

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تسيير الهياكل الاستشفائية

الشعبة: علوم التسيير

دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة  
الاستشفائية

دراسة حالة لمستشفى بلدية سيدي لخضر

تحت اشراف الاستاذ :

مقدمة من طرف الطالب :

معارفية الطيب

قرين أحمد

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د.خليفة الحاج	أستاذ محاضر(ب)	جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم
مقررا	أ.معارفية الطيب	أستاذ مساعد (أ)	جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم
مناقشا	د.بن نامة فاطمة الزهرة	أساتذة محاضرة (ب)	جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2018

# إهداء

إلى هبة الرحمن للناس جميعا هي النبع الذي سقاني ما  
شئت من فيض الدفاء و الحنان إنها الإيمان و الخير و النور،

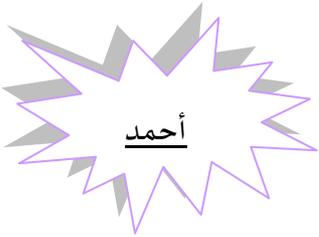
هي سر وجودي أمي و حسبي لفظ أمي حفظها الله  
و أطال في عمرها.

إلى أعز أب الذي كان سببا في نجاحي و تواصلتي في

العمل حفظه الله و أطال في عمره.

إلى جميع إخوتي و أخواتي و كل الأهل و الأقارب

و أخيرا إلى كل اصدقائي الذي لا تحويهم مذكري و لكن تتسع لجميعهم ذاكرتي.



# شكر

أشكر المولى العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم وأعاننا على ما فيه من خير

ومنحنا القدرة على التفكير والتفاني في إنجاز هذا العمل، وقدرنا على إتمامه  
فألف حمد وشكر يا رب.

أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قرب أو بعيد في إعداد هذا العمل، كما أتقدم

بالشكر إلى الأستاذ المشرف " معارفية الطيب " التي لم يبخل علينا

بالمساعدة في إنجاز هذا العمل.

## الفهرس

### قائمة الأشكال

#### المقدمة العامة

01.....	مقدمة
03.....	طرح الإشكالية
03.....	الفرضيات
03.....	دوافع وأهداف البحث
04.....	منهج ومحتوى الدراسة

#### الفصل الأول: الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية

05.....	مقدمة
06.....	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
06.....	المطلب الأول: تعريف حول إدارة الموارد البشرية
08.....	المطلب الثاني: نشأة إدارة الموارد البشرية
08.....	المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
11.....	المبحث الثاني: دور وأهمية إدارة الموارد البشرية
11.....	المطلب الأول: دور إدارة الموارد البشرية
12.....	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
13.....	المطلب الثالث: إستراتيجية الموارد البشرية و ابعادها
17.....	المبحث الثالث: وظائف وتحديات ادارة الموارد البشرية و التغيرات الحديثة
17.....	المطلب الأول: الوظائف الرئيسية و المساعدة لإدارة الموارد البشرية
19.....	المطلب الثاني: التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية
19.....	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة
22.....	خاتمة

#### الفصل الثاني: تحليل العملية التدريبية

23.....	مقدمة
24.....	المبحث الأول: ماهية التدريب
24.....	المطلب الأول: تعريف التدريب وأهميته
26.....	المطلب الثاني: فوائد التدريب واهدافه
29.....	المطلب الثالث: النتائج المتوقعة من جراء عملية التدريب

31	المبحث الثاني: تصميم برامج التدريب وتنفيذها
31	المطلب الأول: مفهوم البرامج التدريبية
32	المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية
34	المطلب الثالث: إدارة البرامج التدريبية
37	المبحث الثالث: تقييم فعالية العملية التدريبية
37	المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتقييم و الفعالية
39	المطلب الثاني: منهجية التقييم
40	المطلب الثالث: مفاهيم شروط فعالية نظام التدريب
42	خاتمة

### الفصل الثالث:دراسة تطبيقية حول دور التدريب في تحسين الاداء في المؤسسة(دراسة حالة المستشفى لبلدية سيدي لخضر)

43	مقدمة
44	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة و الهيكل التنظيمي
44	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
49	المبحث الثاني: تقييم واقع التدريب في المؤسسة
49	المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتدريب في المؤسسة
51	المطلب الثاني: أنواع التدريب في المؤسسة
51	المطلب الثالث: الوسائل التدريبية المتاحة
53	المبحث الثالث: تقديم منهج البحث
53	المطلب الأول: جمع البيانات
53	المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات
70	خاتمة

71 الخاتمة العامة

72 قائمة المراجع

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-1)	العنوان نظام العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	ص 07
(1-2)	تصميم و تجهيز التدريب	ص 34
(2-2)	مرحلة التنفيذ	ص 36
(3-2)	تقييم التدريب	ص 38
(1-3)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	ص 45

## مقدمة :

لم تقم الحضارات القديمة من عدم و إنما كانت نتيجة عمل مضني قام به الإنسان في القديم كالنظريات القديمة و الحديثة تعتبر كلها ، أن العمل البشري هو مصدر الإنتاج و التطور البشري هو مصدر الإنتاج و التطور و الرخاء، فالحضارة المصرية قامت على الجهد العضلي و البشري سواء في الزراعة أم الصناعة، و في بابل كان أغلب الناس يعملون في حفر الأرض، و استخراج المعادن ، و يتعاطون صناعة النسيج و الأجر، و اشتهر الفينيقيون بصناعة الزجاج و المعادن و الأسلحة ، و الحلي و المجوهرات ، و تعتبر الحضارة الرومانية من أهم الحضارات القديمة التي اشتهرت بالازدهار الاقتصادي و المادي و ذلك بفضل عمل الكادحين لا سيما من طبقة العبيد و الفقراء الذي كانت تفرض عليهم كافة الأعمال اليدوية التي يتعالى عليها الأشراف و النبلاء ، إذ أنه بالرغم من قيام كل الحضارات على جهد العمال لا سيما الطبقات الضعيفة كالعبيد و الفقراء و الفلاحين إلا أن قيمة العمال لم تعرف إلا بعد مجيء الثورة الصناعية في أوروبا كما أنه في ظل هذه الحضارات القديمة لم تكن هناك علاقات عمل محددة قائمة على أسس ، و مبادئ قانونية تكفل حقوق العمال، إذ أنه تكن قوى العمل سوى سلعة أو بضاعة يتحكم في سوقها الأشراف و النبلاء.

و قد اتسمت القرون الوسطى بالنظام الاقطاعي ، فهو نظام في معظم دول أوروبا خاصة فرنسا و بريطانيا ، و العبيد هم الذين يعملون في الأرض (أرض المالك)، و لا يخرجون منها بموافقتهم، و من واجباتهم أثناء استغلال الأراضي أن يدفعوا مجموعة ضرائب بعضها للدولة و البعض الآخر للسيد المالك ، كما أن وقت عملهم مقسم بين مدة العمل من 3 أيام إلى 5 أيام في حقول المالك مجاناً و لمصلحته كجزء من الأيجار الذي يدفعونه له، و باقي الأيام يعملون في الحقول المخصصة لهم هذا و يتفق الفكر الاقتصادي الحديث على أن العمل البشري هو مصدر قيمة أشياء و خدمات و قيمة تبادله لكل منتج انساني تقدر على أساس كمية العمل البشري أمتجسدة فيه في المؤسسات القائمة على إنتاج سلع مادية تصنف عوامل الإنتاج الاقتصادية التي تساهم في تحديد إنتاج قيم الاستعمال تصنف إلى ثلاث مجموعات :

1- قوى العمل.

2- رؤوس الأموال.

3- العناصر الطبيعية.

و أهم هذه المجموعات الثلاث قوى العمل التي تخضع لها المجموعتان الأخريان، حيث أنه فائدة من رؤوس الأموال ، و العوامل الطبيعية دون الإنسان، و ضمن التطورات التي عرفها النظام الرأسمالي تحولت قوة العمل إلى سلعة ، و أصبح سوق العمل اليوم أكثر تنظيماً و جماعية و خوفاً من زحف الطبقات العمالية نحو السلطة خاصة بعد انتظام هذه الطبقات و تنسيق جهودها في شكل نقابات ، و عملاً على الحد من زحف هذه القوى الجديدة نحو مواقع القرار السياسيين بحكم قدرتها على تعبئة الجماهير العاملة سارعت الحكومات و الأحزاب الحاكمة بوضع قواعد قانونية أملاً في إعادة الحد الفاصل بين القوى العاملة و القوى المالكة لوسائل الإنتاج ، بهدف منح القوى العاملة بعض الحقوق و الحماية القانونية ضد بعض الحالات

و المواقف التي تعرض مصالح العمال للخطر، و لعبت القوى العاملة دورا مهما في كسب الحقوق الصامته لتنمية و ترقية الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية ، حيث استعملت الاضرابات للضغط على الدولة و أرباب العمل و تدرجت مطالب القوى العاملة بصورة متتالية و انحصرت بداية :  
 - حماية الأجر و المحافظة على القدرة الشرائية للعامل و العمل على تحسينها باستمرار.  
 - ضمان استمرار الدخل بنفس المستوى في حالة تخفيض مدة العمل.  
 - حماية العامل ضد التسريح الجماعي، و الفردي التعسفي و ضد الفسخ الانفرادي لعقود العمل.  
 - العمل على تحسين ظروف و شروط العمل ( مدة العمل اليومية ، تقسيم العمل ، توفير العمل و السكن ، الترقية المهنية ، التدريب.....إلخ )  
 هذه من المطالب التي شكلت أرضية انطلاق نحو مطالب أخرى أكثر تطورا و أكثر حساسية تتمثل خصوصا في :

- المطالبة بتحسين ظروف العمل في شتى المجالات .
- وضع برامج سياسية واضحة و جدية في مجال التشغيل و التكوين.
- العمل المتواصل على خلق مناصب شغل.
- المشاركة في التسيير ، وضع القرار بالمؤسسة المستخدمة.
- و بفضل المجهودات المتراكمة عبر التاريخ، توصلت القوى العاملة إلى تجسيد مطالبها عبر قوانين و اتفاقيات جماعية مع أرباب العمل تركز بموجبها حقوق الموارد البشرية في الحماية و الصيانة
- و التطور و من ما توصلت اليه مكاسب تندرج ضمن ما يسمى في مصطلح تنمية أو تطوير الموارد البشرية.

- الحقوق الأساسية للعامل : الراحة و العطل القانونية .
- التأمين و الحماية و الضمان الاجتماعي.
- التدريب ، الترقية المهنية .
- ممارسة النشاط النقابي.
- المساهمة في التسيير و المشاركة في الأرباح.

و يعتبر الحق في التدريب من الحقوق التي ما فتئ يطالب بها العمال منذ مدة طويلة إلى أن تم تكريسه في السنوات الأخيرة ، حيث أصبحت مختلف القوانين تعترف للعمال ببعض الحقوق المتعلقة بالتدريب و الترقية المهنية بما يتلاءم، و التطور التكنولوجي لوسائل العمل الحديثة و أصبحت أغلب التشريعات تعتبر التدريب أحد عوامل الترقية الاجتماعية، و المهنية للموارد البشرية ، و ضمان التنمية الاقتصادية للبلاد و جعلت من الترقية اجازات للعامل عن تنمية معارفه و مؤهلاته المهنية ، و من هنا يكون الحق في التدريب عبارة عن تشجيع للمواد البشرية على التقدم و التطور في حياته المهنية، و تحسين ظروف معيشتها عن طريق رفع المستوى الوظيفي و المادي المترتب على ذلك من الزيادة، في الأجر و المستوى المهني و المعنوي للأفراد العاملين، و من وجهة نظر المؤسسة ، أوجب العمل تعتبر اجراءات تنمية الموارد البشرية و تطويرها بمثابة "آلية لصيانة إحدى أدوات الإنتاج" فالعناية الصحية و الترقية و التحفيز هي أدوات نفسية تدفع العامل إلى الإنتاج أكثر و الاندماج ايجابيا ضمن المشروع العام ، كما تعد عمليات التدريب

بمثابة استثمار في الموارد البشرية ، بغية تحسين آدائها لإنتاج سلع أكثر تنافسية و أكثر تحكما في التقنيات الحديثة و ضمنا للتكيف مع كل المستجدات المستقبلية ( لتطوير نشاط المؤسسة أو إدخال تكنولوجيات جديدة.....إلخ).

تم صياغة الإشكالية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال هذا العمل بالشكل التالي:

ما مدى دور تدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية ؟  
و على ذكر ما سبق سوف نسلط الضوء في بحثنا هذا على التدريب و أهميته وفوائده بالنسبة للفرد و المؤسسة ، وهذا ما يجعلنا نطرح عدة تساؤلات من بينها :

- ما هو التدريب؟ و ما هي أهميته؟

- كيف يتم اختيار الأسلوب الأمثل في تصميم البرامج التدريبية؟

- ما هو أثر التدريب على الموارد البشرية؟

### فرضيات البحث :

للإجابة على التساؤلات المطروحة و لمعالجة الموضوع تم الاعتماد على :

1. يعتبر التدريب وظيفة من إدارة الموارد البشرية حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تطوير و اكتساب مهارات و قدرات و معارف للأفراد العاملين، و بالتالي فهو يوجهها نحو التطوير و التحديث.
2. إن الجهود التدريبية لن تؤتي ثمارها إلا بتصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد و المؤسسة و المتطلبات التكنولوجية.
3. إن الاهتمام بتحقيق أهداف طموحة في التدريب أحد عوامل استمرار و نجاح المؤسسة.

### دوافع الدراسة :

ما دفعنا إلى اختيار هذا البحث هو الأسباب التالية :

- إيماننا بأهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه الكفاءة ، و فعالية المؤسسة، و بالتالي نموها و بقاءها.
- طبيعة تخصصنا المتمثل في الإدارة ، و الأعمال ، و الذي يولي اهتماما بفعالية التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية.
- الشعور بالرغبة في الإطلاع و الاستفادة و اكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة.

### أهداف البحث : نطمح من خلال بحثنا هذا إلى :

- ابراز أهمية التدريب و الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية ، و تطوير أداء الأفراد العاملين في المؤسسة.
- مدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية .
- تسليط الضوء على النتائج المتوقعة من جراء عملية التدريب .

منهج الدراسة :

لإثبات صحة الفرضيات و الإجابة عن التساؤلات استندنا في الدراسة إلى الأسلوب التحليلي الوصفي الكفيل بفهم و إدراك طبيعة و حقيقة البحث المدروس، بالاعتماد على بعض المعطيات الاحصائية إلى جانب المنهج الاستنباطي الذي يهدف من خلاله إلى جمع الحقائق و البيانات و تعميمها.

محتوى الدراسة :

سنعتمد في هذا البحث على ثلاث فصول ، و مقدمة عامة ، من أجل إلمام بمختلف جوانب الموضوع. و سنتناول في الفصل الاول : تناولنا فيه دراسة حول الموارد البشرية ، دور و أهمية و وظائف و كذلك التحديات والتغيرات . أما الفصل الثاني : دار حول التدريب باعتباره لب الموضوع و تطرقنا من خلاله أيضا إلى جملة مفاهيمه وتصميم البرامج وتنفيذها. أما الفصل الثالث و الأخير: جاء هذا الفصل ليكمل ما تناولناه في الفصلين السابقين بشكل تطبيقي حيث قمنا بدراسة حالة إدارة الموارد البشرية لمستشفى بلدية سيدي لخضر.

### مقدمة الفصل :

جاء إنشاء حقل إدارة الأفراد متأخرا بالقياس إلى الحقول الأخرى في إدارة الأعمال حيث كان التركيز على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية بدلا من العنصر البشري.

وبزيادة المعرفة و التطور في الجوانب الإدارية المختلفة أصبح لزاما على الإدارة الاستجابة لحاجات و متطلبات الأفراد العاملين لدمجهم و تكييفهم في العمل و ليأخذوا دورهم في إدارة و توجيه الموارد المادية فهم العنصر الفعال و المؤثر في العمل و الإنتاجية.

و عند ذلك تغيرت اتجاهات الإدارة نحو الأفراد العاملين من كونهم أدوات للإنتاج شأنهم شأن العناصر الأخرى ، إلى اعتبارهم هدف العملية الإنتاجية التنظيمية في أية منظمة .

و من خلال هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تعتبر كمدخل لإدارة الموارد البشرية تتضمن التعريف ، النشأة، التطور التاريخي ، دورها واهميتها ، ثم بيان وظائفها و أهدافها.

## الفصل الأول : الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية :

كان المفهوم السائد بشأن إدارة الأفراد هو أن كل مدير في المؤسسة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين ، وقد ساعد على نجاح مثل هذا المفهوم صغر حجم المشروعات التي كانت منتشرة في تلك الفترة الزمنية ، ولكن بعد الثورة الصناعية و حدوث التطورات المختلفة أدى إلى اختلاف وجهات النظر لمفهوم إدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول : تعاريف حول إدارة الموارد البشرية :

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف وجهات نظر المفكرين والمؤلفين ، وفي ما يلي البعض من هذه التعاريف :

عرف وليام سيكولا " W\_SIKULA " إدارة الأفراد بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة ، الاختيار والتعيين ، تقييم الأداء ، التدريب والتنمية ، التعويض والمرتبات ، العلاقات الصناعية ، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين .<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة ، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة .<sup>2</sup> وتعرف أيضاً : إدارة الموارد البشرية هي تلك النشاط الإداري الذي يتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي سيضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة<sup>3</sup>

كما يتمثل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعملية والاستمرارية فيه ، وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة. ويدخل في كل هذا كل من توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية.

كما تعرف مارتين ج "MARTIIN" إدارة الأفراد بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات ، وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم .

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي-إدارة الأفراد-كلية التجارة-جامعة الإسكندرية-الطبعة الأولى 2001 ص16

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاوش-إدارة الموارد البشرية-الجامعة الأردنية 1996.ص27

<sup>3</sup> أحمد منصور-المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة-وكالة المطبوعات.الكويت 1997.ص10

## الفصل الأول : الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية

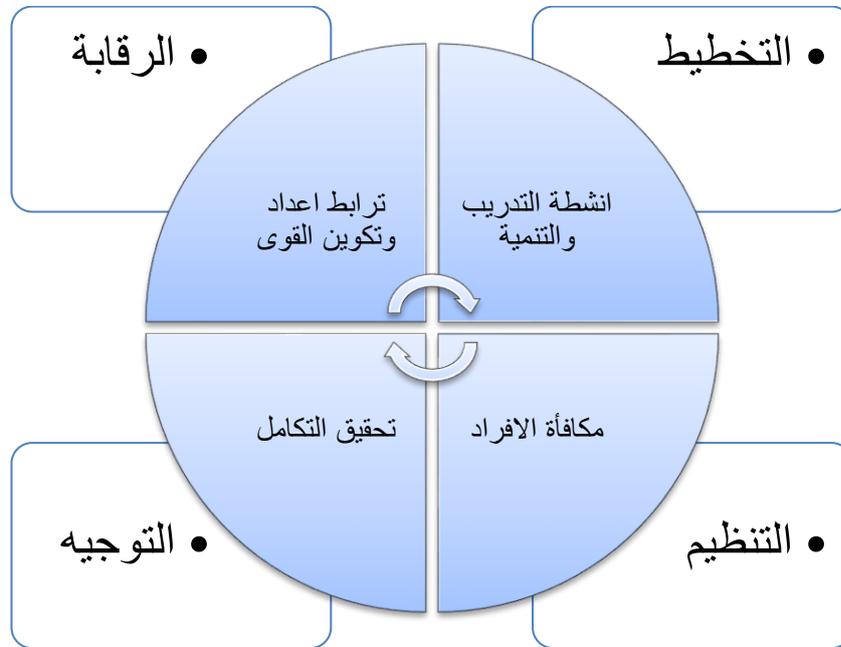
وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة ، التدريب و التنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، مكافئة و تعويض العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية ثم أخيرا المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين .

فيما يرى " بيقرس BIGROS " و " ميرس MYRES " بأن إدارة الأفراد هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم ، و الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية<sup>1</sup>

و كمفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية هناك أربع نقاط جوهرية يمكن تلخيصها في ما يلي:

1. البحث عن الرجل أو الشخص المناسب(المواصفات العلمية ...)
2. يجب أن تكون عملية التوظيف تبعا للاحتياجات (التناسب مع الحجم العددي و العملي).
3. يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب (الاهتمام بعنصر الوقت).
4. وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة (تحديد الاختصاصات).

شكل رقم 01 : العنوان نظام العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية



المصدر:مصطفى محمود أبو بكر، ص58

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي -مرجع سابق ص 17

## الفصل الأول : الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: نشأة إدارة الموارد البشرية :

يعتبر علم إدارة الموارد البشرية من العلوم الحديثة إذا ما قورن مع بقية العلوم البشرية الأخرى، فقد بدأ الاهتمام بهذا الميدان مع بداية القرن التاسع عشر من خلال ظهور إيديولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد كعامل أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية و صمود المؤسسات أمام العراقيل، وكانت الدراسات بزيادة "فريدريك تايلور" في 1911 و بعده "فايول" .

لقد أضحى من الضرورة الملحة على الدول المساهمة في وضع برنامج ينظم العلاقة الموجودة بين المؤسسة والعمال وذلك بإصدار قوانين واضحة في هذا المجال، ضف إلى ذلك فقد عمد أخصائيو علم الاجتماع الصناعي إلى القيام بتجارب و أبحاث لدراسة الجانب النفسي للعامل كان لأبد من إنشاء إدارة تسهر على تسيير شؤون العاملين والهدف منها تحقيق الاندماج بين الأفراد والإدارة<sup>1</sup>.

ويرجع الفضل إلى ميلاد وتواجد إدارة متخصصة إلى اندلاع الحرب العالمية الأولى، حيث كان على المصانع أن تنتج أكبر قدر ممكن من السلاح ولذلك فإن الوصول إلى حد أقصى من الإنتاج لا يتحقق إلا بوجود إدارة تسيير هذه المصانع وتقوم بالاستغلال العقلاني لمواردها البشرية . وفي عام 1936 لم تكن هناك مساهمة في اتخاذ القرارات غير أن ظهور النزاعات والاضطرابات ظهر جليا أنه لا بديل يطرح إلا العودة إلى الأفكار التي جاء بها "تايلور" و "فايول"، وقد عملت الدول المتقدمة سيما الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا إلى توفير المعلومات وكشف الحقائق التي تؤثر على إنتاجية العمال والرفع من روحهم المعنوية خصوصا أثناء الحرب التي كانت السبب الأساسي في إنشاء لجنة تهتم بتلك المشاكل، إضافة إلى ذلك فقد تشكلت الإدارة العلمية بهدف مواجهة الصعوبات والعراقيل الحاصلة ارتفاع نسبة الغيابات وسرعة تغيير المناصب .

المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

لقد ظهر الاحتياج إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية، وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعاقد، و ظهر ذلك واضحا منذ الثورة الصناعية وظهور الآلات في مجتمعات العمل، و سنعتي فيما يلي لمحة عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول : الثورة الصناعية

أهم ما كان يميز هذه الفترة ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا على العمال ، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل مثلا (ساعات عمل طويلة...)، إضافة إلى ذلك ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا إلى العاملين، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تحسين ظروفهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Werther,J.R . la gestion des ressources humaines , canada ,1990,P57

<sup>2</sup> أحمد ماهر – إدارة الموارد البشرية-الإسكندرية.الدار الجامعية 1999 ص ص 35-36

## الفصل الأول : الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية

### الفرع الثاني: ظهور الحركات العمالية

نظرا للمساوى التي ظهرت في المرحلة الأولى، كان على العمال مواجهة أصحاب الأعمال، وتجلى ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمالية تطالب بحقوقهم.

### الفرع الثالث: الإدارة العلمية

حاول "فريدريك تايلور fredrick\_taylor" أن ينظم العلاقة بين الإدارة و العمال و ذلك من خلال عدة مبادئ أهمها : تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة و الوقت و الاختيار المناسب للعاملين، و تدريبهم ، و إعطائهم أجورا حافزة .

### الفرع الرابع: ظهور علم النفس الصناعي

تلا هذه المرحلة اهتمام من طرف علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد، والإصابات ، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية و الجسمية للقيام به، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل و الاختبارات النفسية.

### الفرع الخامس: ظهور حركة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل، بل و أيضا بالاهتمام بالعاملين، و النمط الإشرافي عليهم، و الخدمات المقدمة إليهم.

### الفرع السادس: البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد

وكانت أولى المنظمات أخذها بمفاهيم الإدارة العلمية، و علم النفس الصناعي، و العلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش و الحكومة.(الخدمة المدنية)، و كان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعين، استخدام الاختبارات النفسية، الاهتمام بأنظمة الأجور.

### الفرع السابع: البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد

قامت بعض الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، التدريب ، الأجور، خدمات العاملين....

### الفرع الثامن: ظهور حركة العلوم السلوكية

ظهرت هذه الحركة في النصف الثاني من القرن العشرين و التي كان تأثيرها على تطوير ممارسات الأفراد لمواكبة التطور في العلوم السلوكية و من أمثلتها تخطيط المسار الوظيفي، إثراء الوظائف، و مراكز التقييم الإدارية.

## الفصل الأول : الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية

---

الفرع التاسع: تدخل الدولة بالقوانين و التشريعات

قامت الكثير من الدول مع نهاية القرن العشرين بإصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال و العاملين. ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات أهمها : الحد الأدنى للأجور، التأمينات، المعاشات و صحة العاملين .

## الفصل الأول : الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: دور وأهمية إدارة الموارد البشرية :

تبرز إدارة الأفراد في المؤسسة أهميتها و بصورة خاصة للمؤسسات الكبيرة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لوحدها الإدارية المختلفة و بالتخصصات و المؤهلات المتنوعة، و لذلك يمكن القول أن إدارة الأفراد ذات أهمية كبيرة في المؤسسة مما جعلها تلعب الدور الرئيسي لتنمية الموارد البشرية<sup>1</sup>.

المطلب الأول: دور إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>:

يتمثل دور هذه الإدارة في مساعدة المؤسسة على بلوغ أهدافها و ذلك بالمبادرة إلى تقديم الدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية، و الهدف الرئيسي هنا هو التأكد من فاعلية توجهات و قرارات الإدارة بشأن العاملين و العلاقات بينها و بينهم.

و يشمل هذا الدور أيضا تهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم مما يحقق مصالحهم مع مصالح المؤسسة في آن واحد.

إذ يتوقع من الإدارة أن تصمم و تطور سبل الاستفادة من الفرص التي تظهر بالسوق، أو تلك التي تخلقها إدارة المؤسسة مثلا: ثبوت احتياج السوق لمنتج معين لم ولا يقدمه منافس، أو نجاح المؤسسة في جعل السوق يتقبل و يقبل و يقتنع بفكرة منتج جديد، في أي من هاتين الحالتين يتطلب استغلال هذه الفرصة بإنتاج المنتج الجديد، تدبير لبعض العناصر البشرية من تخصصات و قدرات معينة. و تهيئة هذه العناصر لأن تساهم بنجاح في إخراج هذا المنتج بشكل ناجح إلى السوق، و هذه مهمة رئيسية لا غنى عنها لإدارة الموارد البشرية. كذلك على هذه الإدارة أن تجد حلولاً لأية مشكلة تواجه المؤسسة في مجال الموارد البشرية مثل قصور في أو عددي في العاملين، أو قصور في تحفيزهم و دافعيتهم ببعض القطاعات أو الإدارات .

و على ذلك يتعين على مختصوا الموارد البشرية (المدير و مساعده) العمل مع فريق الإدارة العليا على تشكيل و صياغة إستراتيجية المنظمة، و التأكد من سلامة تصميم و تنفيذ سياسات الموارد البشرية بما ينسجم

و هذه الاستراتيجيات و يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية و التي نذكر منها:

1- البعد الاستراتيجي للمورد البشري .

2- البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين.

3- الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضيع الأداء.

4- استثمار في رأس المال البشري.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي-إدارة الموارد البشرية-دار وائل للنشر 2000 ص 24

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى-إدارة الموارد البشرية-جامعة الزقازيق(بنها) القاهرة 2000 ص 21

## الفصل الأول : الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية

5-توحيد مصالحي وتوجهات الإدارة والعاملين.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية :

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم ودفعهم للاجتهاد والابتكار.<sup>1</sup> وفيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية.<sup>2</sup>

أولاً: تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين (Line\_managers) في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

ثانياً: تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء، ومعدل الغيابات والتأخرات.

ثالثاً: تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة.

رابعاً: توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين، وإعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور والمرتبات ...

خامساً: ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى-مرجع سابق- 2000 ص 25

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي-مرجع سابق- ص 24

المطلب الثالث: إستراتيجية الموارد البشرية وابعادها:

### 1- إستراتيجية الموارد البشرية:

إستراتيجية الموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، و على تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

أوهي مجموعة الإستراتيجية والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة.

وهناك فرق بين تخطيط القوى، العاملة وإستراتيجية الموارد البشرية فتخطيط القوى العاملة يركز على الوظائف التنفيذية في إدارة الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات من القوى العاملة وتحديد الفائض، أو العجز أما إستراتيجية الموارد البشرية فهي جزء من إستراتيجية المنظمة وتتكامل وتتفاعل معها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية<sup>1</sup>

إستراتيجية الموارد البشرية اتجاه طويل الأجل، لوظيفية الموارد البشرية في المنظمة إنها تصف انساب الاختيارات لكي تدير المنظمة مواردها البشرية أخذة في الاعتبار النظم العمليات، الموارد والبيئة المتاحة، تمكن إستراتيجية الموارد البشرية المنظمة على أن تبقى كفى وفعالة في إدارة أفرادها في ضوء بئة العمل المتغيرة إنها مدخل شامل لتغطية المسائل الجوهرية مثل إدارة التغيير (التغيرات البيئية التي تحدث داخل وخارج المنظمة)، بناء الجدار، تغيير الثقافة...الخ.

كثير من المنظمات مدركة الآن هذه الأمور ومن ثم تتبنى تركيز استراتيجيا على موضوعات الموارد البشرية. تشمل إستراتيجية الموارد البشرية التنظيمية حالة الأحداث التغيير، غرض الوظيفة، تعريف العملاء، تصميم المعايير، العلاقات، عملية التحول والمضامين التي تعني أصحاب المصلحة سوف يساعد تعريف العميل والغرض، الشامل للموارد البشرية، في النهاية – رغم الصعوبة التي تكتنف معالجتها على بناء إستراتيجية متكاملة، إن المنظمة التي تحدد بوضوح خصائص فرد المنظمة تمكن وتسهل التحول إلى جدول أعمال للموارد البشرية يقوم على متطلبات العمل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج، مشاركة المخاطر كليوباترا للطباعة والكمبيوتر- الطبعة الثانية 1419هـ/1999م ص 8.

<sup>1</sup> أشوك شاندا، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر النشر والتوزيع، القاهرة الطبعة الأولى 2002 م، ص 35.

### 2- أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن الاهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد وأهدافها كان محل دراسة بالنسبة لكل دول العالم مما أدى إلى خلق أبعاد إستراتيجية هامة.

أولاً: نظرة شاملة لأبعاد الإستراتيجية:

وضعت العولمة المنظمات في غالبية دول العالم في بيئة اقتصادية وقانونية ذات تغير مستمر وسريع فقد أصبحت المنافسة في الأسواق على أوجها، لأنها باتت مفتوحة على مصرعها في معظم أنحاء العالم، فلم تعد هناك قيوداً على حركة دخول السلع والخدمات لأسواق العالم لقد فرضت هذه الأوضاع ضرورة تكيف المنظمات لإستراتيجيتها وممارستها في كافة مجالات العمل فيها (الإنتاج، التسويق الموارد البشرية، نمط الإدارة الهيكل التنظيمي...إلخ) مع هذه التغيرات البيئة وأحد هذه المجالات الذي اجتاحت إلى تغيير وتكيف هو عمل إدارة الموارد البشرية فدورها السابق تحت مسمى إدارة الأفراد الذي كان سائداً قبل الثمانينات لم يعد يتوافق مع رياح التغيير التي هبت على اقتصاديات دول العالم ومنظمتها، فكان لابد من تغيير دور إدارة الأفراد بمسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية (HRM) وبمهمة متطورة متكيفة مع الأوضاع الجديدة فظهرت بثوب ومضمون جديدين، واصح لها إستراتيجية خاصة بها كجزء من إستراتيجية المنظمة تلعب دوراً بارزاً في تحقيق أهدافها، فإستراتيجية هذه الإدارة تعمل على فهم البيئة الخارجية والإلمام باتجاهات متغيراتها المؤثرة في نشاط المنظمة، كما تعمل أيضاً على فهم بيئة المنظمة الداخلية ومتغيراتها الأساسية رسالتها، ثقافتها التنظيمية، فلسفتها الإدارية إستراتيجياتها، متطلبات العمل فيها...إلخ، هذا الفهم الشامل للبيئة الخارجية و الداخلية أصبح يمثل أساس يقوم عليه وضع إستراتيجية إدارة الموارد<sup>1</sup> البشرية بشكل يمكنها من مواكبة ممارسات هذه الإدارة مع متغيرات البيئة في الوقت نفسه، لقد بات معروفاً أن رسالة المنظمة وإستراتيجياتها المستقبلية لن تتحقق إلا من خلال إستراتيجية موارد بشرية فعالة، تلي حاجة إدارات المنظمة من الموارد البشرية الصالحة، والمؤهلة والمدرّبة المحفزة جيداً، من خلال برامج وسياسات تضعها إدارة الموارد البشرية لهذه الغاية.

لقد أصبحت مسؤوليته هذه الإدارة مسؤولية جسيمة، فمطلوب منها وباستمرار تكيف إستراتيجياتها وممارستها مع تغيرات البيئة التي تؤثر في إستراتيجية المنظمة، فحلول المشاكل التي كانت ناجحة في السابق، قد لا تكون كذلك في الأوضاع البيئية المستقبلية، وهذا يستدعي من إدارة الموارد البشرية ابتكار وتجديد مستمر لممارستها تتماشى مع البيئة وإستراتيجيتها المنظمة. أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستقبل أن تصمم برامج وتضع سياسات حديثة فعالة تمكنها من استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، وتنتقي أنسبها وتعلمها وتدريبها، وتنميتها، وتحفزها، وتزرع لديها الولاء والانتماء للمنظمة، وتحافظ على سلامتها وصحتها في العمل وهذا كله من أجل خلق قوة عمل فعالة قادرة على إنجاز إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها فنشاط إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي يتغلغل

<sup>1</sup> عمرو وصفي عقيلي، "الإدارة، أصول وأسس ومفاهيم"، عمان، الأردن، دار الزهراء 1997. ص 76.

## الفصل الأول : الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية

في جميع أنحاء المنظمة، فهي قريبة من المديرين، تمدهم لهم يد العون والمساعدة في تهيئة رؤوسهم وجعلهم قادرين على تنفيذ المطلوب منهم بأعلى كفاءة.

ثانياً " تحديد أبعاد الإستراتيجية:

سنعمد إلى ما يلي إلى عرض موجز للبعد الإستراتيجي لمهمة و دور إدارة الموارد البشرية:

- أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها وتعد جزءاً من إستراتيجية<sup>1</sup> المنظمة، وتعمل بشكل متكامل ومتوافق ومنسق معها، بشكل تلبي احتياجاتها من العنصر البشري.
  - انطلاقاً من النقطة السابقة، فعمل إدارة الموارد البشرية عمل إستراتيجي يسعد في الاسهام في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
  - أصبح لإدارة الموارد البشرية ودورها رؤية جديدة معاصرة تتماشى مع اتجاهات التغيير التي سادت العالم في مجالات الإدارة، التسويق، الإنتاج...
  - تتوافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع القيم التي تشتمل عليها ثقافة المنظمة التنظيمية.
- هدف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي هو خلق قوة فعالة لديها ولاء وانتماء للمنظمة، وهذا يتطلب عمل إستراتيجي على شكل برامج وسياسات في مجال الحفز الإنساني، وتوفير مناخ عمل تنظيمي مناسب يمكن الموارد البشرية من العطاء والتطور فمسألة جعل مكان العمل مجيب لنفوس العاملين مسألة إستراتيجية الآن.
- يتوجب على من يعمل في مجال موارد البشرية، أن يكون مؤهلاً أكاديمياً في هذا المجال، أي أنه إنسان متخصص ومحترف في شؤون هذه الموارد البشرية، فلم يعد يسمح بالعمل ضمن هذا المجال سوى للذين لديهم معرفة علمية وخبرة في مجال الموارد البشرية.
  - النظر إلى الإنفاق على الموارد البشرية وإدارتها على أنها اتفاق رأسمالي، أي استثمار له عائد كبير.
  - تحديث برنامج وسياسات الموارد البشرية باستمرار، لجعلها منسجمة مع الاتجاهات المعاصرة المتعلقة بالموارد البشري، كأحد أهم عناصر مدخلات العمل ونجاح المنظمة.
  - لم تنجح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلا بتعاون كافة المديرين في المنظمة، فمسؤولية إدارة العنصر البشري في العمل مسؤولية مشتركة بين جميع المديرين وخاصة الإدارة الوسطي والمباشرة، المسؤولينتان مباشرة عن وضع هذه الإستراتيجية موضع التنقية لذلك يتوجب وجود تنسيق وتعاون بين مدير إدارة الموارد البشرية وبين كافة المديرين والرؤساء داخل المنظمة.

<sup>1</sup> عمروصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 76.77.

## الفصل الأول : الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية

- أن تتماشى إستراتيجية الموارد البشرية مع الاتجاه المعاصر في إدارة المنظمات الذي يسعى إلى تطبيق نهج إداري شامل، يركز على جودة الأداء والإنتاج الشاملين لتحقيق الرضا لدى، الزبون الذي هو يسد السوق الآن واعتبار رضاه هو أساس نجاح وبقاء المنظمة، فهذا الرضا يعني حصة سوقية أكبر وقدرة على المنافسة وقد سمي هذا النهج بإدارة الجودة الشاملة، وبالطبع يقع على إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيتها دورا و مسؤوليته في تطبيق هذا النهج ذلك لأن المسؤول الأول عن تحقيق الجودة الشاملة التي تخلق الرضا لدى، الزبائن هو العنصر البشري وإدارته، لذلك و تماشيا مع اتجاهات إدارة الجودة الشاملة، أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية تطبيق مفهوم إستراتيجية الزبون الداخلي الذي يعتبر العنصر البشري في العمل ورضاه هو أساس تحقيق الجودة الشاملة التي تولد الرضا لدى الزبون الخارجي ولا يكفي التخطيط لتطبيق هذا المفهوم بل المطلوب التعاون مع إدارة المنظمة و مديرها على تفعيله و ممارسته على أسس علمية صحيحة، فإدارة الجودة الشاملة أفعال وليست أقوال

- العلاقة مع النقابة جزء من إستراتيجية إدارة، و الموارد البشرية، يجب النظر إليها على أنها جهة داعمة لجهودها، وليست عدوا بالمفهوم التقليدي لذلك يجب التعاون معها لخدمة الطرفين المنظمة و العاملين فيها، و حل جميع المشاكل بينهما و بين المنظمة بروح التأخي.

نستنتج أن تسيير الموارد البشرية تهدف إلى تحديد إيجابيات المنظمة من يد عاملة، و العمل على تأهيلها و تطويرها تطويرا فعالا يعود بالفائدة على المنظمة و أفرادها، و كذلك دعمهم و تحفيزهم لتحقيق الأداء المتميز و المتوافق مع الغدارة الساعية إلى تحقيق النتائج المقصودة، فالعنصر البشري ما يملكه من مهارات و قدرات و ما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر السياسي في زيادة مردودية و تحقيق الكفاءة و الفعالية.

## الفصل الأول : الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: وظائف وتحديات ادارة الموارد البشرية و التغيرات الحديثة:

المطلب 1: الوظائف الرئيسية و المساعدة لإدارة الموارد البشرية :

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.

1) الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

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

أ- تحليل العمل:

هو عملية تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة و وظيفة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، و المهارات، و المعرفة، و القدرات و المسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح.<sup>1</sup>

ب- 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 داخلها الأفراد الموجودين فعلا، و خارجيا هؤلاء الذين يتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.<sup>2</sup>

ج- 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.<sup>3</sup>

د- تصميم هيكل الأجور:

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

1 د. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية، مرجع سبق ذكره ص 58.

2 المرجع السابق ص 75.

3 د. احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 29.

## الفصل الأول : الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية

### هـ- تصميم أنظمة الحوافز:

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

### و- 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 ، ومنه التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

### ز- 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 ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين.

### ح- 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.<sup>1</sup>

### ي- 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.

### 2- الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية:<sup>2</sup>

أ- العلاقة مع النقابات: وهي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية و النقابات و التطرق لموضوعات مثل الشكاوى و النزاعات العمالية، و التأديب و الفصل في الخدمة.

ب- ساعات و جداول العمل: وتهتم هاته السياسة بتحديد ساعات العمل ، و الأجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة، و وضع نظام يكفل كفاءة العمل.

1.د. احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 30.

2.د. احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 30.

## الفصل الأول : الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية

ج- أمن وسلامة العاملين: وتهتم هذه السياسة بإجراءات الحفاظ على حماية سلامة العاملين، والأمن، والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

المطلب الثاني: التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

1- التحديات الدولية والعالمية:

إن السوق العالمي أصبح يتطلب إتقان جيد للمهنة ومهارة جيدة في أداء الأفراد.

2- تحديات النوعية ( الجودة ):

أصبح لإدارة الموارد البشرية دور أساسي في تحقيق النوعية في التصنيع والأداء والابتكار والإبداع، وهذا يتم من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين من أجل تحقيق رغبات العمل، وتحقيق النتائج الجيدة في العمل واستخدام أفضل الخبرات والوصول إلى أفضل قرار ممكن.

3- التحديات الاجتماعية:

من حيث التغيرات في سوق العمل والهياكل الاقتصادية ومهارات العاملين.

4- التحديات التكنولوجية:

تؤثر في مدى التغيير في الهياكل التنظيمية واستخدام فرص العمل وزيادة المهارات المتنوعة والقدرة على التطوير المستمر.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة:

أهم التغيرات الحادثة في مجال الإدارة الحديثة:

1) ملامح الإدارة المعاصرة: يتجه اقتصاد العالم في وقتنا الحالي إلى أن يكون أكثر تفاعلا وعالمية، فقد ظهرت مجموعة من التغيرات والتحويلات انعكست في مجال الإدارة المعاصرة وأعطتها ملامح ورؤى جديدة ومن بين هذه التغيرات نذكر ما يلي:

- التحول نحو نظام عالمي تسوده قوة واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية.
- تحول معظم دول العالم نحو اقتصاديات السوق.
- التطور السريع للتقنية والثورة العلمية وانتشار تطبيقاتها.
- اشتداد المنافسة العالمية والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير لخلق الميزة التنافسية.

1 المرجع السابق ن ص 24

## الفصل الأول : الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية

- ظهور التحالفات بين المنافسين لتحسين فرص غزوهم للسوق.
- الصحة الثقافية والانتباه لأهمية التعليم.
- الاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها.
- بزوغ عصر المعرفة والتي تتسم بالاهتمام المكثف للعنصر البشري واستثمار قدراته الفكرية.
- كما نجد في قمة هذه التطورات و التحولات العولمة باعتبارها التعبير الشامل عن الحالة الجديدة لعالم اليوم. لقد نشأت مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة جراء هذه التغيرات و التحولات حيث أصبحت تتسم بملامح و صفات جديدة تتوافق مع أفكار و طبيعة العالم المعاصر القائم على الحركية و الديناميكية و التقنية، و الانفتاح و الانتشار السريع لمختلف العلوم و المعارف و تتمثل هذه السمات في النقاط التالي:
- الاقتناع بأهمية المناخ الداخلي و المناخ الخارجي للمنظمة.
- السعر لإرضاء العملاء من خلال التفوق و التميز في تقديم المنتجات في المكان و الوقت المناسبين.
- استثمار تقنية المعلومات و إعادة التنظيم و الهيكلة و التطوير للأساليب و العلاقات الإنتاجية و التسويقية و البشرية.<sup>1</sup>
- ضرورة الترابط و التشابك بين قطاعات الإدارات و مستويات المنظمة الواحدة و بين المنظمات الأخرى التي تربطها علاقة معها.
- التأكيد على التخطيط الإستراتيجي للتأثير على المستقبل و إعادة صياغة الحاضر لمواجهة المخاطر.
- استثمار الوقت و استغلاله و التأكيد على تجميع القدرات و الطاقات و توظيفها بشكل متكامل لتحقيق الأهداف.
- التأكيد على الجودة الكاملة.
- الابتكار و التجديد و التنوع و تنمية و تمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير و تحقيق الأهداف و إطلاق قوى الإبداع و الابتكار
- التأكيد على إدماج فلسفة بناء و تنمية المورد البشري في صلب السياسات و استراتيجيات المنظمة باعتبارهم مصدر النجاح و الثورة السياسية للمنظمة.
- النظر إلى القادة باعتبارهم مدربين و مساندين و رعاة للعاملين لا كونهم رؤساء فقط.

<sup>1</sup> علي السلي، إدغرة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة 2001 ص 23، 24.

## الفصل الأول : الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية

---

- التأكيد على الأنشطة المعرفية، والاعتماد على نتائج العلم الحديثة والتقنيات الجديدة المتطورة في العلم الإداري.

### خاتمة الفصل:

لقد ركزنا اهتمامنا في هذا الفصل على أهمية الموارد البشرية كونها الإدارة التي تدرس المورد البشري وتعتبره بأنه رأس مال بالنسبة للمؤسسة، كما أصبح من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية من خلال أهم سياسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في سياسة الاختيار، الاستقطاب والتدريب والذي سنتناول في الفصلين القادمين بالتفصيل كونه العنصر الذي بمقتضاه تستطيع المؤسسة مواكبة التطورات الحديثة وتحقيق الأهداف.

### مقدمة:

يلقى التدريب اهتمام متزايد من المؤسسات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية، وتحسين أدائها وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة للمؤسسات.

و مما يعزز الاهتمام بعملية التدريب أيضا نجده من المنظور الذي أصبح يرى به، إذ تغيرت النظرة لموضوع التدريب من مجرد وظيفة ثانوية في إدارة الموارد البشرية إلى نظام قائم بحد ذاته متفرع عن نظام تنمية الموارد البشرية، وهذا ما سمح له بان يكون مقوما رئيسيا من مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية منها والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى.

المبحث الأول: ماهية التدريب :

أصبح العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة حيث يمكن من زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها، وقدراتها ولن يتسنى لأي مؤسسة اليوم مهما كان حجمها أو نشاطها الرقي للمستوى التنافسي إلا بإدماج التدريب ضمن استراتيجياتها، فالتدريب كما تجمع أغلب الدراسات والأبحاث يعتبر من أهم السياسات التي تساعد على فعالية أداء المؤسسات .

لفهم مثل هذه الأفكار سنتناول في المبحث الموالي ثلاث مطالب:

المطلب الأول : تعريف التدريب و أهميته :

يعد التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي استحوذت على اهتمام كبير خاصة في الوقت الحاضر ولذلك تعدد التعاريف و اختلفت وجهات النظر بين الكتاب و الباحثين مما أدى إلى إثراء مفهومه و سنحاول تقديم بعض التعاريف منها ما يلي:

- عرف بعض الكتاب بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على الأداء العمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها"<sup>1</sup>.

ركز الكاتب في هذا التعريف على الجهود وقدرات الأفراد لتحسين الكفاءة و القيام بعمله وفق المستوى المطلوب، و المقصود بالجهود هي الجهود العضلية و الذهنية، أما القدرات فهي مجموعة المعلومات و المهارات لدى الفرد.

و يعرف فيلبوا: "التدريب هو النشاط الخاص باكتساب ، و زيادة معرفة و مهارة الفرد لأداء عمله"<sup>2</sup>.

و من خلال هذا التعريف نجد أن التدريب يعبر عنه على أنه تزويد الفرد بمهارات، و معارف جديدة، لتأدية عمله بأفضل طريقة ممكنة.

و يعرفه عمروصفي عقيلي: أنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف تحسين، و صقل المهارات، و القدرات لدى الأفراد و توسيع نطاق معرفته، للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته و بالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل بها كمجموعة عمل"<sup>3</sup>.

أما نائل عيد الحافظ العوالمة فقد عرفه كما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق 232.

<sup>2</sup> - صالح عود سعيد، "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الانتصار. طرابلس 1994 ، ص 225.

<sup>3</sup> - عمروصفي عقيلي، "الإدارة، أصول و أسس و مفاهيم"، عمان، الأردن، دار الزهراء 1997، ص 220.

<sup>4</sup> - نائل عيد الحافظ العوالمة ، " تطوير المنظمات " ، ط 2، مركز أحمد ياسين الفني ، عمان ، الأردن ، 1995 ، ص 147.

" التدريب عملية نظامية هادفة إلى إعداد العناصر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات الإدارية والمهنية والفنية، وتزويد القطاعات الإنتاجية لحاجاتها من هذه العناصر والعمل على تطويرها ورفع كفاءتها ويرتكز التدريب على 3 أبعاد رئيسية هي المدرب والمتدرب والبرامج التدريبية التي تتضمن المواد العملية والأساليب وغيرها من الجوانب المادية والمعرفية.

ويعرفها نظمي شحادة: " على أنه زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها بعبارة أخرى التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم"<sup>1</sup>.

ويؤكد على أن الخيرات، والمهارات والمعارف لا بد أن ترتبط بصورة مباشرة بحاجته، في تطوير وتنمية أدائه.

ومن هذه التعاريف السابقة، يمكن أن نقول أن كلا منها يقدم وجهة نظر معينة للتدريب وسنحاول أن نقدم تعريفاً شاملاً: " بأنه مجموعة من الأنشطة، والعمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية والمقدرة في المورد البشري التي تناسب مع ظروف عمله الحالية والمستقبلية".

### أهمية التدريب:

إن الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة لتحقيق من خلال تقسيم برامج تدريبية هو إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء الفرد العامل سواء كان هذا الأداء حالياً أو متوقع مستقبلاً فعدم قدرة الفرد على أداء الوظائف المنسوبة إليه وفق المستوى المرغوب فيه من قبل المنظمة فمثل نقطة ضعف يجب عليها تجاوزها، إن تحقيق الهدف العام للتدريب يتطلب وجود أهداف فرعية بتحقيقها، بتحقيق الهدف العام للمنظمة، ويمكن حصر هذه الأهداف الفرعية في أربعة أهداف رئيسية هي:

- 1- اكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.
- 2- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
- 3- إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي في السلم الوظيفي لشغل مناصب أكثر مسؤولية في المستقبل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نظمي شحادة، محمد الباشا وآخرون، " إدارة الموارد البشرية " دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2000، ص 52.

<sup>2</sup> - عمرو صفى عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

المطلب الثاني: فوائد التدريب واهدافه:

للتدريب عدة فوائد نذكر فيها ما يلي:

- 1- زيادة الإنتاج : إن زيادة و صقل المهارات و القدرات لدى العاملين ، سيؤدي إلى تحسين أدائهم و بالتالي زيادة إنتاجيتهم، و بالتالي يستمر نمو المنشأة و تحقق أهدافها.
- 2- اقتصاد النفقات : إن البرامج التدريبية تؤدي مردودا أكثر من كلفتها فتدريب العاملين على استخدام السليم للألات طبقا لأصولها في الكثير من الاقتصاد في النفقات من سلامة للآلة و اقتصاد في المواد و قلة المخاطر.
- 3- تخفيض حوادث العمل: إن الحوادث في المنظمة تكثر نتيجة للخطأ بسبب عيوب في الأجهزة و المعدات، و ظروف العمل ، و التدريب يعتبر وسيلة لتعريف العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة و الحركة، و كذلك مناولة المواد و تلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية أو على الأقل التقليل منها<sup>1</sup>.
- 4- قلة دوران العمل: إن تدريب العاملين، و تلقيمهم من المعارف التي تتفق و مداركهم و زيادة قدراتهم، في مزاولة أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار و الثبات في حياة العاملين ، و زيادة رغبتهم و قدراتهم في مزاولة أعمالهم و إيجاد نوع من الاستقرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في خدمة المنظمة.
- 5- توفير القوة الاحتياطية في المنشأة: إن التدريب شكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة ، و خاصة أيام الرخاء الاقتصادي فعن طريق التدريب يتم تخطيط و تهيئة القوى العاملة المطلوبة.
- 6- قلة الإشراف: تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم و طرق أدائها و بذلك يخلق معرفة و وعيا و قدرة على النقد الذاتي و بهذا سوف لا نحتاج المندوب للمزيد من الإشراف سواء لإرشاده في أداء عمله أو رقابته.
- 7- التدريب الخاص بالمشرفين و تقدم الإدارة: إن التدريب موجه لكل فئات العاملين، و منهم الإداريين فالتدريب يزيد من قدراتهم و يزودهم بالمعارف التي تزيد من إمكانياتهم في حل مشاكل الإدارة، و معاملة العاملين معاملة إنسانية و بذلك يمكن القضاء على الكثير من أخطاء الإدارة، و من ثم القضاء على الكثير من الشكاوي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - رواية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 168.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد" ، الدر الجامعية ، ص 582-583.

أهداف التدريب:

- إن الهدف العام من التدريب هو إعداد وتأهيل مخصصي التدريب وتنمية الموارد البشرية للعمل كخبراء ومستشارين للتدريب مع قدراتهم على تخطيط وتنفيذ وتقييم العملية التدريبية.<sup>1</sup>
- إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد ولكن أيضا تنمية الرغبة لاستخدام قدراتهم بدرجة أفضل، ومن ذلك كله يمكننا القول أن رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية:
- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
  - ترغيب الفرد بعمله باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في الأداء.
  - توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياسته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
  - زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للترقي، كالمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.
  - رفع الكفاية الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني.
  - ضمان سلامة العمل، لأنه كلما زاد تدريب العامل على استخدام الآلة كلما قلت نسبة الأخطاء وتفاذي الأخطار التي قد تنتج عن العمل.
  - إن أهم هدف من التدريب هو التطوير المستمر، وتحويل العاملين من مجرد التعاون مع ردود الفعال إلى أفراد يشاركون ويساهمون في صنع الأفعال.
  - تحقيق التنمية المتوازنة للقوى العاملة بهدف دعم استقرار هيكل العمالة في المؤسسة.<sup>2</sup>
- كما يضيف "SEKIOU" الأهداف التالية:<sup>3</sup>
- إحداث أحسن سلوك في العمل ودعم الفواصل، ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف، وكذا نوعية المنتج وكميته.
  - ضمان التطابق بين قدرات العمال ومعارفهم.
  - تكييف المستخدمين مع مهام محددة وتغيرات الوظائف.

<sup>1</sup> ملف من النترنيت ، كتابة الخبير أحمد حسنس ، كلية لندن 8 مارس 2006

<sup>2</sup> موزاوي سامية، مرسلي فريدة، ادارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة ، جامعة الجزائر، ص 9

<sup>3</sup> موزاوي سامية، مرسلي فريدة، مرجع سبق ذكره ص 10،11

- تدعيم الإحساس بالثقة لكل عامل، وفريق العمل بصفة عامة.
  - تقوية حب و انتماء العامل للمؤسسة.
  - التكيف مع متطلبات المنصب الجديد والمحيط.
  - تطوير القدرة لدى المتدربين على تحمل المسؤولية والمبادرة في الاقتراح.
- وفي نهاية البرنامج يجب أن يكون المتدرب قادرا على:
- تقديم الاستشارات التدريبية والخبرة في المجالات المتخصصة للتدريب وتنمية الموارد البشرية.
  - تقديم الاستشارات والخبرة لإعداد وتصميم الخطط التدريبية والموازنة المالية لها.
  - إعطاء النصح والإرشاد لتصميم البرامج التدريبية.
  - تقديم المشورة لتصميم وإعداد المادة التدريبية بحيث تكون في شكل حقائب تدريبية.
  - اختيار واستخدام أساليب التدريب بالتركيز على مدخل الخبرة المباشرة.
  - تقديم النصح والإرشاد لاستخدام عينات التدريب الملائمة بحيث تكون مناسبة لأسلوب التدريب المقرر.
  - وضع وتصميم وتركيز نظم وإجراءات تقويم التدريب وقياس الفعالية والعائد.
- وتسعى إدارة التدريب إلى تنفيذ هذه الأهداف من خلال:
- \* تنظيم دورات تدريبية أثناء الخدمة.
  - \* تنظيم دورات تأهيلية في إطار تنفيذ البرنامج المقرر.
  - \* التدريب خارج المؤسسة بإلحاق الموظفين والعمليين في المؤسسة لبعض مراكز التدريب الأخرى.

### المطلب الثالث: النتائج المتوقعة من جراء عملية التدريب<sup>1</sup>:

يعتبر التدريب في أول الأمر مهم في حالة تشغيل عمال جدد أو ترحيل عمال ما، كما أنه من المهم في حالة الرغبة في تحسين الإطارات الموجودة في المؤسسة وكذا تهيئة الأفراد اللذين يمكن ترقيةهم في المستقبل، وبصفة عامة التدريب يساعد على خوض مواقف كبيرة.

1- تطوير الإستعدادات اليدوية و الذهنية و الثقافية: تتمثل أهمية التكوين في تطوير الإمكانيات اليدوية أو الثقافية وهذا من خلال تحسين وسائل التفكير و التدريب للأفراد و خاصة الإطارات و يتعلق الأمر هنا بالتدريب اليدوي.

و كثيرا ما نسمع و نرى أن مثلا هذا الشخص غير مؤهل للعمل اليدوي أو غير مؤهل للتدريب و لا يعلم أحد أن هذه القدرات تتطور أو تخلق عند بعض الأفراد ذوى المواهب القليلة، و هنا يسعى التدريب إلى اكتشاف هذه المواهب ، ولهذا تلجأ المؤسسة إلى وضع بيان مفصل للشخصية، و مساعدة هذا الفرد على اكتشاف مواهبه الشخصية و من ثم إرسال هذه الطاقة الكامنة باستعمال القدرات الأكثر تلقائية.

2- تطوير الخبرة أو التجربة: الخبرة الحقيقية هي منتجة و تساعد على التطوير و تجعل الأمور أكثر بساطة و غالبا أكثر موضوعية، و في نفس الوقت تعطي ضمان أكبر و تساعد على حل المشاكل بسرعة أكبر.

إذا السؤال المطروح هنا هو هل من الممكن حقا تطوير التجربة بطريقة غير تلك التي تطور بها عن طريق التطبيق الطويل للأشخاص و الأشياء؟

و الإجابة هي نعم، فالتريص في مؤسسة أخرى أو عند خبير هي وسيلة للدفع الفعال للتجربة، ولكن نستطيع من تجربة الآخرين أو فشلهم اكتساب خبرة ما.

3- إستيعاب معارف جديدة: تتمثل أهمية التدريب هنا في إعطاء معارف أو أخبار عامة و مهمة و يمكن التفرقة بين المعارف التقنية المتعلقة بالعمل الممارس و المعارف ذات الطبيعة التنظيمية و التسييرية للمؤسسة، و هدف المؤسسة العام هو جعل العمل الفردي أكثر فعالية بحيث أنه لا يمكن أن نمحو هذا الأخير أو نتجاهله لأنه أساس كل ما يليه.

4- تصحيح الاتجاهات: و يمكن أن يكون للتدريب هدف آخر وهو تصحيح اتجاهات بعض الأشخاص اتجاه بعض المشاكل التي تتعلق بالعلاقات البشرية، وهذا أمر لا بد منه فإذا أردنا أن نصحح سلوك الأفراد بالنسبة للإطارات، و هذا النوع من التدريب يهدف إلى خلق اتجاهات ايجابية بالنسبة للعمال.

5- الترقية: كذلك التدريب يتيح الفرص للأفراد لزيادة معارفهم و مهاراتهم و إذا كانت هذه المهارات و المعارف تتطلب إمكانيات جديدة، و طبيعة عمل جديدة استوجب على المنظمة ترقية الفرد المعني إلى الفئات الأعلى

<sup>1</sup> يرقى حسين، "أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية إحالة مركب السيارات الصناعية بروية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، فرع التسيير جامعة الجزائر، 1995-1996، ص 17-19.

ومع ذلك يبقى طموح أي فرد داخل المؤسسة هو الوصول إلى منصب أعلى ومستويات أرقى، وهذه الوسيلة سبيل عملية التدريب، وفي الأخير كل تدريب يهتم بتطوير أو تحسين سلوك الأفراد يجب أن تسعى إلى تحقيقه المؤسسة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> يرفقي حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 17-19.

### المبحث الثاني: تصميم برامج التدريب وتنفيذها:

تمهيد:

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

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

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

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

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

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

<sup>1</sup>بعاج الهاشمي " دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تحت إشراف الدكتور الرشيد بن ديب، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2010/2009، ص 85، 86

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

- ✓ كيف يمكننا الاستجابة موعة الإحتياجات التدريبية المحددة؟
- ✓ ما هي المشاكل ذات الأولوية و التي تريد المؤسسة حلها؟
- ✓ ماهي الوسائل التي يجب أن توفرها المؤسسة لتحقيق تلك الإحتياجات؟
- ✓ منهم الفاعلون الذين يجب إشراكهم؟ وكيف؟
- ✓ ماهي أساسيات السياسة التدريبية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار؟
- ✓ ماهي الفترات المفضلة والتي يمكن أن نختارها؟

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

### المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية:

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

إن عملية تصميم البرامج التدريبية تاتي بعد الإنتهاء من تحديد الإحتياجات التدريبية و ترجمتها إلى أهداف و معايير حيث تتطلب الأخذ بعين الاعتبار عدد من العوامل نذكر أهمها فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1- أهداف التعلم و طبيعة المواد المراد تعلمها: ينبغي أن تتضمن أهداف التدريب، و مستوى المعرفة والاتجاهات التي يتوقع أن يكتسبها المتدرب عند نهاية فترة التدريب، وقد تختلف و تنوع المهارات و المعرفة المراد تعلمها.
- 2- مستوى المتدربين: ويقصد بذلك تحديد مستويات المتدربين العلمية و العملية، و عددهم و أعمارهم اتجاهاتهم و مدى حماسهم و رغبتهم في التدريب..

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص85  
<sup>2</sup> د.حنان نصر الله "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة الأولى 2013، ص:223,224

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

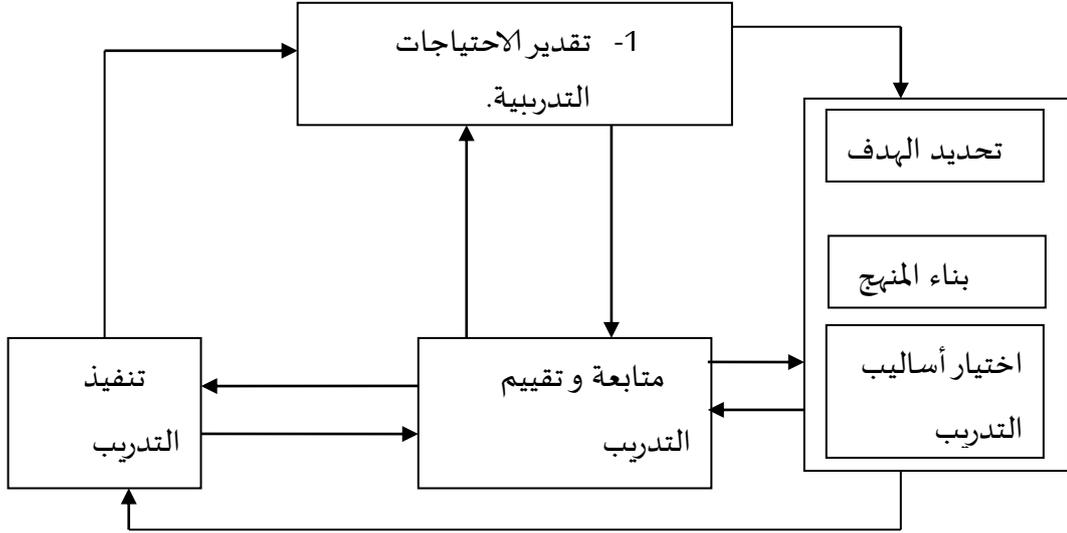
4- المواد المتاحة: ينبغي العمل على توفير الاموال للإنفاق على برامج التدريب و رصدها في موازنات لتفي بالإحتياجات من مستلزمات التدريب و أجور و أتعاب المدربين.

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

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

- ✓ تحديد محتوى البرنامج التدريبي في ضوء الهدف من التدريب .
- ✓ تحديد أسلوب التدريب .
- ✓ إختيار المدربين .
- ✓ توفير التسهيلات المادية و الفنية اللازمة لتنفيذ البرنامج.

الشكل رقم: (02) تصميم و تجهيز التدريب



المصدر: أ. عساف، معتز عبد القادر، التميز في إدارة الموارد البشرية، موسوعة التميز الإداري، الجزء السابع، منشورات اتحاد المصارف العربية، 2008، ص13.

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

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

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

تتمثل الخطوات الرئيسية في هذه المرحلة فيما يلي:

##### 1.1- التخطيط للبرنامج التدريبي: ويشمل ما يلي:

- ✓ تحديد مستويات المترشحين للبرنامج التدريبي، و طريقة اختيارهم، و عددهم، و تنظيم طريقة جلوسهم و تحديد نوع التدريب.

<sup>1</sup>نادر أحمد أبو شيخة، " إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة الثانية 2013، ص:408-412

✓ تحديد أهداف البرنامج التدريبي و محتوياته، و مدته، و مكان إنعقاده وتحديد أساليب التدريب ووسائله.

✓ توضيح العلاقة بين البرنامج التدريبي الذي يتم التخطيط له و البرامج التدريبية السابقة والمستقبلية .

✓ وضع الموازنة المطلوبة لتنفيذ البرنامج التدريبي .

✓ تحديد المسؤولين و تحديد المشرفين على تنفيذه .

✓ تحديد طريقة تقويم المتدربين .

✓ تحديد صيغة الشهادات التي ستمنح للمتدربين (الحضور، التقدير،.... إلخ)

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

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

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

التدريب و يتم الاتفاق على موعد تسلم المادة العلمية المطلوبة.

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

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

الساعة، أسماء المدربين، مكان التدريب .

6.1- اعداد صيغة البرنامج التدريبي: ذلك بان يقوم المعني بنشاط التدريب بارسال البرنامج التدريبي إلى المدربين

لتحديد موعد اجتماع يستهدف تبادل الرأي و المناقشة.

## 2 - المرحلة الثانية تنفيذ البرنامج التدريبي:

تستهدف هذه المرحلة ما يلي:

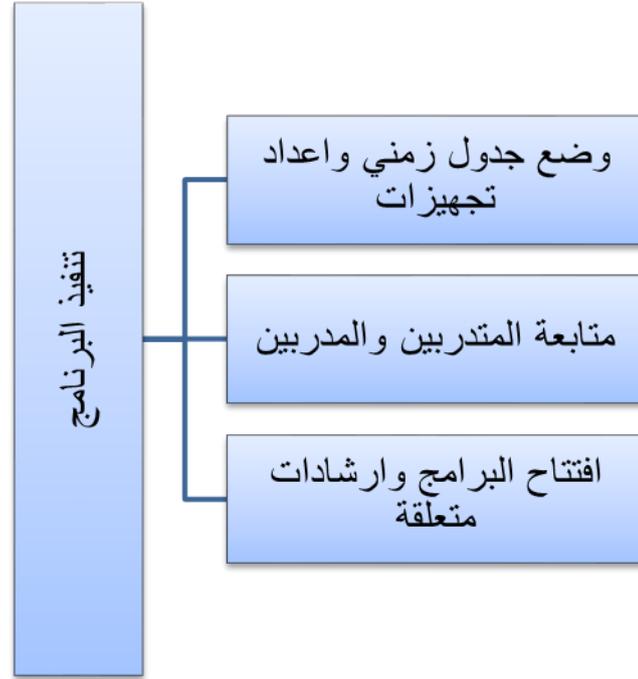
التعرف على آراء المتدربين في البرنامج التدريبي كمحتويات و مادة تدريبية و مدربين و تسهيلات إدارية.

تقويم المتدربين و إعداد تقارير و ملفات متابعة لكل متدرب .

توزيع شهادات المشاركة من خلال إقامة حفل ختامي للبرنامج التدريبي، تراعي فيه الإجراءات التي سبق اتباعها في

حفل الافتتاح.

الشكل رقم:03 مرحلة التنفيذ



المصدر: د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية ((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص 187-188.

### 3- المرحلة الثالثة إنتهاء البرمج التدريبي:

تتطلب هذه المرحلة تقويم البرنامج التدريبي و إعداد التقرير النهائي له، وعادة ما يغطي التقييم في بيئة الإدارة و متابعة مدى الوصول إلى الأهداف المرجوة من برمجته.

المبحث الثالث: تقييم فعالية العملية التدريبية:

تمهيد:

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

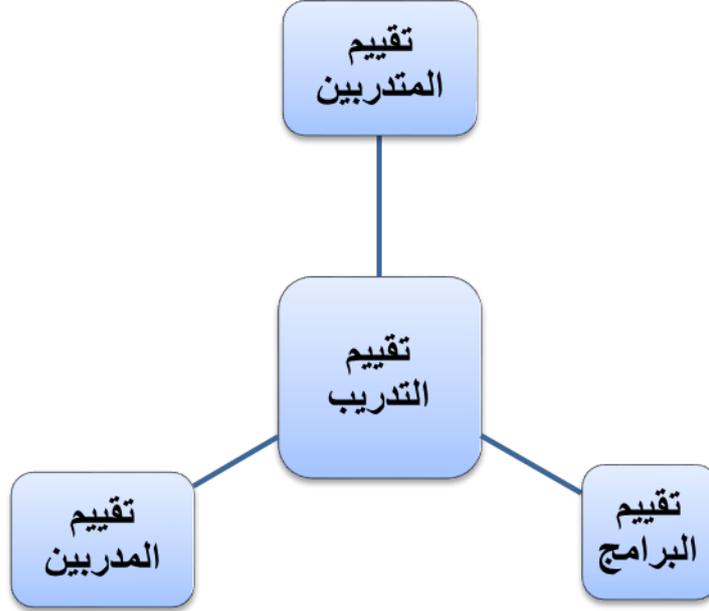
المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتقييم و الفعالية:

1- التقييم:

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

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

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



المصدر: د. الفارس، سليمان خليل وآخرون

## 2- الفعالية:

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

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

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

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

<sup>1</sup>قريشي محمد صالح، ، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة قسنطينة 2005، ص88

المطلب الثاني: منهجية التقييم

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

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

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

2-التقييم أثناء التدريب<sup>2</sup>:

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

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

3-التقييم ما بعد التدريب:

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

1.3-ردود فعل المتدرب:من حيث إنطباعات الأفراد المشتركين عن البرامج التدريبي بصدد محتوى البرنامج و الأساليب المتبعة و قدرات المدرب و مناخ التدريب، و ما هي قدرات الإفادة من برامج التدريب و أية ملاحظات حول تطوير البرامج اللاحقة.

2.3- التعلم و السلوك : هنا يتم قياس مدى استيعاب المتدربين للمفاهيم الأداء و النظريات المطروحة و تلجأ العديد من المنظمات إلى إجراء اختبارات للمتدربين قبل البدء بالبرنامج التدريبي لمعرفة المخزون الفكري لدى هؤلاء و من ثم تجري اختبارا آخر بعد الإنتهاء من التدريب لمعرفة مقدار التراكم الفكري من خلال مقارنة نتائج

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره،ص229  
<sup>2</sup>احمد عيدان جاسم،"مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية،تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها المجلد 4 العدد8،جامعة الانبار،كلية الإدارة و الاقتصاد،الرمادي، 2012 ،ص253.254

الاختبارين، و ذلك تتعرف المنظمات من خلال تلك الاختبارات على مدى التأثير الذي سيحصل على سلوك المتدربين في بيئة العمل و قد تستخدم المنظمات أسلوباً آخر في المجال حيث يتم تحديد مجموعة من العاملين لديهم نفس الصفات والمؤهلات و نفس الدرجة الوظيفية و المهنية و تعرف هذه المجموعة التي تم تدريبها بمجموعة الضبط و عند ذلك تعرف الإدارة مقدار التغيير في سلوك العاملين و مستوى أدائهم.

3.3- النتائج: يركز التقييم على النتائج لقياس المتغيرات مثل الإنتاجية و معدل الدوران الوظيفي و مدى تحسن الكفاية و الجودة في الإنتاج و الخدمات و معدل خفض الشكاوي و الغياب و الحوادث في العمل و ارتفاع مستوى المبيعات و الإنتاج، و بإمكان المنشأة قياس هذه المتغيرات أيضاً من خلال الرجوع إلى السجلات والملفات و إجراء مقارنة للمتغيرات قبل و بعد إجراء التدريب.

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

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

ويمكن استخدام بعض الأساليب الأخرى في تحقيق ذلك:

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

**المطلب الثالث: مفاهيم شروط فعالية نظام التدريب:**

لكي يحقق التدريب الفعالية، لا بد أن نراعي الاعتبارات الآتية :

1- الاعتبار المالي: لا يعد التدريب مجالاً لتسوق فيه للحصول على أفضل سعر أو تكلفة، فالتكاليف ترتبط بالأساليب التدريبية المتبعة من أجل تحقيق الأهداف ذاتها كما انها ترتبط بالوقت الذي ينفقه المدرب في تدريب الأفراد، أما التدريب خارج العمل يشمل النقل و أجور المدرب، و المتدرب، و إعداد الأوراق المرجعية للتدريب، و المواد التدريبية، و البرمجيات التدريبية الحاسوبية، و من الممكن الأخذ بعين الاعتبار المنح المالية للمساعدة في تقليل تكاليف التدريب لذا نلاحظ باننا سنحتاج إلى ميزانية متعلقة بالتدريب.

2- الاعتبار الزمني: يعد الاعتبار الزمني من الأمور المهمة، لأن تدريب العاملين لمهمة جديدة أو مركز جديد يحتاج إلى وقت، وفق حدود زمنية لكمية الوقت التي يمكن للمتدربين فيها التوقف عن وظائفهم لغرض التدريب، و يمكن أن يكون هناك تباطؤ من المدربين حول توفير الوقت الكافي للعاملين، خاصة إذا كانت منافع التدريب اقل وضوحاً، لذا يفضل التحلي بالواقعية في مثل هذه الحالات، مع اختيار أساليب تدريبية يحتاج تنفيذها وقتاً معقولاً.

<sup>1</sup>أياد حماد، ماجستير إدارة أعمال، تدريب و تنمية الموارد البشرية، جامعة دمشق، 2009، ص. 24

3- الاختيار السليم للمدربين: يعد الاختبار الدقيق للمدربين من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التدريب أهدافه و يمكن أن يشمل خيار المدربين:

مدربين من داخل المنظمة .

مستشارين تدريبيين من خارج المنظمة .

أساتذة جامعات .

هيئات متخصصة بالتدريب .

المدربين و رؤساء الأقسام .

الزملاء المتميزين في العمل .

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

4- الاختيار المناسب لمكان التدريب: أن المكان المناسب لتنفيذ العملية التدريبية له دور كبير لإنجاح العملية التدريبية، و يكون هناك تصميم مناسب لغرفة التدريب، بحيث يكون في بإمكان الجميع المشاهدة و السماع بالشكل المطلوب، و هناك بعض الأساليب التدريبية تتطلب غرفا خاصة لتنفيذها، و تتوفر فيها سبل الراحة من حيث التهوية و درجة الحرارة المناسبة، مع تلافي أي شيء يشتمل الأنتباه.

5- تجهيز مكان التدريب لمستلزمات التدريبية الحديثة: أن تنفيذ الأساليب التدريبية بفعالية، تتطلب أمكنة خاصة، و تجهيزات معينة ملائمة من حيث الأثاث مثل الألواح الخشبية والورقية، وآلات عرض الأفلام والصور و الشاشة الملحقة بها إلى فيديو بكل مستلزماته، وحواسيب من أجل التطبيق و وجود مركز مصادر تعلم معد إعدادا جيدا بحيث يوفر قاعدة معلوماتية جيدة للمتدربين.

6- الاختيار العملي للمتدربين وفق الحاجات التدريبية: يجب تصميم التدريب بحيث يكون ملائما للأشخاص المتدربين، وفق دراسة تحديد الإحتياجات التدريبية مع مراعات الأساليب التدريبية التي تختلف باختلاف طبيعة المتدربين، و الأخذ بعين الاعتبار لدى اختيار المتدربين ما يلي: (عدد المتدربين مؤهلات هؤلاء المتدربين، خبرات المتدربين الوظيفية، وظائفها الحالية).

7- تحديد الأهداف والموضوعات ومفردات البرنامج التدريبي بطريقة علمية صحيحة: يجب أن تشتق الأهداف في ضوء الإحتياجات التدريبية للمتدربين، و كل هدف يترجم إلى موضوع وينبثق من كل موضوع مفردات تحقق الهدف المطلوب، و يغطي موضوع التدريب ثلاثة مجالات هي: (مجال المعرفة العامة، مجال المهارة أو المهارات، والمجال السلوكي)

### خلاصة الفصل الثاني:

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

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

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

### مقدمة الفصل التطبيقي:

لمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف الميادين العلمية والتكنولوجية لجأت معظم المؤسسات إلى القيام بعملية التدريب وذلك من أجل تنمية الموارد البشرية ، وكذلك تمكين المتدربين من اكتشاف المعارف وتلقيهم للمهارات التي تطلبها أعمالهم الجديدة لضمان كفاءة وفاعلية التدريب من المهم أن يكون التدريب جزءاً من عملية إدارة الموارد البشرية الشمولية، كما لا بد أن ينظر إلى التدريب كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات.

فالتدريب عملية متكاملة تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج مروراً بعدد من النشاطات اللازمة لوصول الغاية المنشودة منه.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة و الهيكل التنظيمي:

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي منشأة خدماتية مستقلة في تسييرها ذات طابع مهمتها الرئيسية هي تقديم خدمات صحية و ضمان تطبيق برامج الوقاية و العلاج الأساسي.

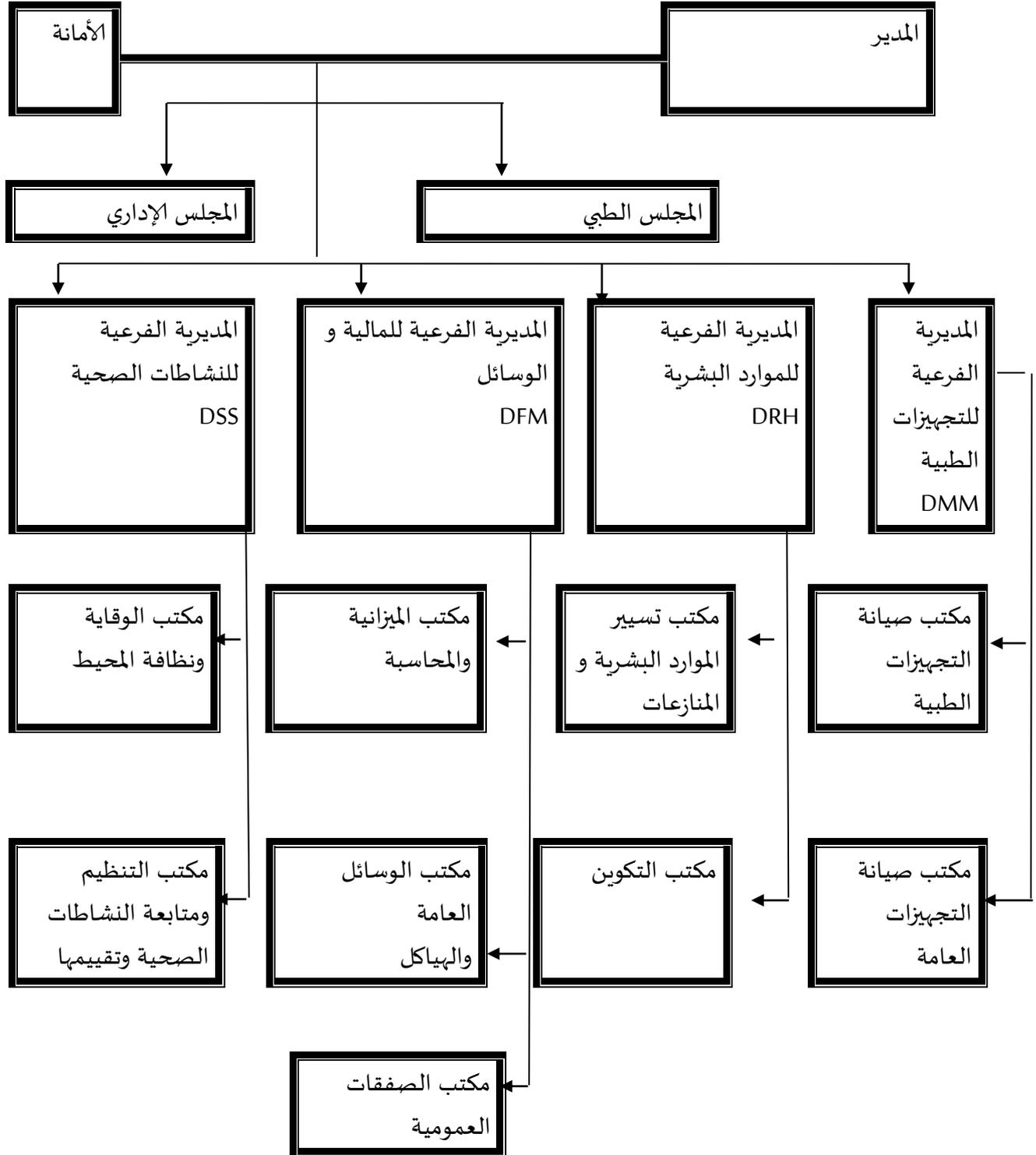
انشأت المؤسسة بناء على المرسوم الرئاسي رقم 07/140 المؤرخ في 19 ماي 2007 الموافق ل 02 جمادى الأولى 1428 المتضمن إنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسات العمومية الاستشفائية EPH و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية EPSP وقد اعطي لبطاقة تعريفها رقم حسابها الجاري 08 8057957 ورقم السجل الجبائي 00119851940 اما سجلها التجاري 07 8090470 ورقم ضمانها الاجتماعي 51231950.

تقع المؤسسة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر شمال دائرة سيدي لخضر على الطريق الوطني المؤدي للميناء الصغير بمساحة تقدر ب 2600 مترمربع تحت اسم 20 اوت 1956; تشرف على تغطية كثافة سكانية تقدر ب 65075 نسمة انفصلت عن القطاع الصحي بسيدي علي سنة 2008 بصدر المرسوم الرئاسي 2007 بعدما كانت فرع تابعة له بحوالي 120 عامل اما الان فحوالي 250 عامل تغطي صحيا ثلاث بلديات تتمثل في :

- عيادة متعددة الخدمات بسيدي لخضر
- عيادة متعددة الخدمات بحجاج
- عيادة متعددة الخدمات بين عبد المالك رمضان .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

l'organigramme de l'établissement public de la sante de proximité



### التسيير الإداري:

1- المدير: يعين المدير وتنتهي مهامه بقرار من الوزير المكلف بالصحة ويساعده في تأدية مهامه مديرون و مساعدون ويعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة و باقتراح منه (مدير المؤسسة) ويقوم بالمهام التالية :

\* تنفيذ مداولات المجلس الاداري.

\* الأمر بالصرف بخصوص النفقات وإيرادات المؤسسة.

\* تحضير مشروع الميزانية التقديرية.

\* يقوم بإبرام كافة العقود والصفقات ويتحمل الالتزامات الناتجة عن ذلك.

2-الأمانة: هي همزة وصل بين المدير المسؤول الأول وبين كافة عمال المؤسسة و المصالح وتتميز بالأمانة والسر.

3-المجلس الاداري:

يضم الأعضاء التالية:

- المدير المؤسسة.
- مديراً وعضو يمثل مديرية الصحة.
- ممثل السلك الطبي
- ممثل السلك الشبه طبي
- ممثل الميزانية والمراقبة
- ممثل المجلس الشعبي البلدي
- ممثل المجلس الشعبي الولائي
- أمين الخزينة ما بين البلديات
- التأمينات

2-المديرية الفرعية للمالية و الوسائل:

لها مكانة هامة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حيث تلعب دورا هاما في ضمان تسيير مستخدمي المديرية في السير الحسن للميزانية وتتمثل في :

الميزانية و المحاسبة: حيث تكمن مهامه في ترتيب وتنظيم الرواتب للعمال وتسيير الميزانية الخاصة وإعداد الكشوف و الفواتير وايضا تجميع مختلف التقديرات.

الميزانية ومتابعة الوضعية المالية:

مكتب الصفقات العمومية:

من مهامه إنشاء جميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة من أدوية أغذية والاستشارات.....الخ حيث يقوم المكتب بانشاط دفتر الشروط الخاص بالصفقة المراد عقدها وإرسالها إلى وزارة الصحة من اجل الموافقة عليها ويقوم بنشرها في الجريدة الرسمية .

مكتب الوسائل العامة والتجهيزات:

تتمحور في حوصلة التجهيزات وجميع الأجهزة الطبية بحيث تتم صيانتها وتصليحها وجردها على مستوى المصالح الصحية ويشمل كل أنواع وأصناف الاجهزة .

3-المديرية الفرعية للموارد البشرية :

مهامها مصلحة المستخدمين وتضم:

مصلحة الموظفين: تقوم أساسا على استخراج الوثائق الإدارية للموظفين من محضر تنصيب ومقرر تعيين مقرر ترسيم أو تثبيت شهادة عمل و العطل والترقية التقاعد وبالتالي فهي تربط الموظف بإدارته.

مصلحة الرصيد:

تضم منح مستحقات العمال من الراتب الشهري منحة المردودية منحة المناوبة منحة الخدمة المهنية وتكون تحت اشراف المراقب المالي وامين الخزينة.

مكتب النزاعات: يعمل على حل المشاكل الادارية التي تقع بينه وبين الادارة المستخدمة.

مصلحة التكوين:

من حق الموظفين اجراء تكوين على حساب المؤسسة سواء كان لاكتساب الخبرة او الترقية .

5-المديرية الفرعية للصيانة والتجهيزات الطبية:

يخص هذا الفرع الصيانة والعتاد الطبي

6-المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

نقصد بها متابعة كل المصالح وعملها ونشاطاتها وكذا متابعة نشاطات ومهام الطبيب داخل المؤسسة وبما فيه مكتب الدخولا لمتضمن الوفيات والولادات.

8-الصيدلية:تضم الأدوية و العتاد الطبي

9-المجلس الطبي:يتكون من 3اعضاء إلى 6أعضاء يضم الأطباء والممرضين.

اقسام الموظفين :

العدد	الرتبة
01	- مدير المؤسسة
05	- متصرف إداري
01	- عون إداري
01	- ملحق رئيسي للإدارة
02	- مهندس دولة في الإعلام الآلي
02	- تقني سامي في الإعلام الآلي
02	- ملحق للإدارة
01	- محاسب إداري
01	- عون حفظ البيانات
01	- امين وثائقي
01	- عون مكتب
40	- عامل مهني
	* عمال النظافة
	* سائق
30	* عون امن
03	- طبيب عام
10	- طبيب أخصائي
01	- طبيب أسنان
04	- دكتورة في الصيدلة
09	- اخصائي في علم النفس
124	- قابلات
	- الشبه الطبيين
	* المخبر
	* الأشعة
40	- المتعاقدين
	* عقود ما قبل التشغيل
250	المجموع

المبحث الثاني: تقييم واقع التدريب في المؤسسة:

تمهيد:

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

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

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتدريب في المؤسسة:

1- إعداد برامج التدريب:

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

1.1- آلية تنظيم التدريب في ميدان الصحة:

إن إنشاء آليات لتفعيل أنشطة التدريب في المؤسسات الصحية يتطلب وجود إطار سياسي وقانوني لذلك، فقد أكدت القوانين على إلزامية إقامة أنشطة للتدريب الصحية من جهة، و كونه حقا من حقوق الموارد البشرية العاملة في هذا الميدان من جهة أخرى، وينص القرار الوزاري رقم 02 المؤرخ يوم 18 مارس 1998 على الرهانات الاستراتيجية التي تتضمنها أنشطة التدريب و التنمية، وذلك من خلال توكيده على :

- الحق في الاستفادة من التدريب لكل من يمارس في مجال الصحة مهما كان نوع عمله .
- إلزام كل المؤسسات بوضع خطة سنوية للتدريب .
- إلزامية تقييم أنشطة التدريب من أجل قياس و تقدير أثرها على تشغيل المصالح الطبية و على تحسين عملية التكفل بصحة المواطنين.

بالإضافة إلى ذلك، تلزم الدولة القيام بخطط تدريبية سنوية و أخرى لأكثر من سنة ، وذلك على المستوى الوطني والجهوي و المحلي و يجب على المؤسسات الصحية تخصيص % 1.5 من ميزانها لقيام بوضع خطط وبرامج تدريبية على المدى الطويل ، ومن ذلك تحديد الإحتياجات التدريبية وتقييم البرامج السابقة من أجل التنسيق والمساهمة في وضع الخطط على المستوى الوطني.

## 2.1- إعداد الخطة التدريبية بالمؤسسة:

تقوم مديرية الموارد البشرية بالسهر على إعداد البرنامج التدريب، و كما هو معلوم فإن إعداد أي برنامج تدريبي لا يتم إلا إذا كان هناك تحديد للاحتياجات التدريبية ، و تقع مسؤولية تحديد الإحتياجات التدريبية على عاتق رؤساء المصالح من الأطباء و يعتمد هؤلاء على خبرتهم العلمية و العملية في ملاحظة اي تدهور في أداء الموارد البشرية الطبية و شبه الطبية ، فضلا عن ذلك فهم يقومون بملاحظة أي إنخفاض في مستوى النشاط في المصالح والأقسام والصعوبات التي تظهر في بعض الوظائف و التخصصات و يتم إعداد النشاط أو البرنامج التدريبي حسب الخطوات التالية:

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

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

### المطلب الثاني: أنواع التدريب في المؤسسة:

هناك نوعين من التدريب بالمؤسسة الإستشفائية بخصوص تدريب الأطباء محل الدراسة و هما:

- 1- التدريب داخل الوطن : وهذا النوع من التدريب بدوره ينقسم إلى عدة فروع وهي على النحو التالي:
  - ✓ التدريب بالمؤسسة: ويكون هذا النوع من التدريب عموماً للأطباء حديثي التوظيف و يتم عن طريق الممارسة لاحتكاك بالأطباء ذوي الخبرة والكفاءة، كما يتم برمجة يوم دراسي بقاعة خاصة على مستوى المؤسسة إما من طرف مدرّبين محليين أو باحضرار طبيب من خارج المؤسسة ، كما يكون عن طريق تنظيم أيام دراسية وملتقيات، كما يتم في بعض الأحيان عقد اتفاقية مع بعض المستشفيات الأجنبية بارسال أطباء أخصائيين لإجراء بعض العمليات الجراحية المعقدة بالتعاون مع الأطباء المحليين لكسب الخبرة.... الخ.
  - ✓ التدريب خارج المؤسسة : و يكون هذا النوع من التدريب ببرمجة برامج تدريبية على مستوى مراكزالتدريب المعتمدة من طرف وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات.
- 2- التدريب خارج الوطن : و يتم هذا النوع من التدريب ببرمجة مجموعة من البرامج التدريبية خارج الوطن ويكون عن طريق ارسال أطباء إلى بعض الدول الأجنبية و يتم تخصيص ميزانية من طرف وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات خاصة بكل مؤسسة من أجل إكساب الأطباء مهارة عالية و الإحتكاك مع الخبرات الأجنبية لتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية.

### المطلب الثالث: الوسائل التدريبية المتاحة:

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

وبالإضافة إلى ذلك ، فإن الأمراض المزمنة كمرض السكري ، و مرض ضغط الدم ، و الأورام الخبيثة وغيرهما من الامراض وأصبحت تمثل عبئاً كبيراً على المرضى من أفراد المجتمع من جهة وعلى النظام الصحي الوطني بما فيه الأطباء من جهة أخرى، و لتدريب الأطباء دور كبير في رفع قدرات المنظومة الصحية ككل ولهذا كان الزاماً على الإدارة الوصية بتخصيص فضاءات لتدريب الأطباء على مستوى المؤسسات الصحية ، كما يتم تخصيص

كل سنة خاصة بالتدريب على المستوى المحلي وأخرى خاصة بالتدريب في الخارج وسنعطي بعض الأمثلة عن بعض التداريب:

- برامج تدريبية للتكفل باصابات الجهاز التنفسي، وكذا التكفل بداء السكري.
- برامج تدريبية حول مرض ارتفاع ضغط الدم .
- دورة في التدريب على استخدام أجهزة و برامج الإعلام الإلي .
- دورة تدريبية حول المراقبة الوبائية.
- دورة تدريبية حول طب الكوارث الطبيعية و ظروف العمل .
- وبعد عرض أهم الجوانب التنظيمية والإدارية والتشغيلية .
- دورة تدريبية خاصة لطب العام الأطباء العامون حول النظافة وكذلك النظافة المدرسية .

وبعد عرض أهم الجوانب التنظيمية والإدارية والتشغيلية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية وكذا تقديم أهم الآليات والتوجهات التدريبية بالمؤسسة أمكن الآن الانتقال إلى الدراسة الميدانية و نتائجها .

المبحث الثالث: تقديم منهج البحث:

تمهيد:

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

المطلب الأول: جمع البيانات:

تقنية الاستبيان:

قمنا بجمع بيانات بحثنا عن طريق الاستبيان الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المطروحة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة قصد الحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، و قد تم اختيار هذه الطريقة للأسباب التالية:

-طبيعة الموضوع.

-عدد الأفراد المستجوبين، و كان عددهم 14 عامل.

-خصائص العينة و التي تحتوي على السن.

المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات:

بعد التفرغ لإجابة كل المستجوبين على الاستمارات قمنا بتحليل الإحصائي للبيانات حيث تم تفرغ البيانات في جداول وظيفية و هذه الجداول مقسمة الى ثلاث خانات بحيث تحتوي الخانة الأولى على الأجوبة المقترحة والخانة الثانية على عدد التكرارات و الخانة الثالثة على النسب المئوية المتحصل عليها.

و بعد حساب النسبة المئوية قمنا بالتعليق على النتائج و محاولة وضع استنتاجات تفسر التعليق على تلك النتائج.

تحليل أسئلة الاستمارة الموزعة على العمال:

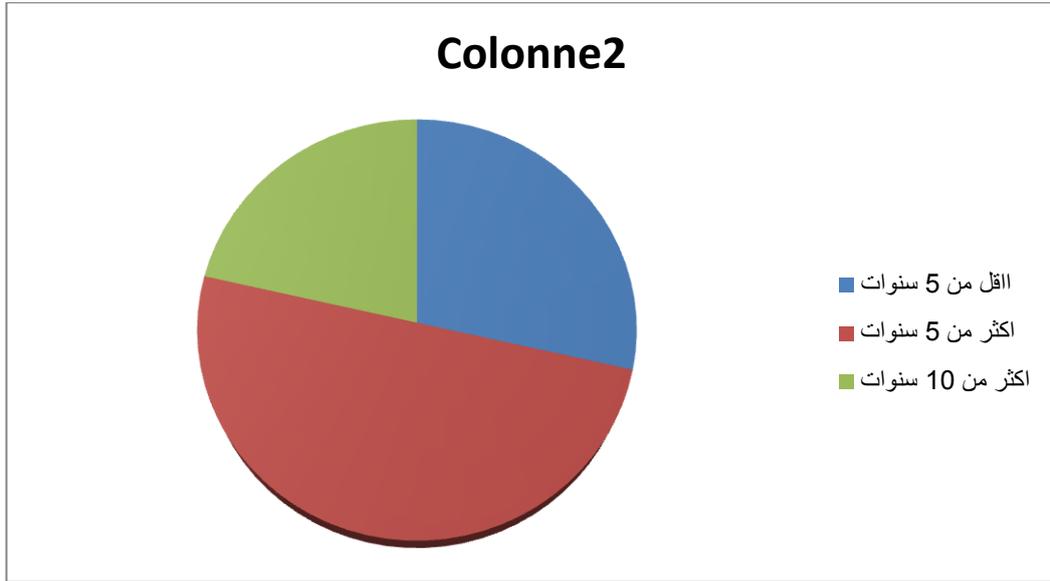
1-1 الأسئلة الخاصة بالعمال:

السؤال الأول: ما هو عدد سنوات عملكم في المؤسسة؟

الجدول: 01 الإجابة على السؤال مدرجة في الجدول التالي:

النسبة المئوية	العدد	الرد على الاستبيان
28.57%	4	أقل من 05 سنوات
50%	7	أكثر من 05 سنوات
21.43%	3	أكثر من 10 سنوات
100%	14	المجموع

التمثيل بالدائرة النسبية



التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 50% من العينة المستجوبة و التي تمثل 07 أفراد اجابوا ان عدد سنوات عملهم في المؤسسة أكثر من سنوات في حين ان نسبة 28.57% و التي تمثل 04 أفراد اجابوا ان عدد سنوات عملهم في المؤسسة اقل من 05 سنوات، و نسبة 21.43% و التي تمثل 03 أفراد اجابوا أن عدد سنوات عملهم في المؤسسة اكثر من 10 سنوات.

الاستنتاج:

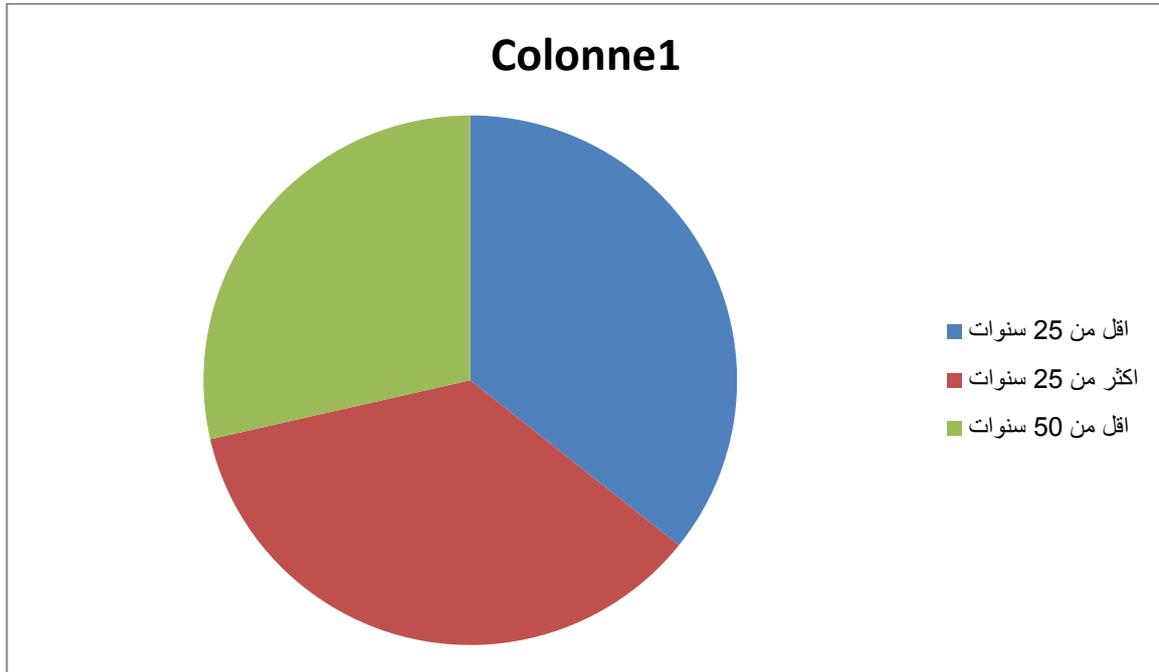
نستنتج ان عدد سنوات عمل العمال في المؤسسة أكثر من 05 سنوات ، مما يدل على الخبرة في المؤسسة نسبية نوعا ما.

السؤال الثاني: ماهي الفئة التي يقع ضمنها سنكم؟

الجدول : 02 الاجابة على السؤال مدرجة في الجدول التالي:

النسبة المئوية	العدد	الرد على الاستبيان
%35,71	05	أقل من 25 سنوات
%35,71	05	أكثر من 25 سنوات
%28,58	04	أقل من 50 سنوات
%100	14	المجموع

التمثيل بدائرة نسبية



التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسب % 35,71 من العينة المستجوبة التي تمثل 05 أفراد قد اجابوا أن الفئة التي

يقع ضمنها سنهم هي اقل من 25 سنة و أكبر من 25 سنة، في حين ان نسبة % 28,58 و التي تمثل 04

أفراد أجابوا أن الفئة التي تقع ضمنها سنهم هي أقل من 50 سنة.

استنتاج:

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

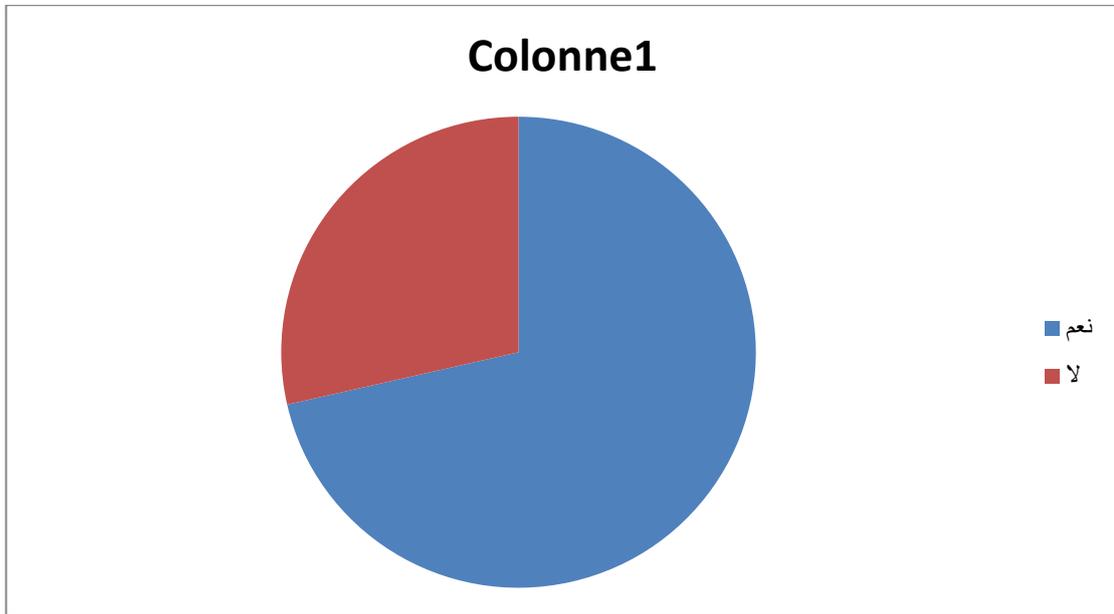
2- الأسئلة الخاصة بالتدريب.

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

الجدول : 01 الاجابة على السؤال مدرجة في الجدول التالي:

النسبة المئوية	العدد	الرد على الاستبيان
71,43%	10	نعم
28,57%	04	لا
100%	14	المجموع

التمثيل بدائرة نسبية:



التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 71,43 % من العينة المستجوبة و التي تمثل 10 فرد أجابوا بنعم قد تلقوا تدريباً بالمؤسسة في حين أن نسبة 28,57 % من العينة المستجوبة التي تمثل 4 أفراد اجابوا باللا لم يتلقوا تدريب.

استنتاج:

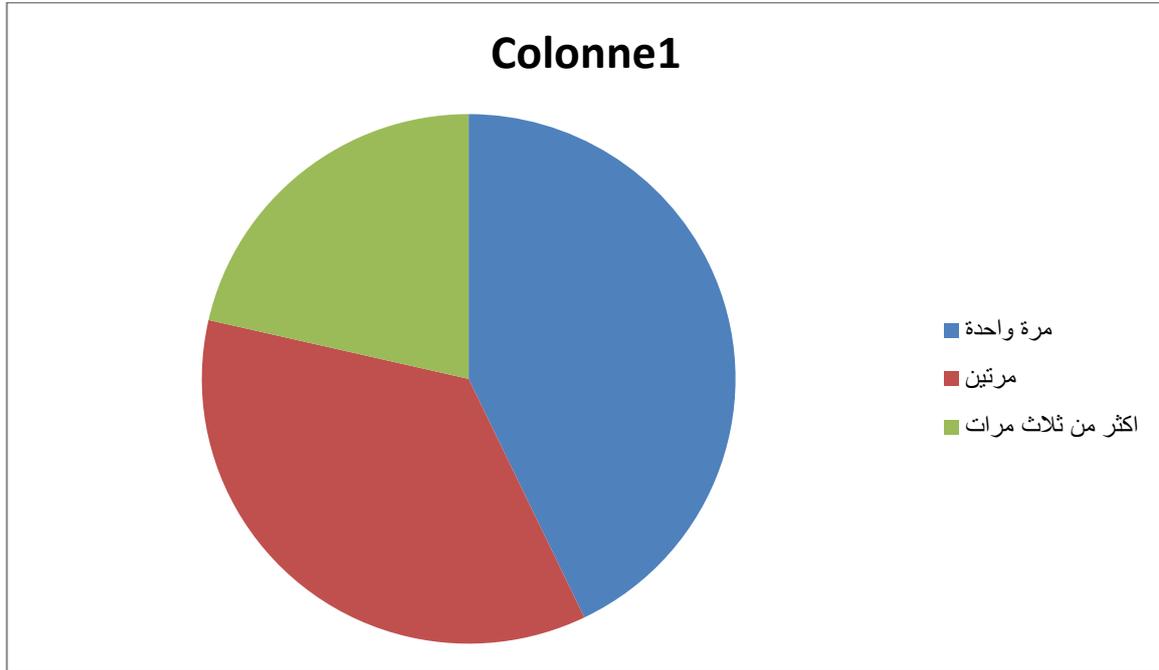
نستنتج ان عمال المؤسسة قد تلقوا تدريباً معتبراً.

السؤال الثاني: إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو عدد المرات التي تلقيتم فيها التكوين؟

الجدول: 02 الاجابة على السؤال مدرجة في الجدول التالي:

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة المئوية
مرة واحدة	06	%42,86
مرتين	05	%35,71
أكثر من ثلاث مرات	03	%21,43
المجموع	14	%100

التمثيل بدائرة نسبية:



التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 42,86 % من العينة المستجوبة والتي تمثل 06 أفراد أجابوا أن عدد المرات

التي تلقوا فيها تدريباً كانت مرة واحدة، وأن نسبة 35,71 % والتي تمثل 05 أفراد أجابوا أن عدد المرات

التي تلقوا فيها تدريباً كانت مرتين، و أن نسبة 21,43% و التي تمثل 03 أفراد أجابوا أن عدد المرات التي تلقوا فيها تدريباً كانت أكثر من ثلاث مرات.

استنتاج:

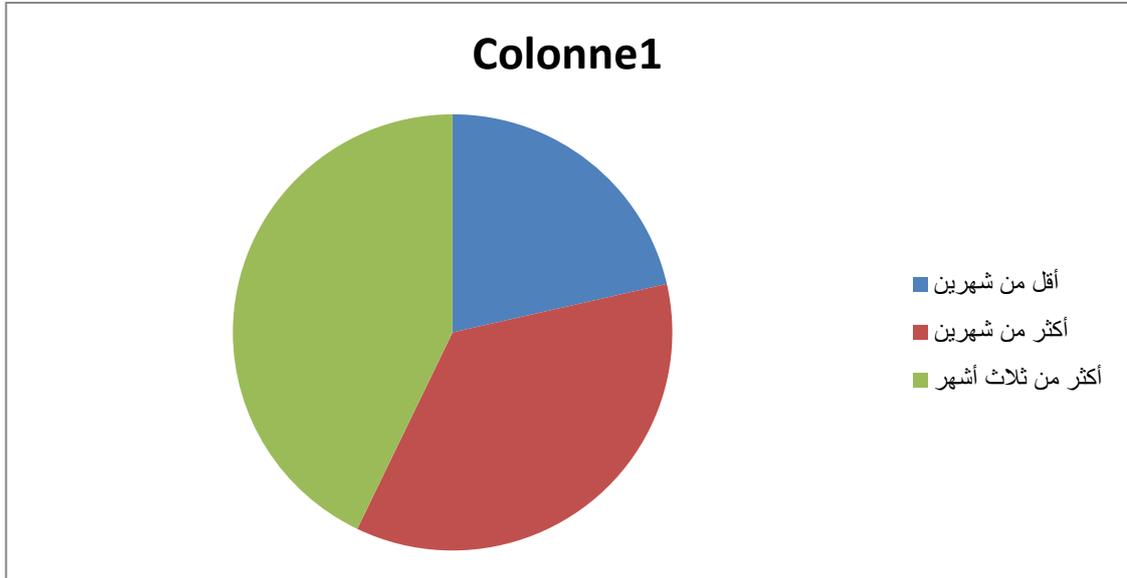
نستنتج أن المؤسسة لا تولي اهتماماً كبيراً بمواردها البشرية إذ لم تقم إلا بدورة تدريبية واحدة على حسب رد العمال الخاضعين للدراسة.

السؤال الثالث: كم كانت المدة التي تلقيتم فيها التدريب؟

جدول 03: الإجابة على السؤال مدرجة في الجدول التالي:

الرد على الاستبيان	العدد	النسبة
أقل من شهرين	03	21,43%
أكثر من شهرين	05	35,71%
أكثر من ثلاث أشهر	06	42,86%
المجموع	14	100%

التمثيل بدائرة نسبية:



التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 42,86% من العينة المستجوبة و التي تمثل 06 أفراد بان المدة التي تلقوا فيها التدريب كانت أكثر من 03 أشهر أما نسبة 35,71% و التي تمثل 05 أفراد أجابوا بأن المدة التي تلقوا

فيها التدريب كانت أكثر من شهرين و أن نسبة 21,43% التي تمثل 05 أفراد أجابوا أن المدة التي تلقوا فيها التدريب كانت أقل من شهرين.

الاستنتاج:

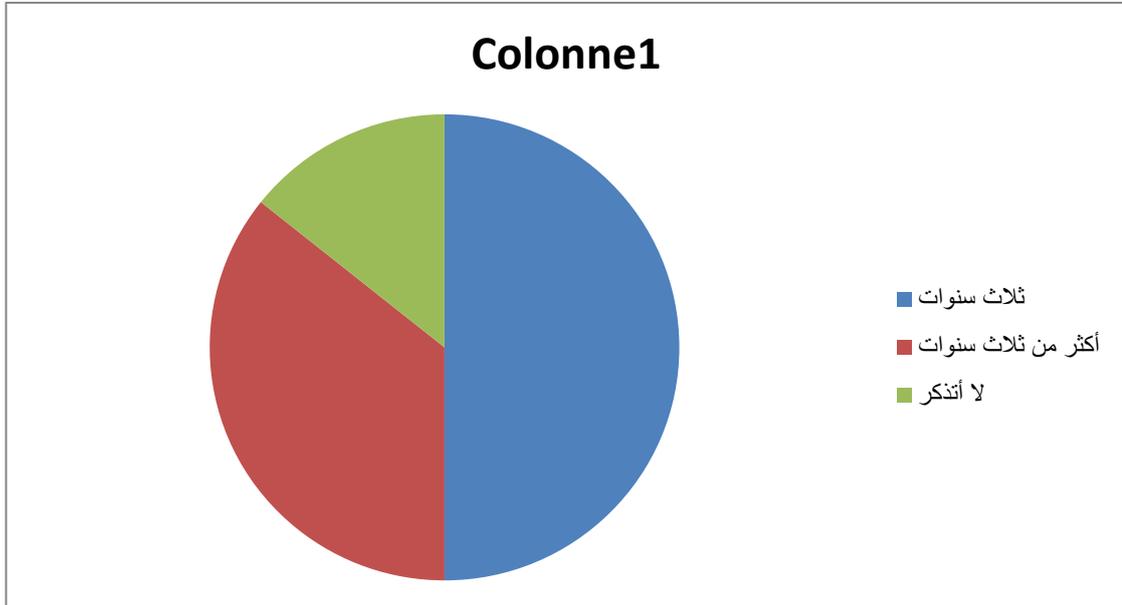
نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة تلقوا تدريباً في مدة أقل من ثلاث أشهر و هو ما يوحي بطول المدة نسبياً مما ينتظر منه الأثر الكبير للتدريب على الأداء.

السؤال الرابع: منذ متى تلقيتم آخر تكوين أو تدريب؟

الجدول 04: الإجابة على السؤال مدرجة في الجدول التالي:

الرد على الاستبيان	العدد	%
ثلاث سنوات	07	50%
أكثر من ثلاث سنوات	05	35,71%
لا أتذكر	02	14,29%
المجموع	14	100%

التمثيل بدائرة نسبية:



التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50% من العينة المستجوبة و التي تمثل 07 أفراد أجابوا بأن آخر

تكوين أو تدريب تلقوه كان خلال 03 سنوات أما نسبة 35,71 % التي تمثل 05 أفراد أجابوا بأن آخر تدريب تلقوه كان أكثر من ثلاث سنوات و أن نسبة 14,29 % والتي تمثل 02 أفراد أجابوا بأنهم لا يتذكرون.

استنتاج:

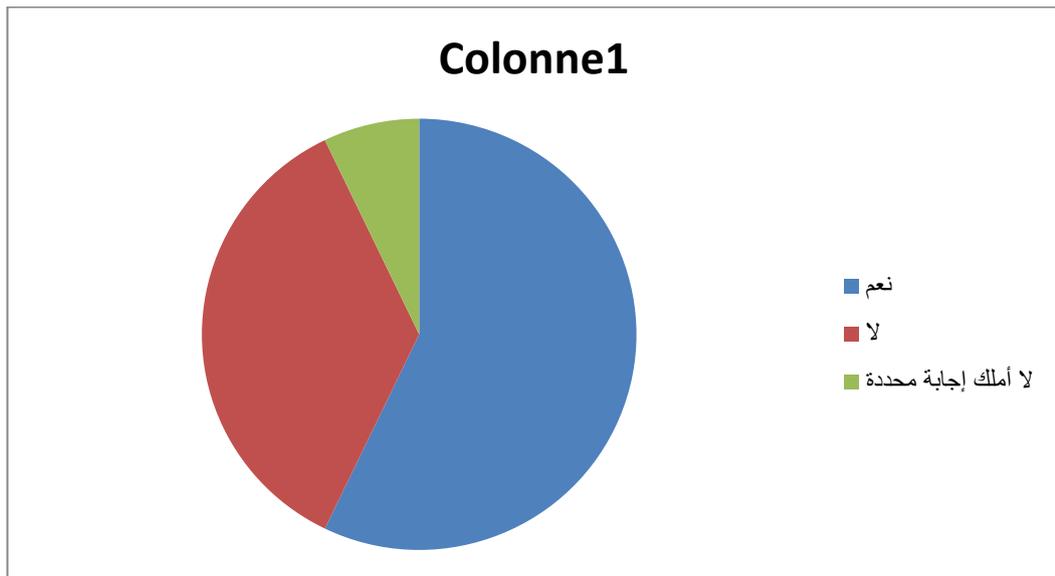
نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة قد تلقوا تكويننا كان خلال ثلاث سنوات، مما يعني أنهم بحاجة كبيرة نسبياً لدورات تدريبية أخرى.

السؤال الخامس: بعد تلقيكم لدورات تدريبية هل ترون ان أدائكم لوظائفكم سيكون بسهولة أكثر؟

الجدول 05 الإجابة على السؤال مدرجة في الجدول التالي:

الرد على الاستبيان	العدد	%
نعم	08	57,14%
لا	05	35,71%
لا أملك إجابة محددة	01	07,15%
المجموع	14	100%

التمثيل بدائرة نسبية



التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 57,14 % من العينة المستجوبة و التي تمثل 08 أفراد أجابوا بأن أدائهم

لوظائفهم أصبح سهلا بعد تلقيمهم للدورات التدريبية في حين أن نسبة 35,71% و التي تمثل 05 أفراد أجابوا بأن أداءهم لم يصبح سهلا بعد تلقيمهم لدورات تدريبية، أما نسبة 07,15% و التي تمثل فرد لا يملك إجابة محددة.

استنتاج:

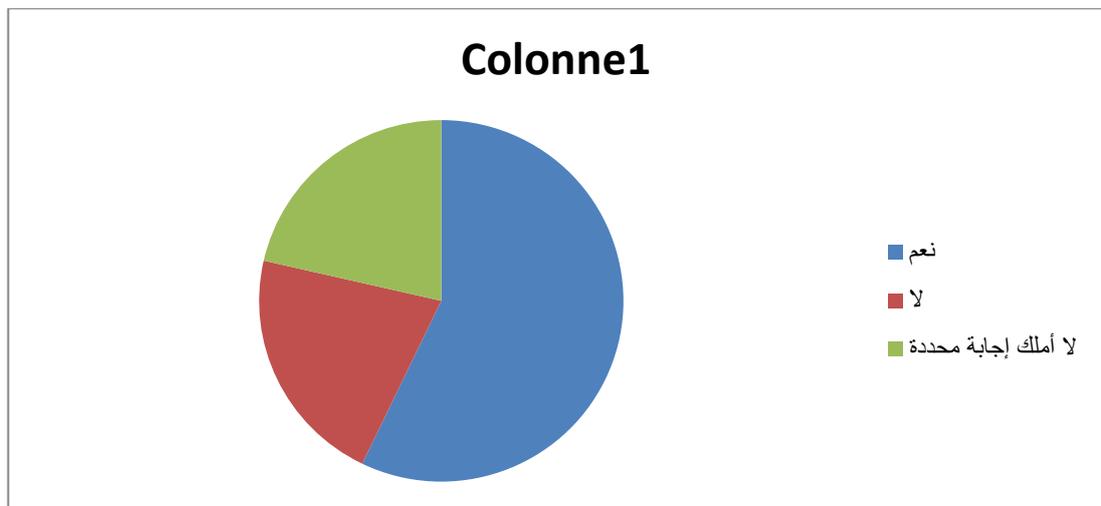
نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة الذين تلقوا دورات تدريبية أصبح أداءهم لوظائفهم سهلا و بصورة ملحوظة مما يوحي بالأثر الواضح للتدريب على الأداء.

السؤال السادس : بعد تلقيمكم لدورات تدريبية هل ترون أن اداءكم لوظائفكم سيكون بوقت أقل من السابق؟

الجدول : 06 الإجابة على السؤال مدرجة في الجدول التالي:

الرد على الاستبيان	العدد	%
نعم	08	57,14%
لا	03	21,43%
لا أملك إجابة محددة	03	21,43%
المجموع	14	100%

التمثيل بدائرة نسبية:



التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 57,14% من العينة المستجوبة و التي تمثل 08 أفراد أجابوا بأنهم بعد تلقيهم دورات تدريبية أصبحوا يقومون بوظائفهم في وقت أقل من السابق ، أما نسبة 21,43% و التي تمثل 03 أفراد أجابوا أنهم بعد تلقيهم لدورات تدريبية أصبحوا يقومون بوظائفهم بنفس الوقت السابق، و نسبة 21,43% و التي تمثل 03 أفراد لا يملكون إجابة محددة.

استنتاج:

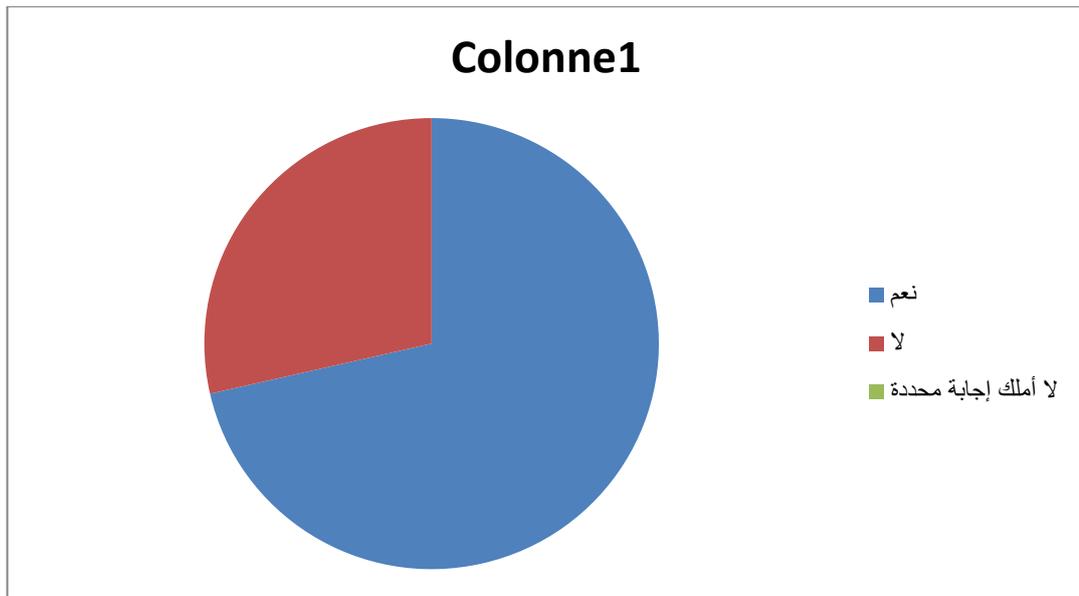
نستنتج أن غالبية عمال المؤسسة و الذين خضعوا لدورات تدريبية أصبحوا يقومون بوظائفهم في وقت اقل من السابق مما يبرز أثر التدريب على أداء الأنشطة و الوظائف.

السؤال السابع: هل ترون تحسن في مستوى أدائكم بعد التدريب؟

الجدول : 07 الإجابة مدرجة في الجدول التالي:

الرد على الاستبيان	العدد	%
نعم	10	71,43%
لا	04	28,57%
لا أملك إجابة محددة	00	00,00%
المجموع	14	100%

التمثيل بدائرة نسبية:



التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 71,43% من العينة المستجوبة و التي تمثل 10 افراد أجابوا أن مستوى أدائهم تحسن بعد التدريب أما نسبة 28,57% و التي تمثل 04 أفراد أجابوا بأن مستوى أدائهم لم يتحسن بعد التدريب.

استنتاج:

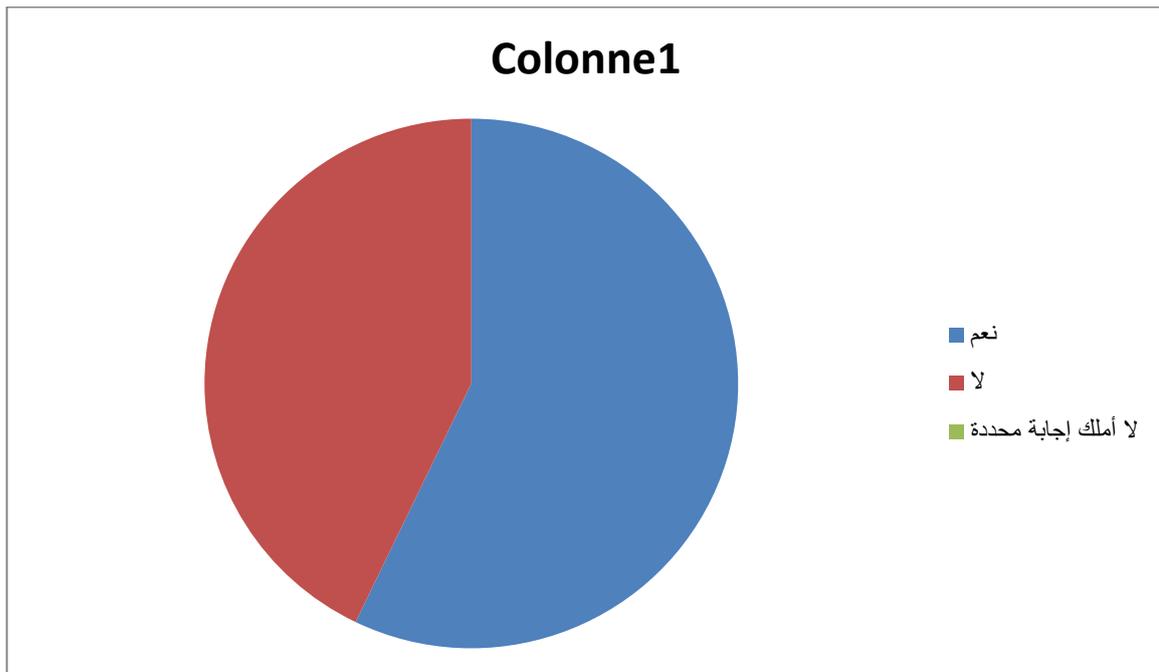
نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة تحسن مستوى أدائهم بعد التدريب مما يظهر الدور البارز للتدريب.

السؤال الثامن: هل لديكم رغبة في تحسين مستوى أدائكم؟

الجدول : 08 الإجابة على السؤال مدرجة في الجدول التالي:

الرد على الاستبيان	العدد	%
نعم	08	57,14
لا	06	42,86
لا أملك إجابة محددة	00	00,00
المجموع	14	100

التمثيل بدائرة نسبية:



التعليق:

نلاحظ من خلا الجدول أن 57,14% من العينة المستجوبة و التي تمثل 08 فرد أجابوا بأن لديهم رغبة في تحسين مستوى ادائهم، و أن نسبة 42,86% و التي تمثل 06 أفراد أجابوا بأن ليس لديهم رغبة في تحسين مستوى ادائهم.

استنتاج:

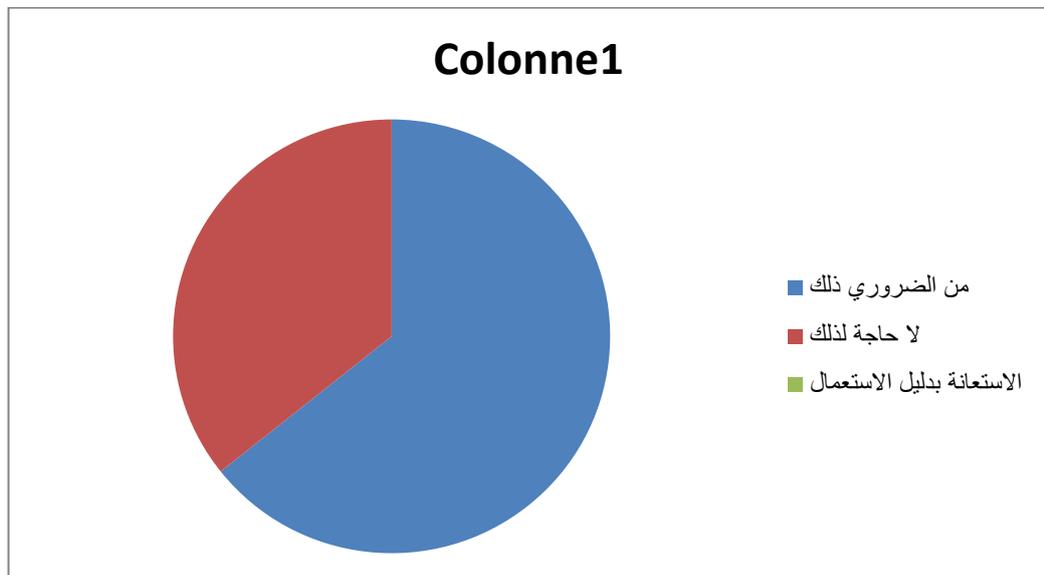
نستنتج ان أغلبية عمال المؤسسة لديهم رغبة في مستوى الاداء، مما سيظهر اثر للتدريب إذا تم تلقيه بالتوقيت المناسب.

السؤال التاسع: إذا استعملت مؤسستكم تجهيزات جديدة و قررت القيام بدورات تدريبية عليها هل ترون أنه:

الجدول: 09 الإجابة على السؤال مدرجة في الجدول التالي:

الرد على الاستبيان	العدد	%
من الضروري ذلك	09	64,29
لا حاجة لذلك	05	35,71
الاستعانة بدليل الاستعمال	00	00,00
المجموع	14	100

التمثيل بدائرة نسبية:



التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 64,29% من العينة المستجوبة و التي تمثل 09 افراد أجابوا بأنه في حالة قيام المؤسسة ب جلب تجهيزات جديدة يجب عليهم أن يقوموا بدورات تدريبية عليها، أما نسبة 35,71% و التي تمثل 5 أفراد أجابوا بأنه في حالة قيام المؤسسة ب جلب تجهيزات جديدة فهم ليسوا بحاجة لقيامهم بدورات تدريبية لكي يستعملون هذه التجهيزات.

استنتاج:

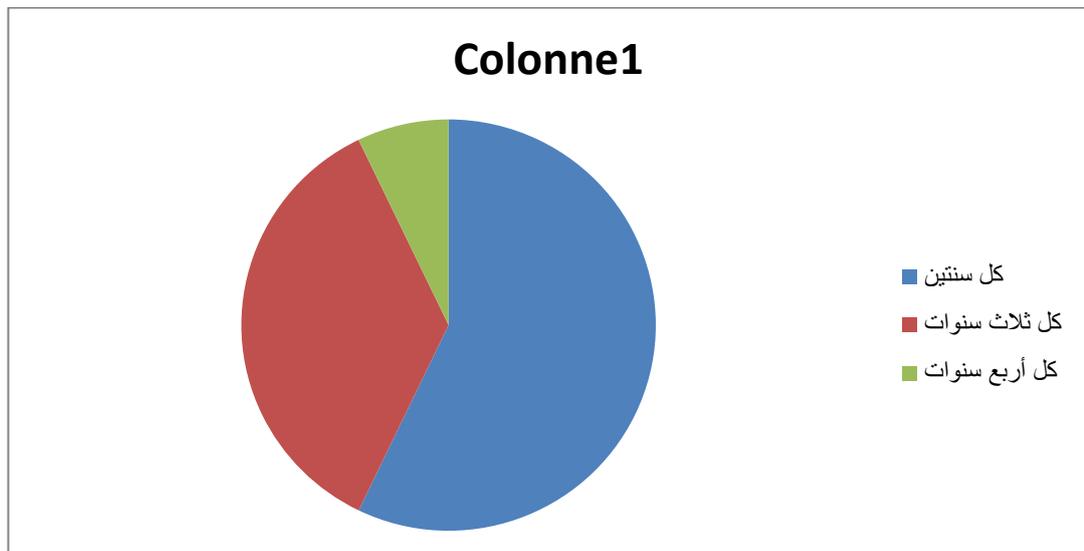
نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة أجابوا بأن التدريب مهم في حالة جلب مؤسستهم لتجهيزات جديدة، مما يوضح ضرورة مواكبة مستوى التدريبي للتطورات التكنولوجية لغرض تحسين الأداء.

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

الجدول: 10 الإجابة على السؤال مدرجة في الجدول التالي:

الرد على الاستبيان	العدد	%
كل سنتين	08	57,14
كل ثلاث سنوات	05	35,71
كل أربع سنوات	01	07,15
المجموع	14	100

التمثيل بدائرة نسبية:



التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 57,14% من العينة المستجوبة التي تمثل 08 أفراد أجابوا بأن الفترة التي يرونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية تكون كل سنتين، أما نسبة 35,71% التي تمثل 05 أفراد أجابوا بأن الفترة التي يرونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية تكون كل ثلاث سنوات أما نسبة 07,15% و التي تمثل فرد أجابوا بأن الفترة التي يرونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية تكون كل 04 سنوات.

استنتاج:

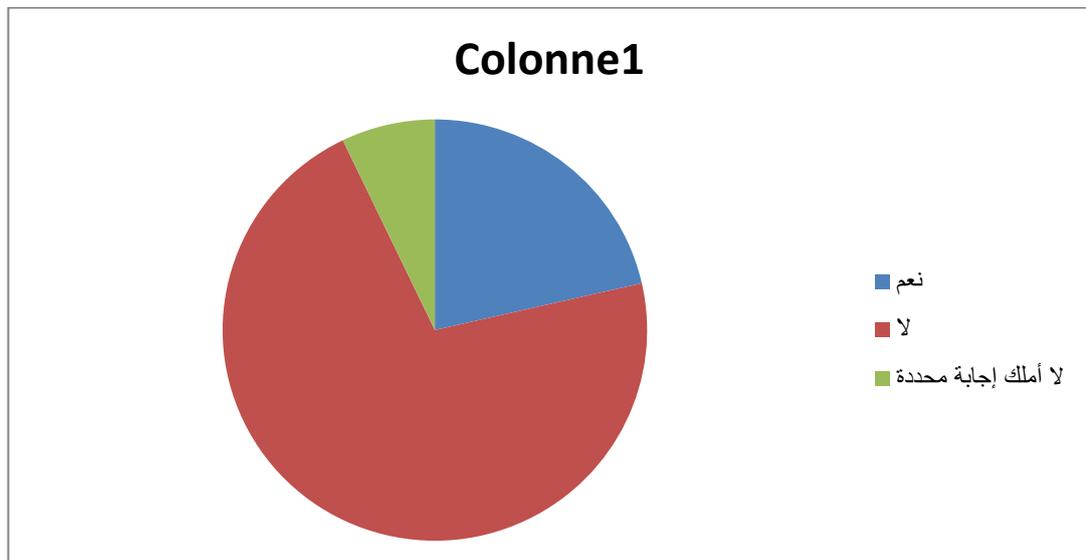
نستنتج ان الفترة التي يراها أغلبية عمال المؤسسة بقيامهم بدورات تدريبية تكون كل سنتين مما يبرز رغبة العمال في تحسين مستواهم و ابراز قدراتهم وفقا لما يتوافق و التقدم التقني.

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

الجدول: 11 الإجابة على السؤال مدرجة في الجدول التالي:

الرد على الاستبيان	العدد	%
نعم	03	21,43
لا	10	71,43
لا أملك إجابة محددة	01	07,14
المجموع	14	100

التمثيل بدائرة نسبية:



التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 71,43% من العينة المستجوبة و التي تمثل 10 فرد أجابوا أنهم غير مستعدين بأن يتم خصم من مرتبهم ليصرف على التدريب، أما نسبة 21,43% و التي تمثل 03 أفراد أجابوا بأنهم مستعدون بأن يتم خصم جزء من مرتبهم ليصرف على التدريب، أما نسبة 07,14% و التي تمثل فرد فإنهم لا يملكون إجابة محددة.

استنتاج:

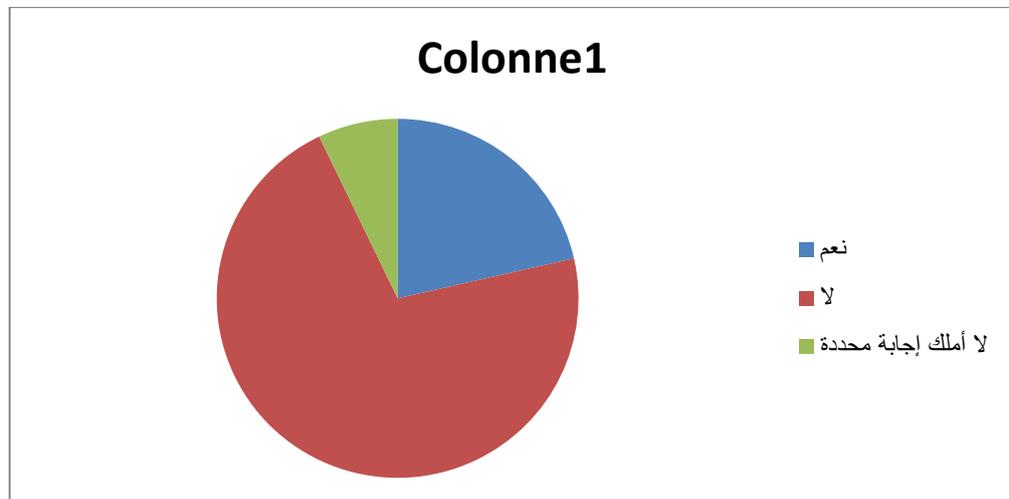
نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة غير مستعدين بأن يتم جزء من مرتبهم ليصرف على التدريب، مما يدل أن التدريب يعتبر في نظر العمال تكلفة إضافية إذا كان على حسابهم و عائد معنوي إذا كان على حساب المؤسسة، عموماً توجد قابلية للتدريب و تحسين الأداء.

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

الجدول: 12 الاجابة على السؤال مدرجة في الجدول التالي:

الرد على الاستبيان	العدد	%
نعم	03	21,43
لا	10	71,43
لا أملك إجابة محددة	01	07,14
المجموع	14	100

التمثيل بدائرة نسبية:



التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 71,43% من العينة المستجوبة و التي تمثل 10 فرد أجابوا بأن التدريب ليس أمر روتيني و يمكن أن يزيد في مهارة العامل ، أما نسبة 21,43% و التي تمثل 03 أفراد أجابوا بأن التدريب أمر روتيني و لا يمكن أن يزيد من مهارة العامل.

استنتاج:

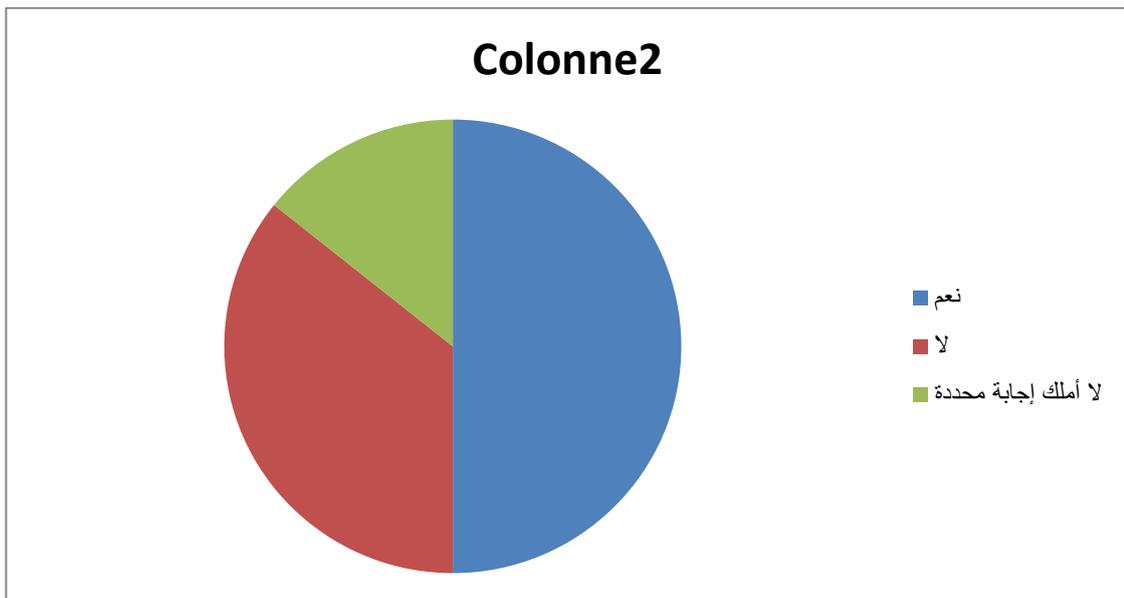
نستنتج أن أغلبية العمال أجابوا بأن التدريب ليس بأمر روتيني و يمكن أن يزيد في مهاراتهم و قدراتهم لأن له الأثر الواضح

السؤال الثالث عشر: بعد تلقيكم لتدريب مكثف و بعد مدة من العمل في المؤسسة ، هل ترون تحسن ملحوظ على مستوى مؤسستكم ككل؟

الجدول: 13 الإجابة على السؤال مدرجة في الجدول التالي:

الرد على الاستبيان	العدد	%
نعم	07	50
لا	05	35,71
لا أملك إجابة محددة	02	14,29
المجموع	14	100

التمثيل بدائرة نسبية:



التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50% من العينة المستجوبة و التي تمثل 07 أفراد أجابوا بأن هناك تحسن ملحوظ على مستوى المؤسسة و ذلك بعد تلقيهم لدورات تدريبية مكثفة، أما نسبة 35,71% و التي تمثل 05 أفراد أجابوا بأن ليس هناك تحسن على مستوى المؤسسة، و ذلك بعد تلقيهم لدورات تدريبية أما نسبة 14,29% و التي تمثل 02 أفراد أجابوا بأنهم إجابة محددة.

استنتاج:

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

خاتمة الفصل :

من خلال معاينتنا للمؤسسة عن طريق الاستبيان الذي شمل عينة تتكون من 14 عامل ومن خلال الاستقراء الشامل لإجاباتهم حول الأسئلة المطروحة في الاستمارة يمكن الاستنتاج بان للتدريب حيز مهم ضمن اهتمامات الفئة العمالية في هذه المؤسسة ما يظهر الأثر الواضح للتدريب او الدور البارز الذي يتأتى من خلال الدورات التدريبية المكثفة و المتزامنة مع متطلبات وتطلعات التكنولوجيا إذ يظهر بان الأداء المتناسق داخل المؤسسة فيما بين الوظائف المختلفة و بالخصوص الوظائف التي يلعب فيها العنصر البشري الدور البارز كالإنتاج أو تقديم خدمة أو غيرها فبالدريب المنتظم و المنسق يمكن للأداء أن يتحسن على مستوى إدارة الموارد البشرية وعلى مستوى المؤسسة ككل.

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

فتصميم البرنامج التدريبي يستوجب تخطيط الدراسة لتدقيق الأهداف المسطرة في الوقت المناسب.

### نتائج الدراسة:

1 من خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية:

- بالرغم من اختلاف تعاريف التدريب التي أوردها الكتاب إلا أنه هو اكتساب للمهارات و المعارف وذلك من أجل الوصول بكفاءة العنصر البشري إلى أعلى مستوى منه إلى تحسين مستوى المؤسسة.
- 2- استنتجنا غياب ثقافة تدريبية بالمستويات المتعامل معها في المؤسسة، و انطلاقا من هذه نقترح على المؤسسة بعض التوصيات و من أهمها:

### الاقتراحات:

- 1- توفير تحفيزات مادية و معنوية للعمال
- 2- العمل على برمجة مقالات شخصية مع المتدربين والمسؤولين لمعرفة آرائهم و النتائج المتحصل عليها بعد التدريب.

### آفاق الدراسة:

في نهاية البحث نأمل أن يحظى هذا الموضوع بالدراسة من جوانب أخرى و خاصة جانب التقييم الذي يعتبر بمثابة محدد رئيسي لنجاح أو فشل البرنامج التدريبي.

## ملخص:

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

## Résumé:

Cette étude vise à répondre à l'outil d'outils de gestion des ressources humaines, la formation est d'une grande importance Il s'agit d'une part au moyen de la composition et de valorisation du capital humain, et d'autre part, par un facteur de facteurs fondamentaux qui aident une organisation à adapter et de le développer, la formation est permis à la Fondation pour faire face aux changements économiques et technologiques et organisationnels, sociaux et culturels, et dans ce contexte vient notre tentative d'étude pour démontrer l'efficacité des programmes de formation dans la réalisation des objectifs de l'institution et d'améliorer la performance sur l'étude des niveaux économique et social, et pour y parvenir Alambngy a été fait d'abord la théorie du rôle de la formation, W L'analyse théorique a ensuite été basée sur une étude de terrain sur les programmes de formation des médecins de l'établissement hospitalier public Quant aux résultats de la section théorique, elle a souligné que les objectifs du processus de formation sont principalement orientés vers les objectifs de l'institution et que les résultats du questionnaire montrent le rôle positif des programmes de formation des médecins dans l'amélioration de la qualité des services de santé.

- ❖ صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الأفراد"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى 2001.
- ❖ مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية"، الجامعة الأردنية 1996.
- ❖ أحمد منصور، "المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة"، وكالة المطبوعات. الكويت 1997.
- ❖ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، - الإسكندرية - الدار الجامعية 1999.
- ❖ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر 2000.
- ❖ عائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج، مشاركة المخاطر كليوباترا للطباعة و الكمبيوتر- الطبعة الثانية 1419هـ/1999م
- ❖ أشوك شاندا، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة الطبعة الأولى 2002 م
- ❖ عمرو وصفي عقيلي، "الإدارة، أصول و أسس و مفاهيم"، عمان، الأردن، دار الزهراء 1997.
- ❖ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الزقازيق- بنها. القاهرة 2000.
- ❖ رواية حسن - "إدارة الموارد البشرية" رؤية مستقبلية-الدار الجامعية الإسكندرية
- ❖ علي السلي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع. القاهرة 1995.
- ❖ صالح عود سعيد، "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الانتصار. طرابلس 1994.
- ❖ نائل عبد الحافظ العوالة "تطوير المنظمات، المفاهيم والهياكل والأساليب - الطبعة الثانية - مركز أحمد ياسين الفني، عمان الأردن، 1995
- ❖ نظمي شحادة، محمد الباشا وآخرون "إدارة الموارد البشرية" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
- ❖ عبد الغفار حنفي " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية 1993
- ❖ د.حنا نصر لله " إدارة الموارد البشرية"، دار زه ران للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2013.
- ❖ نادر أحمد أبو شيخة، " إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة الثانية 2013
- ❖ اياد حماد، ماجستير إدارة أعمال، تدريب وتنمية الموارد البشرية، جامعة دمشق، 2009.

#### المذكرات:

- ❖ يرقى حسين، "أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية إحالة مركب السيارات الصناعية بربوية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، فرع التسيير جامعة الجزائر، 1995-
- 1996
- ❖ مرسللي أحمد، بعلي شريف سيد أحمد، التدريب في ظل التغيرات الحديثة و أثره في تسيير الموارد البشرية، رسالة لإعداد شهادة الدراسات العليا المتعلقة بالموارد البشرية - جوان 2004-

- ❖ موزاوي سامية، مرسلسي فريدة، رسالة الماجستير، مفاهيم و مبادئ أساسية لإدارة الموارد البشرية
- ❖ بعاج الهاشمي " دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة" ، رسالة لنيل شهادة  
الماجستير في علوم التسيير ، تحت إشراف الدكتور الرشيد بن ديب ، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة  
الجزائر 03، 2010/2009
- ❖ قريشي محمد صالح ، ، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة  
قسنظينة، 2005
- ❖ احمد عيدان جاسم، "مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، تقييم مصداقية البرامج  
التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجتها المجلد 4 العدد8، جامعة الانبار، كلية الإدارة  
والاقتصاد، الرمادي، 2012

باللغة الأجنبية:

- ❖ Werther.J.R . la gestion des ressources humaines , canada ,1990

موقع الانترنت:

- ❖ ملف من الانترنت ، كتابة الخبير أحمد حسنس ، كلية لندن 8 مارس 2006

❖ WWW.GOOGLE.COM