

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم تسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر
تخصص: تسيير استراتيجي
بعنوان :

فعالية تدريب موارد البشرية في المؤسسات الصحية
دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لالة خيرة - مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:

شهيدة عبد الله

من إعداد الطالبة:

• بن دنيا خيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من جامعة
رئيسا	بوطراف الجيلالي	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	شهيدة عبد الله	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	بن زيدان الحاج	أستاذة محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018 - 2019

الإهداء

- إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية. ✚
- إلى أبي الغالي حفظه الله ورعاه . ✚
- إلى أمي العزيزة الغالية وإخوتي حفظهم الله. ✚
- إلى أعز الناس وأقربهم على قلبي صديقاتي. ✚
- أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الكريم على النصائح والتوجيهات التي قدمها لي وكل من ساهم في تعليبي. ✚

شكر وعرفان

قال الله تعالى

{ وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ }

صدق الله العظيم

(الآية 15 من سورة النمل)

*** لا أعرف كيف أصبغ الحروف الهجائية وأحولها إلى كلمات لأن دائما كلمات الشكر تكون في غاية

الصعوبة ربما خوفا أن لا نعطي الإنسان حقه في الشكر

لكن الأستاذ شهيدة عبد الله يستحق كل كلمات الشكر.

*** كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الرئيس بوظراف الجيلالي والأستاذ المناقش بن زيدان الحاج.

قائمة المحتويات

سورة قرآنية

الإهداء

الشكر و عرفان

مقدمة عامة

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

❖ مقدمة الفصل الأول

❖ المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

❖ المبحث الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

❖ خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: العملية التدريبية في المؤسسة

❖ مقدمة الفصل الثاني

❖ المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتدريب

❖ المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

❖ خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لآلة خيرة.

❖ مقدمة الفصل الثالث

❖ المبحث الأول: إطار عام حول المنظومة الصحية في الجزائر.

❖ المبحث الثاني: برامج تدريب الموظف الجديد في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة

والطفولة

❖ المبحث الثالث: العناصر الأساسية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة

❖ خلاصة الفصل الثالث

الخاتمة

فهرس المحتويات

	الإهداء
	الشكر والعرفان
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
01	المقدمة العامة
07	الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية
08	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في المنظمة
08	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطوير الموارد البشرية
13	المبحث الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة
13	المطلب الأول: أهمية ودور إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الثالث: عوامل الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية تحديات إدارة الموارد البشرية
20	خلاصة الفصل
22	الفصل الثاني: العملية التدريبية في المؤسسة
23	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتدريب
23	المطلب الأول: مفهوم التدريب
25	المطلب الثاني: مبادئ وأهداف التدريب
27	المطلب الثالث: أنواع التدريب
31	المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية
31	المطلب الأول: ماهية الاحتياجات التدريبية
34	المطلب الثاني: خصائص ومسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية
35	المطلب الثالث: أنواع الاحتياجات التدريبية
39	خلاصة الفصل
41	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة
41	المبحث الأول: إطار عام حول المنظومة الصحية في الجزائر
41	المطلب الأول: مفاهيم تاريخ ومراحل تطور المنظومة الصحية في الجزائر
44	المبحث الثاني: تقديم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة

44	المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة
54	المبحث الثالث: العناصر الأساسية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة
54	المطلب الأول: مهام وأساليب إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة
55	المطلب الثاني: إجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة
61	خاتمة الفصل
64	قائمة المراجع
66	الملخص

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنواع التدريب	26
02	هيكل الموارد البشرية	49

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط الوظائف الرئيسية للموارد البشرية	16
02	مخطط الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية	17
03	نموذج إدارة الموارد البشرية	19
04	العملية التدريبية	24
05	نظام تحديد الاحتياجات التدريبية	36
06	تقسيمات الموظفين وفقا للأسرة والوحدات والمصالح للمؤسسة المتخصصة في الأمومة والطفولة	49
07	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المتخصصة في الأمومة والطفولة	52
08	تسيير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة	54

المقدمة العامة :

تعد الموارد البشرية المكون الأساسي لمنظمات الأعمال، وهي رأس مالها الحقيقي، وأن نجاحها أو فشلها يعتمد على مدى الكفاءة التي تتمتع بها تلك الموارد. وأن معيار النجاح الأساسي للمنظمات والمؤسسات يقاس بمدى اهتمامها بمكوناتها البشرية، وبالتالي فإن منظمات الأعمال والمؤسسات باعتبارها الجزء الأهم من منظومة مكونات الدول تجسد مهامها وأولوياتها بمواردها البشرية من خلال منظومة العمل الإداري، والهيكل التنظيمي من خلال تخصيص إدارة، أو قسم يكون مجال اهتمامه بالموارد البشرية العاملة فيها. وبناء على ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم الإدارات في منظمات الأعمال والمؤسسات. وعلى ضوء التطورات التكنولوجية المتلاحقة، أصبح لدى إدارة الموارد البشرية وظائف ونشاطات بلغة الممارسات الإدارية، وأن جلها موجه للاهتمام بما تحويه من موارد بشرية.

وبناء على ذلك فإن أهمية وجود دائرة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية لتوفير خدمات طبية فعالة وذات كفاءة حتى يشعر المريض بالرضا. وإن الإدارة الفعالة لها أثر قوي في جودة العناية الصحية وتحسين أداء الطاقم الطبي، إذ يعد أن إدارة الموارد البشرية هي من أهم الإدارات التي توجه في المؤسسات في العصر الحديث، وتتولى العديد من المهام الحساسة التي تتعلق بالموارد البشرية، ومنها اختيار الكفاءات وتدريبهم، لذا فإن إدارة الموارد البشرية لها أولوية قصوى في عمل أي منظمة، وكلما كانت هذه الإدارة أكثر كفاءة، كانت أكثر قدرة على النهوض بالمؤسسة، فالكفاءات البشرية باتت من أهم الركائز لنهضة المؤسسات والأعمال على اختلافها.

تهدف المؤسسة اليوم من وراء تدريب مواردها البشرية إلى الوصول لتحقيق تغيير إيجابي في سلوك العاملين وإكسابهم للمرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، إضافة إلى سعيها لتطوير مستويات أدائهم بما يسمح بارتفاع قدراتهم على المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية وكذا أهدافهم الخاصة، ويحقق نشاط التدريب أهدافه إذا تم تصميمه والإعداد له بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من الأفراد والمؤسسة، السهر على متابعة السير الحسن لأنشطته، هذا إضافة إلى القيام بتقييم نتائجه، وتعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية في غاية الأهمية، كونها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج وتسمح بالوقوف على أوجه الضعف فيها وبالتالي اتخاذ قرار بالتخلي عنها أو العمل على تطويرها.

فالتدريب كعملية تستهدف إحداث تغيير في المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية، تتطلب من المنظمات استثمار مبالغ مالية ضخمة، ومن ثمة فإن هذه المؤسسات تصبح مطالبة بالوقوف على مدى مساهمة التدريب في منظماتنا أي مدى توافق نتائج التدريب مع الأهداف المنتظرة، ومن هذا المنطلق يمكن تشخيص مشكلة الدراسة، في ضرورة معرفة فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية. وعلى ضوء هذا تبلورت لدينا معالم الإشكالية التالية:

طرح الإشكالية:

ماهية الطرق المتبعة لرفع فعالية الخدمات بالمؤسسات الصحية من خلال النشاط التدريبي للمورد البشري؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هي المفاهيم الخاصة بالموارد البشرية؟
- فيما تتمثل مكانة النشاط التدريبي في دائرة الموارد البشرية؟
- ما هي مميزات وخصائص المنظومة الصحية بالجزائر

فرضيات الدراسة:

حتى نتمكن من الإجابة التامة على الإشكالية تم وضع الفرضيات التالية:

- يعمل النشاط التدريبي في تحسين مستوى أداء الأفراد ويعود إلى غياب تقييم برامج النشاط التدريبي بالمؤسسة الصحية وصولاً إلى الرفع من مستوى الخدمات المقدمة.
- انخفاض في فعالية أداء الأفراد يعود على غياب تقييم برامج النشاط التدريبي بالمؤسسة.

أهداف الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة بعدة أهداف والتالي تم ذكرها في ما يلي:

1. تحليل التدريب وإبراز مفهومه ودوره وأهميته، وذلك في ظل وظيفة الموارد البشرية.
2. دراسة ماهية التدريب وما يتعلق بالعملية التدريبية بمختلف جوانبها من حيث المبادئ الأساسية في التدريب ومن ثم أهداف التدريب وأساليبه.
3. التعبير عن مراحل العملية التدريبية وكذا الأساليب المستخدمة في إدارتها.
4. الوقوف على كيفية تعظيم فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية الإدارية من خلال تخطيطها وتنفيذها وتقييمها، وتوعية المؤسسة عامة والأفراد خاصة بأهمية التدريب للموارد البشرية وضرورة مباشرته متابعته باستمرار.

أهمية الدراسة:

1. تظهر أهمية البحث في أن الدراسة تأخذ بالتحليل واحدة من أهم المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة وهو نشاط التدريب، والذي أصبحت الحاجة ماسة لممارسته في الوقت الراهن كونه يساعد على توفير عمالة قادرة على التكيف مع التحولات إلى جانب مساهمته في الارتقاء بمستويات أداء الأفراد.
2. دراسة ماهية التدريب وما يتعلق بالعملية التدريبية بمختلف جوانبها من حيث المبادئ الأساسية في التدريب ومن ثم أهداف التدريب وأساليبه.

3. تكمن أهمية الدراسة كونها تتناول المؤسسات الصحية وهي مؤسسات على قدر كبير من الأهمية في المجتمع لما تقدمه من خدمات كونها محاولة لسد جزء من العجز المسجل في هذا النوع من الأبحاث.

دوافع اختيار الموضوع:

1. طبيعة التخصص المدروس.
2. مدى اقتناعنا بكون العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المؤسسة وبقائها.
3. جميع المؤسسات العالمية الناجحة والرائدة يعود سبب ذلك إلى مؤهلات بشرية.
4. عملية التدريب تمثل السبب الرئيسي بالنسبة للمؤسسة في ضمان أن تحقق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية وأعلاها تكلفة والذي يتمثل في الموظفين العاملين بالمؤسسة.

الدراسات السابقة:

1. دراسة بوحديد (2014): بعنوان التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية (دراسة حالة):

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية، والتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية في الجزائر، وإظهار إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "أريس" بباتنة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في تصميم الدراسة، في حين اعتمدت المنهجية النوعية في جمع البيانات من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع مدير المؤسسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "أريس" والبالغ عددهم (287) من جميع المهن الصحية لعام (2013). وكانت عينة الدراسة مدير الدراسة فقط، وهي العينة القصدية. وخلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "أريس" من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، وعدم وجود قسم خاص بالإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، وتتم عملية التخطيط الاستراتيجي باجتماع مدير المؤسسة مع مسؤولي المصالح، وفي بعض الأحيان إشراك بعض العمال، وينعقد هذا الاجتماع كل شهرين في السنة، والحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، وتفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين وتطوير قدرات الموارد البشرية ومهاراتها وتقييم أداء الموارد البشرية.

2. دراسة الحاج (2012): بعنوان تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية- دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات:

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية من خلال المؤشرات التي تسمح بتقييم عملية توظيف أفراد الهيئة الطبية والصحية وتوزيعهم في المستشفيات. واستخدمت الباحثة المنهج التطبيقي لتصميم الدراسة، في حين اعتمدت المنهجية النوعية لجمع البيانات، حيث استخدمت المقابلات الشخصية لجمع البيانات النوعية. وتكون مجتمع الدراسة من أربعة مستشفيات

موزعة على ثلاث ولايات في الجزائر، واستخدمت الباحثة العينة المقصودة، وذلك بإجراء المقابلات مع مسؤولي النشاطات الصحية في كل مستشفى من أجل الاستفسار عن البيانات الضرورية، ولمعرفة واقع أداء الموارد البشرية في المصالح الصحية والطبية في كل مستشفى. وخلصت الدراسة إلى بيان مدى أهمية تطبيق المؤشرات العالمية في الحكم على كفاءة أداء الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية وذلك بهدف تحسين كيفية استخدام هذه الموارد، وخصوصا المستشفيات العمومية، التي هي في حاجة ماسة لتقييم كفاءة أداء وحداتها البشرية الصحية، من أجل السعي نحو تحسين كيفية استخدام هذه الموارد، وصولاً إليها نحو الاستخدام الأمثل. وأوصت الباحثة بضرورة إعداد خريطة توضح توزيع الموارد البشرية الصحية لجميع الأفراد العاملين في المستشفى.

3. دراسة (ساعد قرمش زهرة، 2006) بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة لمركب تكرير البترول، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة:

وكانت هذه الدراسة تهدف إلى أن التدريب في مجال الأعمال من أبرز القضايا التي تولى لها المنظمات أهمية بالغة، كونه يهتم بتنمية مورد أساسي ألا وهو المورد البشري والذي بفضلله يمكن لها مواجهة تحديات المنافسة ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية باعتبار التدريب اللغة الوحيدة للتعامل مع تكنولوجيا العصر والآلية المناسبة لمواجهة التطورات ومن النتائج التي توصل إليها الباحث:

-يعتمد المركب في إطار التدريب الداخلي لعامليه بشكل كبير في التدريب المهني المتخصص وعلى التدريب الترقوي.

- غياب وصف كامل ودقيق لبعض مهام مناصب العمل في المركب مما أثر ذلك سلباً على عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.

-إن نشاط التدريب في المنظمة يحتل مكانة هامة وحساسة في إدارة الموارد البشرية، لأن أهمية وضرورة هذا النشاط لا يختلف سواء بالنسبة للمنظمات الكبيرة أو الصغيرة.

حدود الدراسة:

سنتناول في هذه الدراسة عملية التدريب كوظيفة من وظائف الإدارة باتجاه تنمية الموارد البشرية من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية- تخطيط التدريب- تنفيذ التدريب- تقييم التدريب- أثرًا للتدريب- أهمية التدريب، وسيجري تطبيق الدراسة لتشمل الفترة ابتداء من: 04 مارس 2019 إلى غاية 18 مارس 2019.

أدوات البحث : تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي نظراً للأهمية التي يتطلبها هذا البحث لكونه يشمل موضوع يستحق الوصف والتحليل بالإضافة إلى الاستناد بالمنهج التاريخي وذلك لسرد كل الأحقاب الزمنية التي مرّ بها تطور المورد البشري بالإضافة إلى ما يتطلبه الجانب التطبيقي كونه يعتمد على ظاهرة الوصف والتحليل.

تقسيم البحث:

نعمد في هذا البحث على مقدمة عامة وثالثة فصول من أجل الإلمام بمختلف جوانب المؤسسة. لذلك قمنا في الفصل الأول بتطرق إلى مبحثين المبحث الأول يشمل التطور التاريخي ومفاهيم إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة في تطورها أما المبحث الثاني تحدثنا فيه عن مكانة إدارة الموارد البشرية التي تضمنت الأهمية والدور والأهداف والوظائف والعوامل التي يجب الاهتمام بها والتحديات ها.

بالنسبة للفصل الثاني تطرقنا للعملية التدريبية في المؤسسة يتناول هو الأخير مبحثين المبحث الأول يشمل المفاهيم الأساسية للتدريب ومبادئه، الأهداف، الأنواع أما المبحث الثاني يشمل مفاهيم عامة حول الاحتياجات التدريبية، الأهمية، الخصائص، الأنواع ومسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية.

وفي الأخير الفصل التطبيقي فقد نتطرق إلى حالة تطبيقية للتدريب بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة بمستغانم

الفصل الأول

مدخل لإدارة الموارد البشرية

مقدمة

إنّ الوضع الذي وصلت إليه إدارة الموارد البشرية في الدول المتقدمة صناعيا وفي الدول النامية كان نتيجة عدّة تطورات وعوامل متعدّدة: اقتصادية، اجتماعية، سياسية وفكرية هذه العوامل لعبت دورًا في المجتمع أولاً وفي إدارة الأفراد ثانيًا، وقد حدث تطور في إدارة الأفراد بشكل تدريجي ولم يتمّ طفرة واحدة.

فالإدارة تكتسب أهميتها ومكانتها باعتمادها أساسا على درجة كفاءة الموارد البشرية، ومن أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية، فهي عبارة عن نظام متكامل ومتناسق يتضمن مجموعة الممارسات والعمليات المتصلة والمتداخلة.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في المنظمة

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم الموارد وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة. فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت مسميات إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ حتى وصلت إلى هذا المسمى، فقد لُقبت بألقاب عدة منها إدارة العاملة، إدارة شؤون الموظفين، إدارة العلاقات الإنسانية، ثم إدارة الموارد البشرية، لتعكس حقيقة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تقدم ونمو المنظمات على اختلاف أنواعها وإحجامها وأهدافها.

ويعتبر مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثاً، وقد كان عام 1990 هو نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة في هذا الوقت و التي تحولت الآن باسم shrm بتغيير المصطلح إلى إ.م.ب لتتماشى مع زيادة الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة.

حيث أن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لتطورات عدة يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من الفروع الهامة في الإدارة.¹

¹عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة مصر، الطبعة الأولى، 2009،

ومن أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إ.م.ب من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن ما يلي:

أولاً: تطور نمط الحياة بعد الثورة الصناعية:

بعد أن كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

- (1) نظرة إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.
- (2) نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

ثانياً: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة لإدارة وهي:

- (1) إتباع الطريقة العلمية في الإدارة.
- (2) الاختبار العلمي للعاملين.
- (3) الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.
- (4) التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموظفين.

ثالثاً: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل.

رابعاً: بداية الحرب العالمية الأولى:

الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض متخصصين إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنظمات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والاجتماعية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

خامسا: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن الماضي تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة ألتون مايو، وأقنعت الكثير بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

سادسا: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، بالإضافة على الوظائف الروتينية من حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم وغيرها من الأعمال الروتينية.¹

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية:

تطرق العديد من الباحثين لتعريف إدارة الموارد البشرية، ونذكر أهم من تطرق إلى هذه التعريف:

- ✓ عرفها " خضير كاظم حمود " و" ياسين كاسب الخرشة " فيعرفان إدارة الموارد البشرية على أنها الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعينة لفرض تحقيق أهدافها وإنجاز إستراتيجياتها المحددة.²
- ✓ ومن جهة " طاهر محمود الكلالده " أن مصطلح إدارة الموارد البشرية مصطلح علمي حديث، يستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بالتخطيط وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة إدارة وإنتاجية جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة.³
- ✓ ويعرفها" بوحنية قوي" بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الأمثل تنمية واستثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة، وذلك من خلال نظام متكامل من الوظائف يظم أنشطة خاصة بالفرد من: تخطيط واستقطاب وتوجيه وتدريب وتنمية، وأنشطة خاصة بالوظيفة وتشمل وصف الوظائف وتخطيط المسار المهني، والأجر والرواتب... الخ.⁴
- ✓ يمكن تعريفها على أنها: النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.
- ✓ هي جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما والقادرين على العمل ويرغبون فيه مقابل أجر معين خلال فترة زمنية معينة.⁵

¹ عبد العزيز علي حسن، المرجع السابق، ص 17-19

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009، ص36.

³ طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص14.

⁴ بوحنية قوي، مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية: (المدخل النظرية)، الجزائر: مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي

مرياح بورقلة، الجزء الأول، 2009، ص6.

⁵ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص27، ص35.

- ✓ ويمكن تعريفها أنها عبارة عن إحدى وظائف منظمة الأعمال التي تتأثر بمختلف جوانبها بعناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر بدورها في تصميم الهيكل التنظيمي وفي فعاليات وأنشطة إدارة هذه الموارد.¹
- ✓ ومما سبق يمكن وضع تعريفا إجرائيا لمفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الإجراءات والعمليات والأنشطة الإدارية المنظمة والهادفة التي تهتم بالإنسان كمورد يجب استثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من جهة، ومن جهة ثانية تعمل على تحقيق أهداف وحاجيات الأفراد وإشباع رغباتهم للوصول في النهاية إلى تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة والأفراد في آن واحد.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية:

لا يمكن متابعة تطور حجم ودور نظام الموارد البشرية في المؤسسة بدون ربطها بالتطورات التي شاهدها الصناعة، والتطور التكنولوجي، وتغيرات في الهياكل التنظيمية الإدارية للمؤسسات وظروف العمل.

• تحسين المستوى التعليمي مع ظهور النقابات:

مع التحسين الذي عرفه العامل اليدوي في مستواه التعليمي مع تطور الوضع الاجتماعي، أصبح يستطيع متابعة التغيرات السياسية والاجتماعية التي تحدث حوله من خلال إدراكه للتطورات في أفكار الطبقة العمالية حيث أصبح واعيا بكرامته الشخصية وبقيمة عمله حيث سمحت له أفكار هذا الاتجاه بفهم أن التنظيم النقابي يقدم له وسيلة للدفاع الذاتي. مما مكّنهم من الدفاع عن حقوقهم بواسطة أكثر من طريقة وبشكل جماعي مثل المقاومة السلبية ومقاطعة المصانع والإضرابات عن العمل، أصبح اليوم يستطيع أن يسمع أفكاره للغير. كما شهدت نوعا من الديمقراطية في مجالات متعددة، مثل تحديد الأجور والعطل وتناقص تصرفات طرد العمال لمجرد توقف النشاط.²

• تطور وتنظيم الصناعة:

ومن جهة أخرى فالتطور الذي شاهده الصناعة الحديثة في هيكلتها جعل منها أكثر اتجاها نحو استقرار العمال ذوي التكوين وما تفرضه الصناعة حسب التقسيم العلمي للعمل، من تكوين وتقديم بعض المعطيات حول المهام المختلفة للعامل.

• تطور التكنولوجيا:

لقد ساهم التطور التكنولوجي للآلات والصناعة بشكل عام في إظهار الدور الخاص بالعامل في المؤسسة أكثر فأكثر حيث لا يمكن اعتبار هذا الأخير كما كان في الصناعة بعد أن أصبح في إمكانه متابعة عدد من الآلات في نفس الوقت، وبإدراك ما يمكن أن يحصل لها في حالة إهمال لها، أو تأثيره سلبيا عليها، وما لذلك من أثر معتبر على نتيجة المؤسسة ككل. فالمسؤول مطالب بتحسين عمله الثقافي والمهني، والعمل على إبعاد نقص

¹. هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات، دار الأهلية للنشر والتوزيع، ص 70.

². ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 7.

المعرفة لديهم عكس ما كان يحافظ عليه حتى لا يطالبون بأجر أعلى، لأن الاختراعات الحديثة تستوجب إطلاعهم أكثر لمسايرتها واستعمالها الجيد في خدمة المؤسسة.

الاهتمام بمردودية العامل:

من أوائل من جلب الانتباه للصناعة بشكل كبير إلى العامل وارتباطه بالآلة كان f.Taylor وهو الأول الذي أظهر حجم المزايا التي يمكن تحقيقها من طرف المؤسسة بدراسة العامل مع الآلة كفرد، وليس فقط بأخذ العمال كجماعات. وجاء h.Taylor بدوره في نفس الفترة يدعم هذا الاتجاه بعمله المكمل لعمل تايلور، وقد لاحظ أن عمل المسؤول هو العمل على ضمان تكييف توفيقه لكل الأفراد المتعاونين في عمل معين، حيث كان لهذين الرائدتين في علم الإدارة دفعا معتبرا لأبحاث ونظريات أخرى في مجال سوسولوجي وبسيكولوجي العمل في ثلاثينات هذا القرن.¹

¹ . علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دارصفاء للنشر والتوزيع- عمان -2003، ص8-9-10.

المبحث الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورد من أهم الموارد وأصلا من الأصول التي تمتلكها المنظمة. فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجه المنظمة.

المطلب الأول: أهمية ودور إدارة الموارد البشرية:

1. الأهمية:

- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.
- تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.
- تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيها بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.
- إنّ وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي في المدى الطويل.
- إنّ الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل، أو عدم منح العلاوة أو الترقيات.
- إنّ قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني للموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثمّ زيادة فعالية المنظمة ككل.
- إنّ المعالجة الصحية و العادلة للمشاكل المحتملة الناجمة عن شتى المجالات لاختيار التعيين، تقييم الأداء، التدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني مستوى الأداء أو انخفاض إنتاجية.¹

¹ حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، ص28.

2. الدور:

- مساعدة الإدارة العليا، مجلس الإدارة أساساً، في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية، وفي تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والبرامج وإستراتيجية المؤسسة في النمو والتطوير.
- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- دعم الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية، عن طريق نظام معلومات الموارد البشرية.
- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- التعرف على المشاكل المتعلقة بالأفراد وتحديد مواقعها وطبيعتها.
- التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الوصول إلى ما تتوقعه الإدارة العليا منهم¹.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية:

1. الأهداف:

- إنّ إدارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها. تهدف فيما تهدف إلى وضع إستراتيجية بشرية، تنفق مع متطلبات إستراتيجية المنظمة أو الشركة ككل.
- سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل، والإسهام في تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة عن طريق عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عالٍ من العلم والكفاءة والفعالية والإنتاجية.
- إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بـموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يبلي رغبتهم واحتياجات المنظمة وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف وهي:
- ✓ الأهداف الاجتماعية: أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطوير والنمو طبقاً لتشريعات وقوانين العمل والعمال وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار، وهي بذلك تقوم ب:
 - ضمان أن يتوفر للمنظمة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعلمية، التنافسية.
 - ضمان حقيقة أن المنظمة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها اتجاه الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكناً.
 - ✓ الأهداف التنظيمية: معناه أن المنظمة تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنطقة وتقديم الإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة، وهي بذلك تقوم بوضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقات بين العاملين والمنظمة، كما تقوم بالتنسيق الكامل مع الإيرادات الأخرى في المنظمة وذلك لتحقيق:
 - المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتجها المنظمة للعاملين.

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، ص 20.

- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل بين العمال.
 - إبداء النصح والإرشاد لمدرء الإيرادات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم وإطلاعهم أولاً بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم.
 - حث مدرء الإدارة على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.
 - ✓ الأهداف الإنسانية: أي إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصراً مهماً في العملية الإنتاجية، وإتباع المعايير والأساليب الأخلاقية في العمل، والعلاقات الاجتماعية مما يعطي المنظمة سمعة طيبة.¹
2. الوظائف:

تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة الأبعاد التالية:

*تحليل الوظائف وتحديد طبيعة كل وظيفة.

*تخطيط القوى العاملة وإجراءات التوظيف والتعيين.

*اختيار المرشحين لكل وظيفة.

*إدارة الأجور والحوافز.

*تقييم أداء العاملين وإعداد تقارير الكفاءة.

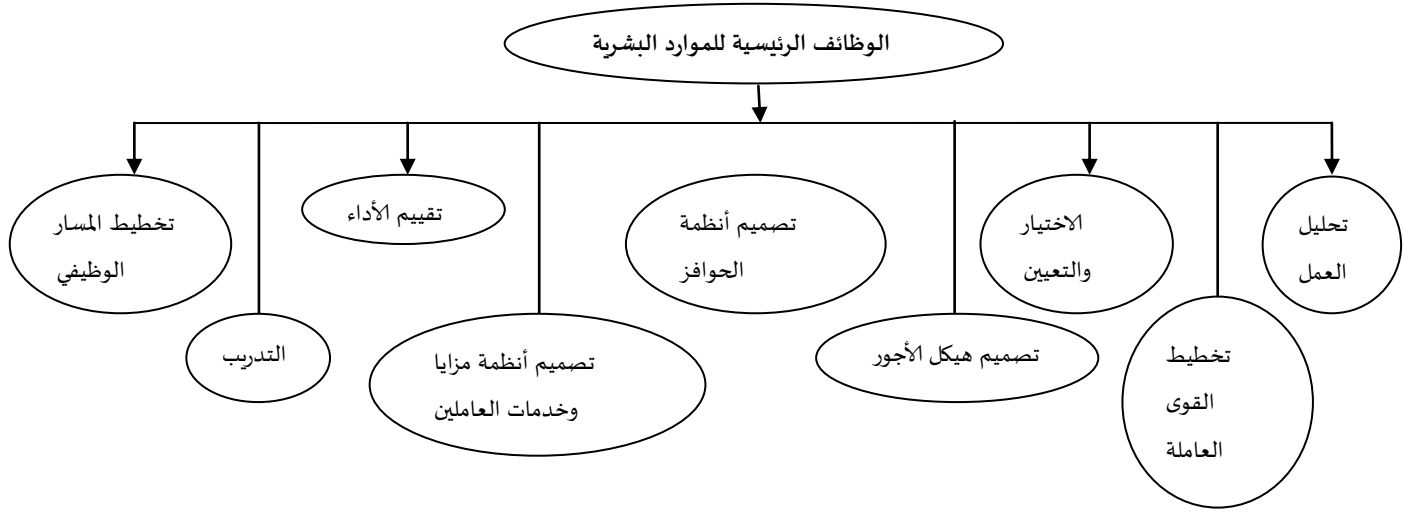
*تنمية المديرين والعاملين.²

¹ علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم معلومات، دار صفاء، الطبعة 1، عمان، 2003، ص 20.

² فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 47.

ونلخص الوظائف الرئيسية للموارد البشرية في المخطط التالي:

شكل رقم (01): مخطط الوظائف الرئيسية للموارد البشرية



المصدر: فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، ص 47.

1. تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.
2. تخطيط القوى العاملة: معناه تحديد احتياج المنظمة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين.
3. الاختيار والتعيين: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
4. تصميم هيكل الأجور: تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهمية المختلفة للوظائف المختلفة.
5. تصميم أنظمة الحوافز: تعني هذه الوظيفة منح مقابل عادل لأداء المتميز، كما يمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي.
6. تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز، كما تهتم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وكذلك المواصلات.
7. تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها وذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في الأداء.

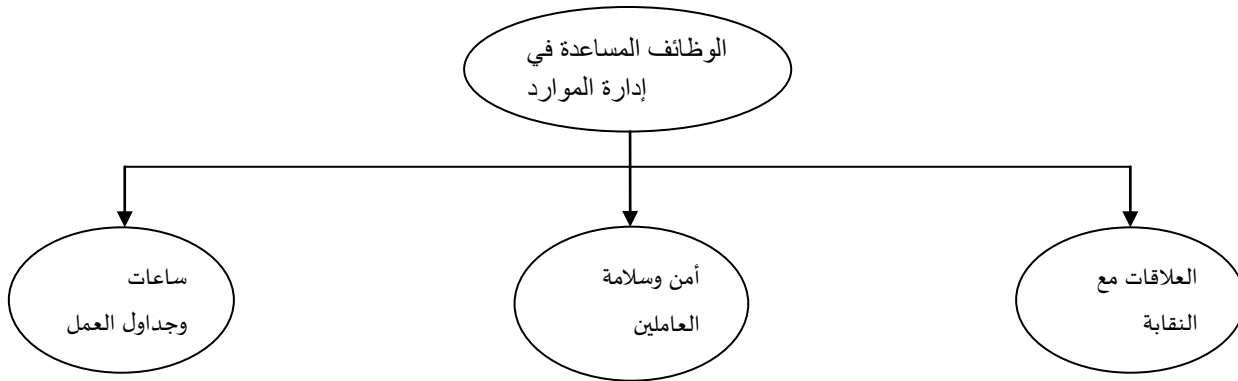
8. التدريب: تمارس المنظمة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

9. تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط لتحركات الموظفين المختلفة للعاملين بالمنظمة وخاصة ما يتعلق بالنقل والترقية، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد.

أما أهم الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية فهي¹:

1. العلاقات مع النقابة: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العمالية والفصل من الخدمة.
2. أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على حماية وسلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.
3. ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازة وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة.

الشكل رقم(02): مخطط الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية.



المصدر: فريد النجار، إدارة الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 49.

¹. فريد النجار، مرجع سابق، ص 49.

المطلب الثالث: عوامل الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية، تحديات إدارة الموارد البشرية:

➤ عوامل الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

تؤكد بيئة الأعمال المعاصرة على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة سواء باعتبارها موردا استراتيجيا أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.¹

وتتمثل أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في:²

1. تغير احتياجات العاملين: يتوقع العاملون في المنظمة أن تكون هذه الأخيرة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بوجود جداول مرنة للعمل، إجازات مؤقتة، والعناية بالمسنين.
2. تعقد المهام الإدارية: اتسمت المهام الإدارية خلال عقدي الثمانينات والتسعينات بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير وعدم الاستقرار البيئي.
3. زيادة درجة التدخل الحكومي: تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المنظمات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف دون النظر إلى اللون أو النوع أو الدين.
4. الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية: وظهرت الحاجة إلى استخدام مختصين خبراء بالنسبة للعديد من أنشطة الموارد البشرية في عالم التكنولوجيا المتقدمة.
5. الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام المورد البشري: تكمن أهم العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالمورد البشري في ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة إليه وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب على المشكلات المتعلقة به، وتمثل الأجور والحوافز أبرز عناصر التكلفة في غالبية المنظمات، وقد ترتفع هذه التكلفة بارتفاع الأعباء التي تتحملها المنظمة نتيجة للتعامل مع بعض الظواهر المتعلقة بالمورد البشري مثل الغياب والتأمين والعلاج. وفي الأخير يمكن القول أن هناك مجموعة من التطورات الأخرى التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية الموارد البشرية أبرزها مساعدة العاملين على تقبل التغيير، تنمية الميزة التنافسية للمنظمة، تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تغير ثقافة المؤسسة المعاصرة.

➤ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت أثرها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية و.. الخ، إنّ هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات هذا القرن، كالعولمة وشدّة المنافسة والتطور النوعي الشامل وغيرها من الأمور الأخرى، أثرت بما لا يقبل مجالات للشك على طبيعة العلائق بين سادات العمل في المنظمات المختلفة.

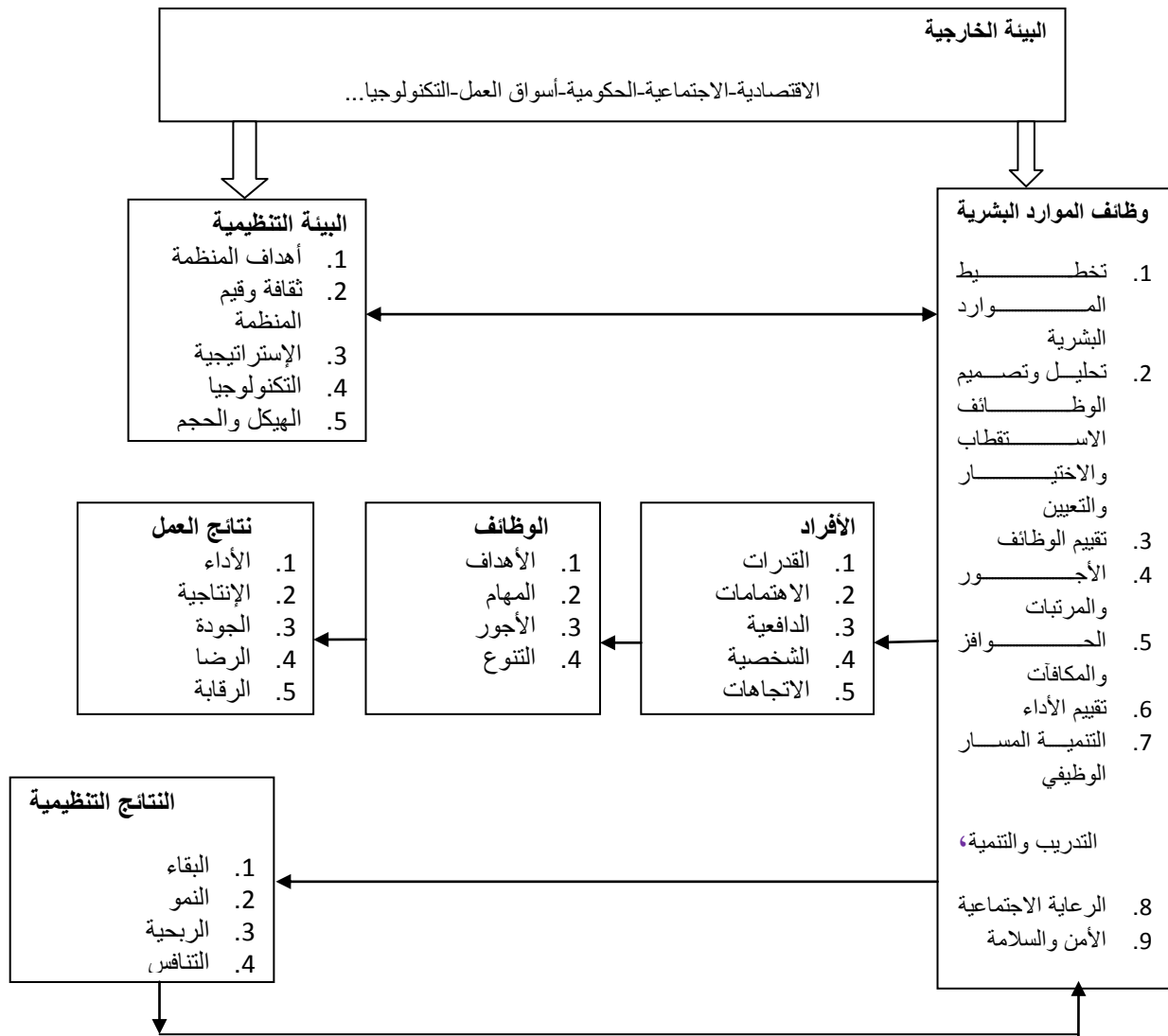
¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 88.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 20.

ومن هنا يمكن القول بأنّ التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات هذه الإدارة بصور أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وإفراز آثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص، ويمكن إنجاز هذه التحديات بما يلي:

- إدارة الجودة الشاملة.
- تحديات العولمة التنافسية.
- التحديات التكنولوجية
- التحديات البيئية.¹

الشكل رقم (03) نموذج إدارة الموارد البشرية:²



المصدر: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ص 26.

¹ حمود، خضير والخرشة، ياسين. إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، دار للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2007، ص 24، 26.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ص 26.

خلاصة الفصل الأول:

عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المؤسسات تغيرات وتطورات كبيرة ومتنوعة، وهذا تبعاً لتأثيرات التي وُجدت فيها تلك المؤسسات، فالأنماط الإدارية والتنظيمية التي عرفتھا المؤسسة عبر تطورها التاريخي يُشير إلى مدى تفاعلها مع بيئتها الخارجية من جهة، وعلى مدى اعتنائها واهتمامها وإدارتها لمواردها الداخلية من جهة أخرى.

ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق، حيث شاع الأخذ بها في كل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها، ونشاطها، بيئتها.

إنّ نجاح المنظمة مرهون بنجاح مواردها البشرية، إلا أنّ نجاح المنظمة ونجاح الموارد البشرية يرتبط بصياغة وإعداد سياسة تشمل إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني:

العملية التدريبية في المؤسسة

المقدمة:

تبدل المنظمات الكثير من ميزانياتها وجهدها للاستفادة من المنجزات التقنية والعلمية والمعلوماتية التي تتميز بها الألفية الثالثة، وذلك من خلال إكساب العاملين رؤساء والمرؤوسين المجالات، والفوز في سباق التنافس والتحديات المتنامية التي تواجهها البشرية في القرن الحادي والعشرين.

لذلك احتل التدريب مكان الصدارة في عدد كبير من دول العالم المتقدمة، والنامية على السواء من أجل تنمية مهارات العاملين بما يتلاءم مع متغيرات العصر ومستجداته، حتى يتمكنوا من إنجاز تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة، ومع النمو المطرد في نظم المعلومات، ومع التطور التقني والاهتمام بالعنصر البشري، أصبح التدريب ضرورة حتمية لإعداد وتأهيل الأفراد، وأحد المسؤوليات الضرورية في الإدارة لكي تواكب التطور التكنولوجي المستمر، وتساهم في زيادة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتدريب

يعتبر التدريب أحد العوامل الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية في المجتمعات، لذلك فإنه يعتبر مطلباً أساسياً في المنظمات المختلفة بصفة عامة، وفي القطاع المصرفي بصفة خاصة على اعتبار أنه يقوم بدون أساس في تلك التنمية الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم التدريب:

من أهم تعريفات التدريب التي تعرضت لها مصادر مختلفة:

- يقصد بالعملية التدريبية التعديل الإيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة.¹
 - التدريب هو أي نشاط منظم، يهدف إلى إكساب فرد ما معارف ومهارات تمكنه من أداء عمل معين أو تحسين المعلومات والمهارات التي يستخدمها، أو إحداث تغيير إيجابي في اتجاهات ذلك الفرد نحو العمل وأفراد المؤسسة.²
 - التدريب هو عملية تفاعل الشخص مع خبرات تعليمية تهدف إلى بناء وتطوير خصائص وقدرات (مهارات ذهنية وأدائية واتجاهية) مرغوبة تجعله قادراً على أداء مهام وواجبات محددة ضمن ظروف وتسهيلات معينة.³
 - هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي.⁴
- ويتضح للباحث من التعارف السابقة للتدريب أنه على الرغم من اختلافها في ألفاظها، إلا أنها تتفق غالباً في مضمونها، حيث تم ملاحظة عناصر أساسية مشتركة ترد فيها على شكل عبارات متشابهة أو مختلفة بعض الشيء ومنها:
- ✓ أنَّ التدريب يهدف إلى رفع مستوى كفاءة الفرد في الأداء، وزيادة إنتاجيته عن طريق اكتساب الفرد مجموعة من المعلومات والمهارات والاتجاهات.
 - ✓ أنَّ التدريب يكون على نشاط مخطط وجهد منظم.
 - ✓ أنَّ التدريب يسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في الفرد لسد الفجوة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.

¹ زويلف، مهدي (1998)، "إدارة الأفراد: في مدخل كمي والعلاقات الإنسانية"، الطبعة الثالثة، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2003، ص 113.

² شقبوع، داود (2001م) "أنظمة إعداد المشرفين"، ليبيا: المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، 2001، ص 169.

³ جابر، سميح (2001م)، "تدريب وإعداد مدربي التدريب المهني"، ليبيا: المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، 2001، ص 21.

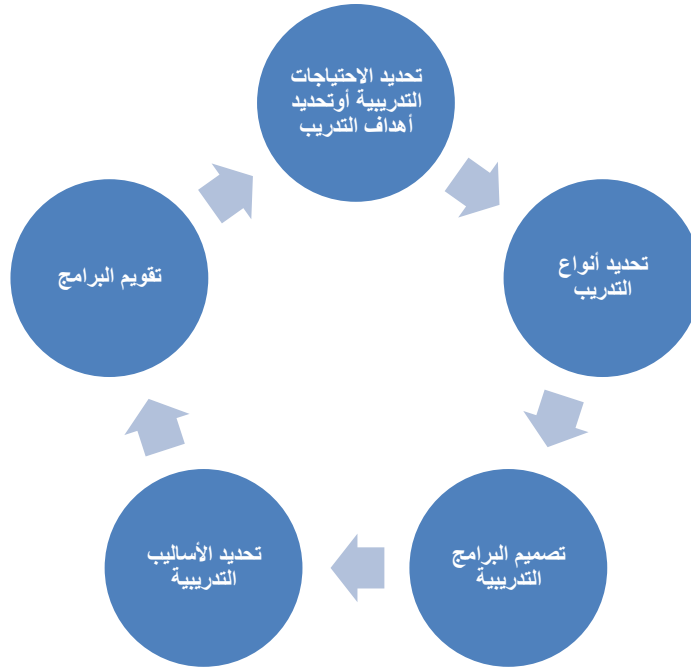
⁴ Ivan cevich, j.m (1995), « human resource management », Irwin, inc, p 432 .

عناصر التدريب:

يتكون التدريب من العناصر التالية:¹

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

الشكل رقم (04): العملية التدريبية



مصدر: زيان سامية، مذكرة تخرج ماستر، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة

¹ زيان سامية، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة – مستغانم، شهادة ماستر، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2016، 2017.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف التدريب

1. المبادئ:

- يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ الرئيسية، أهمها:
- ✓ دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب: من الضروري لضمان نجاح التدريب أن تؤمن الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية تدريب العاملين وذلك من خلال دعمها والتزامها بتطبيق إستراتيجية التدريب وبالتالي إصدار التوجيهات بهذا الشأن للجهات المعنية من إدارة مالية ودائرة موارد بشرية وغيرها من الإدارات لدعم جهود إدارة العملية التدريبية في المنظمة والعمل على إنجاحها.
- ✓ الشفافية والوضوح: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بالوضوح ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التدريبية، بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع.
- ✓ التناغم مع الأهداف العامة للمنظمة: يجب أن ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها بالسياسة العامة للمنظمة بحيث تنبثق وتتناغم السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة ككل.
- ✓ مشاركة كافة العاملين في المنظمة: من الضروري الاستفادة من أفكار المعنيين بالعملية التدريبية في المنظمة وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية للبرامج التدريبية بهدف الوصول إلى كافة الأهداف المرجوة من التدريب.
- ✓ الشرعية: من الضروري أن تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها وفقاً للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة في المنظمة.
- ✓ التدرج: يبدأ التدريب بمعالجة المواضيع والقضايا البسيطة ثم يندرج بصورة مخططة ومدرسة إلى الأكثر صعوبة وتعقيداً.
- ✓ تلبية الاحتياجات التدريبية الفعالة للمنظمة: من الضروري أن تلي السياسة التدريبية للمنظمة الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، ويتم ذلك من خلال التحديد العلمي والتدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة من خلال رؤسائهم في العمل وبطاقات تقييم الأداء.
- ✓ الواقعية: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بواقعية الأهداف التدريبية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار واقعيته وقابليتها للتطبيق الفعلي، ولذلك فمن الضروري الانتباه بأن تكون أهداف العملية التدريبية بكافة مراحلها واقعية وقابلة للتطبيق بسهولة ودون أية تعقيدات، ومن الضروري كذلك أن يعالج التدريب الاحتياجات الفعلية للمتدربين لسد الفجوة بين الأداء الفعلي لهؤلاء المتدربين في منظماتهم وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات.
- ✓ المرونة: من الضروري أن يسعى القائمين على العملية التدريبية في المنظمة إلى وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة، بحيث يجب أن يتصف نشاط التدريب في كافة مراحلها بعدم الجمود وقابلية التعديل في الخطط والبرامج والوسائل والأدوات المستخدمة مع كل ما هو مستجد من تطورات وتغيرات في هذا المجال.¹

¹ عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 28، 30.

2. الأهداف:

يسعى التدريب كعملية تعلم ووسيلة فعالة تهدف إلى اكتساب المهارات، الاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- ✓ ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة بين الأداء الفعلي للعاملين.
- ✓ تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل.
- ✓ مساعدة العاملين في المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة.
- ✓ حماية العاملين في المنظمة من الوقوع في الأخطاء أثناء أعمالهم اليومية، وتقليل حوادث العمل، التي غالبا ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة العاملين وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- ✓ توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم كما ونوعا من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها وإستراتيجياتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة لأن زيادة خبرة الموظف في عمله وتنمية مهاراته ومعلوماته خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساسا داخليا بالأمان والأهمية مما قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل.
- ✓ زيادة مهارات وقدرات العاملين وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى في المنظمة، وإتاحة الفرصة أمامهم للإطلاع على كل ما هو جديد في مجال التطوير التكنولوجي والعلمي، وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل.¹
- ✓ ونلاحظ مما سبق بأن التدريب ينمي القدرات ويزيد الكفاءة والإنتاجية للعاملين ويؤدي كذلك إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من الانتماء والولاء للعمل وبالتالي انخفاض معدل دوران العمل، وهنا لا بد من التركيز على أن يراعي واضعي خطة التدريب في المنظمة انسجامها وتناغمها وانبثاقها من الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة، وأن تكون هذه الأهداف محددة تحديدا واضحا ودقيقا وأن تكون واقعية وغير متناقضة مع بعضها وأن تكون قابلة للقياس وكذلك يجب أن يكون واضعي هذه الأهداف لهم معرفة كاملة بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة وعلى إطلاع بالإستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية وعلى إستراتيجية نشاط التدريب بالمنظمة.

¹. عطا الله محمد تيسير الشريعة، مرجع سبق ذكره، ص 27، 26.

المطلب الثالث: أنواع التدريب

للتدريب أنواع عديدة وتختلف باختلاف سياسات المنظمات، إذ يمكن لهذه الأخيرة اختيار ما يناسبها من هذه الأنواع وذلك حسب طبيعة وتركيبه مواردها البشرية، وكذا الإمكانيات المادية والمالية التي تتوفر عليها، وعلى هذا الأساس يمكن أن نصنف أنواع التدريب وفقاً للاعتبارات التالية:¹

جدول رقم (01): أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
- توجيه الموظف الجديد - التدريب أثناء العمل - التدريب لتحديد المعرفة و المهارة - التدريب للتهيئة للمعاش	-التدريب المهني والفني - التدريب التخصصي - التدريب الإداري	- داخل المنظمة - خارج المنظمة

المصدر: مساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 47.

الفرع الأول: التدريب حسب مرحلة التوظيف

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم، وهذا بهدف رفع وتحسين مستوى أدائهم وكذا مستوى قدراتهم ومهاراتهم، كما أن التدريب لا يقتصر فقط على العاملين الجدد، بل يمتد للعاملين الحاليين كذلك، خاصة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها أساليب العمل والأدوات التكنولوجية، وعليه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:

أولاً- توجيه الموظف الجديد: يعرف هذا النوع من التدريب بأنه "نزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي، وهذه المعلومات غالباً ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة."

إذن يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، إذ تؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه، واتجاهاته النفسية

¹ مساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 47، 54.

لسنوات عديدة قادمة. وتهدف برامج تقديم الموظف الجديد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال خلق اتجاهات نفسية طيبة على المشروع، تهيئة الموظف الجديد للعمل، وتدريبه على كيفية أداء العمل.

ثانيا- التدريب أثناء العمل: لاشك أن أبسط وسائل التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلا وتلك الطريقة لا يمكن الاستغناء عنها، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها فقط، حيث تستنفد وقتا طويلا، قد يؤدي إلى أن يكتسب الفرد خبرات خاطئة إذ لم تعزز بأنواع أخرى من التدريب لذلك تلجأ الكثير من المنظمات إلى تقديم التدريب في مواقع العمل، وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب مما يزيد من أهمية هذا الأخير، إن كثيرا من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

ثالثا- التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة: عندما تتقادم معارف ومهارات الأفراد وبالأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يستدعي الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، مثال ذلك حينما يدخل نظام المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه المهام إلى معارف ومهارات جديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارس نتيجة التطورات والمستجدات في مجال العلوم والتقنية.

رابعا- التدريب بغرض الترقية والنقل: معنى ذلك، أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي أو ينتقل إليها. وهذا الفرق مطلوب التدريب عليه لردم الفجوة في المهارات والمعارف، وعليه فإن هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

خامسا- التدريب للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين كبار السن للخروج إلى المعاش، وبدلاً أن يشعر الفرد فجأة أنه تم ركنه على الرف بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

الفرع الثاني: التدريب حسب نوع الوظائف

تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة بها تتماشى وفق احتياجات وأهمية هذه الفئة، وعليه يقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى:

أولاً- التدريب المهني والفني: يتلاءم هذا النوع من التدريب على الأعمال و الوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارات، إذ يواجه هذا التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط. والذين يشغلون الوظائف الفنية و المهنية في المنظمة، لذلك تصمم مثل هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفياً ملماً بالعمل ومكوناته، وبذلك فهو يجمع بين التدريب على العمل والتدريب في قاعات الدراسة، وتقوم المنظمات التي تتوافر على

إمكانات مالية كبيرة بإعداد مراكز التدريب المهني خاصة بها في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني، ويتطلب هذا النوع وقتا أكبر من الأنواع الأخرى للتدريب.

ثانيا- التدريب التخصصي: يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على الوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والكمبيوتر، والمهارات والمعارف هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرارات إذ يهدف هذا الأخير إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

ثالثا- التدريب الإداري: يتضمن هذا التدريب والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، والوسطى، أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من التخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، قيادة، تحفيز، تنسيق واتصال.

الفرع الثالث: التدريب حسب المكان

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى من المخطط التدريبي – تحديد الاحتياجات التدريبية – تقوم المنظمة باختيار الجهة المسؤولة على العملية التدريبية، فقد يقع الاختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة، وقد يكون خارج المنظمة.

أولا- التدريب داخل المنظمة (تدريب داخلي): قد تقوم المنظمة على عقد برامج التدريب داخلها، سواء بمدربين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يلزمها إما تصميم البرامج، أو دعوة المدربين للمشاركة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل. إذ يقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو يكون تحت إشراف بعض العاملين القدامى ذو خبرة، وهذا الأسلوب يتيح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه ويمتاز التدريب في مكان العمل ببعض الحسنات التي تفيد المتدرب والمدرب معا. إذ أنه يربط المتدرب ماديا ونفسيا بمحيط العمل، ويوفر له فرصة نقل التعلم الفعلي من خلال أدائه للعمل، وبما أن مكان التدريب هو نفسه مكان العمل، فباستطاعة المدرب أن يقيم بامتياز مقدار ما حققه هذا الأخير من تقدم عملي وما بقي عليه من جهد وعمل تدريبي يسمح له بتحقيق مرامي الإنتاج الفعلي المطلوب منه والمخطط له مسبقا، كما أن هذه الطريقة التدريبية تمتاز بأنها قليلة التكلفة، كونها لا يحتاج إلى مراكز تدريبية مستقلة ولا إلى توظيف المدربين.

ثانيا- التدريب خارج المنظمة (التدريب الخارجي): تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطاتها التدريبية خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارجها. ويتميز هذا النوع من التدريب ب:

✓ توفر خبرة وكفاءة ف تصميم البرامج قد لا تتوفر للشركات.

- ✓ توفر المدربين الأكفاء المتخصصين.
 - ✓ تجمع خبرات أفراد من شركات مختلفة في نفس البرامج، الأمر الذي يتيح لكل مدرب فرصة التعرف على مشاكل وخبرات الشركات الأخرى.
 - ✓ بعد التدريب عن جو العمل يتيح فرصة الاستيعاب والتعمق.
- ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة، أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

يعتمد النشاط التدريبي على الدقة و الموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف و المهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تدريبية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الاحتياجات التدريبية.

1. تعريف الاحتياجات التدريبية

قد وردت تعاريف كثيرة لمفهوم الاحتياجات التدريبية منها:¹

- تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها "الحاجة إلى اكتساب معلومات أو مهارات إضافية تمكن العاملين من أداء مهام عمل جديدة أو معدلة في القريب العاجل، وهذا احتياج توقعي (أو تنموي)".
- كما تعتبر الاحتياجات التدريبية على أنها:²

" بأنها مجموعة من التغيرات والتطورات التي من الواجب إحداثها في المعلومات وخبرات العاملين لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل متمثلاً في المعلومات المتدربين ومعارفهم، والطرق العمل التي يستخدمونها، ومعدلات الأداء، ومهاراتهم في الأداء، وسلوكهم، واتجاهاتهم ويمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيس والهيكل في صناعة التدريب إذ تمر دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية بمرحلتين هما: الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية بهدف معرفة المحتاج إلى التدريب ونوع التدريب ومجال التدريب. الثانية: تصميم برامج التدريب التي تقابل تلك الاحتياجات، حيث تعد الاحتياجات التدريبية من أهم الأمور التي تدفع النشاط التدريبي إلى تحقيق هدفه، فكلما أمكن التعرف عليها وتحديدها بمنهجية علمية كلما أمكن تلبيتها ورفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب.

ويستنتج آخر إلى أن تحديد الحاجات التدريبية يتم على ثلاثة مستويات أساسية هي:

 - الفرد: وتتمثل بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم.
 - الوظيفة: وتتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وسلوك وبما يتلاءم مع التغيرات البيئية.
 - المنظمة: وتتمثل حاجاتها بتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية. وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها، حيث تختلف مسؤوليات العمل ومشكلاته ومتطلباته بين المستويات الإدارية والوظيفية المختلفة، فعلى سبيل المثال تحتاج المستويات الإشرافية إلى مهارات في مجال العلاقات.

¹ توني نيوباي، ترجمة شويكارزي، التدريب الفعال وأثره على التكلفة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003، ص25.

² إبراهيم إسماعيل حسين الحديدي، دور التكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الموارد البشرية في الأردن، الدكتوراه في إدارة الأعمال، الأردن، جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان)، ص، 205، 2010/2009.

ويذكر البعض بأن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية توضح نسبيا بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما المعارف والمهارات والاتجاهات التي ينبغي أن تعطي للمشاركين في عملية التدريب؟
 - أين يجب أن يتم التدريب؟ في معهد متخصص خارج المؤسسة أم في قسم متخصص فيها؟
 - من الفرد أو الأفراد المراد تدريبهم؟
 - كم تكون المدة المثلى للبرنامج التدريبي؟
 - متى يدرب الفرد؟ وفي أي مرحلة من مراحل خدمته الوظيفية؟
 - كيف يعطي التدريب وبأي وسيلة؟ ومن يعطيه؟
- ويشير آخر بأنه تعتمد المنظمات في إنجاز أعمالها على عنصرين أساسيين، الأول توفر موارد الإنتاج والثاني استغلال هذه الموارد وإدارتها بفاعلية، وتبرز الحاجة إلى التدريب أثناء الخدمة في النقاط الآتية:
- أن التدريب أثناء الخدمة يبرئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله.
 - أن التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل.
 - إطلاع المتدرب على كل ما هو جديد في مجال أداء المهنة.
 - زيادة روح الانتماء لدى المتدربين تجاه مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها.
 - إن التدريب أثناء الخدمة يكسب المتدرب أفقا جديدة في مجال ممارسة المهنة وذلك من خلال تبصيره بمشكلات المهنة وتحدياتها وأسبابها أو كيفية التخلص منها، أو التقليل من أثارها على أداء العمل.
 - يشير البعض أن الحاجة التدريبية تعني أنها وجود نقص أو تناقض بين وصفين، وفي إطار تنمية القوى البشرية تعني الحاجة، وجود فجوة بين أداءين في وظيفة ما، أداء واقعي وأداء مرغوب فيه، وتحدث تلك الفجوة نتيجة النقص في معارف الأفراد أو مهاراتهم أو اتجاهاتهم.
 - ويرى آخر أن الخطوة الأولى لتحديد سياسة التدريب في المنظمة هي القيام بإجراء مسح لاحتياجات التدريب، وإن التدريب ليكتسب أهمية قليلة ما لم يكن مرتبطا بتحديد مواصفات الأداء المرتقب. والخطوة الأولى في مسح، هي تحديد المواصفات المرغوبة فيها وأين اخفق الأداء في الوصول إليها. وبعد التدريب أحد الوسائل لسد هذه الفجوة، كما ويجب معرفة الأهداف والوسائل المستخدمة في كل حالة على حدة، وهنا تبدأ الخطوة الثانية وهي تحديد سبب الأداء المتدني وهل هو ناتج عن قلة المهارات، أما الخطوة الثالثة فهي معرفة ما إذا كان التدريب الرسمي وغير الرسمي يعد موجودا أم لا؟ وتحديد التدريب المنهجي الإضافي المطلوب.

2. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:¹

ويشير البعض إن الاحتياجات التدريبية تؤدي أهمية كبرى في نجاح أي منظمة من منظمات التدريب في تحقيق أهدافها وتتلخص هذه الأهمية كبرى في النقاط الآتية:

- كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.
- تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- تعد العامل المؤثر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.
- تعد العامل الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم الصحيح.
- عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً، يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب.
- معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تدريبي مهني ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.
- تقارير الأداء الوظيفي التي تحرر من قبل المدير المباشر.
- المستجدات والتطورات التي طرأت على الوظيفة تعد مؤشراً للاحتياجات التدريبية لمواكبة هذا التطور.

ويشير أحر إلى نموذج دوجان ليرو (Dogan Leiro) ونموذج آلن بيرلنشتاين (Alen Beirnistine) في تحديد الاحتياجات التدريبية كما يلي:

❖ نموذج دوجان ليرو (Dogan Leiro):

ويسمى نموذج الفجوة بين ادائين ويتمثل فيما يلي:

- جمع معلومات من المنظمة التي تواجه مشكلات معينة.
- مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة.
- اكتشاف وجود فجوة أو عدم وجود فجوة بين الأداء والمعايير
- تحديد حجم الفجوة المكتشفة.
- تحديد مدى معرفة الأفراد العاملين لعمليهم.
- وضع برنامج تدريبي لحل المشكلات.

❖ نموذج آلن بيرلنشتاين (Alen Beirnistine): ويتمثل في:

1. اختيار إستراتيجية تتصل بالاحتياجات المرتبطة بالكفاءات وتتعلق بتحليل الأفراد.
2. تحديد الاحتياجات التدريبية والمتمثلة في الأداء المرغوب فيه والأداء الفعلي.
3. التمييز بين الحاجات المتعلقة بالتدريب والحاجات المتعلقة بالعوامل الأخرى.
4. تحديد الأهداف التدريبية.

¹. إبراهيم إسماعيل حسين الحديدي، المرجع السابق، ص. 208، 209، 210.

المطلب الثاني: خصائص ومسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية:

1. خصائص تحديد الاحتياجات التدريبية

أن لعملية الاحتياجات التدريبية خصائص أربع هي:

- ✚ اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى: فقد تكون إما مخططة تبني على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمت بصلة إلى احتياجات المنظمة الحقيقية، وقد تكون بين هذا وذاك وقد تأخذ سمة الشمول كما قد السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المنظمة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها، كما قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنظم، ويمكن أن تكون بشكل مؤقت وطارئ، وكلما كانت العملية تتسم بالشمول والاستمرارية والانتظام استطاعت أن تفي بحاجات المنظمة التدريبية والتطويرية.
- ✚ اختلاف الاحتياجات التدريبية في المنظمة عن الاحتياجات التطورية في نفس المنظمة: إذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية للتدريب والتي تختلف عن الظروف المرغوب فيها المتعلقة بأداء الأفراد في المنظمة، فإن الاحتياجات التطورية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة.
- ✚ صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي: في ظل سرعة التغيرات في بنية المنظمة وأساليب ومعدات العمل وتغيرات البيئية، مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائياً، ولابد أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة.
- ✚ صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها. ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع وهي كالتالي:
- الأهداف عادية: وتشمل الأهداف التقليدية، كتدريب العاملين الجدد، وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة عقد البرامج التنشيطية.
- أهداف حل المشكلات: وتعني أساساً بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية أو فنية محددة تعاني منها المنظمة، وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات.
- أهداف ابتكاريه: وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وأفاق لم يسبق التوصل إليها، لغرض مساندة التطورات وتحقيق تميز وتقدم عن باقي المنظمات المنافسة.¹

¹ صديقي عبد الرحمن، عصماوي هواري، فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية، الماجستير في علوم التسيير، تلمسان، جامعة أبي بكر بلقايد، 2016، 2015م، ص 49، 48.

2. مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية:¹

بداية لابد من تنويه بشرطين أساسين لابد من توفرهما في الجهة المسؤولة عن عملية تحديد الاحتياجات وهما:

- أن تكون هذه الجهة هي أكبر الأطراف القادرة على فهم وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة، فذلك يمكنها من أن تكون أكثر الأطراف قدرة على استشعار مشاكل المؤسسة وتحديدها.
- أن تكون هذه الجهة هي المسؤولة عن انجاز وتحقيق أهداف المؤسسة ضمن معدلات الانجاز والزمن والتكلفة المطلوبة في إطار الجودة الشاملة وبالتالي تكون أكثر الأطراف حرصا على متابعة مشكلات المؤسسة وتحديدها وحتى لا تحول دون تحقيق أهداف.

وبمراجعة البديهيّات التنظيمية فإننا نرى أن يشترك في تحديد الاحتياجات التدريبية كلا من:

الإدارة العليا والرؤساء المباشرين وإدارة الموارد البشرية زائد الأفراد أو العمال والزملاء في المهنة.

المطلب الثالث: أنواع الاحتياجات التدريبية:²

هناك العديد من التصنيفات نذكر منها:

1. احتياجات تدريبية طويلة الأجل، وأخرى قصيرة الأجل: وتمثل احتياجات طويلة الأجل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب والمستوى المرغوب فيه مستقبلا أما الاحتياجات قصيرة الأجل فتمثل بين مستوى الأداء الحالي
2. احتياجات تدريبية حالية ومستقبلية: الاحتياجات التدريبية الحالية هي التي يحتاج لعاملين التدريب عليها في الوقت الحاضر أما المستقبلية فهي التي سيحتاج العاملون التدريب عليها في المستقبل نظرا للتغيرات المخطط إجراؤها في المستقبل في خطوط الإنتاج أو الخدمات أو في وسائل وأدوات العمل أو في التكنولوجيا المستخدمة... الخ.

تحديد الاحتياجات التدريبية كنظام فرعي من نظام التدريب:

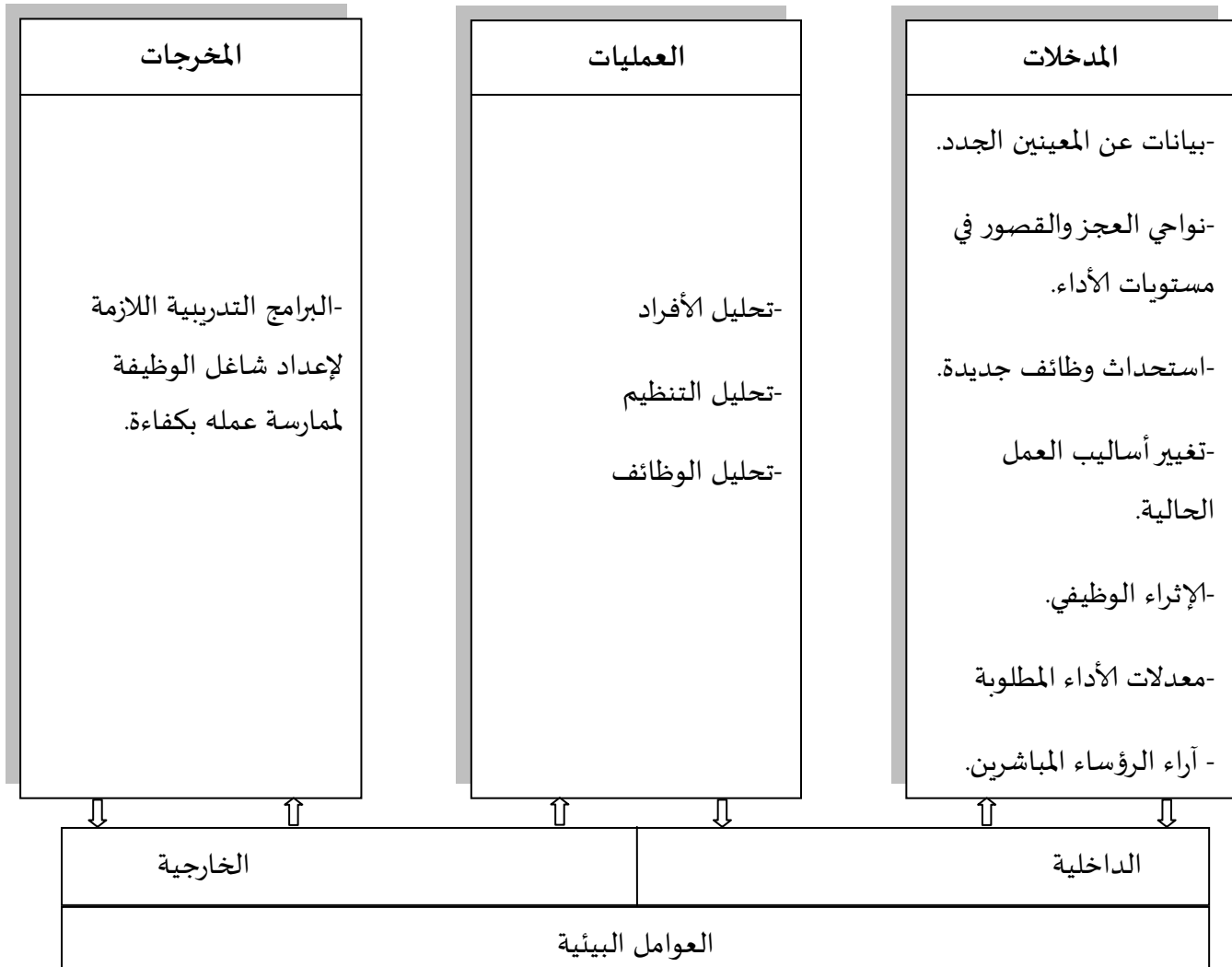
إذا نظرنا إلى الاحتياجات التدريبية بمفهوم النظم نجد أن هذه المرحلة تكون جزءا من العمليات التحضيرية للنظام التدريبي الكلي³، وهي إلى جانب ذلك تكون جزءا نظاميا فرعيا قائم بذاته، يتكون من مدخلات عملية مخرجات وعمليات كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 65.

² مدحت أحمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 105.

³ محمود محمد السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية، بحوث وأوراق العمل المقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسة العربية، القاهرة- مصر، 2007، ص 132.

الشكل رقم(05) نظام تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: محمود محمد السيد، الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية، مرجع سبق ذكره، ص 143.

- المدخلات: تتمثل في مجموعة من البيانات تعتبر بمثابة موارد لتشغيل المؤسسة وهي:
 - بيانات عن الموظفين الجدد: من حيث العدد، الوظائف التي سيشتغلونها، الإدارات والأقسام التي سيعملون بها.
 - بيانات عن الموظفين الجدد: من حيث العدد، الوظائف التي سيشتغلونها، الإدارات والأقسام التي سيعملون بها.
 - نواحي العجز والقصور في الأداء: من جميع الجوانب الإنتاجية أو التسويقية أو التسييرية... الخ، وعلى كافة مستويات المؤسسة.
 - استحداث وظائف جديدة: وظائف أو أعمال جديدة استجابة للتوسعات في أنشطة المؤسسة.
 - تغيير أساليب العمل الحالية: وتتعلق بتطوير أو تعديل مهارات العاملين لتتفق مع استخدام أساليب مستحدثة وتكنولوجيا جديدة.
 - الإثراء الوظيفي: بمعنى تكبير مهام الوظيفية من حيث زيادة نطاق اختصاصاتها ومهامها الإشرافية أو التنفيذية، أو تجميع الأنشطة المرتبطة بعضها ليقوم بها فرد واحد.
 - معدلات الأداء المطلوبة: وهي الأهداف المطلوب الوصول إليها في المستقبل، الأمر الذي يتطلب رفع مستوى أداء العمالة من خلال التدريب لاكتساب القدرات المتعلقة بتحقيق هذه الأهداف.
 - آراء الرؤساء المباشرين: حيث أن الرؤساء يمكنهم تحديد المشاكل القائمة في العمل، وكذلك نقاط الضعف في المرؤوسين ونوع التدريب اللازم بها.
 - آراء العاملين: يعتبر الفرد نفسه مصدر من مصادر البيانات من خلال سلوكه، وأحيانا يحدد نواحي الضعف في أدائه والذي يمكن علاجه بالتدريب.
 - وصف الوظائف: يوفر وصف الوظائف بيانات هامة تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية، فمن خلال واجبات ومسؤوليات الوظيفة يمكن تحديد المعارف والمهارات المطلوبة.
 - العمليات: تتضمن تحديد الاحتياجات التدريبية ثلاث عمليات أساسية يوضحها الشكل التالي:
 - تحليل التنظيم: يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل أهداف المؤسسة ووظائفها وسياستها، وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تدريب، وفيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل¹:

- تحليل المناخ التنظيمي كقياس معدلات شكاوي العاملين أو قياس معاملات دوران العمل... الخ.
- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أي التعرف على تغييرات يحتمل حدوثها عليه من حيث استحداث وظائف جديدة أو تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف واستحداث أنشطة جديدة... الخ.
- تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها.
- دراسة تريب القوى العاملة للمؤسسة.
- تعديل معدلات الكفاءة.

¹ كامل برب، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، 2000، ص165.

- تحليل العمل: ويهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضا بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويركز على واجبات ومسؤوليات الوظيفة نفسها، والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها، بنجاح ومن ثم نوع التدريب المطلوب لها.¹ ولتحليل العمل عدة طرق نذكر أبرزها بشيء من التفصيل:
 - المقابلة: فهي مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين بهدف التعرف على احتياجات التدريبية، فمزايا المقابلة أنها تعطي للمتدربين المحتملين فرصة كافية لإبداء الآراء والاقتراحات، وفي المقابل لها عيوب تتمثل في أنها تتطلب وقتا طويلا وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها، وإحساس بعض المتدربين المحتملين بإحراج وأنهم في مأزق يهدد مستقبلهم الوظيفي.
 - الاستبيان: يتمثل في استمارة تتضمن عددا من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها ويضعها خبير التدريب، فمن مزايا الاستبيان أنه يمكن الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير وقليل التكاليف ويقدم بيانات مركزة وواضحة، ولكن من عيوبه ضعف قوته في الوصول إلى سبب المشكلات ووضع الحلول الممكنة.
 - الاختبارات: قد تكون شفوية أو تحريرية يلجأ إليها خبراء التدريب، بهدف التوصل إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتستخدم كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء، غير أنها تعطي مؤشرات عامة لانهائية في تقييم أداء الفرد للعمل أو احتياجاته التدريبية.
 - تحليل المشكلات: تهدف إلى معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، بهدف أن يأتي التدريب لعلاجها، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تزيد لتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وتعطي نفس النتائج التي تعطيها المقابلة.
 - تقييم الأداء: يعطي تقييم الأداء مؤشرا واضحا عن الواجبات التي لم تنجز، أسباب عدم انجازها، كما يتبين نتيجة لتقييم مدى حجة العاملين إلى التدريب وإن كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأنواع التدريب الذي يحتاج إليه شاغلوها، إلى أنه يستفيد وقت طويلا.
 - دراسة التقارير والسجلات: تبين نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، وتتميز بأنها تظهر مشكلات الأداء، لكنها لا تشف عن أسباب هذه المشكلات، ولا تتسم بال موضوعية مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحليل الفرد: تعتبر هذه الخطوة من أدق الخطوات في تحديد الاحتياجات التدريبية كونها تتعلق بعنصرين هامين أولهما تحديد الأفراد الذين هم في حاجة إلى التدريب والثاني ماذا تشمل تلك البرامج التدريبية. وتتم هذه الخطوة بدراسة الأفراد من الجوانب التالية:
 - الموصفات الوظيفية: فيقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصهم وخبرتهم والوظائف التي يشغلونها.
 - الخصائص الشخصية: وهنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية، مثل القدرات الاستعداد للتعليم والتدريب ومقدار الطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص اتجاه عمله والعاملين ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه.
 - الجوانب السلوكية: ويكون هنا التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وانجازاته ومدى تفعله مع الآخرين، ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، داروائل للنشر، عمان-الأردن، 2003، ص195.

■ المخرجات:

بالنسبة لمخرجات هذا النظام الفرعي، فهي تتمثل في البرامج التدريبية اللازمة والتي من المفروض أن تخدم أهداف النظام الكلي لها ألا وهو التدريب الذي بدوره يخدم كل من نظام اكبر منه وهو إدارة الموارد البشرية التي تخدم أهداف المؤسسة¹.

¹. كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 168.

الخاتمة:

توصلنا من خلال الدراسة أن الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات لأنها وحدها القادرة على تبني التغيير.

تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية وان التدريب له أثر فعال في تحسين أداء العاملين وهذا ما سنحاول تحقيقه في الجانب التطبيقي.

ولضمان التنمية الجيدة للموارد البشرية لابد من إتباع منهجية علمية للوصول إلى الأهداف المرجوة عن طريق التحديد السليم للاحتياجات التدريبية، وتنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية المسطرة وتقييمها.

الفصل الثالث:

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة

المبحث الأول: إطار عام حول المنظومة الصحية في الجزائر

بعد استقلال الجزائر وجدت نفسها في وضعية أقل ما يقال عنها أنها أزمة متعددة الأوجه، سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي، وكان على المسؤولين آنذاك البحث وبسرعة على الطريقة أو الطرق التي تسمح بالخروج تدريجيا من هذه الأزمة المعقدة، ثم الدخول فيما بعد في تنمية اجتماعية واقتصادية شاملة، حيث سنتناول في هذا المبحث المنظومة الصحية في الجزائر، والتعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لآلا خيرة مستغانم من حيث تنظيمها ومجال نشاطها، إلى جانب التعريف بأهم مصالحها الإدارية والطبية.

المطلب الأول: مفاهيم تاريخ ومراحل تطور المنظومة الصحية في الجزائر

1. تاريخ تطور المنظومة الصحية في الجزائر:¹

لقد عرف قطاع الصحة في الجزائر حقبات تاريخية متباينة امتدت عبر سنوات طويلة تعتبر منعرجات حاسمة في تاريخ قطاع الصحة بالجزائر، وقد عرف القطاع الصحي تدبب في عدد العاملين حيث كان عدد الأطباء 600 طبيب منهم 285 جزائري وكان أغلبهم متمركزين في المناطق الكبرى بالإضافة إلى طاقم صحي من الممرضين لا يتعدى 1380 ممرض أي أن الأغلبية غير مؤهلة وليست لديها شهادات وكذا انعدام التجربة للطاقم الإداري الميسر.

الأمراض المعدية والمنتقلة: كانت على نطاق واسع لم يسبق لها مثيل مما دفع الدولة بالانشغال، ونظرا لمحدودية الموارد وضعت وزارة الصحة عدد من الأهداف الرئيسية تحسين الحصول على الرعاية، وتميز العمل على أرض الواقع بتنفيذ برنامج الصحة عدد من الأهداف الرئيسية تحسين الحصول على الرعاية، وتميز العمل على أرض الواقع بتنفيذ برنامج الصحة لحماية الناس والمجتمع (التطعيم الإجباري لجميع الأطفال، والوقاية من الأمراض المعدية المنتشرة، القضاء على الملاريا والسل) ومن هنا أصبح لزاما انتهاز سياسة واضحة بتطبيق المشروع الاشتراكي الذي يدعو إلى أن النظام الصحي خدمة عمومية والعيادات الخاصة تساهم في هذه الخدمة، والمهم بالنسبة لمسئولي الصحة هو إبراز الجهود المبذولة لبناء المستشفيات، والإصرار على الزيادة في تكوين عدد الأطباء والاستقلال الذاتي النسبي الذي يتمتع به الممارسين في مجال الرعاية الصحية، لأن العديد من الحكومات لا تريد تشغيل مستشفياتها على أساس تجاري لأنها جزء من ميراثها القومي.

¹ صديني عبد الرحمن، عصماوي هواري، مرجع سبق ذكره، ص 83، 84.

- وقد تميز النظام الصحي في العقد الثاني بعد الاستقلال بثلاث ميزات رئيسية وهي:
- ✓ تقديم الرعاية المجانية وإقرارها رسميا من يناير 1974، تطبيقا للمرسوم التنفيذي المؤرخ في ديسمبر 1973 والذي يتضمن مشروع كل الوثائق التاريخية للثورة الجزائرية وهذا ما عزز من وضعية السكان في الحصول على الرعاية الصحية.
 - ✓ إصلاح التعليم الطبي في مختلف التخصصات.
 - ✓ إنشاء قطاع الصحة ومحاولة تطويره بتوسيع نطاق التغطية الصحية بإنجاز العديد من المرافق الصحية، وخصوصا المستشفيات والهياكل الخفيفة الوزن كالعيادات الشاملة والمراكز الصحية وذلك لتحقيق مهام أساسية وهي الرعاية، التدريب والبحث.
 - خصائص المنظومة الصحية الجزائرية:¹
 - ارتكاز المنظومة الصحية الوطنية حول قطاعين العام والقطاع الخاص، حيث تقوم وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات بإدارة القطاع العام ومراقبة القطاع الخاص.
 - إن الهياكل القاعدية العمومية في مجال الصحة تتكون من المستشفيات، مؤسسات استشفائية متخصصة مراكز استشفائية جامعية إضافة إلى تلك الهياكل هنالك هياكل للمعاينة الطبية العلاج والوقاية، تتضمن العيادات متعددة الخدمات، المراكز الطبية الاجتماعية وحدات الطب الوقائي في الجامعات مراكز نقل الدم الصيدليات التابعة للقطاع العام... الخ كما يتوفر لدى الجيش الوطني الشعبي هياكل صحية خاصة تابعة إلى وزارة الدفاع الوطني.
 - إن نظام التأمين الاجتماعي بالجزائر مبني على نظام واحد يغطي الأغلبية الساحقة من المواطنين، والتأمين ضد المرض جزء من التأمينات الاجتماعية.

المطلب الثاني: الاستشفاء وهياكل المنظومة الصحية في الجزائر

يتكون قطاع الصحة في الجزائر من 13 مركز استشفائي جامعي وبمؤسساته الاستشفائية المتخصصة والتي عددها 13 مؤسسة و 185 قطاع صحي، كل هذا بمجموع 52500 سرير موزع عبر التراب الوطني، لذلك لا يمكن الاستغناء عن هذا القطاع في كل سياسة لحماية الصحة والارتقاء بها، إذ يضم القطاع العمومي للصحة 26734 ممارسا طبيا و 88650 مستخدما شبه طبي و 13000 عون إداريا، و 43000 عون تقنيا وعون خدمة

أما القطاع الاستشفائي الخاص، وبفضل 85 عيادة استشفائية الموزعة على 27 ولاية ذات سعة تصل إلى 2310 سرير استشفائي، ويشتغل فيه 18258 ممارسا طبيا بجميع هياكله وبالرغم من تطوره السريع وغير المراقب منذ التسعينات فإنه كان ولا يزال عنصرا مكتملا للمنظومة الصحية خاصة بالنسبة للعلاج الثانوي والنهائي، كما يلاحظ أنه من بين 134 مشروع العيادات الموزعة على 34 ولاية، 06 منها فقط تخص الجنوب الجزائري، ويعكس ذلك الرغبة في الاستثمار في المناطق المحرومة وهي رغبة يجب تشجيعها شرط أن تندرج ضمن الأهداف المسطرة في الخريطة الصحية، وفيما يخص المستخدمين الطبيين، فإننا نسجل وجود

¹. بن عبد الله فاطمة الزهراء، إصلاحات القطاع الصحي في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 33.

معظمهم في القطاع الخاص على حساب القطاع العام رغم إن هذا الأخير يستفيد من تغطية واسعة من حيث الهياكل القاعدية، إن هذه الظاهرة تعكس تخلي الكفاءات الطبية لا سيما المتخصصة منها عن القطاع العام تدريجيا لصالح قطاع خاص لا ينشط عموما إلا في شمال البلاد وفي تخصصات محدودة، فمثل هذا الوضع يؤثر دون شك على نوعية وعدالة منظومة العلاج كلها وإضافة إلى ذلك، فإن البحث عن المردودية الاقتصادية من قبل القطاع الخاص تدفعه إلى تجاهل مجموعة الأمراض المزمنة والثقيلة لتظل تحت عائق القطاع العام

وفيما يخص التغطية الاستشفائية على المستوى الوطني، يظهر إن العلاج الثانوي والنهائي سيظل متركزا في القطاع الاستشفائي ما دامت الاستثمارات الخاصة تخضع للمنطق الاقتصادي ويبقى المستشفى العام مقصد كل المواطنين بغض النظر عن اختلاله.

ومع ذلك فإن الأزمة التي شهدتها المنظومة الصحية الجزائرية لم تستثني القطاع الاستشفائي العمومي، بل وعكست استياء المستعملين ومحترفي الصحة والدولة إزاء المستشفى، وتمس هذه الأزمة بشكل خاص التمويل وتنظيم الاستشفاء والتكوين والإعلام.

إن معالجة مختلف العراقيل واختلال يمثل شرطا مسبقا لنجاح عملية إصلاح المستشفيات، ويقضي ذلك تدخلات سياسية تحدد واجبات الدولة ومختلف المؤسسات والجماعات فيما يخص الحسابات الوطنية، ميزانية الصحة، دور الضمان الاجتماعي في تمويل الصحة ومسؤولية المستعملين إزاء صحتهم.

كما تقضي هذه المعالجة تكييف التشريع من خلال مراجعة قانون الصحة والقانون العام للتوظيف العمومي، وستمكن الإجابات الملموسة على هذه المتطلبات من توفير الشروط الضرورية وإن لم تكن كافية لإصلاح قطاع المستشفيات.

المبحث الثاني: تقديم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة بمستغانم

إن التطور الذي تشهده المنظومة الصحية، من حيث تعدد الاختصاصات والمهن، والوسائل التكنولوجية، وأما التزايد المستمر للطلب على الخدمة الطبية، يفرض بالتوازي، اعتماد تنظيم مؤسساتي عقلائي، يديره طاقم بشري متخصص، ومستوعب لدوره ومبادئ المهنة التي ينتهي إليها. وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها ذات طابع خدماتي اجتماعي، وإنسانية بامتياز، تشتغل بدون انقطاع وفي كل الأحوال والظروف. في هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة بمستغانم.

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة بمستغانم

1. تعريف المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة:¹

إن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لآلا خيرة هي مؤسسة ذات منفعة عامة تقوم بتوفير خدمات الرعاية الكاملة حسب احتياجات سكان الولاية وما يجاورها لجميع القاطنين بالمنطقة دون استثناء.⁰

تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 26/08 المؤرخ في 04 فيفري 2008 الذي يتم قائمة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 1997/12/02 الذي يحدد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيورها، مؤسسة ذات طابع إداري بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت إشراف الوالي إن مؤسسة والاستشفاء تشمل كافة سكان البلدية، حيث تحوي على 356 عامل منهم ممارسون أخصائيون، أطباء في الطب العام، متخصصين في علم النفس، شبه الطبي، قابلات، إداريون وعمال مهنيون.

كما أنها تتكون من هيكل واحد أو من هياكل متعددة متخصصة للتكفل إما بمرض معين أو مرض أصاب جهازا عضويا معيناً أو مجموعة ذات عمر معين، فالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة تعتبر من أهم المنشآت الصحية من حيث تقديم الخدمات والأنشطة العلاجية خاصة وأنها تتعامل مع أهم فئة اجتماعية ألا وهي الأمومة والطفولة مما زاد من قيمتها ومكانتها في مشروع التنمية الصحية الوطنية.

ومن بين تلك الهيئات، المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة المتواجدة بوسط مدينة مستغانم، بشارع بلودان عبد القادر (المسماة لآلا خيرة).

تغطي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة إجمالي سكان مدينة مستغانم 10 دوائر و32 بلدية. كما أنها تحتوي على قسم للتشخيص وقسم العلاج والآخر للمكوث.

¹. معلومات مقدمة من مصلحة التربص.

تتكون المؤسسة الاستشفائية المتخصصة من مبنى بخمس طوابق بالإضافة إلى طابق تحت الأرضي أين توجد مضخة ماء ومخزن إضافة إلى ذلك الطابق السادس الذي يحتوي على قاعة كبيرة للأرشيف وقاعة أخرى تحتوي على محركين لمصعدين.

تقدم المؤسسة الخدمات والعلاجات الطبية وشبه الطبية للمرأة الحامل والمرضى الماكثين. موقف للسيارات وغرفة غسيل ملابس ومقيرين واحد خاص بآلة الحرق والآخر بآلة الترميد بالتحليل الحراري، كما يوجد وحدة نقل الدم وبالمستقبل القريب مشرحة وغرفتي انتظار جاهزة الصنع لمرافقي المرضى واحدة للرجال والأخرى للنساء، وجدربنا القول بأن المؤسسة تحتوي على 164 سرير منظم.

أولاً: المنشأة القاعدية¹

الطابق الأرضي:

الجناح الأيمن:

-قاعة استقبال والتوجيه

-قاعة انتظار للمرضى

-فضاء طبي وتقني (الاستعجالات "علم الأجنحة والولادة")

-مخبر لتحليل الدم

-مركز حقن الدم

-مرافق الصرف الصحي للمرضى

-مكتب الاستقبال مفتوح 24سا

-في الأقصى يوجد مطبخ ومخزن خاص بالمواد الغذائية.

الجناح الأيسر:

-الإدارة

-الدرج المؤدي إلى طوابق الهيكل

الطابق الأول:

-على يسار رواق الدرج نجد مكتب استقبال المكالمات

¹. مرجع سبق ذكره.

الجناح الأيمن:

-يتكون من قاعة الولادات ويتضمن 28 سرير مجهز للمرضى.

الجناح الأيسر:

-يحتوي على مصلحة ما بعد الولادات وتضم 30 سرير مجهز، وقاعة لتقديم التلقيح ومكتب لتسجيل الولادات.

الطابق الثاني: يحتوي على قاعة كبيرة لحساب التكاليف "3COH" بالإضافة إلى 04 قاعات اثنان للمخزن وواحدة كمكتب رئيسي للمخزن وأخرى كمخزن للصيدلية.

الطابق الثالث: مدخل إلى غرفة العمليات مع 02 غرف عمليات القيصرية و02 غرف الإنعاش تستوعبان 06 أسرة، غرفة التعقيم (الجناح الأيسر).

-غرفة كبيرة للإنعاش الطبي ب60 أسرة

-صيدلية مركزية

-غرفتي حراسة

-مكتبي أطباء ورئيس مصلحة الشبه الطبي

-مرفقين للصرف الصحي

الجناح الأيمن

الطابق الرابع: يتكون هذا الطابق من مصليتين:

-الجناح الأيسر:

يوجد به وحدة حديثي الولادة بقدره استيعاب 25 مهد و08 حاضنات و05 طاولات للتدفئة.

-الجناح الأيمن:

يوجد به وحدة ما بعد الجراحة (العمليات) تضم 18 سرير.

الطابق الخامس:

-وحدة الحمل ذو الخطورة القصوى يضم 38 سرير مجهز

الطابق السادس:

-يحتوي على قاعة كبيرة للأرشيف وقاعة أخرى لمحرك المصعد.

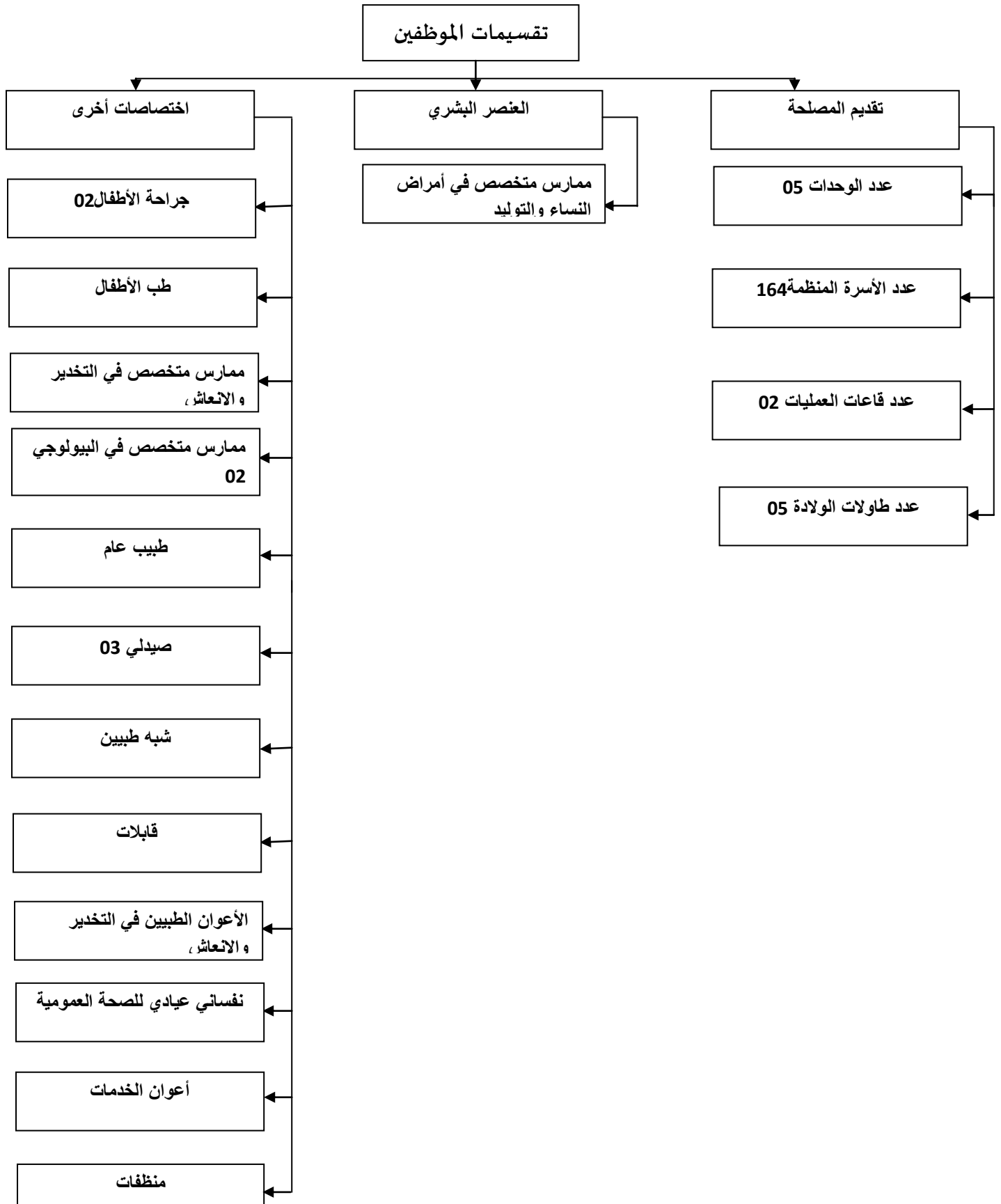
إلى جانب ذلك تضم المؤسسة وحدات أخرى وفقا للقرار الوزاري رقم 16 المؤرخ في 27 جانفي 2009 وتمثل هذه الوحدات في:

*مصلحة علم الأجنة

*مصلحة طب الأطفال سيتم فتحها بعد التوسعة

*مصلحة جراحة الأطفال سيتم فتحها بعد التوسعة.

شكل رقم(06): تقسيمات الموظفين وفقا للأسرة والوحدات والمصالح المتخصصة في الأمومة والطفولة



تقديم المصلحة:

* عدد الوحدات 05

* عدد الأسرة المنظمة 164

* عدد قاعات العمليات 02

* عدد طاوولات الولادة 05

1. العنصر البشري

* ممارس متخصص في أمراض النساء والتوليد

2. اختصاصات أخرى:

* جراحة الأطفال 02

* طب الأطفال

* ممارس متخصص في التخدير والإنعاش

* ممارس متخصص في البيولوجيا 02

* طبيب عام

* صيدلي 03

* شبه طبيين

* قابلات

* الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش

* نفساني عيادي للصحة العمومية

* أعوان الخدمات

* المنظفات.....إلى آخره

الجدول رقم(03): هيكلية الموارد البشرية

712	الموارد البشرية للمؤسسة الإستشفائية – مستغانم-
105	الموارد البشرية الإدارية والتقنيون
38	أطباء الطب العام
06	التقنيون
123	شبه طبيين
28	قابلات
144	الموارد البشرية شبه الطبية
08	نفسانيون العياديون
31	ممارسون أخصائيون
14	أعوان طبيين في التخضير والإنعاش
10	أعوان مؤقتون
38	العمال المهنيون
44	الإداريون
69	الموارد البشرية الطبية

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة –مستغانم-
مكان التريص

حيث تتلخص مهام المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة حسب قوانين وزارة الصحة فيما يلي:

حسب المادة 05 المدير فرعي للموارد البشرية:

- تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية.
- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم.

وحسب المادة 06 والمادة 07 المدير الفرعي للموارد البشرية:

تستخدم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة كميدان للتكوين شبه الطبي والتسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات توقع مع مؤسسة التكوين، كذا التكوين لطلبة التعليم العالي.

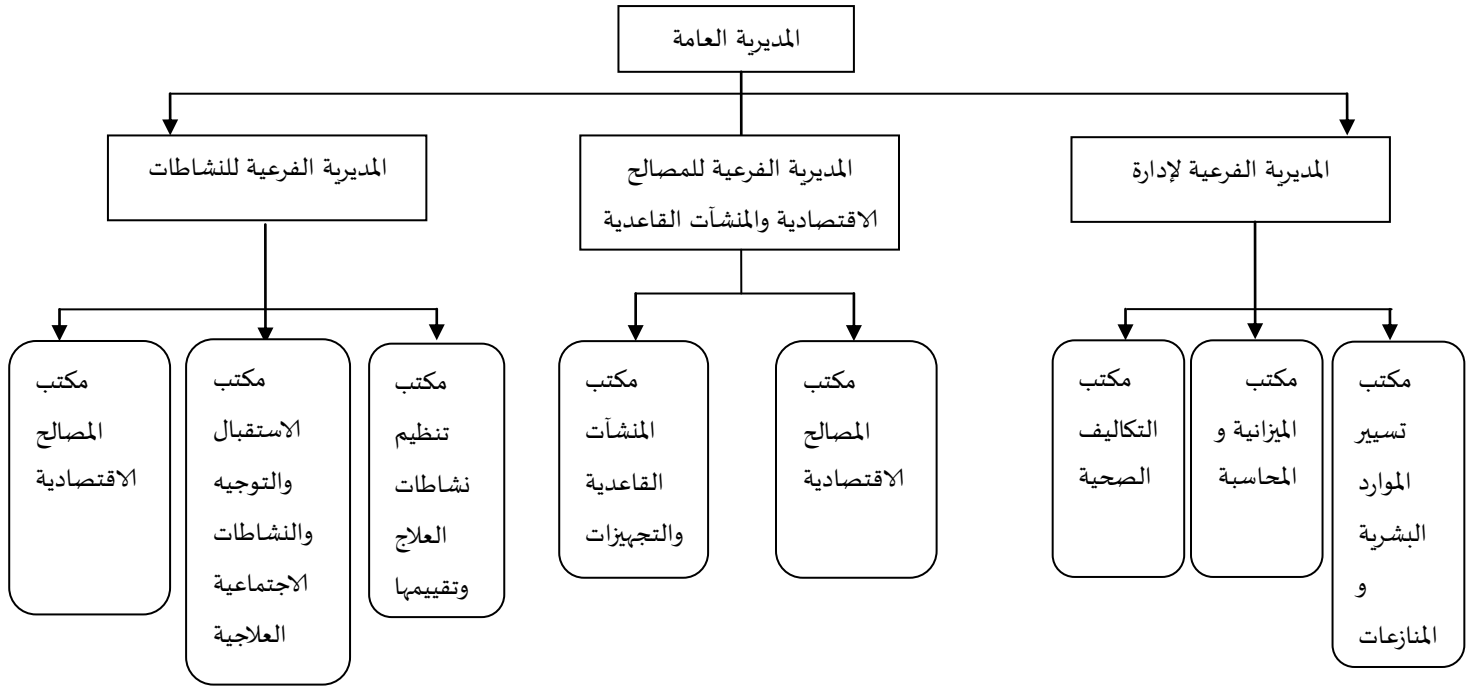
ضمن مساعي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة المساهمة في حماية المحيط وترقية ميادين الوقاية والنظافة والصحة ومكافحة الأضرار، لذلك نجد أن تسيير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة

للنفايات الناجمة عن الأنشطة العلاجية الطبية وشبه الطبية التي تقدمها، لا بد وأن تتكفل بها وتجسد مجالات معالجتها والتخلص منها بطرق بيئية مستدامة لا تضر بالأوساط البيئية الداخلية أو الخارجية عن المقر ولا تخل من مستوى مساهمتها في ترقيتها وتفعيل أساليب معالجتها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة

لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة الاستشفائية المتخصصة ، أصدر القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1998/04/26 المحدد المخطط التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة، وبالتوفيق بين النماذج الميكانيكية للتنظيم استخرج بناء تنظيمي يتماشى مع خصوصيات وأهداف وأهمية نشاطات المؤسسة، وفق التنسيق الهرمي أو العمودي التالي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة



المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لالا خيرة

يدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة مجلس إدارة ويسيرها مدير، وتزود بجهاز استشاري يسمى "المجلس الطبي".

مجلس الإدارة: هيئة تدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة، يشمل مجلس الإدارة الأعضاء 12 عضوا، كما لها صلاحيات طابعها تكتيكي استراتيجي من خلال المداولات التي يعقدها مرة كل 06 أشهر حول:

-مخطط التنمية القصير والمتوسط المدى

-مشروع ميزانية المؤسسة

-الحسابات التقديرية والحساب الإداري

-مشاريع المخططات التنظيمية للمصالح

-البرامج السنوية الخاصة بصيانة البيانات والتجهيزات

-الاتفاقيات المبرمة مع مؤسسات التكوين

-العقود المتعلقة بالخدمات العلاجية الموقعة مع شركاء المؤسسة، لاسيما مع هيئات الضمان الاجتماعي، والتأمينات الاقتصادية، والتعاضديات والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخرى

-مشروع جدول الموظفين

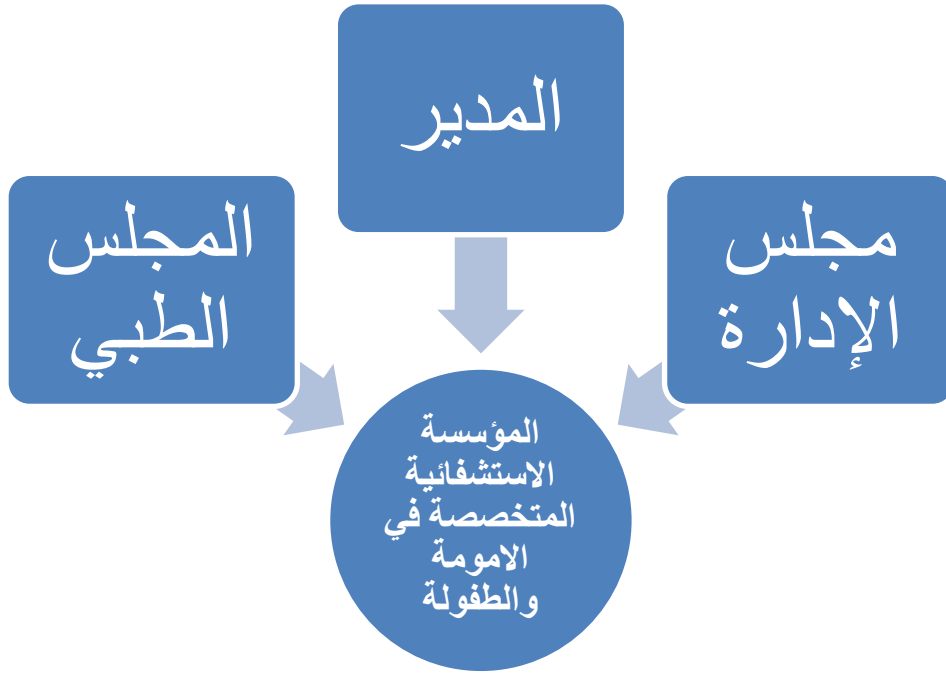
-النظام الداخلي للمؤسسة

-اقتناء وتحويل المنقولات والعقارات وعقود الإيجار

المدير: يعين مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة فهو بهذه الصفة يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية، وهو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة، وهو الذي يقوم بإعداد مشاريع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة، يمارس السلطة السلمية على المستخدمين.

المجلس الطبي: يكلف المجلس الطبي بإصدار آراء تقنية فيما يخص إقامة علاقات عملية بين المصالح الطبية وكذا مشاريع البرامج الخاصة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها.

الشكل رقم (08): تسيير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة:



المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لألا خيرة

المبحث الثالث: العناصر الأساسية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لآلا خيرة - مستغانم-

المطلب الأول : مهام وأساليب إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لآلا خيرة -مستغانم:-

الفرع الأول: مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لآلا خيرة -مستغانم:-

1. الاستقطاب: تبين حسب مؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لآلا خيرة استقطاب الأفراد عن طريق وكالة التشغيل أو من خلال وضع إعلانات يتم فيها جذب أكبر عدد ممكن من العاملين وفي هذه الحالة يتم إتاحة الفرص للأفراد الأكفاء.
2. الاختيار: بعد عملية الاستقطاب تليها مباشرة عملية الاختيار تتم عن طريق الخبرة وشهادة التخصص.
3. التعيين: يقوم الأفراد بمباشرة أعمالهم بشكل فعلي وغالباً يتم وضع الفرد المعين حديثاً تحت الاختبار والتي مدته 7 أيام لهذه المؤسسة بعد هذه الفترة يتم تعيين المؤهلين للوظيفة.
4. التقييم: يتم تقييم المؤهلات في هذه المؤسسة بواسطة التنقيط أي أقل من خمسين نقطة غير مقبول، أي يجب أن يكون أكثر من خمسين نقطة ، وهذا التقييم يقوم به المسؤول على هذه الكفاءات.
5. التكوين: في مؤسسة لآلا خيرة يتم تحسين كفاءة العمالة عن طريق البرامج التدريبية ودورات تكوينية ويكون التكوين إما داخلي في المؤسسة وذلك من خلال امتلاك مهارات جديدة أو خبرات ومعرفة التشغيل لبعض الآلات. ويهدف التكوين لرفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها، تحسين وتطوير العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات بينهم.

الفرع الثاني: أساليب إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لآلا خيرة

❖ التحاور: يكون عن طريق الاستماع والإصغاء إلى احتياجات ورغبات الأفراد العاملين بها وتبادل الآراء بين الفرد ورب عمله.

❖ التفاهم: يكون بين المسؤولين والأفراد لتوطيد العلاقات فيما بينهم وبالتالي تحسين المنتج. وفي بعض الأحيان يتبع المسؤول الأسلوب اللين على حسب الفرد وهذا الأسلوب اللين يتبع من خلال مطالبة الأفراد لزيادة الأجر.

الفرع الثالث: طرق تدريب الموظف الجديد في المؤسسة الاستشفائية

✓ مراحل تدريب الموظف الجديد

1. برنامج تدريب، توجيه وتعريف الموظف الجديد

تعتبر الإجراءات الإدارية في إدارة شؤون الموظفين من أكثر الإجراءات عدداً وتعقيداً، ودقة، نظراً لعلاقة هذه الإجراءات، وبالنماذج المستخدمة في إعداد وتنفيذ هذه الإجراءات.

- إجراءات التوظيف الداخلي:

- تقوم إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية ببناء على خطتها التي تحدد عدد ونوعية هذه الوظائف والتخصصات، ويتم رفع تقارير كل ثلاثة أشهر تحدد فيها احتياجاتها.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بالإعلان عن الوظائف بالمؤسسة الاستشفائية، ومقر مديرية الصحة العمومية لولاية مستغانم بالإضافة إلى مديرية التشغيل للولاية.
- تتلقى إدارة الموارد البشرية الطلبات، وتقوم بمطابقتها مع الوصف الوظيفي لاستبعاد الطلبات غير المستوفاة للشروط وغير المطابقة للوصف.
- يتم تشكيل لجنة مقابلات بحيث تضم:
 - مدير المؤسسة الاستشفائية.
 - ممثل عن إدارة الموارد البشرية.
 - ممثل عن مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- تجري اللجنة مقابلة التوظيف للمتقدمين، وتقوم بتحرير تقرير بأسماء الناجحين في المقابلة.
- يتخذ المدير العام قراره بالتوظيف.
- تقوم إدارة الموارد البشرية استكمال الوثائق الإدارية اللازمة.
- يتم التعيين بتحرير محضر تعيين باسم الناجح.
- يخضع الموظف الجديد (مرحلة تريبص) لدورة تدريبية مكثفة من الاحتياجات الفنية والإدارية والسلوكية.
- تتم متابعة أداء والتزام الموظف من قبل رئيسه المباشر، ويرفع تقرير إلى المدير العام قبل أسبوع من نهاية فترة التريبص.
- يتم التثبيت بقرار من المدير العام أو نائبه بعد إعداد القرار في إدارة الموارد البشرية.
- من المستحسن القيام بحفل تعارف للترحيب بالموظفين الجدد والتعرف بهم.

- إجراءات التوجيه والتعريف

1. قبل وصول الموظف:

إن إجراء تدريب الموظفين الجدد يبدأ قبل مباشرة الموظف لعمله وعملية التخطيط لوصول الموظف الجديد ستمنح الفرصة لاستثمار الوقت خلال اليوم الأول بشكل فعال ومنتج. لذا وقبل مباشرة الموظف لعمله يقوم المسؤول:

- إعلام المصلحة التي تم فيها تعيين الموظف الجديد عن قدومه في يوم محدد وما هي الوظيفة التي سيشغلها والطلب منهم الترحيب به وتشجيعه وتقديم الدعم اللازم له.
 - تحضير مهام ممتعة للموظف في أول أيامه.
 - تجهيز نقطة من بطاقة الوصف الوظيفي، معايير تقييم الأداء، الهيكل التنظيمي للمنظمة وللدوائر، تعليمات الموارد البشرية، تعليمات الدوام والإجازات والمغادرات.
 - إدراج اسم الموظف الجديد لدى برنامج توجيه الموظفين الجدد المنظم من خلال دائرة التدريب في المنظمة.
 - التأكد من أن موقع العمل متوفراً، ونظيفاً ومجهزاً بكافة المعدات اللازمة.
 - التأكد من وجود نسخة من السياسات المعتمدة لشؤون الموظفين ونسخة من العقد.
 - توفير معلومات كافية عن خدمة المنافع والتعويضات.
 - تعريف أحد أعضاء فريق العمل كفريق ملازم للموظف الجديد خلال الأسبوع الأول.
 - تجهيز قائمة عن المسؤولين والموظفين الذين يتوجب الالتقاء بهم وفهم طبيعة أعمالهم ومدى ارتباطها بعمله.
 - وضع مسودة لحظة تدريبية للموظف خلال الأشهر الأولى لعمله.
2. في اليوم الأول تقوم المؤسسة الاستشفائية بما يلي:
- الترحيب بالموظف بحرارة والتقليل من التوتر الذي من الممكن أن تشعر به.
 - مناقشة الخطة المعدة لليوم الأول مع الموظف.
 - القيام بتعريف الموظف إلى أعضاء الفريق الآخرين.
 - توصيل الموظف الجديد إلى مكتبه.
 - مراجعة بطاقة الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي مع الموظف.
 - شرح النظام المعمول به في المنظمة لتأمين المواصلات واستخدام الهاتف، الفاكس... الخ
 - تسليم الموظف نسخة من حزمة المنافع والتعويضات ومناقشة أي تساؤلات يطرحها.
 - التأكد من قيام الموظف بتعبئة كافة أوراق التوظيف والنماذج المعتمدة.
 - شرح السياسة المعتمدة لفترة التجربة وألية التقييم في نهاية فترة التجربة وألية التقييم المعتمدة لاحقاً.

المقابلات التكميلية:

خلال الأسابيع الأولى تقوم بتنظيم جدول للمقابلات مع الموظف الجديد لمناقشة الأمور التالية:

- الانطباع الشامل للموظف عن الدائرة والمشاكل والاهتمامات بشكل عام.
- مناقشة الهيكل التنظيمي والترابط والتكامل بين الدوائر بشكل عام والدائرة التي يعمل فيها بشكل خاص.
- مناقشة الرؤية وكيف تعمل الدائرة المعنية من خلال تحقيق أهدافها المنشود إليها على دعم رسالة المنظمة ومساعدتها على تحقيق أهدافها المنشودة.
- شرح خطة التقييم ومناقشة آلية تطوير الأداء والأساليب المستخدمة في قياس النمو والتطور الوظيفي.
- مراجعة قواعد العمل في الدائرة المعينة ودليل الحضور وإجراءات الالتزام بالحدود.
- شرح واجبات الموظف والتزاماته بخصوص إساءة استخدام الموارد والتبعات القانونية المترتبة عليه.
- مناقشة الإرشادات المتبعة للمحافظة على الأمن "إغلاق الأبواب والمكاتب... الخ

المطلب الثاني: إجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية

1. عرض المقابلة:

في الأخير أجرينا مقابلة مع مدير الموارد البشرية، وعرضنا عليه بعض الأسئلة قام بالإجابة عليها:

س1- فيما تمثل الخدمات التي تقدمونها؟

ج: بالاعتماد على الإمكانيات الموجودة لدينا فإن الخدمات التي نقدمها في المؤسسة سواء كانت للمرضى أو الموظفين تعتبر خدمة أساسية (واجب القيام بها).

س2- ماذا تعنى لكم جودة الخدمات الإستشفائية؟

ج2: تعنى جميع الأنشطة الموجهة نحو الوقاية من الأمراض تحقيق الاحتياجات للمريض التي تتضمن فحصه وتشخيص مرضه وإحاقه بإحدى المؤسسات الصحية وتقديم الدواء اللازم لعلاجها والغذاء الجيد وغيرها الخدمات.

س3- هل يوجد بالمؤسسة قسم خاص بالجودة الخدمات التي تقدمها؟

ج: تواجه الكثير من المؤسسات العديد من التحديات، لأن المؤسسات الصحية من أكثر المؤسسات حساسية للجودة لأنها تهتم بتقديم خدمات لأعلى ما تملكه المجتمعات، وهو الإنسان كما هناك تحسينات على مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة بتوفير الإمكانيات المناسبة سواء كانت بشرية أو تقنية أو مالية، للارتقاء بمستوى أداء الخدمة الصحية.

س4- هل تواجهون مشاكل في عملكم :

ج: من أكبر الصعوبات التي يواجهها المستشفى أنها لن تستطيع اتخاذ القرارات بنفسها كون الوزارة هي من تتولى اتخاذ القرارات.

ليس بمقدورنا تقديم خدمات جيدة ترضي الزبون (المرض) لأنها ذات طابع عمومي، وإمكانياتهم محدودة من قبل الوزارة أحيانا تكون هذه الخدمات غير مناسبة في مؤسستنا الصحية.

ومن جهة أخرى نواجه عدة صعوبات من قبل المرضى ومرافقيهم وهي عدم إتباع التوصيات الموجودة بالمستشفى.

مثلا: تضع المنظمة العالمية لصحة قانون يحدد أعمار الأطفال الملزمون بالدخول للمستشفى وهم لا يحترمون هذه التعليمات.

إدخال الأكل إلى المستشفى من قبل الزائرين ورغم من وضع قانون يمنع إدخال الطعام للمرضى ولكنهم لا يتقيدون بهذه التعليمات ويحدث صراع معهم.

س5- من المؤكد أن المستشفى به عدة أقسام، فهل يحتوى على قسم مناقشة الصعوبات التي يتعرض لها؟

ج: من المؤكد أنه يوجد بالمستشفى قسم خاص لمناقشة الصعوبات يطلق عليه قسم المنازعات، ويقوم على مستوى هذا القسم مناقشة ما يخص المستشفى وكل المتعاملين معها، سواء زبائن (مرضى) أو إدارات

- س6- هل نظام التسيير الذي تتبعه المؤسسة يتماشى مع متطلبات الحالية؟
 ج: إن نظام التسيير الذي تمثي عليه المنظمة مقدم لنا من طرف مديرية الصحة ووزارة الصحة لأنها هي المسؤولة على نظام التسيير للمستشفيات الحكومية الجزائرية ونستطيع القول أنه يتماشى مع المتطلبات الحالية بالرغم من جودة بعض المشاكل بصفة عامة.
- س7- ما هي الوظيفة الأساسية التي تقدمها المستشفى؟
 ج: الوظيفة الأساسية التي تقدمها هي الرعاية الطبية والصحية وتتمثل في الخدمات الشخصية والعلاجية والتأهيلية والاجتماعية والنفسية المتخصصة التي تقدمها الأقسام العلاجية
- س8- ما هو الأسلوب الذي يعتمده المستشفى في تقييم أعماله؟
 ج: يعتمد على أسلوب الرقابة حيث تحتوي على قسم خاص بهذا، حيث أنها تضع عمال خاصين بمراقبة كل ما يتعلق بالمستشفى وعلى مستوى كل قسم.
 مثال: على مستوى قسم الجراحة يقوم المراقب، بمراقبة ما إذا الممرضين قاموا بإعطاء الإبر والأدوية في الوقت المناسب، وكذلك إتباع أكلهم هل هو وفق ما وصفه الطبيب أولاً... الخ
 وفي حالة وجود تهاون يحذر العاملين مرة، وإذا لم يصغي لتحذير يقوم بإجراء مجلس تأديبي له.
- س9- هل يشارك العمال في قرارات المستشفى؟
 ج: نعم يشارك الممثلين العمال في اتخاذ القرارات.
- س10: بما تتميز الخدمات الصحية التي تقدمونها؟
 ج: هي خدمات شخصية أي أنها تقدم لشخص واحد حيث نجد أن لكل طبيب تخصص في مجال معين من الخدمات الصحية.
- س11- من يتكفل بتعيين الممثلين العمال؟
 ج: المدير لأنه السلطة العليا بالمستشفى.
- س12- هل تخضع مؤسستكم إلى تغيير؟
 ج: نعم هناك تغييرين الأول تغيير على مستوى الهياكل والثاني على مستوى العنصر البشري.
- س13- ما هي شروط التوظيف التي تفرضها مؤسستكم؟
 ج: كأى شروط توظيف في أي مؤسسة، الجنسية الجزائرية، التمتع بالحقوق المدنية حيث لا يقبل توظيف شخص صدر بشأنه حكم قضائي يمنعه من ممارسة حقوقه المدنية، الوضعية القانونية اتجاه الخدمة الوطنية، السن القانونية، القدرة البدنية والذهنية، والمؤهلات المطلوبة ، إجراء الفحص الطبي عند الاقتضاء.

خاتمة الفصل:

من خلال الدراسة التي قمنا بها استنتجنا أن هناك دور فعال للموارد البشرية في المؤسسة المتخصصة في الأمومة والطفولة لآلا خيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وكذا تسعى إلى تحفيز الأفراد من خلال توزيع المهام على الأفراد ووضعهم في الأماكن المناسبة لهم وتختار الأفراد ذوي المؤهلات والخبرة وأصحاب الشهادات من أجل تعيينهم وذلك من خلال الأساليب المتبعة في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

الخاتمة العامة:

من خلال دراستنا السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذ أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، حيث تلعب دورا هاما في أي منظمة وكل هذا من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة.

إن التدريب يسمح بامتلاك القدرة على الإبداع والأداء ومواكبة متطلبات العمل والتقنيات المستخدمة وتطورها كما له دور بارز في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المستشفى بشكل عام وخصوصا في مجال تحقيق التحسين في تأدية الخدمات الصحية، بحيث يجب أن يعمل التدريب في إطار أكبر يشمل البرامج التدريبية على مستوى المستشفى ككل والتي هي عبارة عن تصوير مبدئي للرؤى المستقبلية للمستشفى لرفع مستوى الأداء وتلاقي نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافآت تشجيعية وخلافه على المدى البعيد وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة.

لقد أصبح عملية التدريب وظيفية أساسية وهامة فمن واجب أي مؤسسة العمل بها مهما كان حجمها ونشاطها حيث تعمل على تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم يسمح لهم بامتلاك القدرة على الإبداع والأداء ومعالجة القصور، ومواكبة متطلبات العمل والتقنيات المستخدمة وتطورها وبالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المستشفى بشكل عام.

• نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال البحث إلى حل الإشكالية والإجابة عن التساؤلات حيث تبين من الدراسة أن:

1. التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، لإكسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار بما يساهم ذلك تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.
2. لتدريب أهمية كبيرة في المؤسسات سواء كانت كبيرة أو صغيرة.
3. وجود علاقة قوية بين التدريب وإدارة الموارد البشرية وتظهر العلاقة بشكل واضح في الاحتياجات التدريبية .
4. وجود الاحتياجات التدريبية في المؤسسة المتخصصة في الأمومة والطفولة "لالا خيرة" ومن أبرز مظاهر ذلك أن المؤسسة تقوم بدراسة احتياجات التدريب للموظفين وأنهم بحاجة إلى التدريب من أجل القيام بمهامهم بشكل أفضل.
5. يجب وضع برنامج مخطط سنوي للتدريب على أساس سليم وعلمي.
6. تتوقف فعالية نظام التدريب على نتائج المخرجات الإنسانية والمعنوية المتمثلة في البعد الثقافي والاجتماعي للعمال خاصة المؤسسة العامة.

وبعد الدراسة المعمقة التي قمنا بها نقبل بالفرضية الأولى والفرضية الثانية كإجابة عن الأسئلة المطروحة.

• التوصيات:

بناء على النتائج نقترح مجموعة من التوصيات

1. يوصي الباحث بتوعية العاملين بأهمية التدريب في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية، وكذلك التدريب على كيفية القيام بتحديد احتياجاتهم التدريبي، وبيان أهمية التدريب المناسب لهم لرفع مستوى أدائهم.
 2. دراسة أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسات الصحية.
 3. إعداد الخطط التدريبية السنوية للتدريب وفقا للاحتياجات التدريبية بمشاركة الموظفين من مختلف المستويات .
- إقناع كل من في إدارة المستشفى والموظفين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية التدريب، الذي يساعد العامل على فهم دورة وأهمية هذا الدور في المؤسسة

قائمة المراجع

1. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة مصر، الطبعة الأولى، 2009.
2. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2009.
3. طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
4. بوحنية قوي، مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية: (المدخل النظرية)، الجزائر: مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزء الأول، 2009.
5. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع.
6. هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات، دار الأهلية للنشر والتوزيع.
7. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
8. علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان، 2003.
9. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية".
10. فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
11. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
12. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية.
13. زويلف، مهدي (1998)، "إدارة الأفراد: في مدخل كمي والعلاقات الإنسانية"، الطبعة الثالثة، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2003.
14. شقبوعه، داود (2001)، "أنظمة إعداد المشرفين"، ليبيا: المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، 2001.
15. جابر، سميح (2001)، "تدريب وإعداد مدربي التدريب المهني"، ليبيا: المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، 2001.

16. زيان سامية، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة-مستغانم- شهادة ماستر، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2017، 2016 .
17. عطا الله محمد تسيير الشرعة، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
18. ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
19. توني نيوباي، ترجمة شويكارزكي، التدريب الفعال وأثره على التكلفة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003.
20. إبراهيم إسماعيل حسين الحديد، دور التكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الموارد البشرية في الأردن، الدكتوراه في إدارة الأعمال، الأردن، جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان)، 2010/2009.
21. صديني عبد الرحمن، عصماوي هوارى، فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية، الماستر في علوم التسيير، تلمسان، جامعة أبي بكر بلقايد، 2015، 2016.
22. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
23. مدحت أحمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
24. محمود محمد السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية، بحوث وأوراق العمل المقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسة العربية، القاهرة-مصر، 2007.
25. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، 2000.
26. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2003.
27. بن عبد الله فاطمة الزهراء، إصلاحات القطاع الصحي في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.

كتب اللغة الأجنبية:

1. Ivan cevich, j-m (1995), « Human resource management », Irwin, Inc., p432.

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة أداة من أدوات إدارة الموارد البشرية، إذ يكتسي التدريب أهمية كبرى فالأمر يتعلق من جهة أخرى بعامل من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على التكيف وبناءً على ذلك، فالتدريب يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية والثقافية، وفي هذا الإطار تأتي دراستنا محولة لتبيان فعالية برامج التدريب في تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم تحسين الأداء على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، ولتحقيق هذا المبتغى تم القيام أولاً بدراسة نظرية لدور التدريب، ثم العمل بعد ذلك على إسناد هذا التحليل النظري عن طريق بحث ميداني حول فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، التدريب، برامج التدريب، المؤسسات الصحية.