont des processus de configuration est particulièrement important dans les institutions parce qu'ils sont intéressés par le développement des ressources humaines, ce qui est la plus importante ressource Et l'institution doit prendre soin de lui et lui fournir les connaissances et les compétences nécessaires pour maîtriser son travail Efficacement et Au cours de cette étude, nous avons essayé de comprendre la configuration et L'étendue influencée par l'institution. .

Mots clés : Ressources humaines, Evaluation de la performance, Formation.