

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم التسيير ، التخصص : تسيير إستراتيجي دولي

### أثر التدريب على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية المتخصصة الأمومة والطفولة  
مستغانم

تحت إشراف الأستاذ :

قوار حبيب

من إعداد الطالبة :

• عباسة شهرزاد

### لجنة المناقشة :

أ- رمضان محمد	جامعة مستغانم	رئيسا
أ- قوار الحبيب سعيد	جامعة مستغانم	مشرفا ومقررا
أ- بن حمو عصمة محمد	جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية : 2017 / 2018

# إهداء

الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا طيبا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه ، الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع فانه الشكر والحمد .

إلى من تعلمت فيهم روح الجهد والنزاهة والعمل إلى رمز الحب والعطاء والوقار ، أطال الله في عمرهما ، أثنى لؤلؤتين أملكهما في الوجود الوالدين الكريمين أبي وأمي إلى من كانوا لي في الحياة بهجة ونعمة إلى إخوتي حفظهم الله لي .

إلى كتايب العائلة : رياض وريان .

إلى جدة الكريمة أطال الله في عمرها

إلى من هم في قلبي ونسيهم قلبي .

شهرزاد

# شكر وتقدير

الحمد لله على كثير نعمه وفضائل وجوده وكرمه ، فهو الواحد المنان الذي لا تحصي عليه ثناء ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد المبعوث رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

ألف شكر إلى قسم علوم التسيير ، والشكر الخاص للأستاذ المحترم : " قوار حبيب " المشرف على هذه المذكرة و لمساعدتي في إنجاز هذا العمل وكل ما قدمه لي من توجيهات علمية قيمة .

كما أتقدم بالشكر إلى أساتذتنا وكافة أسرة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة مستغانم و إلى من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

أ	مقدمة عامة
06	الفصل الأول : مفاهيم عامة حول التدريب
06	مقدمة الفصل
07	✓ المبحث الأول: تعاريف حول إدارة الموارد البشرية و تطورها
07	المطلب الأول : تعاريف إدارة الموارد البشرية
09	المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
12	✓ المبحث الثاني: ماهية التدريب
12	المطلب الأول : مفهوم و تعريف التدريب
15	المطلب الثاني : المسؤول عن التدريب
17	المطلب الثالث : اهمية و اهداف التدريب
20	المطلب الرابع : انواع التدريب
30	✓ المبحث الثالث: خطوات إعداد البرنامج التدريبي
31	المطلب الأول: تحديد احتياجات التدريب
33	المطلب الثاني : تخطيط البرنامج التدريب
36	المطلب الثالث : تنفيذ البرنامج التدريبي

- 39.....المطلب الرابع : تقييم البرنامج التدريبي
- 45..... خلاصة الفصل
- 47..... الفصل الثاني : علاقة تقييم الأداء بوظيفة التدريب
- 47 ..... ✓ مقدمة الفصل
- 48..... ✓ المبحث الأول: مدخل لدراسة الأداء
- 48 ..... المطلب الأول : مفهوم الأداء
- 49..... المطلب الثاني : محددات الأداء
- 50..... المطلب الثالث : العوامل البيئية كعوائق للأداء
- 51..... ✓ المبحث الثاني: تقييم الأداء
- 51..... المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء
- 52 ..... المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء
- 53..... المطلب الثالث : أهداف تقييم الأداء
- 54..... ✓ المبحث الثالث: التدريب و أثره على أداء العاملين
- 54..... المطلب الأول: طرق تقييم الاداء
- 61..... المطلب الثاني : اثر التدريب على اداء الموارد البشرية
- 61..... المطلب الثالث : نماذج التدريب الخاصة بتطوير أداء الأفراد

63.....	✓ خلاصة الفصل
65.....	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي
65.....	✓ مقدمة الفصل
66.....	✓ المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للامومة و الطفل بمستغانم.....
66.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للامومة و الطفل بمستغانم.....
67.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
68.....	✓ المبحث الثاني: الاطار العام للدراسة الميدانية بالمؤسسة
68.....	المطلب الأول : مجتمع و منهج الدراسة
68.....	المطلب الثاني : تحليل اسئلة الاستمارة الموزعة على العمال
82.....	✓ خلاصة الفصل
84.....	الخاتمة العامة
90.....	قائمة المصادر و المراجع
94.....	الملاحق

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجدول الزمن للعملية التدريبية	35
02	توزيع العمال حسب الجنس	68
03	توزيع العمال حسب السن	69
04	توزيع العمال حسب الخبرة المهنية	70
05	توزيع العمال حسب رأيهم في اهتمام مؤسستهم بالتدريب	71
06	توزيع العمال حسب استفادتهم من تدريب	72
07	توزيع العمال حسب عدد مرات تلقيهم التدريب بالمؤسسة	73
08	توزيع العمال حسب مدة تلقيهم التدريب	74
09	توزيع العمال حسب مكان تلقيهم التدريب	75
10	توزيع العمال حسب استعدادهم للخصم من راتهم من اجل التدريب	76
11	توزيع العمال حسب رأيهم حول أهمية التدريب	78
12	توزيع العمال حسب اثر التدريب على أداء الوظائف	79
13	توزيع العمال حسب رغبة العمال في تحسين أدائهم في العمل	80
14	توزيع العمال حسب رأيهم حول تحسن أداء المؤسسة ككل بعد التدريب	81



قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط اهداف التدريب	19
02	اساليب و طرق تحديد الحاجة للتدريب	32
03	خطوات تنفيذ البرامج التدريبية	39
04	مختلف مراحل اعداد البرنامج التدريبي	44
05	محددات الاداء الوظيفي	49
06	العوامل البيئية كعوائق للاداء	50
07	اهداف تقييم العاملين	53
08	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية	67
09	توزيع العمال حسب الجنس	69
10	توزيع العمال حسب السن	70
11	توزيع العمال حسب الخبرة المهنية	71
12	توزيع العمال حسب رأيهم في اهتمام مؤسستهم بالتدريب	72
13	توزيع العمال حسب استفادتهم من تدريب	73
14	توزيع العمال حسب عدد مرات تلقيهم التدريب بالمؤسسة	74
15	توزيع العمال حسب مدة تلقيهم التدريب	75
16	توزيع العمال حسب مكان تلقيهم التدريب	76

77	توزيع العمال حسب استعدادهم للخصم من راتبهم من اجل التدريب	17
78	توزيع العمال حسب رأيهم حول أهمية التدريب	18
79	توزيع العمال حسب اثرالتدريب على أداء الوظائف	19
80	توزيع العمال حسب رغبة العمال في تحسين أدائهم في العمل	20
81	توزيع العمال حسب رأيهم حول تحسن أداء المؤسسة ككل بعد التدريب	21

# المقدمة العامة

### المقدمة العامة:

ان الحديث عن التحديات التي فرضتها ظروف العولمة و التطور التكنولوجي هو حديث عن التنافسية و مدى قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية ، هذه الاخيرة التي تتحقق من خلال الاستغلال الامثل للامكانيات و الموارد التي تتمتع بها المنظمة .

و اضحى العنصر البشري الكفاء و المدرب و المؤهل لاستيعاب هذه التطورات و المتغيرات الركيزة الاساسية لنجاح اي منظمة عامة او خاصة للنهوض بمهامها بكفاءة و فعالية ، و الطريقة المثلى لضمان حسن استخدام مواردها البشرية على النحو الذي يضمن لها القدرة على المنافسة العالمية و التي اتسعت دائرتها بدرجة كبيرة في ظل العولمة .

و من هذا المنطق تتوجه تطلعات المنظمة الى الاستثمار الامثل في مواردها البشرية و كانت اهم وسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي الاعتماد على البرامج التدريبية لتحسين القدرات العلمية و السلوكية للموارد البشرية بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمات و ازدهارها و مواجهة التغيرات و الضغوطات المنافسة الحادة ، و لتأكيد الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية و زيادة المعرفة المتخصصة و تحسين مهاراتهم فقد حرصت ادارات هذه المنظمات على توفير حجم التمويل النزم لاتمام عملية التدريب .

ان منظمات الاعمال اليوم تهدف من وراء تدريبها للموارد البشرية الى تزويدها بمختلف المعلومات و المهارات و الاساليب المتجددة عن طبيعة الاعمال الموكلة لهم ، و تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم ، و محاولة تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل ايجابي و اكسابهم المرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل ، الذي يعكس في الاخير مدى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات ، و حتى يحقق هذا النشاط اهدافه لابد ان يصمم بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات لكل من المنظمة و الافراد و السهر على متابعة السير الحسن لانشطتها ن هذا اضافة الى القيام بتقييم نتائجها لتقري مدى النفع المحقق من هذا النشاط .

و على ذكر ما سبق سوف نسلط الضوء في بحثنا هذا على التدريب و أساليبه و أهميته بالنسبة

للفرد و المؤسسة ، و على هذا الاساس يمكن صياغة الاشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التدريب في تحسين اجداء الموارد البشرية ؟

و هذا ما جعلنا 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 :

◀ يعتبر التدريب وظيفة اساسية في ادارة الموارد البشرية حيث تسعى المؤسسة من خلاله الى تنمية و

تطوير مهارات و قدرات و معارف موظفيها و عمالها .

◀ ان الجهود التدريبية لن تكون مجدية الا اذا كان تصميم البرامج التدريبية يتوافق مع احتياجات

الافراد في المؤسسة .

◀ الاهتمام بالتدريب من ابرز عوامل نجاح و استمرار المؤسسة .

اسباب اختيار الموضوع:

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 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 :

◀ ابراز اهمية التدريب و الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية و تطوير اداء الافراد العاملين في

المؤسسة .

◀ مدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية .

◀ تسليط الضوء على اساليب و طرق التدريب الفعال و مدى فعاليته .

### منهج الدراسة:

لاثبات صحة الفرضيات والاجابة عن التساؤلات استندنا في الدراسة الى الاسلوب التحليلي الوصفي

، من خلال الاعتماد على الجمع بين الدراسة المكتبية و الدراسة الميدانية .

### محتوى الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع ارتأينا ان يشمل بحثنا جانبين احدهما نظري ممثل بفصلين و الاخر تطبيقي

ممثل بفصل واحد تسبقهم مقدمة عامة و تختتمهم خاتمة عامة

تناولنا في الفصل الأول ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى تعاريف حول الموارد البشرية و

تطورها، أما المبحث الثاني فخصص لماهية التدريب ، في حين تناولنا في المبحث الثالث خطوات

### اعداد برنامج تدريبي

أما الفصل الثاني فقسم هو الآخر إلى ثلاث مباحث ، تناولنا في المبحث الأول لمخل إلى دراسة الأداء

، أما المبحث الثاني إلى تقييم الداء ن لنتطرق في المبحث الثالث إلى التدريب و أثره على أداء العاملين

و في الفصل الثالث حاولنا اسقاط الدراسة للنظرية على ارض الواقع بالمؤسسة الاستشفائية

المتخصصة للطفولة و الامومة من خلال فترة تريض ، حيث تم التعريف بالمؤسسة و تحليل نتائج

### الاستبيان .

### الدراسات السابقة:

نظرا لما للتدريب من أهمية و دور واضح في تنمية الموارد البشرية ، و تطوير الأفراد العاملين بالمنظمات

المختلفة سواء خاصة أو عامة أو خدمية فقد اهتم الباحثون و قدموا أبحاثا في مجال التدريب على

مختلف القطاعات التي تهتم بالتدريب و التطوير لأفرادها ، وكان من هذه الدراسات ما يلي:

■ أحمد علي ثابت ، اثر التدريب في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة

الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014 حيث توصل الباحث

إلى وجود تأثير التدريب بأبعاده) خطة التدريب ،تنفيذ التدريب ،وتقييم التدريب(على أداء العاملين وذلك بقيامه بدراسة تطبيقية ونظرية أثبتت صحة نتائجه.

■ سيد احمد حاج عيسى، اثر التدريب في تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية

الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 ، 2011/2012 حيث قام الباحث بدراسة نظرية وتطبيقية من خلال عينة من المستشفيات الجزائرية وتوصلت الدراسة إلى إن عملية تدريب الأفراد العاملين بالمستشفيات تعتبر إحدى أهم العناصر في تحسين الجودة الشاملة

الصحية، وأن التحسين المستمر لمعارف ومهارات وسلوكيات مقدمي الرعاية الصحية لها الأثر الأكبر في تحقيق الجودة الشاملة وتحسينها وتعزيز الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف وتحقيق رضا المستفيد من الخدمة ( المريض ) ، وأنه لا يمكن تحقيق التحسين المستمر إلا من خلال تدريب العاملين في المؤسسات الصحية، من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية والتميز في تقديم الرعاية الصحية.

■ خالد عبد الله ، دور التدريب في رفع كفاءة الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

الإدارية، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإباحة المملكة العربية

السعودية، وتوصل الباحث الى انه للتدريب اهمية كبيرة في رفع كفاءة العاملين وذلك بصقل

مهاراتهم وتزويدهم بالمعلومات التي تتماشى والتطور العلمي فذلك يزيد في الكفاءة الإنتاجية للفرد

وبالتالي استمرارية وربح المؤسسة .

الفصل الأول: مفاهيم عامة  
حول الموارد البشرية  
والتدريب



## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

---

تمهيد :

إن مهمة إدارة الأفراد لا تقتصر على عملية الاختيار و تقييم الأعمال أو غيرها، فهي تتعدى ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين عن طريق وضع سياسات ، و برامج خاصة بالتدريب و تحضير الأفراد لممارسة أعمالهم و مهامهم بصفة سليمة، و ذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد، و أقل زمن، و أقل تكلفة.

لذا يحتل التدريب مكانة هامة، بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، و تحسين أساليب العمل، باعتماد عن إحداث تغيير في قدرات الأفراد و مهاراتهم.

### المبحث الأول : تعاريف حوا ادارة الموارد البشرية و تطورها

تعتبر الموارد البشرية في المنظمات من أهم الموارد، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون موارد بشرية، فبدون أفراد فإن المنظمة ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، فالأفراد هم الذين يخلقون ويصنعون المنظمات، ولذلك يمثلون أصلاً من الأصول التي تمتلكها المنظمة.

تعتمد كفاءة المنظمة على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، فالمنظمة تسعى جاهدة إلى تنمية مواردها البشرية، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود إدارة مختصة تتكفل بهذا المورد، تكون مهمتها إعداد سياسات وبرامج جيدة لإدارتها.

وقد تطورت مسميات الإدارة التي تختص بشؤون العاملين في المنظمة، فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد إلى إدارة شؤون العاملين إلى إدارة شؤون الموظفين، ثم أخيراً إلى إدارة الموارد البشرية، فمهما اختلفت المصطلحات حول تسمية هذه الإدارة إلا أنها تشترك في المهام والوظائف حيث سنحاول في هذا المبحث التطرق الى ابراز نظرة شاملة حولها من خلال نظرة تاريخية حول ظهورها، تعريفها و تطورها التاريخي .

### المطلب الأول : تعاريف إدارة الموارد البشرية

يطلق على إدارة الموارد البشرية في المنشآت عدة تسميات منها إدارة الأفراد، وإدارة القوى

العامة ، وإدارة شؤون العاملين...الخ

إلا أن أكثر التسميات شيوعاً هي إدارة الموارد البشرية ، وعلى نحو هذا نحاول تقديم بعض التعريف

لإدارة الموارد البشرية يعرفها الدكتور علي عبد الوهاب:" هي وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من

العملية الإدارية، تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة وتستثمر جهودهم وتوجه طاقتهم ، و

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

تنهى مهاراتهم وتحفز هؤلاء العاملين ، و تقييم أعمالهم، و تبحث مشاكلهم و تقوي علاقات التعاون بينهم و بين رؤسائهم، و بذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة"<sup>1</sup>.

يركز هذا التعريف على أن إدارة الموارد البشرية، تتمثل وظيفتها في اختيار الكفاءات المناسبة، بالإضافة إلى تحفيز الأفراد العاملين و تكوينهم.

لقد حدد نشوء إدارة الموارد البشرية في معهد إدارة الأفراد البريطاني سنة 1945 مفهوم لها : "هي ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة"<sup>2</sup>.

هذا التعريف يركز على أن إدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة متعلقة بالعلاقات الإنسانية. تمثل إدارة الموارد البشرية موردا هاما في المنظمة، و تعتبر أصلا من أصول المنظمة و قد اتفق الباحثون على وجود خمس وظائف رئيسية يقوم بها المدبرون، و التي تتمثل في التخطيط، التنظيم ، التشكيل ، القيادة ، الرقابة، و هي الوظائف العملية لإدارة، و في مجال دراسة الموارد البشرية، يتم التركيز على مجموعة الممارسات و السياسات، التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة"<sup>3</sup>.

هذا التعريف بين أهمية إدارة الموارد البشرية كما بين الوظائف الإدارية الخمسة التي يقوم بها المدبرون.

إن تسيير الموارد البشرية يهتم بالأبعاد الاجتماعية و الاقتصادية النفسية و الإدارية و القانونية ، و من ثم يكون التعريف كالتالي: "تسيير الموارد البشرية نظام جزئي من النظام الكلي و هو مجهود توفيق بين الأشخاص و العمل و محاولة الربط تقوم على أنشطة ذات أبعاد ثقافية و هيكلية متكاملة

<sup>1</sup> - صالح سعيد عودة ، "إدارة الأفراد" ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ص 245 ، 1994 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 27.

<sup>3</sup> - رواية حسن ، "إدارة الموارد البشرية" ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 02 ، 2001.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

والتي تترجم في البرامج التخطيطية و التنموية ، والتي الغرض منها التأثير على نوعية وكمية العمل في المؤسسة اجتماعيا اتجاه المستخدمين وبالتالي استمرار المؤسسة في النشاط الاقتصادي"<sup>1</sup>.

و من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستخلص تعريفا شاملا لإدارة الموارد البشرية هو :  
" النظام الذي يهدف إلى تنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذاتهم والاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية، وهي تمثل همزة وصل بين كل الأطراف و تتعامل مع الجميع للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بالبحث عن العوامل المؤثرة في مردودية العمل، و اتخاذ الحلول الملائمة".

### المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد مرت الموارد البشرية بعدة تطورات نتج عنها تعدد تسميات مختلفة لها أهم هذه المراحل:

#### المرحلة الأولى: مرحلة ظهور الثورة الصناعية

لقد كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت فقد كانت تهتم المنشأة برفع مستوى الإنتاجية، و تراكم رأس المال، ولم تعطي اهتماما للفرد فكان يعامل على أنه آلة هذا ما تولد عنه استياء العمال وبالتالي ظهور جماعات غير رسمية تدافع في مصالح العمال.

وفي بداية القرن العشرين ظهرت المنظمات العالمية بشكل أوسع و المطالبة بزيادة الأجور و تخفيض ساعات العمل، و إيجاد ظروف مناسبة للعمل، و من هنا كانت الإضرابات و المقاطعات

---

<sup>1</sup> - مريم اسكندر ، وسيلة يخلف ، " دور التدريب في المؤسسة " مذكرة ليسانس، معهد علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، مركز الجامعي بالمدينة، 2001-ص03.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

العالمية للعمل، و من هنا كان النظر من أرباب العمل في إحداث إدارة الأفراد كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة و العاملين.<sup>1</sup>

### المرحلة الثانية: بداية الحرب العالمية الأولى

في هذه الفترة ظهرت الحاجة إلى وجود جهة متخصصة في المنظمة تهتم بحل المشاكل الإنسانية ، وذلك بسبب حدوث عجز كبير في حجم قوة العمالة المعروضة للعمل و بسبب الشعور بضرورة بلوغ مستويات العالية من الإنتاج و الوصول ، بالإنتاج إلى ذروته تزايد الإهتمام بتحسين العمل.<sup>2</sup>

### المرحلة الثالثة: ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية.

ظهرت خلال هذه الفترة موجة من الاضطرابات و زيادة معدلات البطالة، وكذا معدلات دوران العمل مما أدى إلى ظهور تجارب ( الهاورثوت) التي قام بدراستها إلتون مايو و التي تؤكد ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل، و ترشيد الاستخدام، وكذا أهمية ورضا العامل عن عمله.

### المرحلة الرابعة: بعد الحرب العالمية الثانية

في هذه المرحلة أصبح الفرد هو المحور الأساسي للإنتاج و بالتالي لا بد من الاهتمام به، كما أن الاهتمامات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، تنصب على رسم سياسات التوظيف بالبحث عن المهارات التي تتناسب مع التطور التكنولوجي ، و بالتالي الاهتمام بتخطيط القوى العاملة.

- خلال فترة الخمسينات و الستينات : اتسمت هذه الفترة بالتغيرات البيئية و بتطور التشريعات، و تنشيط المفاوضات الجماعية و المفاوضات على الإنتاجية ، كل هذا أدى إلى

<sup>1</sup> - عمروصفي عقيلي ، " إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع ، عمان 1991، ص 14-15.

<sup>2</sup> - صالح عودة سعيد ، " إدارة الأفراد" ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس 1994، ص 38-39.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

ظهور إدارة العلاقات الصناعية للتأكيد على الشركاء الاجتماعيين ، وبالتالي أصبحت إدارة

الموارد البشرية تركز على تمركز الوظيفة.

\* في نهاية الستينات إلى منتصف السبعينات : نتيجة كبر حجم المؤسسات وزيادة عددها أكدت

تجارب (الهارثورت) في أهمية العنصر البشري، فالعنصر البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية لذا

الانتفاع من طاقاته، وقدراته الكامنة عن طريق الاقتناع ، والترغيب، فزاد الاهتمام بالعامل الإنساني

، والجماعات الغير رسمية<sup>1</sup>.

\* فترة التسعينات : ظهرت نظرة جديدة تعتبر العنصر البشري مورد يجب تنميته وتطويره و

صيانته والحفاظ عليه، فأصبحت تمثل المورد الاستراتيجي المهم في المؤسسة نتيجة التغيير في

المعطيات البيئية والتكنولوجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -صالح سعيد عودة ، مرجع سبق ذكره، ص 40-41.

<sup>2</sup> - عمرو صفي عقيقي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

### المبحث الثاني : 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 .

**المطلب الأول : مفهوم التدريب وتعريفه.**

إن مهمة إدارة وظائف إدارة الموارد البشرية لا يقتصر فقط على تخطيط احتياجات العمالة، و توفير هذه الاحتياجات بل هي أشمل من ذلك فهي تشمل أيضا عملية تحسين كفاءة الأفراد عن طريق تخطيط برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها بهدف إعداد العاملين في المنظمة لممارسة أعمالهم وفق أسس سليمة لتحقيق أهداف المنظمة، ولذلك يعتبر التدريب من أكثر المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا بسبب الدور الفعال، الذي يلعبه في تطوري الأداء للأفراد<sup>1</sup>.

#### \* مفاهيم أساسية للتدريب

تسليط الضوء على مضمون التدريب يمكن عرض بعض النقاط الأساسية التي يقوم عليها هذا النشاط.

- التدريب ليس غاية في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق غاية، والغاية منه هي تحسين كفاءة الأداء.

- إنتاج الأفراد التدريب طيلة شغلهم لوظيفة معينة فهناك ظروف معينة التي تتطلب وضع برامج تدريبية.

<sup>1</sup> - عمروصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص 220.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

- التدريب ليس علاج لجميع المشاكل فهناك مشاكل لا يمكن حلها بالتدريب مثلا سوء الاختيار و التعيين، فالتدريب ليس إلا وسيلة لصقل وزيادة مهارات ، و قدرات الأفراد.
- التدريب يعتبر فرصة للتعلم والاستفادة، وهذا لا يأتي إلا بتوفير الرعاية في التعلم وتحسين الأداء لدى الفرد.
- التدريب لا يقوم على مجرد إلقاء معلومات نظرية بل يجب أن يقترن بتدريب عملي على المعلومات التي تلقاها الفرد.
- يقوم التدريب على قواعد و أسس تعتمد على التخطيط في تصميم البرامج التنفيذية والإحصاء في جمع وتحديد الانتاجات و جمع المعلومات وتحليلها، وعلى علم النفس الصناعي في تصميم بعض أساليب التدريبية.
- طبيعة التدريب تختلف من منظمة إلى أخرى حسب نوعية العمل فيها و من مستوى إداري لآخر فكل مستوى من المستويات الإدارية يتطلب نوع معين من المهارات و القدرات.
- يعتبر التدريب نشاط مستمر في المنظمة ما دامت قائمة و تقدم منتجات و لذلك الفرد العامل يحتاج إلى التدريب كلما استدعت الظروف ذلك .<sup>1</sup>

### \*تعريف التدريب

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:

<sup>1</sup> - عمروصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 220.



## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

- 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 والقيام بعمله وفق المستوى المطلوب، والمقصود بالجهود هي الجهود العضلية والذهنية، أما القدرات فهي مجموعة المعلومات والمهارات لدى الفرد.

ويعرف فيلبوا\*:"التدريب هو النشاط الخاص باكتساب ، وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمله"<sup>2</sup>.

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

ويعرفه عمر وصفي عقيلي: أنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف تحسين، وصقل المهارات، والقدرات لدى الأفراد وتوسيع نطاق معرفته، للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل بها كمجموعة عمل"<sup>3</sup>.

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

"التدريب عملية نظامية هادفة إلى إعداد العناصر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات الإدارية و المهنية والفنية، وتزويد القطاعات الإنتاجية لحاجاتها من هذه العناصر والعمل على تطويرها ورفع

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار الشروق ، عمان، الأردن ، 1996 ، ص 232.

\* Filppot . principles of personnel management , New york magraw Hillco 1971.

<sup>2</sup> - صالح سعيد عودة، مرجع سابق ، ص 225.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 220.

<sup>4</sup> - نائل عيد الحافظ العوالمة ، " تطوير المنظمات" ، ط2، مركز أحمد ياسين الفني ، عمان ، الأردن ، 1995 ، ص 147.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

كفاءتها ويرتكز التدريب على 3 أبعاد رئيسية هي المدرب و المتدرب و البرامج التدريبية التي تتضمن المواد العملية و الأساليب و غيرها من الجوانب المادية و المعرفية. و يعرفها نظمي شحادة : " على أنه زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها بعبارة أخرى التدريب هو عملية تعلم المعارف و طرق و سلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم"<sup>1</sup>. و يؤكد على أن الخيرات، و المهارات و المعارف لا بد أن ترتبط بصورة مباشرة بحاجته، في تطوير و تنمية أدائه.

و من هذه التعاريف السابقة ، يمكن أن نقول أن كلا منها يقدم وجهة نظر معينة للتدريب و سنحاول أن نقدم تعريفا شاملا : " بأنه مجموعة من الأنشطة ، و العمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة و الفعالية و المقدرة في المورد البشري التي تناسب مع ظروف عمله الحالية و المستقبلية".

### المطلب الثاني : المسؤول عن التدريب

تعددت وجهة النظر التي تحدد مسؤولية التدريب ، حيث تحددها البعض على أنها

المسؤولية مشتركة و البعض الآخر يحددها على أنها مسؤولية العاملين القدامى و آخرين على أنها مسؤولية الإدارة التنفيذية او مسؤولية الإدارة العليا<sup>2</sup>

1-مسؤولية مشتركة : وهذه المسؤولية تكون بين الإدارة العليا والتي تعمل على تمويل هذا

التدريب بالإمكانات اللازمة للتدريب و الرئيس المباشر كونه أدرى بظروف العمل التي يعيشها الأفراد الموجودون تحت رئاسته وبقدراتهم ومهاراتهم ومدى حاجتهم للتدريب أو عدم حاجتهم له ، والفرد

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

<sup>2</sup> احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط5، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص346.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

نفسه الذي يراد تدريبه لأنه هو العنصر المهم في العملية التدريبية لاسيما وأن المعني بالتدريب فلا يستطيع تضيق تلك الجهود والأموال التي تبذل في سبيل تدريبه سدى.

### 2- مسؤولية التدريب من مسؤولية العاملين القدامى :

من هذه الناحية تدريب الفرد الجديد يكون من مسؤولية الفرد القديم عن طريق تعيينه مساعدا في العمل، وذلك لأن الفرد الجديد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي عين فيها ولا الدور الذي يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الفرد الجديد لإطلاعهم على ما يجب أن يقوم به وتدريبه على طبيعة العمل، ولكن من هذه الناحية تظهر عدة أخطاء وذلك للأسباب التالية:

أ- عدم اهتمام الفرد القديم بتدريب الفرد الجديد.

ب- شعور الفرد القديم بالعداء للفرد الجديد كونه لا يتلى أجرا مقابل ذلك وأنه يخلق لنفسه منافسا في العمل.

ج- قد لا يكون للفرد القديم القدرة الكافية لتوضيح وشرح ما يريده للفرد الجديد.

2- إن هذا الرأي يقتصر على تدريب العاملين الجدد متناسبا تماما بتدريب العاملين القدامى ذلك للرفع من مستوى الأداء وإطلاعهم على التطور في مجال عمله.

### 3- مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة التنفيذية : إن هذا الرأي يحجب إن تكون

الإدارة التنفيذية هي من تدير مسؤولية التدريب بصورة مباشرة أو جلب خبراء التدريب الذي يعملون تحت إشرافها أو تحت إشراف قسم خاص بالتدريب، وقد ملح هذا الرأي إلى وجود قسم خاص بالتدريب وذلك ما يساعد المؤسسة على حسن المتابعة لسيرورة التدريب .

### 4- مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة العليا : تكون هنا المسؤولية الإدارية العليا التي

تكمن في تخطيط برامج التدريب ومراقبة تنفيذها والتأكد من تحقيقها لأهدافها وذلك بالضغط على إدارة متخصصة تكون مسؤولة أما الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتدريب ، وهي التي تقوم

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

بدراسة الحاجة للتدريب وتقرر ميزانية وكذا إشراك كافة إدارات المؤسسة بالإئفاق على برامج التدريب وتكاليفه .

وكل هذه الأءاء تصب في قالب واحد أو نتيجة إلى اتجاه مشترك وهو حسن التسيير لعملية التدريب من جميع نواحيها المادية والبشرية ، لذا نفقد رأينا في هاته المسؤولة إنها مسؤولة مشتركة بين جميع أفراد المؤسسة ككل عن طريق وضع إدارة مستقلة للتدريب تتوزع على جميع الإدارات بتوظيف جزء في التدريب يعملون على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية في كل إدارة ووضع الخطط التدريبية بما يتماشى والمؤسسة والعمل على تنفيذها ومراقبتها وكل هذا بموافقة الإدارة العليا وجميع الإدارات<sup>1</sup>

المطلب الثالث : أهمية التدريب واهدافه

يستقطب موضوع التدريب اهتمام الباحثين والهيئات الرسمية والمؤسسات الاقتصادية في جميع الدول المقدمة باعتباره أساسيا تحتاج المؤسسة إلى توافره في مواجهة ومواكبة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية ، ومن الطبيعي أن يكون التدريب موضوع اهتمام العديد من الكتاب والمفكرين الاقتصاديين، وإن يكن بدرجات متفاوتة وذلك لأهميته وما مدى تحقيقه للأهداف، لذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على أهمية التدريب وفوائده والظروف التي تستدعيه، وذلك من خلال تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب سنتناول في المطلب الأول أهمية التدريب إلى شرح فوائد التدريب في المطلب الثاني أما المطلب الثالث سوف نستوفي الظروف التي تستدعي برامج التدريبية.

<sup>1</sup> يرقى حسين ، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية ، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 1995-1996- ص 26-29

### أ - أهمية التدريب

إن الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة لتحقيقه 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 للتقدم في السلم الوظيفي لشغل مناصب أكثر

مسؤولية في المستقبل<sup>1</sup>.

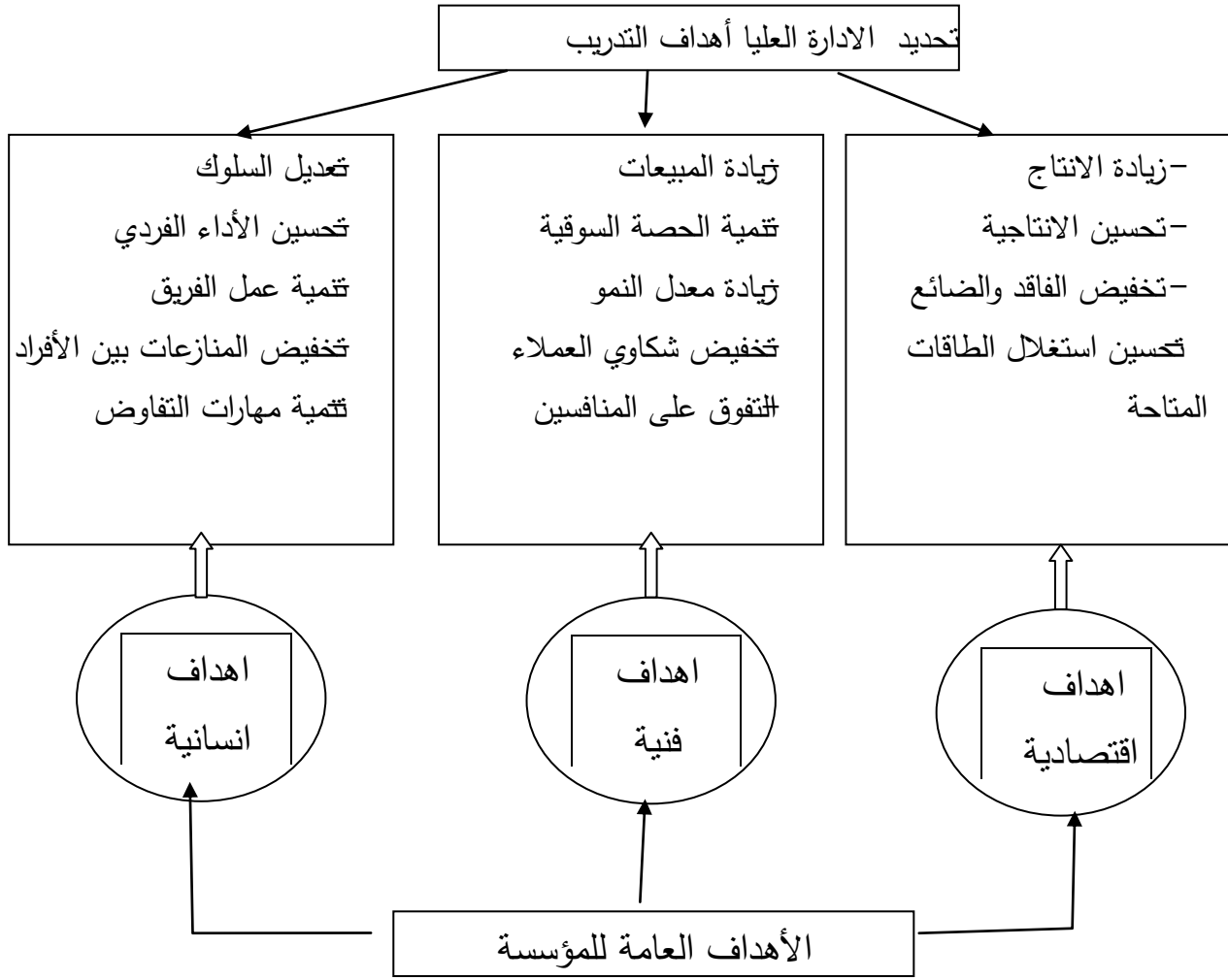
### ب-أهداف التدريب

يمكن أن نعبر عن أهداف التدريب في صورة نتائج اقتصادية ، فنية ، إنسانية من خلال

المخطط التالي:

<sup>1</sup> - عمروصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره، ص 223.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب



شكل رقم (01) مخطط اهداف التدريب

المصدر: علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1998

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

ويهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي:

أ - تنمية المعارف : KNOWLEDGE DEVELOPEMENT وتركز على تنمية معارف المتدربين

ومعلوماتهم واتجاهاتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل .

ب تنمية مهارات العاملين وقدراتهم : SKILLS AND ABILITIES DEVELOPMENTS وتهتم

بتنمية وتحديد المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءته وفاعلية وسلاسة .

ت تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية : BEHAVIOR AND ATTITUDE

DEVELOPMENTS نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين اتجاه قضايا معينة ويعمل التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا ايجابيا نحو العمل ويظهر ذلك من خلال حماسه نحو عمله مما يؤثر بالتالي على الأداء الوظيفي حيث تتظافر عليه العوامل مجتمعة لتمكين من انجاز بكفاءة أفضل<sup>1</sup>

المطلب الرابع : أنواع التدريب

باعتبار أن التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد و

الارتفاع بمستويات أدائهم، فإنه يختلف باختلاف أهداف الهدف منه وطبيعة العمل، والمستوى

الوظيفي، ويختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية نفسها و حسب مقدرتها

<sup>1</sup> عقلة محمد المبيضي ، التدريب الإداري الموجه للأداء ، بحوث الدراسات ، ص 17 .

المالية، وإمكانياتها ، و عدد الأفراد الذين يعملون بها و بناءا على ذلك يمكن أن نقول أن هناك تقسيمات عديدة لأنواع التدريب، فهناك من يصنفها حسب الهدف منها ، وهناك من يصنفها حسب المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة وآخرون يصنفونها حسب المكان، و حسب مرحلة التوظيف و هذا ما سوف نتناوله في بحثنا هذا.

### ➤ حسب مرحلة التوظيف و المستوى الوظيفي<sup>1</sup> :

لا يقتصر التدريب على فئة معينة من العاملين دون أخرى بل يشمل كافة أنواع فئات العاملين من مشرفين و عمال صناعيين....إلخ، و لكن بشكل يمكن تصنيف التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى نوعين هما:

- التدريب في المرحلة الأولى من التوظيف: ويقصد به تدريب العاملين الجدد.
- التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف : وهو تدريب العاملين القدامى.

### (1) التدريب في المراحل الأولى من التوظيف<sup>2</sup>:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه لتعيينه في الوظيفة، و هو بمثابة تهيئة الأفراد و تعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم و كيفية أدائه و إعلامهم أيضا بأنشطة المنشأة و أهدافها و سياساتها ، و بمهام و مسؤوليات الوظيفة التي عين فيها كل منهم و بكيفية النهوض بأعبائها، و علاقة عمله بأعمال الآخرين و مدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمنشأة الذي وجدت من أجله كما يحاط كل فرد منهم علما بظروف العمل كالأجور و التقيات، و الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين، و غيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المنشأة.

<sup>1</sup> - عمرو صفي عقيقي، مرجع سبق ذكره، ص 226.

<sup>2</sup> - صلاح الشنوائي ، " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية" ، مدخل للأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ط 1999 ، ص



## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

وينقسم هذا النوع من التدريب بدوره إلى :

### أ- التدريب التوجيهي :

يهدف إلى تقديم الموظفين الجدد للعمل لتحقيق العديد من الأهداف منها الترحيب بالعاملين

الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة لهم عن المشروع وتهيئتهم للعمل وتدريبهم على القيام به

وإزالة الغموض أو الإجابة عن الاستفسار التي يبحث عنها الموظف ، ويساعد هذا النوع من التدريب

على التكيف والتأقلم مع الوظيفة التي يشغلها بسهولة وسرعة.

ب- التدريب التخصصي الابتدائي: يتضمن واجبات وتعليمات وخصائص الوظائف التي سوف يمارسها

الفرد الجديد.

ج- التدريب أثناء تأدية الخدمة: في هذا النوع تشجع وتسهل المنظمات إلى أن يقوم المشرفون

المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتوجيه المستمر للمرؤوسين أثناء أدائهم للعمل<sup>1</sup>.

### (2) التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف:

ويقصد به تدريب العاملين القدامى في المنشأة، ويهدف هذا النوع من التدريب لاكتساب العاملين

مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية ، والتكنولوجيا فيساعدهم على تحسين

قدراتهم في إنجاز العمل وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم

في العمل ، ويمكن تقسيم العاملين القدامى إلى أربع فئات:

1. موظفي قاعدة الهرم: وتشمل أعمال صناعية وفنية متنوعة

2. مجموعة المستوى الإشراف الأول: وتمثل الإدارة المباشرة.

3. مجموعة المديرين في المستوى الأوسط: وتمثل الإدارة الوسطى .

4. مجموعة المديرين في المستوى الأعلى: وتمثل الإدارة العليا.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، طبعة 1999 ، ص 325.

وتجد الإشارة هنا إلى أن المؤسسة تضع لكل مجموعة برنامج تدريسي خاص بها يتوافق مع طبيعة، ونوع العمل الذي تقوم به، فما يناسب مجموعة ما من مهارات، ونوع معين من التدريب قد لا يتناسب بنفس درجة الأهمية مجموعة أخرى، ويتضمن التدريب العاملين القدامى الأنواع التالية:<sup>1</sup>

أ- التدريب يفرغ الترقية و النقل : يكون هذا التدريب من أجل إعداد الفرد لشغل وظائف جديدة ترغب المنظمة اسنادها له، سواء كانت ترقية أو نقل من منصف لآخر وبالتالى تزيد من مهاراته و معارفه في الوظيفة الجديدة .

ب- التدريب بغرض تجديد المعلومات: (بغرض تطبيق النظم المستعملة)

ويتضمن المعلومات الحديثة التي ينبغي تقديمها للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعوا الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كل أنواع التخصصات.<sup>2</sup>

ج- التدريب للتهيئة للمعاش: وهو نوع حديث للتدريب ، و يطبق في المجتمعات الراقية حيث يتم فيه تهيئة كبار السن للخروج على المعاش، فيتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل و البحث عن اهتمامات لأخرى غير الوظيفة و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج على المعاش و منه القضاء على الملل و الضجر بسبب أوقات الفراغ التي يجدون أنفسهم فيها.<sup>3</sup>

### (3) أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي :

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي إلى أربعة أنواع نوردتها فيما يلي:

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 227.

<sup>2</sup> - صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 226.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

1/ التدريب المهني: وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات ، و المعرفة و الاستقلالية، في الحكم و التقدير، و يعتبر هذا النوع من التدريب نظام من خلاله يعطي الفرد التوجيهات و الخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل<sup>1</sup>.

و يقسم هذا النوع من التدريب بتسمية المهارات الفنية و الحرفية و اليدوية و الميكانيكية للعاملين إذ يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات و معارف لأداء مهنة معينة تربط بمجموعة كبيرة من الأعمال المهنية و الحرفية و التي تتطلب مهارات محددة و تأهيلا يدويا<sup>2</sup>.

و يشمل هذا النوع من التدريب فئة العاملين الذين ينتمون إلى المستويات التنفيذية ، كما يشمل العاملين الجدد و القدامى، و يتم داخل المؤسسة أو خارجها في مراكز التدريب المهني الخاص و من أمثلة هذا النوع من التدريب أعمال الكهرباء، التجارة، الميكانيك ، الصيانة ، التشغيل تصليح الآلات المكسرة ، صيانة الحديد.....إلخ.<sup>3</sup>

2/ تدريب التخصصي : يشمل هذا النوع من التدريب الوظائف أعلى من الوظيفة الفنية و المهنية فهو يتطلب خبرات و معارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص ، إذ يعمل على تحسين و تزويد الفرد بالمعارف و المهارات التقنية ، و من أمثلتها :

هندسة الإنتاج ، هندسة الصيانة ، الأعمال المحاسبية ، و المشتريات و المبيعات و الأعمال الهندسية ....إلخ، و هذه المعارف و المهارات لا تكون روتينية ، و إنما تحتاج دوما إلى التجديد و الابتكار و تلاكز على حل المشاكل المختلفة و معالجتها و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 173-174.

<sup>2</sup> - نائل عبد الحافظ عوامة ، مرجع سبق ذكره، ص 251.

<sup>3</sup> - صالح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره، ص 240.

<sup>4</sup> - صلاح عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 224.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

ويدعى هذا النوع من التدريب بالتدريب التخصصي لكون الفرد يتخصص في مهنة متخصصة معينة ، أو تخصص معين ، وهو يشمل مجالات واسعة من الأعمال المتخصصة ، والتي تتم بطبيعة فنية دقيقة<sup>1</sup>.

3/ التدريب الإداري : يشمل هذا النوع من التدريب فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى ، أي العاملين بالوظائف الإدارية ، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية ، والقيادية ، والمالية ، والمحاسبة ، والتخطيطية ، والرقابية والتنظيمية وغيرها<sup>2</sup>. وقد يركز التدريب بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطى و العليا فعلى مستوى الإشراف الأول الذين على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على آخرين .

أما على مستوى الإدارة الوسطى وهو ذلك المستوى الذي يبدأ فوق مستوى الإشراف الأولي ، وإلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة والتنسيق بينهما فإنه يحقق الاتصال بين كبار القادة والمستويات كما يتم ترشح الأفراد العاملين الصالحين بشغل وظائف الإدارة العليا.

أما التدريب على مستوى الإدارة العليا يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مستوياتها ، وضع السياسات العامة لمؤسسة ، وإيجاد القرارات الرئيسية<sup>3</sup>.

فالتدريب الإدارة يسعى إلى تنمية المعارف والمهارات والخبرات حول الجوانب السلوكية و القيادية والمالية والمحاسبة ، وكل ما يتعلق بالعمليات الإدارية كإتخاذ القرارات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - صالح سعيد عودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 240.

<sup>2</sup> - نائل عبد الحافظ عوامة ، مرجع سبق ذكره ، ص 251.

<sup>3</sup> - صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

<sup>4</sup> - مرجع سبق ذكره، ص 297.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

4/ تدريب المتدربين: يعتبر المدرب من أحد العاقل الأساسية التي تقوم عليها العملية التدريبية سبب دوره المهم في تهيئة وإعداد العناصر البشرية المؤهلة ، ويتم تدريب المتدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم، ورفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات و المعارف و المهارات إلى المتدربين وكيفية التعامل معهم بنجاح.

ويسعى هذا النوع من التدريب إلى تسهيل وتنظيم عمليات نقل المعارف والخبرات من المدرب إلى المتدرب<sup>1</sup>.

### ➤ أنواع التدريب حسب مكانها:

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين فإما أن يكون داخل المؤسسة أو خارجها.

أ- التدريب داخل المؤسسة : يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي وكذلك أقصر مدة التدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون إليها أو من خارجها بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها ويتم في قاعات متخصصة للتدريب، أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل<sup>2</sup>.

ويعتبر التدريب في مكان العمل الأكثر شيوعا، ويتولى التدريب هنا بطريقتين إما أن يكون في مكان العمل الفعلي ، حيث يتلقى الفرد التوجيه والإرشاد من الشخص المسؤول عنه حتى يتمكن من إتقان العمل، وإما أن يكون التدريب خارج مواقع العمل وفي أماكن خاصة محددة لذلك ولكن مزودة بكل

<sup>1</sup> - صالح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره، ص 241-242.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 146.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

الظروف التي تجعلها تكرر لمكان العمل الفعلي، ويتم التدريب بالتعليم والتوجيه كما في الحالة الأولى والفرق يكمن في عدم توجيه اهتمام كبير إلى الإنتاج وتوجيه التركيز إلى تدريب الفرد وتعليمه<sup>1</sup>. ويتميز التدريب في مكان العمل بسهولة نقل المعارف والمهارات إلى حيز الواقع العملية وبالتالي بسهولة الاستعاب التدريب للبرامج التدريبية وذلك لتماثل وتشابه طرق التدريب مع ظروف أداء العمل<sup>2</sup>.

ب- التدريب خارج المؤسسة : في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج وسبب عجزها في إنجاز برامج تدريبية أفضل.

وقد يتم هذا النوع من التدريب في المؤسسات خاصة بالتدريب ، أو يتم عن طريق برامج حكومية فقد تقوم الدولة بدعم برامج التدريب من خلال مراكز التكوين المهني والتمهين ، ومن خلال الفرق التجارية والصناعية، وهي تركز على رفع المهارات والمعارف لدى الأفراد سواء كانوا عاملين، بالمؤسسة أو غير عاملين بها<sup>3</sup>.

### ➤ حسب الغاية منه :

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع التالية:

#### 1/ برامج التدريب وتوجيه:

يخص هذا النوع من البرامج التدريبية العاملين الجدد ، ويتمثل دورها في تقديم الفرد بعمله، بطريقة تخلق في نفسه انطباع جيد عن المؤسسة، والعمل فيها، وتعريفه بالمحيط الذي يعمل فيه، و الذي يتمثل في الوظيفة التي سيستغلها، والوظائف الأخرى المماثلة، والعاملين الذين يقومون بهذه الوظائف ، وكذلك إعطائه فكرة عن طريقة العمل والدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق

<sup>1</sup>-د/ صلاح الشنواني ، مرجع سبق ذكره، ص 146.

<sup>2</sup>- أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 328.

<sup>3</sup>- أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 329.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

الأهداف العامة للمؤسسة، فأشعار الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به، سيولد لديه وفيه في تحسين أدائه وتطويره.

ويعتبر هذا النوع من التدريب مهم في حياة العامل الجديد لأنه سيساعده على التأقلم، والتكيف مع الوظيفة الجديدة، وأدائه عمله شكل جيد، والتأقلم بشكل عام مع المحيط الداخلي للمؤسسة<sup>1</sup>.

2/ التدريب العلاجي: يحتاج الفرد إلى برامج تدريبية علاجية في حالة فشله في أداء عمل معين يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة، ولهذا تصمم المؤسسة برامج تدريبي ثاني لإدارة النقص ومعرفة أسباب هذا الفشل فقد يكون نتيجة نقص في قدرات الفرد في استيعابه ببرامج التدريب أو نسيان الطرق والأساليب التي تعلمها، أو قد يكون ناتجا عن عدم إيصال معلومات من طرف المدرب بطريقة سليمة وبسيطة، بحيث يسهل فهمها وتعلمها بسرعة، وبمعرفة أسباب فشل البرنامج التدريبي الأول، تستطيع المؤسسة إزالة النقائص التي كانت سببا في فشل الفرد والاستفادة من البرامج التدريبية<sup>2</sup>.

3/ التدريب على الأمن: إزداد الاهتمام المشروعات الصناعية بتدريب العمال على الأمن وكيفية المساهمة والتعاون مع المشروع في توفير ظروف الأمن داخل المصانع أو المكاتب، وبهذا النوع من التدريب يزداد وعي الأفراد اتجاه الأمن ويمتد دور هذه البرامج لترشيد العامل لتوفير الأمن و حماية نفسه حتى وهو خارج المؤسسة<sup>3</sup>.

إذن يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسيس العامل بأهمية الأمن لحفظ سلامته وسلامة عمله، وأيضا المحافظة على ممتلكات المؤسسة من معدات وأدوات، ومباني ومخزونات و

<sup>1</sup> - صالح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره، ص 243.

<sup>2</sup> - صالح سعيد عودة، مرجع سابق، ص 244.

<sup>3</sup> - صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 142-143.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

غيرها ، وبالتالي هدف هذه البرامج هو الرقابة على الإنتاج ووسائله بالمؤسسات ذات الجودة التي تقوم بتدريب أفرادها على الرقابة من الحوادث و المحافظة على الآلات والأجهزة<sup>1</sup>.

4/ التدريب لتعليم الأفراد و تثقيفهم : ليس التدريب فقط لأجل الأعمال المطلوبة من الأفراد القيام بها، ولكن قد تقوم بعض المشروعات بدور يشبه دور المؤسسات التعليمية ، فنقدم لأفرادها دروسا في المجالات العلمية ، و الثقافية، مثل العلوم الإنسانية و الاقتصاد و التاريخ، و لا يستفيد من هذا التدريب الأفراد فقط، وإنما من المتوقع أن تستفيد منه المؤسسة بطريقة غير مباشرة، و كنتيجة لزيادة المعرفة لدى الأفراد، و اتساع أفق تفكيرهم، و ما لذلك من انعكاسات على أداءهم<sup>2</sup>.

### 5/ التدريب الابتكاري و التدريب السلوكي:

أ - التدريب الابتكاري : تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان إلى تصميم برامج تدريبية للإبداع و الابتكار، فالإبداع ليس مرهون بمستوى الذكاء، وإنما يخلق مناخ ملائم يساعد الأفراد بأفكار جديدة تتعلق بمنتوج أو طرق و وسائل الإنتاج، و لذلك تهتم المؤسسات حاليا بإدراج ، هذا النوع من التدريب لأنه يحقق نتائج غير عادية، فتركز هذه البرامج التدريبية على زرع الأفكار في أذهان الأفراد كي يبدعوا ، و تعليمهم كيفية إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تواجه المؤسسة و ليس إعطائهم هذه الحلول.

ب -التدريب السلوكي : يهدف هذا النوع من التدريب إلى تغيير و تعديل اتجاهات و استعدادات و ترشيد سلوك العاملين بما يحقق أكبر قسط من الدافعية و الحماس و زيادة الثقة بالنفس و المساعدة على الاستقرار و العمل على تدريب الأفراد في العمل الجماعي ، و فريق العمل و تنمية مهارات العمل الجماعي و حسن إدارة الصراعات الناجمة عن المشاركة و صيانة الموارد

<sup>1</sup> - صالح سعيد عودة، المرجع السابق ذكره، ص 247.

<sup>2</sup> - د/ صلاح الشنواني ، مرجع سبق ذكره، ص 143.



البشرية فكلها كفيلة بالمساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل دوران العمل،

اللامبالاة ، الغيابات ...إلخ، لذا على المؤسسة توطيد علاقة الانتماء و الولاء و الرفع من

المستوى الرضى ، و ذلك من خلال تطبيق برامج تدريبية سلوكية لدعم القيم و النتائج<sup>1</sup>.

6/ التدريب بغرض الترقية : يقصد بمفهوم الترقية هو انتقال الفرد من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى

منها مع تحمل مسؤوليات أكبر ، وهذا يعني أن الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات، و معارف خاصة بها و

رغبة الفرد في الارتقاء تولد لديه رغبة في اكتساب المزيد من المهارات ، و المعارف لأداء العمل المطلوب

منه وفق مستوى المطلوب.

إن اكتساب المعارف و المهارات الجديدة ، قد يكون عن طريق تلقي الأفراد البرامج التدريبية الخاصة

برفع المهارة ، و زيادة المعرفة لشغل الوظيفة الجديدة، فقد تقوم المؤسسة بتصميم برامج تنفيذية

لبعض العاملين قصد تدريبهم بما يحفز الأهداف العامة للمؤسسة كما يكون التدريب بطريقة غير

مباشرة ، حيث يقوم الفرد بتدريب نفسه على شغل وظائف أعلى من وظيفة الحالية و ذلك عن طريق

دقة الملاحظة ، لكيفية قيام الفرد آخر بالعمل ، أو إحلال محل شاغر الوظيفة أثناء تغيبه.

المبحث الثالث : خطوات اعداد برنامج تدريبي .

لقد كانت العملية التدريبية القديمة روتينية و آلية ، و لا تحظى بالاهتمام المطلوب كما هو

الحال الآن حيث أصبحت تمر بخمس مراحل أساسية لا تستغني الواحدة عن الأخرى و هي كما يلي:

• تحديد الاحتياجات التدريبية.

• تخطيط البرنامج التدريبي.

• تنفيذ البرنامج التدريبي .

<sup>1</sup> - مهدي ولد بابا علي ، بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا و أثر على إدارة الموارد البشرية . مذكرة ليسانس ، معهد علوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال ، مركز الجامعي بالمدينة ، سنة 2004، ص 26.

### • تقييم البرنامج التدريبي .

#### المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التدريبية.

تتحدد الحاجة إلى البرنامج التدريبي من خلال تحليل المنظمة أولا والمهام ثانيا، وأخيرا تحليل العاملين.

يتطلب تحليل المنظمة فحصا وتشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، إذا أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التدريب في مجال أو مجالات معينة، فعلى سبيل المثال إذا كانت إستراتيجية المنظمة مركزة على الإبداع فإن حاجتها إلى برنامج تدريبي متنوع المهارات تكون أكثر من حاجتها إلى مهارات محددة، كما وأن عملية التحليل التنظيمي قد تكشف للمخطط حاجة المنظمة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ أي برنامج تدريبي وفي هذه الحالة تساعد المنظمة على اللجوء إلى بدائل أخرى عوضا عن هذا البرنامج.

هناك ثلاث طرق رئيسية و أساسية تستخدمها المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وهي متكاملة مع بعضها البعض وهي:

1/ تحليل العمل : في هذه الطريقة يتم تحديد النواحي التي يجب أن يهتم بها في الوظيفة والجوانب التي تتطلب فحصا أعمق عن طريق المشاهدة والمقابلة مع العمال والمسؤولين.....إلخ من أفراد المؤسسة لاكتشاف مواقع القصور.

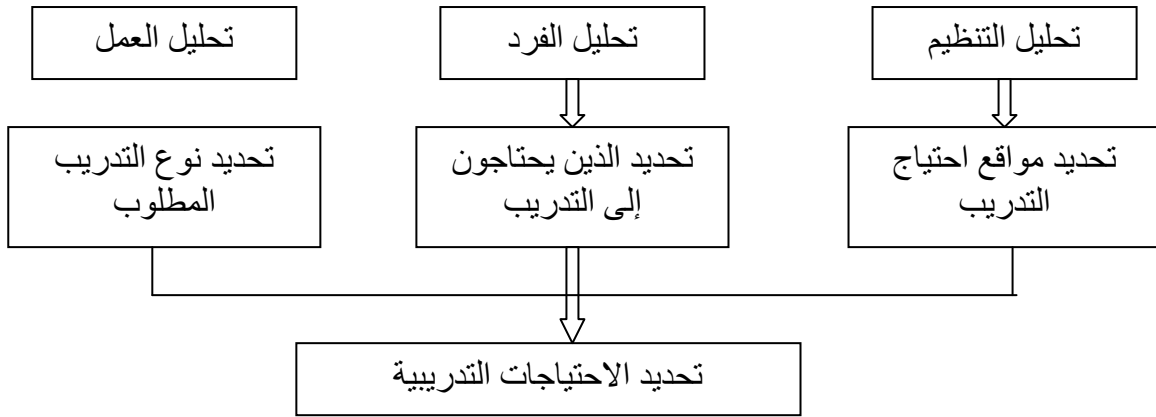
## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

2/ تحليل الفرد: أي تحليل أداء العاملين و اكتشاف القصور الذي يعانون منه وإن كانوا يملكون أولاً يملكون القدرة اللازمة للتخلي عنه، وبذلك يحدد الأشخاص المعنيون أو الذين هم بحاجة للتدريب<sup>1</sup>.

3/ تحليل التنظيم: ويهدف إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف ومتطلبات العمل و تقويم فعالية التنظيم، و تحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته، أي أن مسؤول التدريب يقوم بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي<sup>2</sup>.

تتطلب تحديد الحاجات التدريبية، توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي ولا بد أن تكون هذه الأهداف دقيقة وواضحة ومفهومة من قبل جميع العاملين، إضافة إلى إمكانية تنفيذها من قبلهم.

الشكل رقم 02: أساليب وطرق تحديد الحاجة للتدريب



المصدر: يرقى حسين ، مرجع سابق، ص 120.

<sup>1</sup>- يرقى حسين، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>2</sup>- د. أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

### المطلب الثاني: تخطيط البرنامج التدريبي

وتمر هذه المرحلة بإحدى عشر مرحلة سنتطرق إلى كل واحدة منها فيما يلي:

1. عنوان البرنامج : ويعني وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة وواضحة تدل

بصفة مباشرة عن الاحتياجات الأساسية التي وضع من أجلها البرنامج.

2. أهدافه: يجب أن تتوفر الأهداف على ثلاثة شروط أساسية هي:

- هادفة : أي لها علاقة وطيدة بالبرنامج و تدل عليه.

واقعية: أي يمكن تحقيقها وليست خيالية.

دقيقة: أن تكون تمس مباشرة المجال المراد تطويره أو التغيير فيه.

ويمكن ذكر هذه الأهداف العامة المقدمة في البرامج التدريبية كما يلي:

\* تنمية منظومة المعارف للمتدربين في مجالات متعددة و متعلقة بموضوع البرنامج.

\* ترشيح وصل منظومة القيم والاتجاهات المتعلقة بثقافة المؤسسة.

\* تنمية القدرات و المهارات للمتدربين في عدة مجالات.

3. تحديد المتدربين: بحيث لا يبلغ عددهم حدا كبيرا يمنع فعالية التدريب خاصة الفني منه

أو الفكري، وبحكم التجارب في المؤسسات فإن أحسن عدد هو الذي لا يتعدى خمسة وعشرين

متدربا كحد أقصى.

4. تحديد الزمان الذي يستغرقه البرنامج: ويكون هذا الزمان حسب وقت المؤسسة و المتدربين و

كذا المدربين، فهناك من يقوم بالتدريب طيلة أيام الأسبوع، وهناك من يقوم به يوما بعد يوم أو

خلال الفترة الصباحية فقط، وكل هذا يدل على عدم وجود مقياس واحد لزمان التدريب.

5. تحديد موضوعات التدريب: بعد تحديد الأهداف يعمل المسؤولون على تحويلها لأنشطة ثم إلى

موضوعات تتلاءم مع الاحتياجات ، و يحدد لها زمن معين يتناسب و وقت البرنامج ككل.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

6. تجديد المنسق العملي الذي يتولى إجراء الترتيبات : حيث يقوم بالاتصال بالمدرسين وهذا بوضع عقد رسمي معهم بعد أن تختارهم المؤسسة، وقد يكون من داخل المؤسسة (إداريين، مستشارين..... إلخ) أو من خارجها<sup>1</sup>
7. تحديد أسلوب التدريب: بالتعاون بين المنسق العلمي والمدرسين اختيار النوع المناسب من أساليب التدريب الذي يتلاءم مع البرنامج التدريبي ويسهل استيعاب العملية التدريبية من طرف المتدربين.
8. المنسق الإداري: وهو حلقة الوصل بين المنسق العلمي والتنفيذيين المشرفين على إعداد التجهيزات اللازمة للقيام بالعملية التدريبية وكذا إعداد واستقبال المدرسين وجميع احتياجات البرنامج.<sup>2</sup>
9. تحديد الأدوات المناسبة: منها السمعية والبصرية وهنا لتنفيذ البرنامج مثل التلفزيون والفيديو والكمبيوتر وغيرها من الأدوات.
10. تحديد أساليب التقييم ونماذجه: وهذا التقييم العملية التدريبية بجميع أطرافها وخاصة المتدربين والمادة التدريبية والمدرسين والبرنامج التدريبي بجميع تفاصيله بقدر الإمكان.<sup>3</sup>
11. إعداد الجدول الزمني: وذلك كما في المثال التالي الذي يوضحه الجدول.

<sup>1</sup> - عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص 280--283.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 249.

<sup>3</sup> - عبد المعطي عساف ، مرجع سبق ذكره، ص 284-287.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

الجدول رقم (01) : الجدول الزمني للعملية التدريبية.

الفترة المسائية من التدريب				الفترة الصباحية من التدريب		اليوم و التاريخ
الجلسة (5) من الساعة:..... إلى الساعة:.....	استراحة قصيرة (10د)	الجلسة (4) من الساعة:..... إلى الساعة:.....	استراحة طويلة (1-2 سا)	الجلسة (2) من الساعة:..... إلى الساعة:.....	استراحة 10 دقائق مثلاً	الجلسة (1) من الساعة:..... إلى الساعة:.....
موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب تنمية المهارات		موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب تنمية المهارات		موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب تنمية المهارات		موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب - تنمية المهارات

المصدر: عبد المعطي عيسا ف ، مرجع سابق ، ص 287.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

المطلب الثالث : تنفيذ البرنامج التدريبي .

هناك مرحلتين أساسيتين تمر بها هذه العملية هما مرحلة الإعداد للتنفيذ و مرحلة التنفيذ.

أولاً: مرحلة الإعداد للتنفيذ: وهي مرحلة يتم فيها وضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية و تشمل الترتيبات على ما يلي:

أ- الإعلان و دعوات الترشيح: يتم إرسال دعواي للمرشحين و إعداد خطابات التكليف و إرسالها للمدربين الذين تم التعاقد معهم بصفة نهائية.

ب- إعداد الملفات : و تتضمن جميع المواد التي ستدرج في البرنامج بالاتفاق مع المدربين.

ج- الخدمات المساندة المصاحبة : متابعة تنفيذ المستلزمات المتعلقة بإمكانة التدريب و تحضير كل الوسائل المساعدة في العملية.

د- المتابعة : وهي عملية يتأكد من خلالها المسؤولين من إرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن تاريخ العملية التدريبية و المكان و كذا القائمة النهائية للمشاركين<sup>1</sup>

ثانيا : مرحلة التنفيذ: و تتم كما يلي :

### 1- وضع الجدول الزمني و التجهيزات و المطبوعات.

أ/ وضع التجهيزات و المطبوعات : و تتضمن ما يلي:

بالنسبة للتجهيزات التدريبية:

- اختيار المكان وفقا لمستلزمات البرنامج.

- تصميم طريقة جلوس المتدربين

- تحديد المستلزمات الضرورية من أدوات و معدات.

تجهيزات المطبوعات تتضمن :

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره، ص 240-249.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

- استلام المطبوعات المكلفين بإعدادها علمياً:
- إجراءات الطباعة و توزيع المطبوعات على المتدربين.
- ب/ وضع الجدول الزمني: ويتم فيه ما يلي:
- موعد بدء البرنامج التدريبي و موعد انتهائه.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج<sup>1</sup>.

### 2- متابعة المتدربين و المدربين:

- أ - متابعة المتدربين: ويتم من خلال :
- التأكد من وصول الدعوات إلى الأفراد المعنيين بالتدريب في الوقت المناسب.
- التأكد من موافقة المسؤولين عن التدريب على مشاركة المتدربين المعنيين في البرنامج.
- إعداد القوائم الخاصة بالمتدربين، و تتضمن ما يلي : أسمائهم ، مؤهلاتهم، وظائفهم و عناوينهم...)
- المتابعة اليومية لهم من خلال مراقبتهم و الحرص على احترام المواقيت من طرف المتدربين.
- ب - متابعة المدربين : وهذه المتابعة تكون بـ:
- تذكير المدربين بالبرنامج و المواعيد الموافقة له من خلال الاتصال بهم في الوقت المناسب.
- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية و تقنيات سمعية بصرية .
- تقديم المدرب للمتدربين.
- متابعة سير المحاضرات.
- دفع مخططات المدرب في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> - عبد المعطي عساف ، مرجع سبق ذكره، ص 288.

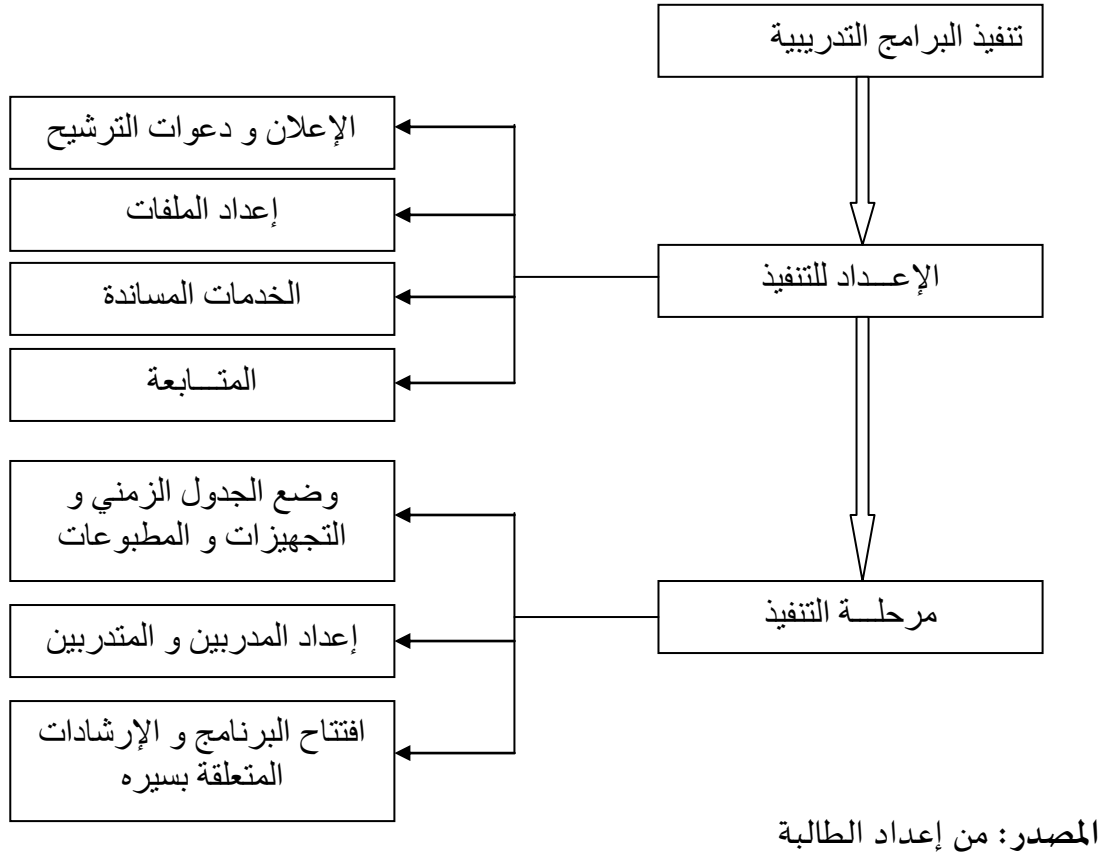


### 3- افتتاح البرنامج والإرشادات المتعلقة بسيره:

- أ- افتتاح البرنامج و يحتوي ما يلي :
  - افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
  - شرح أهداف البرنامج و متطلبات المتدربين.
  - التعرف على توقعات المتدربين و الأخذ بالتوقعات المقبولة.
  - فسح على المجال للتعارف بين المتدربين.
- ب- الإرشادات المتعلقة بتسيير البرنامج:
  - الحرص على فهم أهداف البرنامج و العمل على تحقيقها.
  - الحرص على احترام قدرات المتدربين و إدماجهم في الأنشطة التدريبية القادرين عليها.
  - الحرص على جدول البرامج التدريبية ذات طابع عملي و ذات معنى للمتدربين.
  - المحافظة على احترام المواعيد و الجدول الزمني.
  - محاولة معرفة وجهات النظر بالنسبة للمدربين و المتدربين.
  - توزيع الشهادات على المتدربين الذين انتهوا من التدريب.
  - المتابعة المستمرة لتنفيذ البرنامج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 249-250.

الشكل رقم 03: خطوات تنفيذ البرامج التدريبية.



المطلب الرابع: تقييم البرنامج التدريبي.

تعد هذه المرحلة آخر خطوة من العملية التدريبية، لكن المعنى الحقيقية أنها تكون دائمة طوال العملية التدريبية تتجنب أي أخطاء يمكن الوقوع فيها، وهي أصعب مرحلة لأنها تحدد مصير التدريب ككل بالنجاح أو الفشل.

و يعرف التقييم على أنه "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبية ومدى نجاحها في

تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين والمدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل

التدريبي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكرهن ص 251.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

الأهداف التي ترمي إليها عملية التقييم :

- معرفة التغيرات والأخطاء التي حدثت خلال المراحل السابقة.
- إعطاء صورة واضحة على مدى استفادة المتدربين من التدريب.
- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين وتحقيق الأهداف السابقة يجب اعتماد عدة طرق خلال العملية التدريبية.

طرق التقييم : من أجل تحقيق الأهداف السابقة يجب اعتماد عدة طرق خلال العملية التدريبية .

أ- تقييم البرامج التدريبية: تعتمد فعالية التدريب ونجاحته على بنية البرنامج التدريبي بجميع عناصره، ولهذا فإنه يجب أن يولى مكانة خاصة للمسؤولين على عملية التقييم ليقوموا بتحديد أهم المقترحات ومناقشة السبل الممكنة لتفادي السلبيات والحفاظ على ما تتضمنه من إيجابيات تعزيزها.

ب- تقييم المدربين: يعتبر المدربون الركن الأساسي في العملية التدريبية، لأنهم هم القادرين على ترجمة كل ما يتم تصميمه أو تخطيطه إلى عمل تدريبي فعال أو غير فعال وتتم عملية التقييم هذه بثلاث طرق وهي:

\* تقييم المدربين قبل اختيارهم للمساهمة في تنفيذ عملية التدريب اعتمادا على سمعتهم أو إخضاعهم لاختبار يكشف قدراتهم الحوارية والسلوكية مع المتدربين.

\* تقييم المدربين خلال التدريب خاصة في البرامج التدريبية الطويلة المدى .

\* التقييم فور انتهاء التدريب وذلك لمعرفة وجهات النظر للمتدربين في مدربيهم.

3/ تقييم المتدربين : وغالبا ما تكون أربع عمليات فرعية وهي:

أ- تقييم قبل بدء التدريب: ويتم فيها قياس مستوى معرفة المشاركين أو المتدربين بالجوانب المعرفية التي تشملها موضوعات البرنامج وكذا مستوى مهاراتهم وطموحاتهم من خلال مشاركتهم في البرنامج و معدلات أدائهم .

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

ب- تقييمهم أثناء التدريب: وتتمثل في الملاحظة المباشرة لضمان سير عملية التنفيذ بما يتفق مع

الخطط المرسومة سابقا ، وأسلوب المناقشة من طرف المدربين و مراقبة طريقة الإجابة عنها و

ملاحظة ما يملكه المتدربون من فهم واستيعاب للبرامج التدريبية.

ج- تقييمهم فور انتهاء البرنامج التدريبي: وهذا يهدف إلى المقارنة بين نتائج التقييم الخاصة بالمتدربين

قبل بداية البرنامج و بين النتائج المحققة أو الفعلية.

د- تقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي: وعادة ما تكون فترة التقييم سنة أو ستة أشهر من انتهاء

البرنامج لتحديد مدى رسوخ نتائجه لدى المتدربين، وتحديد مدى قدرتهم على استثمار نتائج التدريب

في ممارستهم العملية<sup>1</sup>.

وهناك طرق أخرى تعتمد في عملية التقييم هي:

1- تقييم الانطباعات : أي محاولة التعرف على مدى تقبل الدارسين للبرنامج التدريبي و يتناول

مشاعرهم قبل هذا البرنامج، وتعتبر هذه المرحلة الأرضية التي تمهل لحدوث التعلم فيها و لتقييم هذه

الانطباعات يجب مراعاة :

- تحديد المواد لتقييم

- تصميم استمارة للتعرف على آراء الدارسين.

- ضمان صدق الاستجابة من خلال جعلها بدون أسماء.

- يجب مراعاة رأي المختصين كمدير التدريب أو مدير البرنامج أو غيرها.

2- تقييم التعلم: أي أن يحصل المتدرب على معرفة أو يكتسب مهارة بطريقة تربوية مخططة و ليس

بطريقة عفوية، ويتم قياس التعلم على أساس كمي موضوعي يكون قبل البرنامج و بعده لكل مندوب و

في المجالات المنتظر حدوث التعلم فيها، و يكون تحليل النتائج تحليلا إحصائيا يعتمد على معاملات

<sup>1</sup> د. عبد المعطي عساف ، مرجع سبق ذكره، ص 307-325.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

الارتباط ودرجات مجموعات أخرى ، وغالبا ما يعتمد على درجة الثقة في مقارنة النتائج ومدى دلالتها.

3/ تقييم التغيير في الأداء: إذ نجد هناك فرق بين تحصيل المعرفة و اكتساب المهارة و تغيير الاتجاه و بين الممارسة الفعلية لذلك، أي في السلوك التنظيمي للمتدرب نتيجة لحضوره برنامجا تدريبيا، و للتعرف على هذا التغيير الحادث و مقداره لا بد من قياس الأداء الفعلي للفرد قبل و بعد البرنامج التدريبي، و ذلك من وجهة نظر المتدرب نفسه، رئيسه، مرؤوسيه و زملائه و يمكن أن يحلل الأداء وفق المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{الدافعية}$$

كما أن يقاس التغيير في الأداء بعد عودة الفرد من البرنامج التدريبي إلى عمله و انقضاء ثلاثة أشهر مثلا، بحيث تعتبر هذه الفترة كافية لقيامه بالعمل الذي يظهر التغيير الحادث في أدائه إن وجد، و قد يرجع التغيير في الأداء إلى عوامل قد تطرأ في المنظمة، بحيث تؤثر على أداء العاملين فيها ككل و ليس نتيجة البرنامج التدريبي ذاته.

تقييم النتائج: هناك عدة أمثلة تعود على المنظمة نتيجة التدريب منها: ارتفاع الإنتاجية، انخفاض

التكلفة، زيادة العائد، انخفاض معدل الدوران، نقص الشكاوي، ارتفاع الروح المعنوية، انخفاض

الحوادث و غيرها. و لذلك يجب أن تقاس هذه المتغيرات قبل و بعد برنامج التدريب بوقت كاف لحدوث انتقال أثر التدريب.

و هنا يمكن طرح السؤال التالي: كم من هذه النتائج يعود فعلا إلى التدريب و ليس لعوامل أخرى ؟

و قد لا يكون للمدرب دخل فيها.<sup>1</sup>

و يمكن أن تخلص إلى نتيجة وهي أن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط.

<sup>1</sup> أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره: ص 171,174.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتدريب

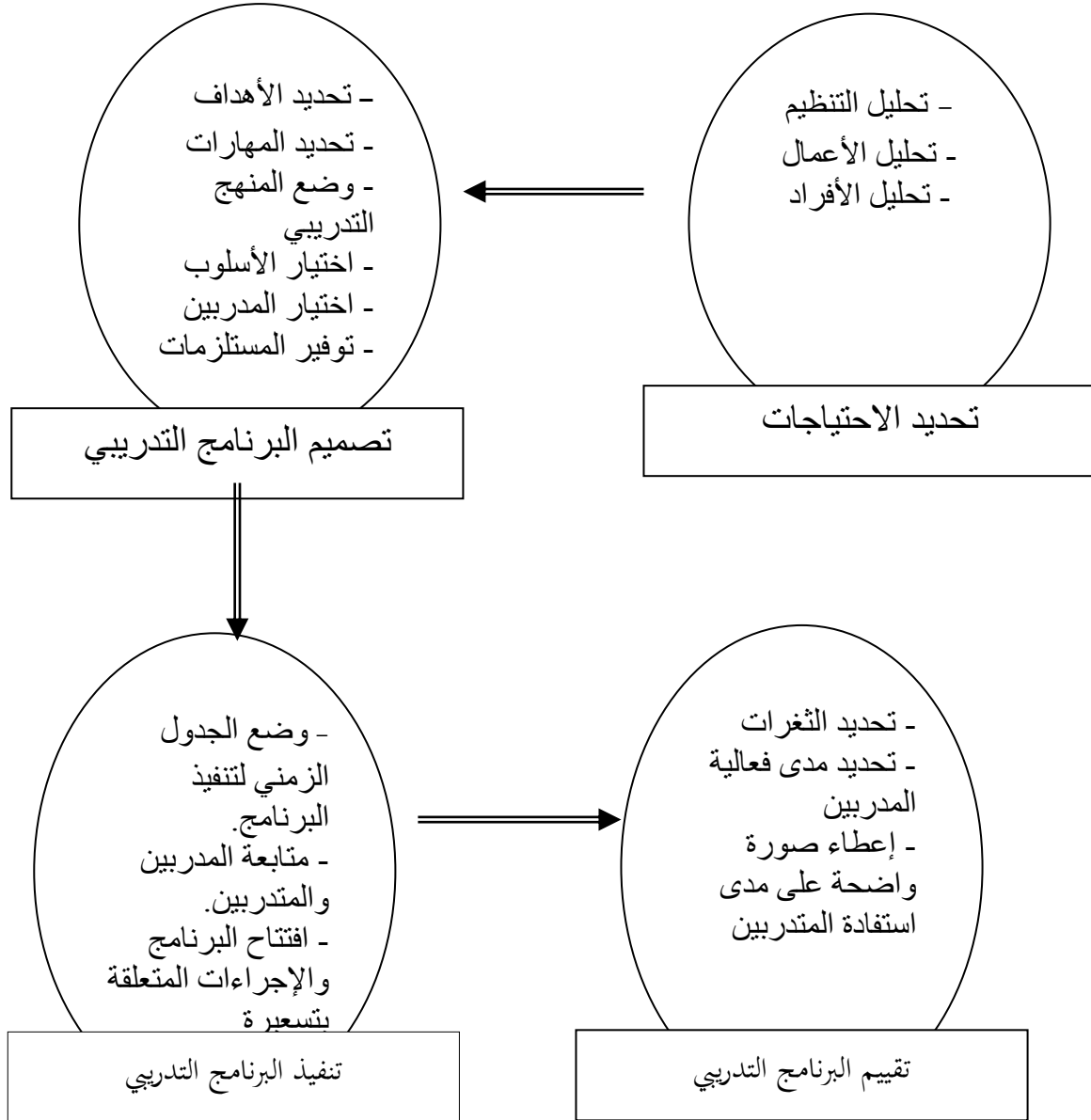
---

- فقط وإنما تعتمد على دقة التنفيذ، ثم تقييم النشاط التدريبي بشكل عام، وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة ويرجع ذلك إلى ما يلي:
- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
  - تعقد عملية القياس نتيجة وجود كثير من العوامل المطلوب قياسها.
  - عدم توافر الأساليب الإحصائية الحقيقية للقياس.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره: ص 231.

الشكل رقم 4: "مختلف مراحل إعداد البرنامج التدريبي"



المصدر: فرجاني بركاتي، مذكرة التدريب في ظل الجودة الشاملة، المركز الجامعي بالمدينة ،

د2003/2004 ،

### خلاصة الفصل :

يعتبر التدريب ذلك النشاط الذي يهدف الى تنمية وتطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم بشكل خاص ، وبالتالي تحسين الخدمة بالمؤسسات وزيادة انتاجيتها بشكل عام ، كما انه يساعد في مسايرة التطورات التكنولوجية ، وبلوغ اهداف المؤسسة ، لذا تشهد الازمنة الاخيرة اهتمام المؤسسات بشكل كبير بالدورات التدريبية .

غير ان التدريب يمر بعدة خطوات ، يمكن تلخيصها في اربعة مراحل ، تتمثل المرحلة الاولى في تحديد الاحتياجات التدريبية ، اما المرحلة الثانية فتتعلق بتصميم البرنامج التدريبي بناء على الاحتياجات ، لتاتي المرحلة الثالثة وتتعلق بتنفيذ البرنامج التدريبي، و اخر مرحلة تتمثل في تقييم البرنامج التدريبي لتصحيح الازخطاء التي تم الوقوع فيها .



**الفصل الثاني**  
**علاقة تقييم الأداء**  
**بوظيفة التدريب**

تمهيد:

يعد مصطلح اداء العاملين من المفاهيم التي حضت باهتمام كبير من الباحثين و المفكرين في مجال الادارة، حيث يعتبر اداء العاملين المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الافراد داخل التنظيم ، كما انه يمثل نشاط يؤدي الى نتيجة و يغير المحيط باي شكل من الاشكال ، ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس و الغموض باختلاف اتجاهات المفكرين لذا اردنا ان يكون موضوع هذا الفصل توضيح لهذا المصطلح و علاقته بالتدريب و قد تطرقنا في هذا الفصل الى ثلاثة مباحث

المبحث الاول: مدخل لدراسة الاداء.

المبحث الثاني: تقييم الاداء.

المبحث الثالث: التدريب و اثره على اداء العاملين .

المبحث الأول: مدخل لدراسة الأداء:

المطلب الأول: مفهوم الأداء:

يعد الاداء من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، ولهذا

سوف نحاول من خلال اعطاء مجموعة من التعريفات لتوضيح هذا المفهوم نذكر منها :

◀ التعريف الاول: يعرف الاداء على انه " هو تنفيذ الموظف لعماله و مسؤولياته التي تكلفه

بها المؤسسة او الجهة التي ترتبط بها وظيفته " <sup>1</sup>.

◀ التعريف الثاني: يعرف ايضا على انه " هو قيام الفرد بالانشطة و المهام المختلفة التي

يتكون منها عمله <sup>2</sup>.

◀ التعريف الثالث: يعرف الاداء بأنه الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه باي عمل من

الاعمال <sup>3</sup>.

◀ التعريف الرابع: ويعرف ايضا على انه " قيام الفرد بالانشطة و المهام المختلفة التي

يتكون منها عمله خلال فترة محددة <sup>4</sup>.

و من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء هو ذلك النشاط و المهارة أو الجهد المبذول من

طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام المهام الوظيفية الموكلة له حيث يحدث هذا

السلوك تغييرا بكفاءة و فعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

<sup>1</sup> أنور ابو موسى و يعي كلاب، الاحتراق الوظيفي و تأثيره على اداء العاملين ، رسالة لنيل درجة دبلوم مهني متخصص في ادارة منظمات المجتمع المدني، غزة، 2012/2011 ص30.

<sup>2</sup> ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2004، ص44.

<sup>3</sup> طلال عبد الملك الشريف، الانماط القيادية و علاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض، 2004، ص93.

<sup>4</sup> توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الاداري و علاقته بالاداء الاداري لمديري القطاع العام ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الايلامية بغزة فلسطين، 2009، ص64.

المطلب الثاني: محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور او المهام ، و

يعني هذا ان الاداء في موقف معين يمكن النظر اليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من :

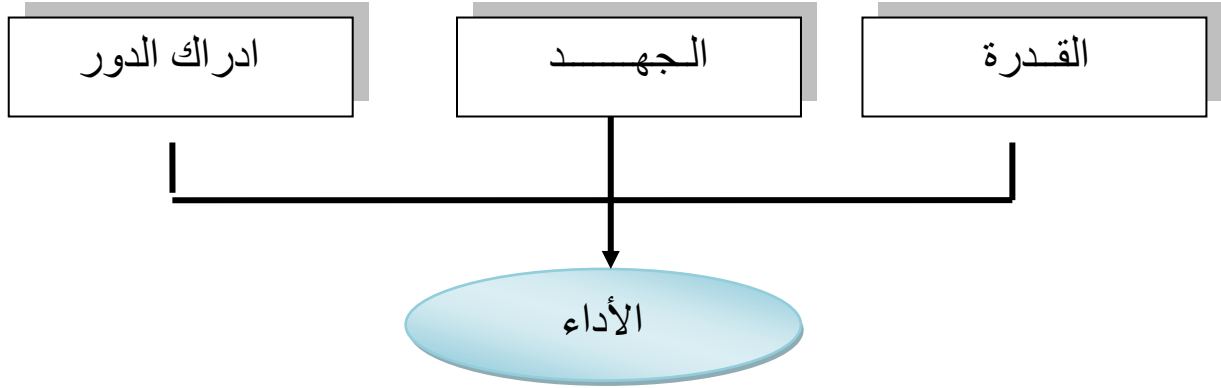
(1) الجهد.

(2) القدرات.

(3) ادراك الدور (المهام الوظيفية).

يشير الجهد الى حقيقة دافعية الفرد للأداء، كما أنه يعني كمية الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الموظف لأداء مهام مهمته او وظيفته وذلك للوصول الى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله، اما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لاداء الوظيفة ، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ، ويشير ادراك الدور او المهام الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه ضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، و تقوم الانشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد باهميتها في اداء مهامه بتعريف ادراك الدور.

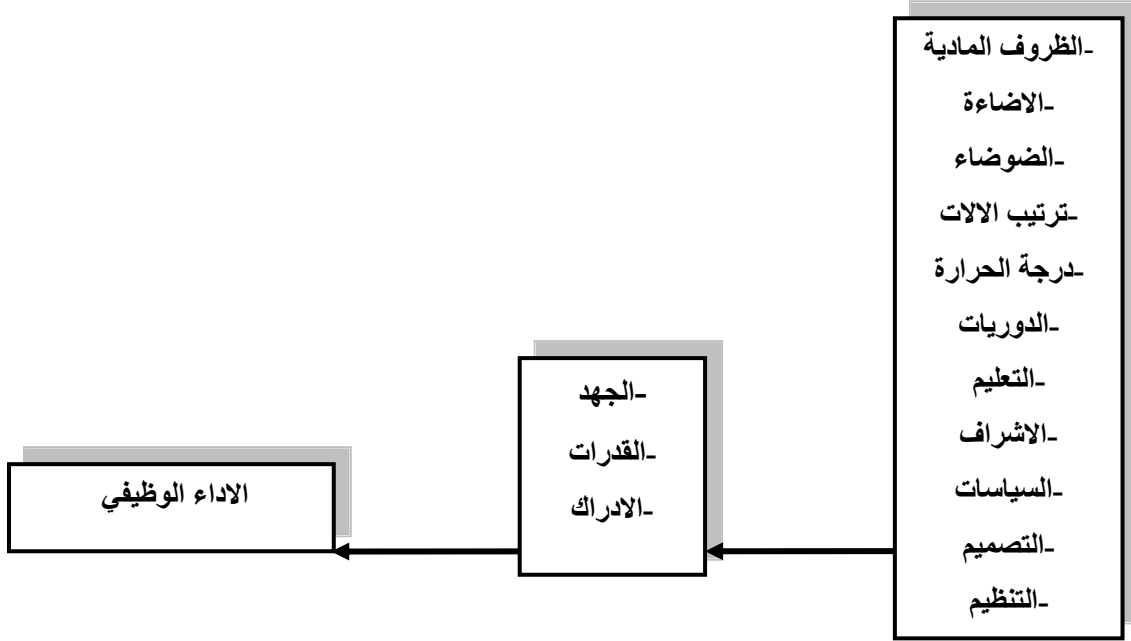
الشكل رقم ( 05) يوضح محددات الاداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة .

المطلب الثالث: العوامل البيئية كعوائق للأداء:

الشكل رقم (06)



المصدر: أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،

الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2001، ص 31

## المبحث الثاني: تقييم الأداء:

ان عملية تقييم اداء العاملين من العمليات الادارية المهمة التي يتوقف عليها نجاح اي منظمة ، ذلك انها تجعل الرؤاء يلاحظون اداء مرؤوسهم بشكل مستمر ومتواصل ومنتظم ، مما يمكنهم من تقييمهم بشكل جيد، كما تجعل العاملين يقدمون افضل مستوى من الاداء مادام هناك من يقوم بتقدير عملهم ومراقبة ادائهم ، فيمكن الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ولرفع كفاءة الجهاز الاداري بمختلف مستوياته ومن اهمها ادارة شؤون الموظفين خاصة.

## المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء.

هناك عددا من التعريفات التي توضح مفهوم تقييم الاداء نذكر من بينها:

- ◀ يعرف " الكبيسي" تقييم الاداء على انه " العملية الادارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الاداء المتحقق فعلا للعاملين مقارنة مع ادائهم السابق وبأداء اقرانهم او بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي ان يتحقق".
- ◀ كما عرفه " علاقي" على انه " العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى الزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي تحققت من الزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم".<sup>1</sup>
- ◀ يعرف ايضا على انه " تحديد وتعريف الفرد بكيفية ادائه لوظيفته ، و احيانا عمل خطة لتحسين وتطوير ادائه ، و عندما يطبق تقييم الاداء بصورة جيدة فانه لا يوضح للفرد

<sup>1</sup> عبد الله حمد محمد الجساسي، اثر الحوفز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان 2010/2011 ، ص 108.

مستوى ادائه الحالي فقط ، ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد و اتجاهات المهام المستقبلية

1،

◀ تقييم الاداء هدفه تحديد اداء العامل و تعريفه به و كيف ينبغي ان يؤدي عمله و تصميم خطة اتنمية العامل، فمن شأن تقييم الاداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى ادائه بل التأثير على مستوى ادائه مستقبلا.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء:

لتقييم الاداء الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين و المنظمة ، و هو ما يجعله عملية ضرورية و محورية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات ، و لعل ابرز فوائد تقييم الاداء:<sup>3</sup>

- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون ان جهدهم موضع تقدير و اهتمام ادارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم و قادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية.
- اشعار العاملين بمسؤولياتهم ، فعندما يشعر الفرد ان نشاطه موضع تقييم من قبل قادته ، و ان نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي فانه يبذل قصار جهده في العمل.
- تقييم الاداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية او مكافأة على اساس جهده في العمل ، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين.
- الرقابة على المشرفين، حيث ان تقييم الاداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة و تقييم جهود المشرفين و قدراتهم الاشرافية و التوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم .

<sup>1</sup> راوية حسن، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 208.

<sup>2</sup> مصطفى محمد ابوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 208.

<sup>3</sup> مهدي حسن زويلف ، ادارة الافراد، ط3 عمان دار مجدلاوي 1998، ص 241.

• استمرار الرقابة والاشراف ، فتقييم الاداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا و سليما على ادائهم .

• تقييم سياسات الاختيار و التدريب ، حيث يعد تقييم الاداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار و تدريب العاملين الى جانب تحديد الثغرات و العمل على معالجتها.

### المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء:

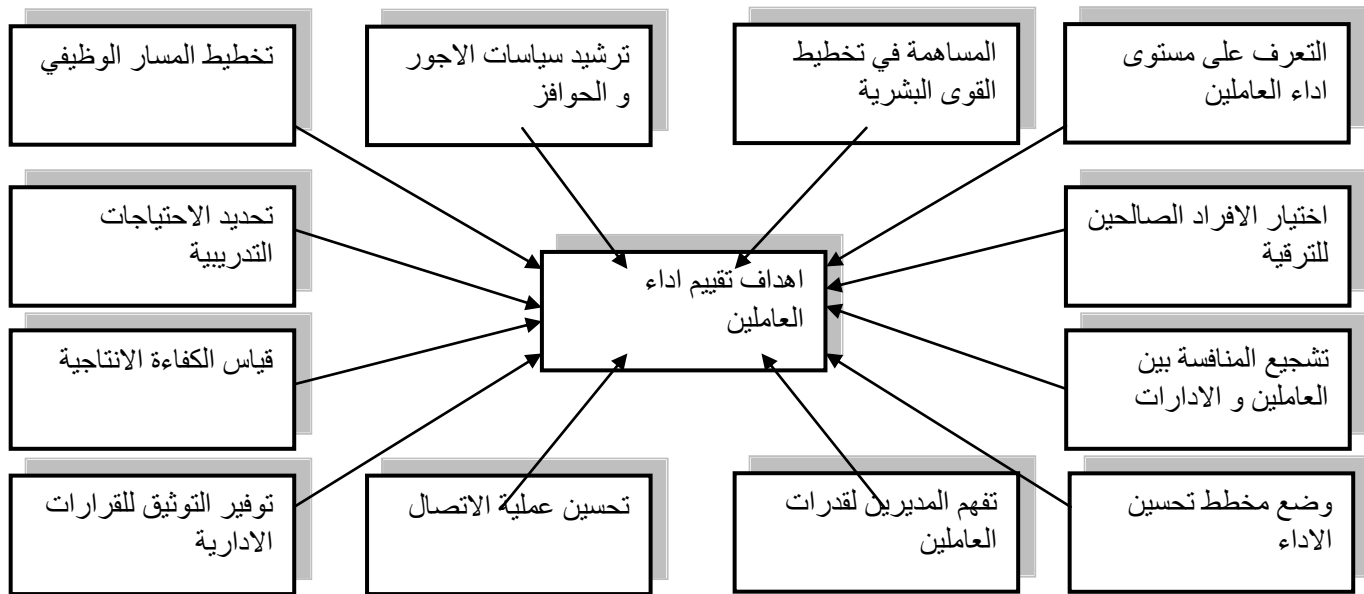
يهدف تقييم الاداء الى التعرف على مدى مستوى كل فرد ، لتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة ، و

تقنيات المعلومات و الاتصالات اللازمة لرفع مهارات و صقل خبرات من يحتاج ذلك من العاملين ،

لوضع كل عامل في المكان المناسب له وفق اسس علمية و موضوعية و من هنا يمكن تلخيص اهداف

تقييم الاداء من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): اهداف تقييم العاملين.



المصدر: سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين و اثاره على الاداء الوظيفي، مذكرة مقدمة

لنيل شهادة الماجستير ، السعودية ، 2009، ص 89 .



المبحث الثالث: التدريب و أثره على اداء العاملين .

المطلب الأول : طرق تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم الاداء ، ويمكن تقسيمها الى طرق تقليدية و طرق

حديثه<sup>1</sup>:

أ- الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الاداء عى الحكم الشخصي للرؤساء على اداء

مرؤوسهم، و ان كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الاخرى في تحديدها لانواع الاحكام المحددة

فيها ، و من هذه الطرق نذكر:

أ-1- طريقة الترتيب البسيط:

تعتبر هذه الطريقة من اقدم الطرق المستعملة في تقييم الاداء، و تعتمد على ترتيب الافراد

العاملين بالتسلسل من الاحسن الى الاسوأ، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ تصاعديا او

تنازليا، و غالبا ما يتم ذلك بمقارنة اداء الشخص بالآخرين على الا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة

، بل يجب ان يشمل الاداء الكلي للشخص .

\*مزايا هذه الطريقة:

- سهولة التطبيق .

- التفرقة بين الكفاء و غير الكفاء بطريقة واضحة .

\* عيوب هذه الطريقة:

-ان شخصية القائم بعملية التقييم و طريقة تفكيره و احتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير

موضوعية .

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة-رسالة ماجستير-تخصص علوم تجارية ن جامعة محمد بوضياف ، كلية العلوم الاقتصادية، المسيلة ، 2006/2005، ص 27.

-يصعب تطبيقها في حالة وجود عدد كبير من الافراد.

- لا تظهر نواحي الضعف و القصور في اداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدى.

### أ-2-طريقة المقارنة المزدوجة:

يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الافراد العاملين الذين يخضعون هم ايضا للتقييم في المجموعة نفسها ، فاذا كان لدينا 05 افراد عاملين فيتم تقييم الفرد (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الافضل ، ثم يتم مقارنة (أ) مع (ج) و (د) مع (هـ) لمعرفة ايهم الافضل لذلك فاستخدام هذه الطريقة لـ 5 افراد عاملين يتضمن 10 قرارات حيث يأخذ كل قرار شخصين فقط.

$$\left[ \frac{1-}{2} \right] \text{ عدد القرارات المتخذة} = \text{عدد الافراد العاملين} \times \text{عدد الافراد}$$

#### ● مزايا هذه الطريقة:

- تتمير هذه الطريقة بانها اذا قام اكثر من شخص بعملية المقارنة ، ففي الغالب سوف يصلون الى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت اي طريقة اخرى من طرق التقييم .

#### ● عيوب هذه الطريقة:

- يصعب استخدامها في الاقسام التي تحتوي عددا كبيرا من الافراد .
- لا تصلح لاغراض التدريب او الترقية لانها تحدد نواقص الافراد ، ويكاد يكون الغرض منها هو اخبار مدى نجاح المؤسسة في عملية الاختيار والتحسين.
- استغراقها لوقت كبير في حالة ما اذا كان عدد الافراد كبير.

## أ-3- طريقة التدرج :

توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل ادارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للاداء، ويتم مقارنة اداء الافراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة ادائه ، و مما يؤخذ على هذه الطريقة هو تأثيرات مستديمة ومؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة كما ان هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الاداء ضمن الدرجة او التصنيف الواحد مما يتنافى والعدالة في التقييم .

## أ-4- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات او الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الاداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدود وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة الى الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالاداء .<sup>1</sup>

## أ-5- طريقة التوزيع الاجباري:

يطلب من المقيم وفقا لهذه الطريقة وضع وضع مجموعة الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة او مستوى التقييم، و عادة ما يتم تقييم الافراد ووضعهم في فئات التقييم بين ضعيف و اقل من المتوسط ، و متوسط و اعلى من المتوسط و جيد .

تشرط هذه الطريقة ان يقوم المقيم بتوزيع الافراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية

موزعة على اساس التوزيع الطبيعي كما يلي:

10% من الموظفين في الفئة الاولى (ضعيف) .

20% من الموظفين في الفئة الثانية ( اقل من المتوسط) .

40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط) .

20% من الموظفين في الفئة الرابعة ( اعلى من المتوسط) .

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي ،ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2003، ص 131.

10% من الموظفين في الفئة الخامسة ( جيد) .

و يعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع على اعتقاد الادارة ان الظاهرة الطبيعية تميل عادة الى التركيز حول القيمة الوسطى ، و يقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي .  
و من المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة ، هو ما يواجهه من استياء لدى الموظفين او الافراد موضع التقييم ، نتيجة اعتقادهم انه يتم توزيعهم بهذا الاسلوب بشكل غير عادل من منطلق انه لا يجوز التقييم على اساس ان جميع الظواهر الطبيعية متماثلة .

• مزايا هذه الطريقة:

- سهولة عملية تقييم الاداء .

- سرعة التقييم .

- لا يبذل المقيم جهدا ووقتا كبيرين في التقييم .

• عيوب هذه الطريقة:

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الراي الشخصي للمقيم .

- نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية ، فلا توضح مستوى الاداء بشكل دقيق ، اذ تقتصر على

بيان ان فلان اكفاء من فلان .

- لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في اداء الموارد البشرية .

- صعوبة استخدام طريقة التوزيع الاجباري عندما يكون عدد الافراد المقيمين صغيرا ، حيث

لا يمكن تقسيمهم الى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة

ب- الطرق الحديثة:

ب-1- مقياس التدرج على اساس سلوكي:

يرتبط هذا المقياس و يأخذ بالعناصر الاساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البياني و المواقف الحرجة حيث انه يتم تحديد و تصميم اعمدة لكل صفة او سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي و ليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني ، و يتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات و سلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات او السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الاساسية.

اضافة الى ذلك فانه يتم توضيح و تفسير المستويات المختلفة للسلوك و درجة فاعليته كأن يكون اداء متميز او جيد او ضعيف ...الخ ، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل اثناء عملية التقييم .

● مزايا هذه الطريقة:

- تساهم في تقليل الاخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لابعاد العمل للمقيم ، و كذلك ملاءمتها للفرد العامل من حيث ربطها بأدائه الفعلي بالاداء المطلوب .
- تقليل الصراعات بين الافراد حول نتائج التقييم .
- تساهم هذه الطريقة في تحديد نقاط الضعف بدقة و بالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التكوينية للافراد العاملين .

● عيوب هذه الطريقة:

- ارتفاع التكلفة و الوقت و الجهود المطلوبة في تطوير المقاييس و تنفيذها.
- لا يمكن استخدامها في المؤسسات الصغيرة نظرا لكلفتها العالية.

## ب-2- طريقة الملاحظات السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس لمعالجة عيوب الطريقة السابقة ، و بموجب هذه الطريقة يتم تحديد الابعاد السلوكية المتوقعة للاداء ، كما في الطريقة السابقة ، الا ان المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الافراد العاملين ، ويرتبهم على خمسة اوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد ، و من ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الافراد العاملين لكل بعد من ابعاد العمل ، اي ان كل بعد او متغير يحتوي على مواقف متعددة

و تتميز هذه الطريقة بانها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع ، اي ان المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الافراد العاملين ، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه و معرفته لسلوك الافراد العاملين .

## ب-3- طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة الى قياس مهارات و صفات معينة، مثل التخطيط ، التنظيم و العلاقات الانسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها و تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الادارية، و بصورة خاصة الافراد المرشحين للترقية في الادارة العليا ، فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم ، الى الافراد مهمة القيام بمحاكات بعض المهام او مواجهة الضغوط و صراعات العمل، و بعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الافراد و تقييم مهاراتهم او قدراتهم الادارية المحتملة.

## ● مزايا هذه الطريقة :

- توفير مقياس موضوعي لاداء الافراد للمهام الادارية.

- توفير معلومات مؤكدة و محددة ، و المساعدة في تصميم خطط تنمية

- تعتبر أكثر المقاييس استعمالا في تقييم الأداء و تقادارية فردية .

- تتميز بالاعتمادية و الصلاحية و القبول لدى المديرين العاملين .

• عيوب هذه الطريقة :

- تتميز بكلفة عالية.

- عدم امكانية استخدامها في جميع المستويات الادارية المختلفة.

ب-4- طريقة الادارة بالاهداف :

يتم تقييم الاداء في هذه الطريقة و قياسه عن طريق المقارنة بين الاهداف الموضوعة و

المسطرة من قبل المؤسسة للفرد من اجل انجازها مع ما انجز فعلا .

و تمر هذه الطريقة بعدة خطوات و هي كالتالي<sup>1</sup> :

1- تحديد الاهداف و النتائج المطلوب تحقيقها ، و التي سيتم قياس الاداء و تقييمه على

اساسها ، و يتم هذا بالاتفاق بين الرئيس و المرؤوس .

2- اثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الاهداف و متابعة تحقيق

النتائج . بما اتفق عليه في بداية الفترة ، و تحديد الانحراف عن التنفيذ ايجابا او سلبا .

و تركز هذه الطريقة على تقوية العلاقة بين الرئيس و المرؤوس ، و زيادة تحفيز الافراد

على العمل .

• مزايا هذه الطريقة:

- تسهيل عملية التخطيط و التنسيق في الاهداف .

- تعرف الافراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا ، و ماهي امكانياتهم .

• عيوب هذه الطريقة:

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 131.

• صعوبة مقارنة مستوى اداء الافراد نظرا الى ان كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للاهداف المحددة .

• صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لانها تتطلب مهارات ادارية عالية لتحديد الاهداف، كما تتطلب مهارة في صياغة الاهداف بشكل واضح.

المطلب الثاني: اثر التدريب على اداء الموارد البشرية.

ان التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا ، حيث يهدف الى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل ، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة، فطبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية او تنظيمية اصبحت تفرض عليها ان تفتش عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مركز التدريب المختلفة.

كما ينظر الى وظيفة التدريب على انها الوظيفة المكتملة للتعين، فلا يكفي ان تقوم المنظمات باختبار الموظفين وتعيينهم وانما يجب اعداد هؤلاء الافراد وتنمية قدراتهم على اداء الاعمال المسندة لهم و مساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات و المعارف و تزويدهم بالاساليب الجديدة لاداء الاعمال و صقل مهاراتهم ، و للتدريب تاثيرات متعددة على اداء الموارد البشرية نذكر من اهمها مايلي :

- 1 - رفع مستوى الاداء و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية .
- 2 - تقوية العلاقات الانسانية بين الافراد و تطوير اتجاهاتهم .
- 3 - يساهم في زيادة رضى العاملين عن الادارة و بالتالي تنمية شعور العاملين بالانتماء و الولاء للمنظمة .

4 - زيادة رضى الادارة عن العاملين

5 - تخفيض معدلات كل من الغياب و دوران العمل .



6 - توعية الموارد البشرية بأهمية التدريب و اكسابهم القدرة عن البحث عن الجديد و المستحدث

في شتى مجالات العمل<sup>1</sup>.

7 - صقل مهارات العاملين و زيادة كفاءتهم.

8 - يساعد العاملين على انجاز مهامهم باقل وق

---

<sup>1</sup> علي يونس ميا ، قياس اثر التدريب في اداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العليا ، جامعة تشرين، سوريا،

المجلد31، العدد1، 2009، ص 5

## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل عدة موضوعات حيث اشتمل المبحث الأول على ثلاث مطالب، مفهوم الأداء ومحدداته وعوامل البيئية المؤثرة على تنبيه الأداء والمبحث الثاني كان محتواه تقييم الأداء وأهميته في رفع معنويات العاملين وما مدى تأثير المدخل السلوكي على نتائج عملية تقييم الأداء وتم كذلك مناقشة الهدف من تقييم الأداء وهو توفير المعلومات الصحيحة عن الموظفين وتشجيع المنافسة بينهم لتحسين زيادة كفاءة الأداء.

وفي المبحث الثالث درسنا مختلف طرق تقييم الأداء ، وفي المطلبين الأخيرين التدريب وعلاقته بتقييم الأداء، فقد أصبح الإتقان والمتابعة والتعليم المستمر والتدريب الموجه وإعادة التدريب وسيلة لتنمية القدرة على التطوير والتجديد والابتكار وصقل المهارات وترسيخ مفهوم الجودة، مما يرتقي بمستوى الأداء البشري .

## الفصل الثالث

اثر التدريب على أداء الموارد  
البشرية في المؤسسة  
الاستشفائية المتخصصة  
للأمومة و الطفل بمستغانم

## مقدمة الفصل:

تلجأ معظم المؤسسات الى القيام بعملية المراجعة لسياساتها واهدافها ونشاطاتها المتعلقة بالتدريب لضمان تطوير وتنمية الموارد البشرية وكذا تمكين عمالها من اكتشاف المعارف والمعلومات والاتجاهات والمهارات التي تتطلبها اعمالهم الجديدة وهذا مواكبة للتطورات الحاصلة في مختلف الميادين العلمية والاقتصادية والتكنولوجية.

فالتدريب اصبح يعد وظيفة اساسية لا يمكن لاي مؤسسة ان تتجاهله مهما كان حجمها او طبيعة نشاطها ومن خلال هذا الفصل سنحاول اسقاط الجانب النظري لاثر التدريب على اداء الموارد البشرية بالنسبة لموظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للطفولة والام بولاية مستغانم من خلال مبحثين:

المبحث الاول : التعريف بالمؤسسة المتخصصة للامومة والطفل بمستغانم.

المبحث الثاني : الاطار العام للدراسة التطبيقية .

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة المتخصصة للامومة و الطفل بمستغانم.

المطلب الاول :تعريف المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للامومة و الطفل مستغانم.

تعتبر المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للامومة و الطفل " لالة خيرة " بمستغانم مؤسسة

ذات منفعة عامة تقوم بتوفير خدمات الرعاية الصحية لسكان الولاية و ما يجاورها دون استثناء.

انشأت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 62-08 فبراير تحمل انشاء و تنظيم و سير عمل القطاع الصحي و

انشاء مؤسسات استشفائية متخصصة ، مؤسسة عامة ذات طابع اداري بالشخصية الاعتبارية و

الاستقلال المالي تحت اشراف السيد والي الولاية ، تضم حوالي 350 عامل ضمن الطابق الاداري،

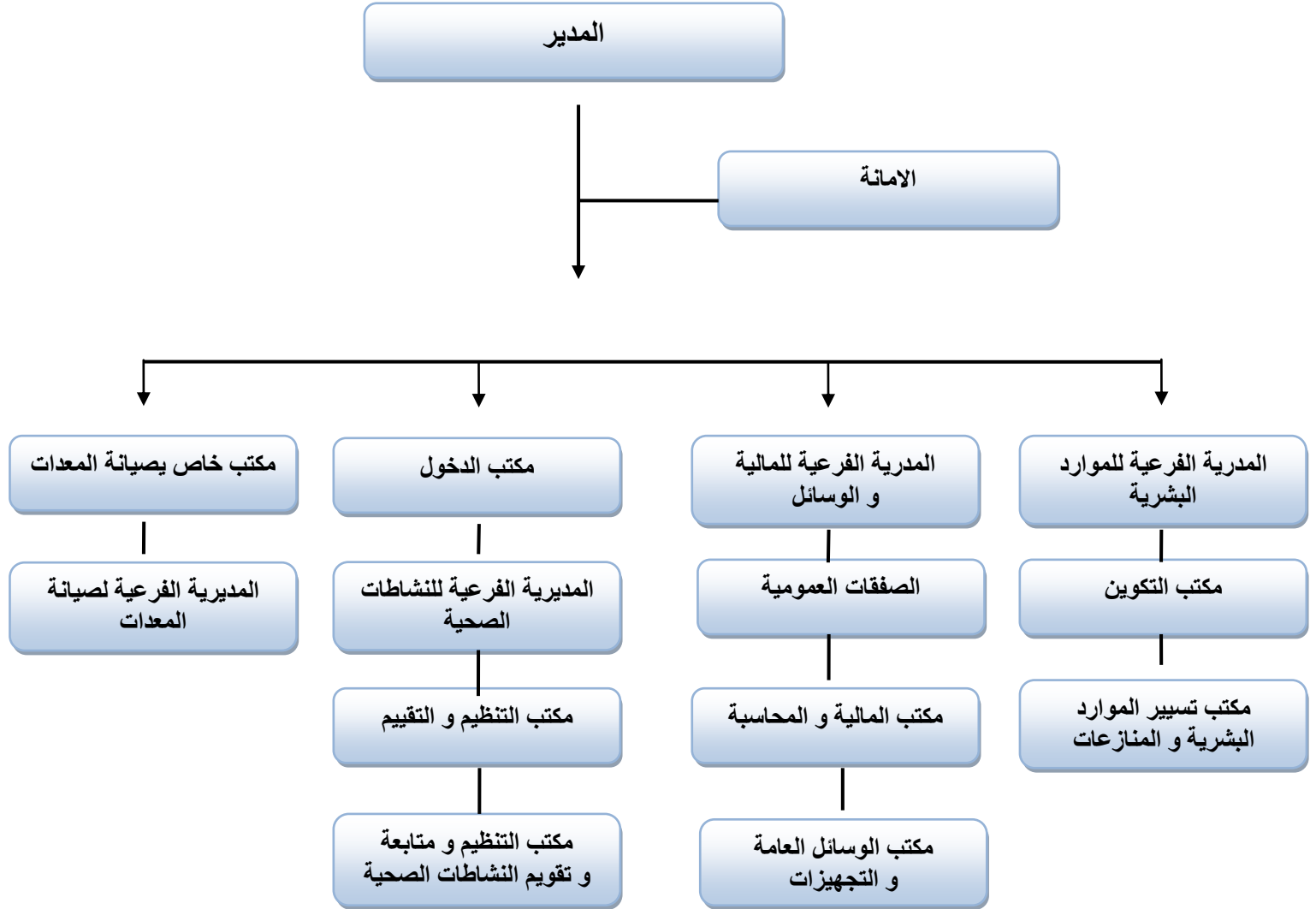
الطاقم الطبي، عمال اخرين.

من مهام هذه المؤسسة نذكر من بينها :

- توفير الاحتياجات الصحية للسكان فيما يخص التوليد و امراض النساء.
- ضمان النظافة و الصحة و مكافحة التلوث و الامراض الاجتماعية.
- ضمان التدريب و اعادة التدريب لموظفي الخدمات الصحية.
- ضمان تنظيم و برمجة توزيع الرعاية العلاجية و التشخيص و للعلاج في المستشفيات

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

الشكل رقم (08)



المبحث الثاني : الاطار العام للدراسة للميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة للامومة و  
الطفل .

المطلب الاول : مجتمع و منهج الدراسة.

من خلال هذه الدراسة نحاول اسقاط الجانب النظري لاثرتدريب على اداء الموارد

البشرية بالنسبة لموظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للامومة للطفولة و الطفل بولاية مستغانم  
الذي يقدر بحوالي 350 موظف ا اما عينة الدراسة فتمثلت في عينة عشوائية تقدر بـ 40 عامل اين تم  
توزيع 40 استبيان ، تم استرجاع 35 استمارة اي ما يعادل نسبة 88 % التي تمت عليها الدراسة .

المطلب الثاني: منهجية الدراسة .

اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبيان كأداة لجمع مختلف المعلومات المراد تحصيلها والذي

هو عبارة عن مجموعة من الاسئلة المطروحة حول الموضوع يتم وضعها ضمن استمارة منظمة قصد  
الحصول على اجوبة للاسئلة الواردة فيها، وقد تم اختيار طريقة الاستبيان نظرا لطبيعة الموضوع و  
حجم مجتمع الدراسة

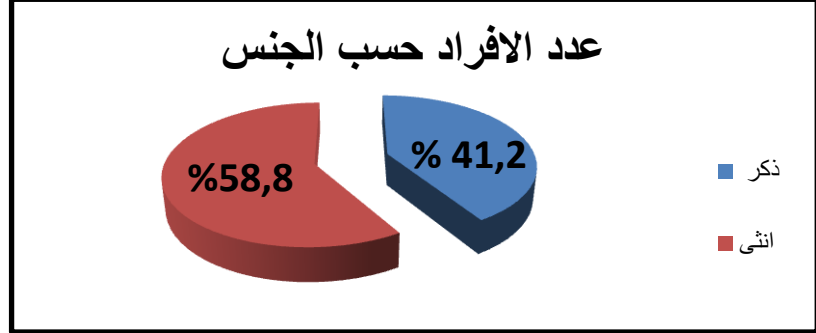
المطلب الثاني : تحليل اسئلة الاستمارة

01 -توزيع العمال حسب الجنس .

جدول رقم (02): عدد العمال حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	14	41.20 %
انثى	20	58.80 %
Σ	34	100 %

الشكل رقم (09):



من خلال تحليل معطيات الجدول نجد ان نسبة 41.2 % ذكور مقابل 58.8 اناث ويرجع هذا الى طبيعة نشاط المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للامومة و الطفولة.

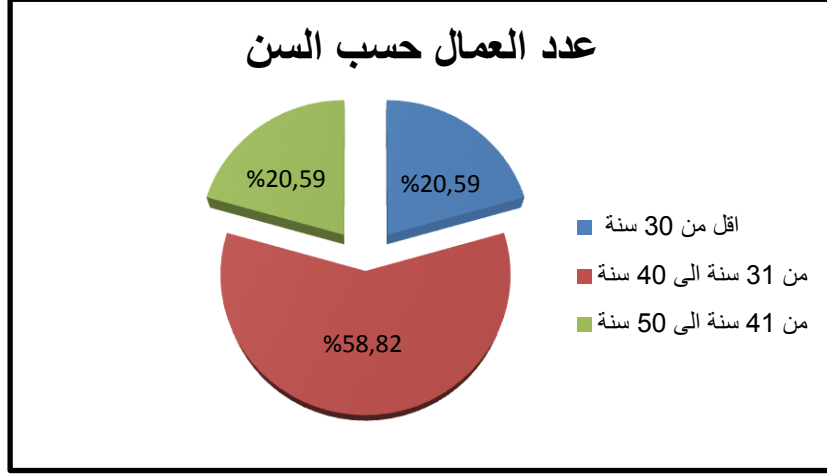
## 02- توزيع العمال حسب السن :

الجدول رقم (03) عدد العمال حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	7	20.59%
من 31 سنة الى 40 سنة	20	58.82%
من 41 سنة الى 50 سنة	7	20.59%
Σ	34	100%



الشكل رقم (10): عدد العمال حسب السن .



من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 58.82 % تمثل 20 عامل من ضمن فئة السن من 31

سنة الى 40 سنة وهي الحصة الاكبر تليها نسبة 20.59 % تمثل 7 عمال ضمن فئة السن اقل من 30

سنة ، ثم نسبة 20.59 % تمثل 7 عمال ضمن فئة السن من 41 سنة الى 50 سنة .

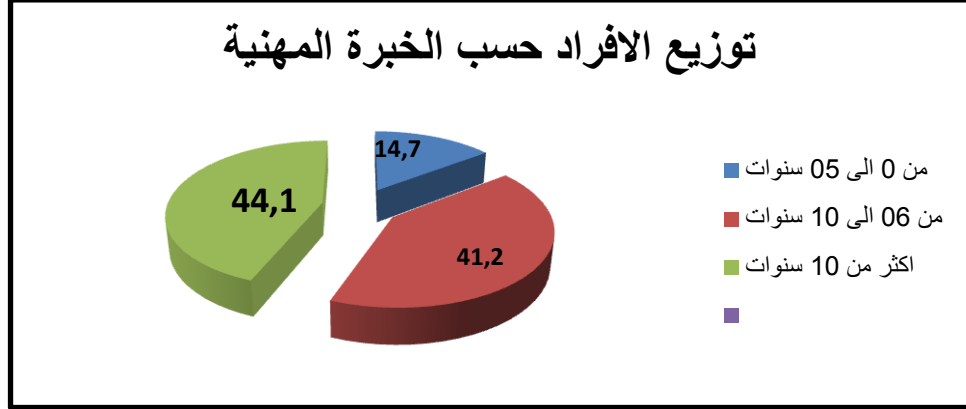
نستنتج ان معظم العمال يمثلون طاقات شبانية قابلة للتدريب.

### 03- توزيع العمال حسب الخبرة المهنية.

الجدول رقم (04): توزيع العمال حسب الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
14.70 %	05	من 0 الى 05 سنوات
41.20 %	14	من 06 الى 10 سنوات
44.10 %	15	اكثر من 10 سنوات
100 %	34	∑

الشكل رقم (11): توزيع الافراد حسب الخبرة المهنية.



نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 44.1 % تمثل عامل يتراوح عدد سنوات خبرتهم المهنية

اكثر من 10 سنوات ، تليها نسبة 41.20 % تمثل عامل يتراوح عدد سنوات خبرتهم المهنية من 06 الى

10 سنوات ، ونسبة 14.7 % تمثل عامل يتراوح عدد سنوات خبرتهم المهنية من 0 الى 05 سنوات.

مما سبق نستنتج ان جل عمال المؤسسة لهم اكثر من 05 سنوات خبرة مهنية ، مما يعني انهم

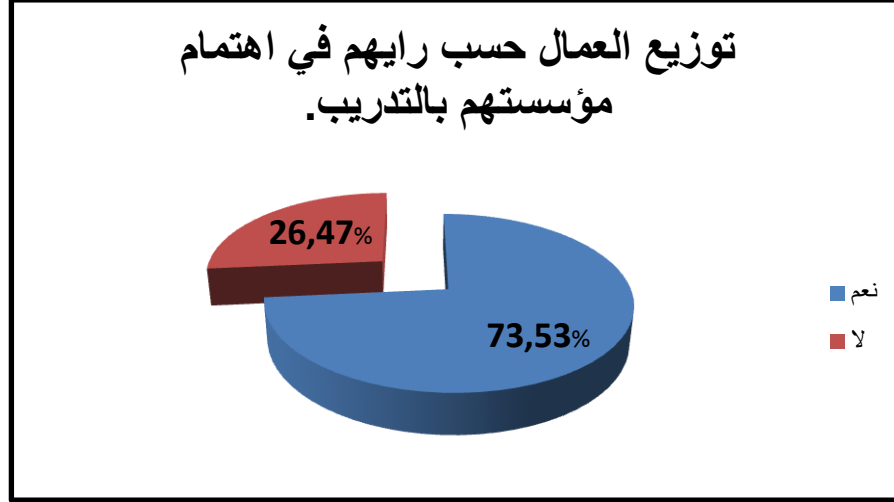
يتمتعون بالخبرة .

#### 04-اهتمام المؤسسة بالتدريب :

جدول رقم (05): توزيع العمال حسب رأيهم في اهتمام مؤسستهم بالتدريب.

النسبة المئوية	التكرار	الرأي
% 73.53	25	نعم
% 26.47	09	لا
% 100	34	∑

الشكل رقم (12): توزيع العمال حسب رأيهم في اهتمام مؤسستهم بالتدريب.



من خلال معاينة الجدول نلاحظ ان نسبة 73.53 % والتي تمثل 25 عامل كانت اجابتهم بأن

مؤسستهم تهتم بالتدريب ، في حين ان نسبة 26.47 % والتي تمثل 09 عمال كانت اجابتهم ان مؤسستهم لا تهتم بالتدريب .

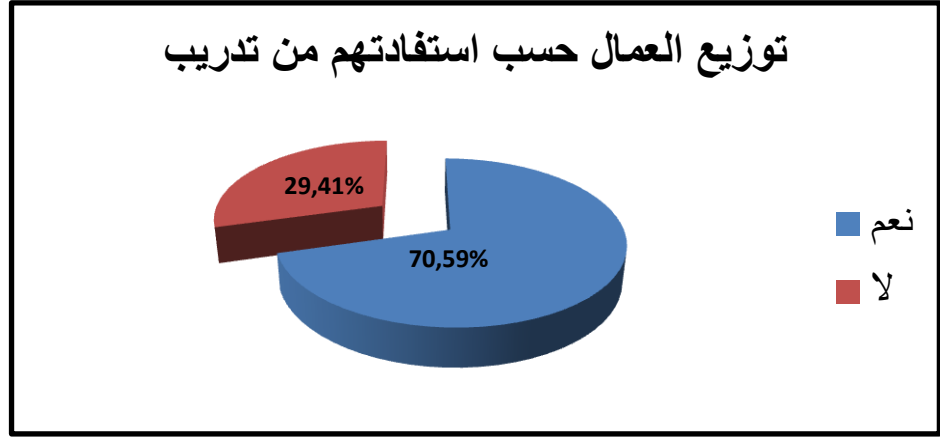
من هنا نستنتج ان المؤسسة تهتم بتدريب عمالها من اجل مساهمة اي جديد وتطور .

05-استفادة العمال من تدريب معين.

الجدول رقم (06): توزيع العمال حسب استفادتهم من تدريب

الاستفادة من تدريب	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	70.59 %
لا	10	29.41 %
Σ	34	100 %

الشكل رقم (13) توزيع العمال حسب استفادتهم من تدريب



نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 70.59 % والتي تمثل عامل كانت اجابتهم بانهم سبق وان تلقوا تدريب بالمؤسسة ، في حين ان نسبة 29.41 % والتي مثلت عامل تمثلت اجابتهم بانهم لم يسبق لهم و ان تلقوا تدريب بالمؤسسة .

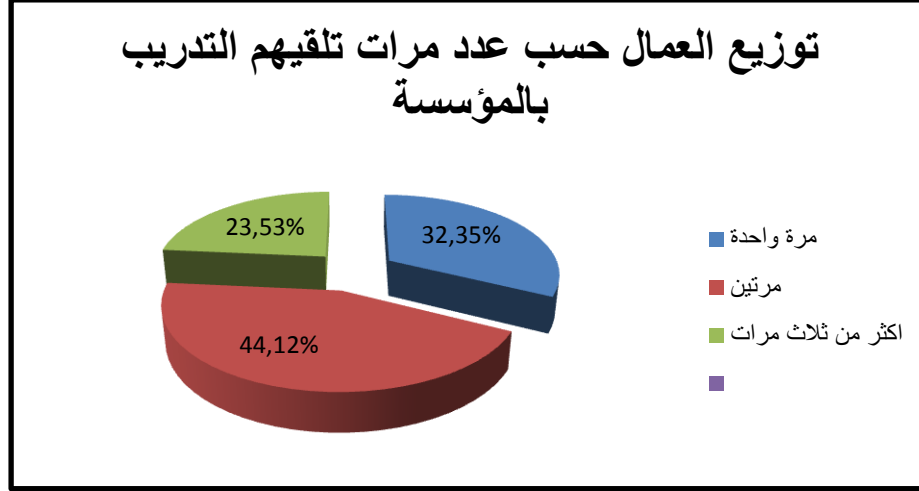
من خلال هذه النسب نستنتج ان معظم عمال المؤسسة سبق وان تلقوا تدريباً خلال مساهمهم المهني بالمؤسسة وهذا ما يدل على ان المؤسسة تهتم بتدريب عمالها لمسايرة اي حديد وتطور في مجالهم المهني وتنمية مهاراتهم و خبراتهم .

#### 06- توزيع العمال حسب عدد مرات تلقيهم التدريب بالمؤسسة:

الجدول رقم (07): توزيع العمال حسب عدد مرات تلقيهم التدريب بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
32.35%	11	مرة واحدة
44.12%	15	مرتين
23.53%	08	اكثر من ثلاث مرات
100 %	34	Σ

شكل رقم (14): توزيع العمال حسب عدد مرات تلقيهم التدريب بالمؤسسة.



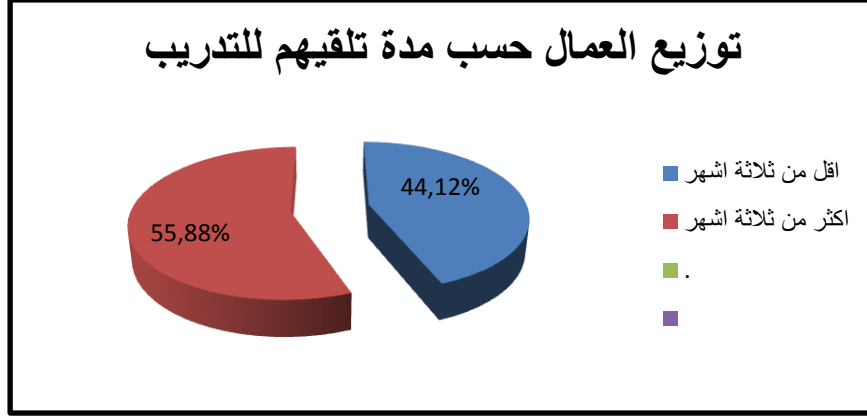
نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان نسبة 32.35% كانت اجابتهم بان عدد مرات تلقيهم للتدريب كانت مرة واحدة ، ونسبة 44.12% كانت اجابتهم بانهم تلقوا تدريب مرتين ، فيما كانت نسبة 23.53% بان عدد مرات تلقيهم للتدريب كانت اكثر من ثلاث مرات. من خلا هذا نستنتج ان المؤسسة تبدي اهتمام كبير بتحسين اداء مواردها البشرية حيث ان معظم عمالها تلقوا تدريبا لاكثر من مرة .

#### 07- توزيع العمال حسب مدة تلقيهم للتدريب:

الجدول رقم (08): توزيع العمال حسب مدة تلقيهم للتدريب

النسبة المئوية	التكرار	
44.12%	15	اقل من ثلاثة اشهر
55.88%	19	اكتر من ثلاثة اشهر
100%	34	Σ

شكل رقم (15): توزيع العمال حسب مدة تلقيهم للتدريب:



نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 44.12% كانت اجابة ان مدة تلقي التدريب اقل من شهرين

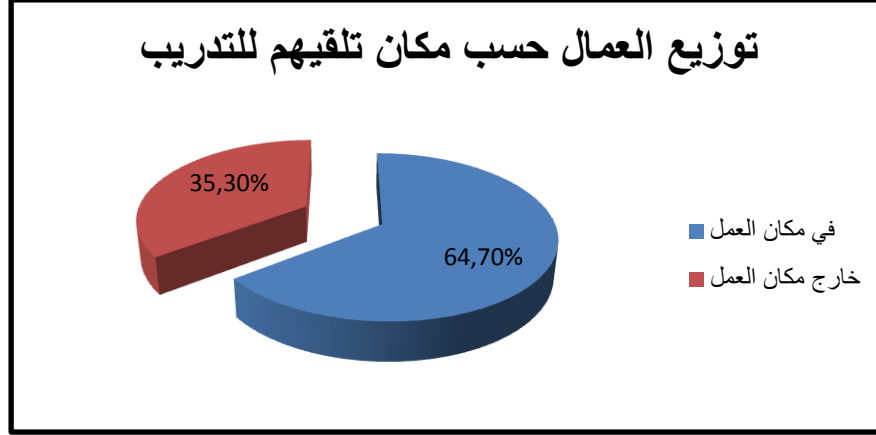
، فيما كانت نسبة 55.88% ان مدة تلقي التدريب كانت اكثر من ثلاثة اشهر، مما يبين طول مدة الدورات التدريبية نسبيا .

08- توزيع العمال حسب مكان تلقيهم للتدريب:

الجدول رقم (09): توزيع العمال حسب مكان تلقيهم للتدريب

النسبة المئوية	التكرار	
64.70%	22	في مكان العمل
35.30%	12	خارج مكان العمل
100%	34	Σ

شكل رقم (16) : توزيع العمال حسب مكان تلقيهم للتدريب:



من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 64.70 % من العمال اجابوا بانهم خضعوا لتدريب داخل

مكان العمل ، بينما نسبة 35.30 % كانت اجابتهم بأنهم خضعوا لتدريب خارج مكان العمل.

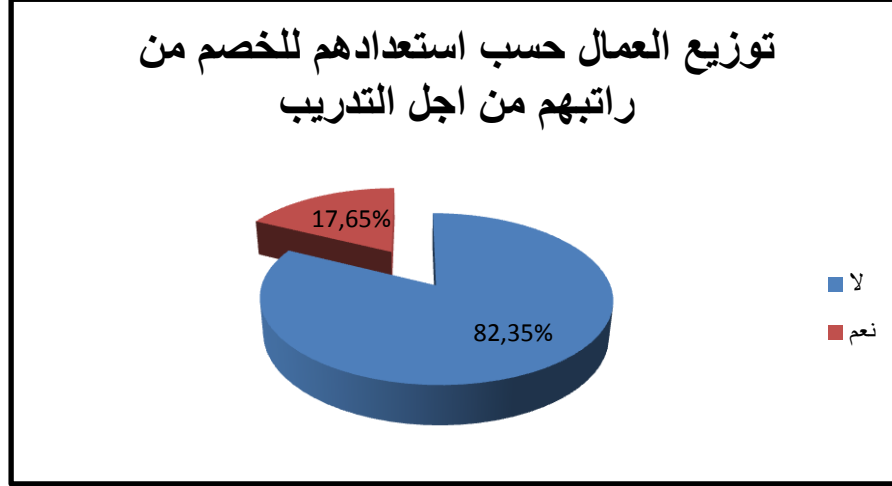
من هنا نستنتج ان معظم العمال خضعوا لتدريب داخل مكان العمل .

09- توزيع العمال حسب استعدادهم للخصم من راتبهم من اجل التدريب :

الجدول رقم (10) : توزيع العمال حسب للخصم من راتبهم من اجل التدريب

النسبة المئوية	التكرار	
82.35 %	06	نعم
17.65 %	28	لا
100 %	34	Σ

شكل رقم (17): توزيع العمال حسب استعدادهم للخصم من راتبهم من اجل التدريب



من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 17.65 % من العينة المستجوبة كانت اجابتهم بانهم على استعداد للخصم من رواتبهم من اجل الدورات التدريبية ، في حين ان نسبة 82.35 % كانت اجابتهم بانهم يرفضون الخصم من مرتباتهم من اجل الدورات التدريبية .

من هنا نستنتج ان العمال غير مستعدين للخصم من مرتباتهم من اجل الدورات التدريبية ، مؤيدين للتدريب الا اذا كان على حساب المؤسسة .

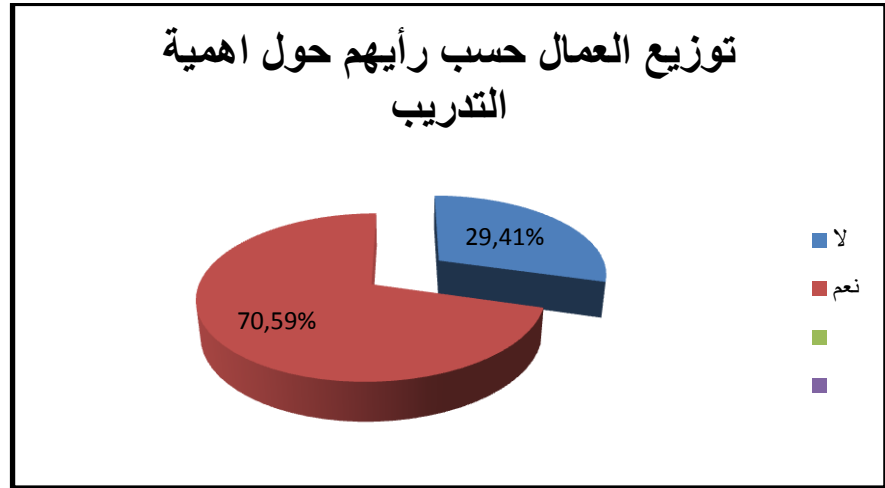


10- توزيع العمال حسب رأيهم حول اهمية التدريب :

الجدول رقم (11): توزيع العمال حسب رأيهم حول اهمية التدريب.

النسبة المئوية	العدد	
%29.41	10	لا
%70.59	24	نعم
% 100	34	المجموع

الشكل رقم (18): توزيع العمال حسب رأيهم حول اهمية التدريب



من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 70.59% من العمال اجابوا بان التدريب ليس امر روتيني ويمكن ان يضيف الى مهارة العاملين ، اما نسبة 29.41 % من العمال فقد اجابوا بان التدريب امر روتيني لا يمكن ان يضيف لمهارة العمال .

ومن هنا نستنتج ان جل العمال يرون ان التدريب يمكن ان يزيد من قدراتهم ويحسن كفاءتهم في العمل بشكل خاص و الخدمة في المؤسسة بشكل عام .

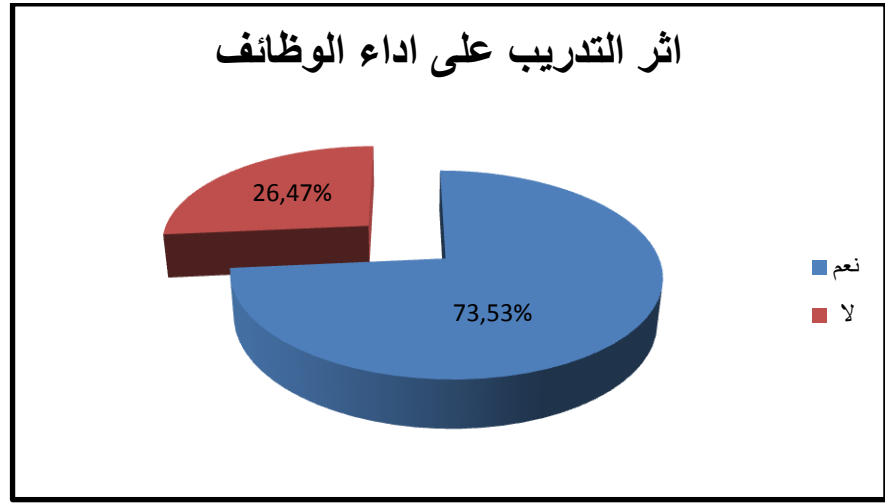
11- توزيع العمال حسب رأيهم هل هناك اثر في اداء وظائفهم بعد تلقيهم لتدريب معين :

الجدول رقم (12): توزيع العمال حسب رأيهم هل هناك اثر في اداء وظائفهم بعد تلقيهم لتدريب معين

التكرار	النسبة المئوية	
25	% 73.53	نعم
09	% 26.47	لا
34	% 100	Σ

شكل رقم (19): توزيع العمال حسب رأيهم هل هناك اثر في اداء وظائفهم بعد تلقيهم

لتدريب معين



من خلال هذا التوزيع نلاحظ انه نسبة 73.53 % من الاجابات يؤكد اصحابها ان اداءهم بعد

تلقيمهم للتدريب اصبح سهلا ، في حين ان نسبة 26.47 % اكد اصحابها ان التدريب لم يكن له من الاثر

على سير وظائفهم

نستنتج من خلال هذا ان اغلبية العمال يؤكدون على ان للتدريب اثر واضح في جعل ممارسة

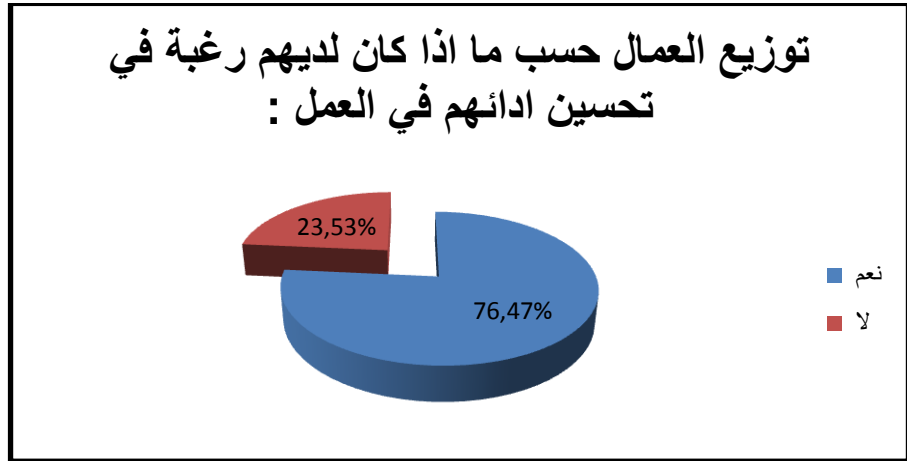
وظائفهم اسهل و امرن .

12- توزيع العمال حسب ما اذا كان لديهم رغبة في تحسين ادائهم في العمل :

الجدول رقم (13): توزيع العمال حسب ما اذا كان لديهم رغبة في تحسين ادائهم في العمل

النسبة المئوية	التكرار	
76.47%	26	نعم
23.53%	08	لا
100%	34	Σ

شكل رقم (20): توزيع العمال حسب ما اذا كان لديهم رغبة في تحسين ادائهم في العمل :



نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 76.47 % لديهم رغبة في تحسين ادائهم في العمل، في حين

ان نسبة 23.53 % لا يبدون اي رغبة في تحسين ادائهم ، وبالتالي ومما سبق يمكن القول ان جل

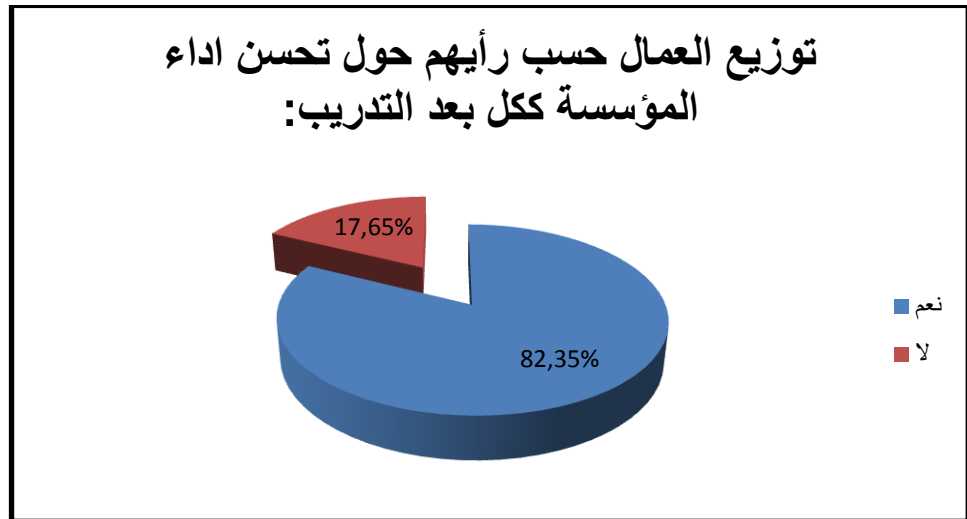
العمال يرغبون في تحسين ادائهم .

13- توزيع العمال حسب رأيهم حول تحسن اداء المؤسسة ككل بعد التدريب:

الجدول رقم (14): توزيع العمال حسب رأيهم حول تحسن اداء المؤسسة ككل بعد التدريب

النسبة المئوية	التكرار	
%82.35	28	نعم
%17.65	06	لا
%100	34	Σ

شكل رقم (21): توزيع العمال حسب رأيهم حول تحسن اداء المؤسسة ككل بعد التدريب:



من خلال معطيات الجدول نلاحظ ان نسبة من العمال كانت اجابتهم بان هناك تحسن ملحوظ على

مستوى اداء المؤسسة ككل بعد تلقي العمال لدورات تدريبية ، فيما كانت نسبة من اجابات العمال

بانه ليس هناك تحسن في اداء المؤسسة بعد اجتياز الدورات التدريبية

مما سبق نستنتج ان للدورات التدريبية اثر ودور فعال في تحسين اداء المؤسسة ككل .

## خلاصة الفصل:

من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها بالمؤسسة عن طريق الاستبيان الذي شمل عينة مكونة من 34 موظف و من خلال تحليل اجاباتهم على الاسئلة ، يمكن القول بان التدريب يأخذ حيز مهم من اهتمام الموظفين لما له الاثر الفعال في تنمية قدراتهم المهنية وكفاءاتهم ، وكذا مساعدتهم على مسايرة و معاصرة التطور التكنولوجي و التعرف على كل ما هو جديد في ما يخص مجال عملهم ، وهذا يعود عليهم بالفائدة بشكل خاص و المؤسسة ككل بشكل عام .

وبالتالي فان اهتمام مصالح الموارد البشرية بالدورات التدريبية دليل على سعيها لزيادة كفاءة موظفيها و تحسين الخدمات بالمؤسسة .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

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

فلتحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية لابد من القيام الأخيرة بدورات تدريبية من خلال تحديد احتياجاتها التدريبية ، تصميم برامج تدريبية تتناسب و متطلبات الدورة التدريبية ، تنفيذ البرامج و أخيرا تقييمها.

**نتائج الدراسة:**

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

- وجود اهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية بتدريب موظفيها دراية منها على أهميته و ضرورته

لتحسين الخدمة الصحية

- وجود اتجاهات قوية لدى مفردات العينة المستجوبة المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة بصلاحية التدريب لتحقيق الارتقاء بالأداء وكفاءة العاملين.
- وجود قناعة كبيرة أن التدريب ليس أمر روتيني في المؤسسة وان له عائد يعود على العمال بالنفع.
- أكدت آراء المعنيين بالدراسة أن التدريب يعمل على صقل كفاءة العاملين وهذا من جهة الواقع العملي والذي يتفق مع الجانب النظري الذي تناولناه في الدراسة والذي يؤكد أن من الأهداف الأساسية للتدريب هو رفع وزيادة كفاءة أداء العاملين.
- إن العاملين بالمؤسسة لديهم قناعة بان التدريب يحسن من كفاءتهم وان أداءهم لمهامهم بعد التدريب كان أكثر سهولة وبأقل وقت من السابق.
- لا يكفي القيام بالدورات التدريبية بل يجب تقييمها والسعي لتحسين الدورات التدريبية.
- غياب الوعي بأهمية التدريب لبعض العاملين يجعل من الدورة التدريبية لا فائدة منها وكونها هدر للوقت.
- أغلبية عمال المؤسسة محل الدراسة غير مستعدين بأن يتم جزء من مرتبهم ليصرف على التدريب، مما يدل أن التدريب يعتبر في نظر العمال تكلفة إضافية إذا كان على حسابهم و عائد معنوي إذا كان على حساب المؤسسة.
- ضرورة توفير أدوات التدريب والقيام بمراقبة العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات الى غاية تقييم العملية.



● اختبار صحة الفرضيات:

❖ بالنسبة للفرضية الأولى:

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

❖ بالنسبة للفرضية الثانية:

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

❖ بالنسبة للفرضية الثالثة:

- تتمحور الفرضية الثالثة على أن الاهتمام بالتدريب من ابرز عوامل نجاح واستمرار المؤسسة ومن خلال دراستنا تبين أن التدريب يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة واكتساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية

والخارجية بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة مما يزيد في إنتاجية المؤسسة ونجاحها ومنه يتم تأكيد الفرضية الثالثة.

#### ❖ التوصيات:

- ترسيخ القناعة لدى إدارة المستشفى والعاملين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية التدريب، والفوائد الناجمة عن تطبيقه، ودون اقتناع الإدارة بأهمية التدريب فإن أي جهد يبذل وفي أي مستوى كان لن يكتب له النجاح، كذلك لا بد من ترجمة الاقتناع إلى ممارسات فعلية ملموسة، وتوفير الموارد المادية والبشرية والتسهيلات الكافية.
- العمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق العملية التدريبية، وتوفير البرامج التدريبية التي تتماشى مع احتياجات العاملين، وذلك لإكسابهم معارف ومهارات إدارية وطبية، وتغيير النظرة للتدريب واعتباره إستراتيجية أساسية وداعمة لنجاح المؤسسة، بدلا من اعتباره تكلفة إضافية.
- يجب على المستشفيات إجراء الدراسات العلمية للتعرف على احتياجات العاملين ونقاط الضعف وكفاءتهم لأن الخطوة الأولى في التدريب هي تحديد احتياجات العاملين ولا يمكن لأي برنامج تدريبي أن يكون ناجحا دون معرفة هذه الاحتياجات بالإضافة إلى أن البرنامج التدريبي يهدف إلى تطوير وتحسين كفاءة العاملين وتحسين الخدمات الصحية وبالتالي يجب تحديد النقص والعيوب في مهارات العاملين ولكي يكون التدريب ناجحا يجب إقناع العاملين بأهمية التدريب بالنسبة لهم.

- تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر والاستفادة من خبرات المؤسسات الاستشفائية الأخرى في مجال التدريب و في وضع البرامج وحتى استقدام مدربين كفيئين في تدريب العاملين، وعملية التقييم يجب أن تتضمن أهداف التدريب وطرق التدريب وآلية التدريب وزمن ومكان التدريب والوسائل المستخدمة لتنفيذ البرنامج التدريبي والتكاليف وعدد الشكاوي وسلوك المتدربين.

❖ أفاق البحث:

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

# قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1 - المراجع العربية :

أ - الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، طبعة 1999.
2. رواية حسن ، "إدارة الموارد البشرية " ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية  
2001.
3. صالح عودة سعيد ، " إدارة الأفراد " ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس 1994.
4. صلاح الشنوائي ، " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية " ، مدخل للأهداف ، مؤسسة شباب  
الجامعة ، الإسكندرية ، ط 1999 .
5. عقلة محمد المبيضي ، التدريب الإداري الموجه للأداء ، بحوث الدراسات .
6. علي يونس ميا ، قياس اثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث و  
الدراسات العليا ، جامعة تشرين، سوريا، المجلد31، العدد1، 2009،
7. عمرو صفي عقيلي ، " إدارة الموارد البشرية "، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع ، عمان 1991
8. مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية،  
الاسكندرية، 2003،
9. مصطفى نجيب شاويش ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار الشروق ، عمان، الأردن ، 1996 .
10. مهدي حسن زويلف ، ادارة الافراد ، ط3 عمان دار مجدلاوي 1998،
11. نائل عبد الحافظ العوالمه ، " تطوير المنظمات " ، ط 2، مركز أحمد ياسين الفني ، عمان ،  
الأردن ، 1995 .

12. نظمي شحادة، محمد الباشا وآخرون، "إدارة الموارد البشرية" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2000،
13. وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2003،
- ب- الرسائل والمذكرات :
1. انور ابو موسى و يحيى كلاب، الاحتراق الوظيفي و تأثيره على اداء العاملين، رسالة لنيل درجة دبلوم مهني متخصص في ادارة منظمات المجتمع المدني، غزة، 2011/2012.
2. توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الاداري لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الايلامية بغزة فلسطين، 2009
3. طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
4. عبد الله حمد محمد الجسامي، اثر الحوفز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان 2010/2011.
5. عمار بن عيشي، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة- رسالة ماجستير- تخصص علوم تجارية ن جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية، المسيلة، 2005/2006
6. مريم اسكندر، وسيلة يخلف، " دور التدريب في المؤسسة " مذكرة ليسانس، معهد علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، مركز الجامعي بالمدينة، 2001

7. مهديّة ولد بابا علي ، بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا وأثر على إدارة الموارد البشرية مذكرة ليسانس ، معهد علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال ، مركز الجامعي بالمديّة ، سنة 2004.
8. ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2004،
9. ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2004،
10. يرقى حسين ، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية ، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية ، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1995-1996.

2 - باللغة الأجنبية :

- 1- Filppot . principles of personnel management , New york magraw Hillco 1971.

الملائق



استبيان Questionnaire :

جامعة عهد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير استراتيجي دولي

سيداتي، سادتي، أنساتي، تحية طيبة.....

يسرني أن تساعدوني في انجاز مذكرتي للماستر في تخصص " تسيير استراتيجي دولي " تحت

عنوان " دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية " وذلك من خلال الإجابة

عل الأسئلة الآتية الذكر بكل صدق و موضوعية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، بوضع الإشارة (X)

في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيكم. وليكن في علمكم أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن يتم استخ دامها إلا

لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مسبقا لتعاونكم معنا في هذه الدراسة.

الاستبيان

1- الأسئلة الشخصية:

السؤال الاول : الجنس

انثى

ذكر

السؤال الثاني : ماهي الفئة التي يقع ضمنها سنكم؟

من 41 الى 50 سنة

من 31 الى 40 سنة

أقل من 30 سنة

السؤال الثالث:

ما هو عدد سنوات عملكم في المؤسسة (الخبرة المهنية)

اكثر من 10 سنوات

من 06 الى 10 سنوات

اقل من 05 سنوات

الأسئلة الخاصة بالتدريب.

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

لا

نعم

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

لا

نعم

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

أكثر من ثلاث مرات

مرتين

مرة واحدة

السؤال السابع: كم كانت المدة التي تلقيتم فيها التدريب؟

أكثر من ثلاث أشهر

أقل من ثلاثة اشهر

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

خارج مكان العمل

في مكان العمل

السؤال التاسع هل أنت مستعد بأن يتم خصم جزء من مرتبك ليصرف على التدريب؟

لا

نعم

السؤال العاشر: هل ترون ان التدريب مهم للموظف؟

لا

نعم

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

لا

نعم

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

لا

نعم

السؤال الثالث عشر بعد تلقيكم للتدريب ، هل ترون تحسن ملحوظ على مستوى مؤسستكم ككل؟

لا

نعم

نشكركم على تعاونكم معنا على إنجاز هذا العمل .

## الملخص:

حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على اثر التدريب على اداء الموارد البشرية من تنمية المورد البشري وتحسين نوعية الخدمة بالمؤسسات ، وهذا من خلال تزويد الموظف بالمعارف والمهارات الضرورية لاتقان عمله ، وبالتالي تقديم افضل ما لديه .  
الكلمات المفتاحية: التدريب ، الموارد البشرية، تقييم الاداء.

## **Résumé :**

Cette étude visait à identifier l'impact de la formation sur la performance des ressources humaines du développement des ressources humaines et de l'amélioration de la qualité de service dans les institutions en fournissant a l'employé les connaissances et les compétences nécessaires pour maîtriser son travail efficacement et parfaire son travail .

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