

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم التسيير التخصص: ادارة الهياكل الاستشفائية

دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية  
دراسة حالة : المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأمومة و الطفولة مستغانم

تحت إشراف الأستاذ :  
مكاوي محمد الأمين

مقدمة من طرف الطلبة :  
بن كعكعة حياة

اللجنة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مخفي أمين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مشرفا ومقررا	مكاوي محمد أمين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	بوظراف جيلالي	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2020-2021

الإهداء

الحمد لله تعالى على كرمه وتوفيقه لي في إعداد هذه

المذكرة .

أهدي ثمرة هذا العمل

إلى الوالدة الكريمة التي أتمنى لها موفور السعادة

وطول العمر.

إلى جميع الإخوة والأخوات وأبنائهم إلى كل من

ساعدني من قريب أو بعيد في إتمام انجاز هذه

المذكرة.

### كلمة شكر

الحمد لله الذي وفقني إلى انجاز هذه المذكرة العلمية  
الهادفة إلى معالجة إحدى مشاكل المنظومة الصحية  
في بلادنا والمتمثلة في تدريب الموارد البشرية .  
كما لا يسعني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكرو  
التقدير إلى الأستاذ المشرف السيد مكاوي محمد الأمين  
التي لم تتوان لحظة بتوجيهاته القيمة وكذا السيدة  
بوقاشوش عويددة مديرة المؤسسة الاستشفائية  
المتخصصة في الأمومة و الطفولة التي سخرت لي كل  
الإمكانيات من اجل إنجاح التبرص وكذا كل إطارات  
المؤسسة وموظفيها بكل أسلاكهم الذين أشرف أن  
أكون واحدا منهم وكذا كل زملائي في قطاع الصحة  
خاصة السيد بلخير عبدالنور الذي لم يبخل علي  
بالمعلومات منذ بداية الدراسة وكذا زملائي في الدفعة.

## الفهرس

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول تدريب الموارد البشرية	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية
2	المطلب الأول : تعاريف إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
4	المبحث الثاني : ماهية التدريب
4	المطلب الأول تعريف التدريب
4	المطلب الثاني : مفاهيم اساسية للتدريب.
6	المطلب الثالث : فوائد التدريب
7	المبحث الثالث :تدريب الموارد البشرية
7	المطلب الأول :أهمية التدريب
7	المطلب الثاني : انواع التدريب
الفصل الثاني : جودة الخدمات الصحية	
15	تمهيد
16	المبحث الأول : ماهية الجودة
16	المطلب الأول :مفهوم الجودة
16	المطلب الثاني :مراحل الجودة
17	المطلب الثالث :.معايير الجودة
18	المبحث الثاني : ماهية الخدمات الصحية
18	المطلب الأول :مفهوم الخدمات الصحية و أسسها
18	الفرع الأول : تعريف الخدمات الصحية
18	الفرع الثاني : اسس الخدمات الصحية
19	المطلب الثاني :تصنيف الخدمات الصحية
21	المطلب الثالث :خصائص الخدمات الصحية
21	المبحث الثالث : جودة الخدمات الصحية
26	المطلب الأول :.أبعاد الخدمات الصحية
27	المطلب الثاني :معايير الخدمات الصحية

الفصل الثالث : دراسة حالة في مؤسسة الاستشفائية .المتخصصة الامومة و الطفولة	
30	تمهيد
31	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة
31	المطلب الأول : المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة
37	المطلب الثاني : الخدمة الصحية
38	المبحث الثاني :تدريب الموظف
38	المطلب الأول : اجراءات تدريب الموظف
41	المبحث الثالث :تحليل علاقة التدريب بأداء العاملين
41	المطلب الأول :اجراء مقابلة مع المدير
42	المطلب الثاني : منهجية الدراسة
58	المطلب الثالث: استنتاج عام واقتراحات
60	الخاتمة العامة
61	قائمة المصادر والمراجع

## مقدمة :

لم تقم الحضارات القديمة من عدم وإنما كانت نتيجة عمل مضني قام به الإنسان في القديم كالتنظريات القديمة والحديثة تعتبر كلها ، أن العمل البشري هو مصدر الإنتاج والتطور البشري وتعتبر الحضارة الرومانية من أهم الحضارات القديمة التي اشتهرت بالازدهار الاقتصادي والمادي وذلك بفضل عمل الكادحين لا سيما من طبقة العبيد والفقراء الذي كانت تفرض عليهم كافة الأعمال اليدوية التي يتعالى عليها الأشراف والنبل ، إذ أنه بالرغم من قيام كل الحضارات على جهد العمال لا سيما الطبقات الضعيفة كالعبيد والفقراء والفلاحين إلا أن قيمة العمال لم تعرف إلا بعد مجيء الثورة الصناعية في أوروبا كما أنه في ظل هذه الحضارات القديمة لم تكن هناك علاقات عمل محددة قائمة على أسس ، ومبادئ قانونية تكفل حقوق العمال، إذ أنه تكن قوى العمل سوى سلعة أو بضاعة يتحكم في سوقها الأشراف والنبل.

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

1- قوى العمل.

2- رؤوس الأموال.

3- العناصر الطبيعية.

وأهم هذه المجموعات الثلاث قوى العمل التي تخضع لها المجموعتان الأخريان، حيث أنه فائدة من رؤوس الأموال ، والعوامل الطبيعية دون الإنسان، وضمن التطورات التي عرفها النظام الرأسمالي تحولت قوة العمل إلى سلعة ، وأصبح سوق العمل اليوم أكثر تنظيمًا وجماعية وخوفًا من زحف الطبقات العمالية نحو السلطة خاصة بعد انتظام هذه الطبقات وتنسيق جهودها في شكل نقابات ، وعملا على الحد من زحف هذه القوى الجديدة نحو مواقع القرار السياسيين بحكم قدرتها على تعبئة الجماهير العاملة سارعت الحكومات والأحزاب الحاكمة بوضع قواعد قانونية أملا في إعادة الحد الفاصل بين القوى العاملة والقوى المالكة لوسائل الإنتاج ، بهدف منح القوى العاملة بعض الحقوق والحماية القانونية ضد بعض الحالات والمواقف التي تعرض مصالح العمال للخطر، ولعبت القوى العاملة دورا مهما في كسب الحقوق الصامتة لتنمية وترقية الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية ، حيث استعملت الاضرابات للضغط على الدولة و أرباب العمل وتدرجت مطالب القوى العاملة بصورة متتالية و انحصرت بداية :  
- حماية الأجر والمحافظة على القدرة الشرائية للعامل والعمل على تحسينها باستمرار.

- ضمان استمرار الدخل بنفس المستوى في حالة تخفيض مدة العمل.
- حماية العامل ضد التسريح الجماعي و الفردي التعسفي و ضد الفسخ الانفرادي لعقود العمل.
- العمل على تحسين ظروف و شروط العمل (مدة العمل اليومية، تقسيم العمل، توفير العمل و السكن ، الترقية المهنية ، التدريب.....إلخ)

هذه من المطالب التي شكلت أرضية انطلاق نحو مطالب أخرى أكثر تطورا و أكثر حساسية تتمثل خصوصا في :

- المطالبة بتحسين ظروف العمل في شتى المجالات .
- وضع برامج سياسية واضحة و جديّة في مجال التشغيل و التكوين.
- العمل المتواصل على خلق مناصب شغل.
- المشاركة في التسيير ، وضع القرار بالمؤسسة المستخدمة.
- و بفضل الجهود المتراكمة عبر التاريخ، توصلت القوى العاملة إلى تجسيد مطالبها عبر قوانين و اتفاقيات جماعية مع أرباب العمل تركز بموجها حقوق الموارد البشرية في الحماية و الصيانة ، و التطور.

و من ما توصلت اليه مكاسب تندرج ضمن ما يسمى في مصطلح تنمية أو تطوير الموارد البشرية.

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

و يعتبر الحق في التدريب من الحقوق التي ما فتئ يطالب بها العمال منذ مدة طويلة إلى أن تم تكريسه في السنوات الأخيرة ، حيث أصبحت مختلف القوانين تعترف للعمال ببعض الحقوق المتعلقة بالتدريب و الترقية المهنية بما يتلاءم، و التطور التكنولوجي لوسائل العمل الحديثة و أصبحت أغلب التشريعات تعتبر التدريب أحد عوامل الترقية الاجتماعية، و المهنية للموارد البشرية ، و ضمان التنمية الاقتصادية للبلاد و جعلت من الترقية اجازات للعامل عن تنمية معارفه و مؤهلاته المهنية ، و من هنا يكون الحق في التدريب عبارة عن تشجيع للمواد البشرية على التقدم و التطور في حياته المهنية، و تحسين ظروف معيشتها عن طريق رفع المستوى الوظيفي و المادي المترتب على ذلك من الزيادة، في الأجر و المستوى المهني و المهني للأفراد العاملين، و من وجهة نظر المؤسسة ، أرب العمل تعتبر اجراءات تنمية الموارد البشرية و تطويرها بمثابة "آلية لصيانة إحدى أدوات الإنتاج" فالعناية الصحية و الترقية و التحفيزات هي أدوات نفسية تدفع العامل إلى الإنتاج أكثر و الاندماج ايجابيا ضمن المشروع العام ، كما تعد عمليات التدريب بمثابة استثمار في الموارد البشرية ، بغية تحسين أدائها لإنتاج سلع أكثر تنافسية و أكثر تحكما في التقنيات الحديثة و ضمانا للتكيف مع كل المستجدات المستقبلية ( لتطوير نشاط المؤسسة أو إدخال تكنولوجيات جديدة.....إلخ).

و على ذكر ما سبق سوف نسلط الضوء في بحثنا هذا على التدريب و أهميته بالنسبة للفرد و المؤسسة ،

وهذا ما يجعلنا نطرح عدة تساؤلات من بينها :

- ✓ ما هو التدريب؟ وما هي أهميته؟
- ✓ ما هو أثر التدريب على الموارد البشرية؟
- ✓ هل يساهم التدريب الموارد البشرية في جودة الخدمات الصحية؟

### فرضيات البحث :

للإجابة على التساؤلات المطروحة وللمعالجة الموضوع تم الاعتماد على :

- ❖ يعتبر التدريب وظيفية من إدارة الموارد البشرية حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تطوير و اكتساب مهارات وقدرات و معارف للأفراد العاملين، وبالتالي فهو يوجهها نحو التطوير و التحديث.
- ❖ إن الاهتمام بتحقيق أهداف طموحة في التدريب أحد عوامل استمرار ونجاح المؤسسة.
- ❖ يساهم التدريب الموارد البشرية في جودة الخدمات الصحية.

### دوافع الدراسة :

ما دفعنا إلى اختيار هذا البحث هو الأسباب التالية :

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

### أهداف البحث:

نطمح من خلال بحثنا هذا إلى :

- إبراز أهمية التدريب و الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية ، و تطوير أداء الأفراد العاملين في المؤسسة.
- تسليط الضوء على واقع عمل التدريب في المؤسسة الاستشفائية .

### منهج الدراسة :

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

### محتوى الدراسة :

سنعتمد في هذا البحث على ثلاث فصول ، و مقدمة عامة ، من أجل إلمام بمختلف جوانب الموضوع.

و سنتناول في الفصل الأول : مفاهيم عامة حول التدريب و مختلف التعاريف لي و أهميته ، و أهدافه و مبادئه و كذلك أنواعه .

أما الفصل الثاني : سنتطرق فيه جودة الصحية.

أما الفصل الثالث و الأخير والذي يعتبر بمثابة حالة تطبيقية للتدريب بمؤسسة الاستشفائية الامومة و الطفولة لالة خيرة مستغانم.



تمهيد :

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

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

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

لقد عرفت إدارة الموارد البشرية عدة تغيرات سح عنها تطور في مفهومها، ومختلف الأدوار التي تلعبها ، و سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى تعاريف إدارة الموارد البشرية و تطورها.

المطلب الأول : تعاريف إدارة الموارد البشرية

يطلق على إدارة الموارد البشرية في المنشآت عدة تسميات منها إدارة الأفراد، وإدارة القوى العاملة ، و إدارة شؤون العاملين...الخ إلا أن أكثر التسميات شيوعا هي إدارة الموارد البشرية ، وعلى نحو هذا نحاول تقديم بعض التعريف لإدارة الموارد البشرية يعرفها الدكتور علي عبد الوهاب: " هي وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية، تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة وتستثمر جهودهم وتوجه طاقاتهم ، وتنمي مهاراتهم وتحفز هؤلاء العاملين ، وتقيم أعمالهم، وتبحث مشاكلهم وتقوي علاقات التعاون بينهم و بين رؤسائهم، وبذلك تسهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة" 1.

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

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

هذا التعريف يركز على أن إدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة متعلقة بالعلاقات الإنسانية.

تمثل إدارة الموارد البشرية موردا هاما في المنظمة، وتعتبر أصلا من أصول المنظمة وقد اتفق الباحثون على وجود خمس وظائف رئيسية يقوم بها المديرون، والتي تتمثل في التخطيط، التنظيم ، التشكيل ، القيادة ، الرقابة، وهي الوظائف العملية لإدارة، و في مجال دراسة الموارد البشرية، يتم التركيز على مجموعة الممارسات والسياسات، التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة 3.

هذا التعريف بين أهمية إدارة الموارد البشرية كما بين الوظائف الإدارية الخمسة التي يقوم بها المديرون. إن تسيير الموارد البشرية يهتم بالأبعاد الاجتماعية والاقتصادية النفسية والإدارية والقانونية ، ومن ثم يكون التعريف كالتالي: "تسيير الموارد البشرية نظام جزئي من النظام الكلي وهو مجهود توفيق بين الأشخاص والعمل ومحاولة الربط تقوم على أنشطة ذات أبعاد ثقافية وهيكلية متكاملة والتي تترجم في البرامج التخطيطية والتنموية ، والتي الغرض منها التأثير على نوعية وكمية العمل في المؤسسة اجتماعيا اتجاه المستخدمين وبالتالي استمرار المؤسسة في النشاط الاقتصادي" 4.

و من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستخلص تعريفا شاملا لإدارة الموارد البشرية هو :

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

2 - نفس المرجع السابق ، ص 27.

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

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

" النظام الذي يهدف إلى تنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذاتهم والاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى إنتاجية، وهي تمثل همزة وصل بين كل الأطراف وتتعامل مع الجميع للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بالبحث عن العوامل المؤثرة في مردودية العمل، واتخاذ الحلول الملائمة".

### المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

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

#### المرحلة الأولى: مرحلة ظهور الثورة الصناعية

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

وفي بداية القرن العشرين ظهرت المنظمات العالمية بشكل أوسع والمطالبة بزيادة الأجور وتخفيض ساعات العمل، وإيجاد ظروف مناسبة للعمل، ومن هنا كانت الإضرابات والمقاطعات العالمية للعمل، ومن هنا كان النظر من أرباب العمل في إحداث إدارة الأفراد كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والعمالين.<sup>1</sup>

#### المرحلة الثانية: بداية الحرب العالمية الأولى

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

#### المرحلة الثالثة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية.

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

#### المرحلة الرابعة: بعد الحرب العالمية الثانية

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

- خلال فترة الخمسينات والستينات : اتسمت هذه الفترة بالتغيرات البيئية وتطور التشريعات، وتنشيط المفاوضات الجماعية والمفاوضات على الإنتاجية، كل هذا أدى إلى ظهور إدارة العلاقات الصناعية للتأكيد على الشركاء الاجتماعيين، وبالتالي أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز على تمركز الوظيفة.

\* في نهاية الستينات إلى منتصف السبعينات : نتيجة كبر حجم المؤسسات وزيادة عددها تأكدت تجارب (الهارثورت) في أهمية العنصر البشري، فالعنصر البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية لذا الانتفاع من

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

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

طاقاته، وقدراته الكامنة عن طريق الاقتناع، والترغيب، فزاد الاهتمام بالعامل الإنساني، والجماعات الغير رسمية 1.

\* فترة التسعينات : ظهرت نظرة جديدة تعتبر العنصر البشري مورد يجب تنميته وتطويره وصيانته و الحفاظ عليه، فأصبحت تمثل المورد الاستراتيجي المهم في المؤسسة نتيجة التغيير في المعطيات البيئية و التكنولوجيا 2.

### المبحث الثاني: ماهية التدريب

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

### المطلب الأول : تعريف التدريب

إن مهمة إدارة وظائف إدارة الموارد البشرية لا يقتصر فقط على تخطيط احتياجات العمالة، وتوفير هذه الاحتياجات بل هي أشمل من ذلك فهي تشمل أيضا عملية تحسين كفاءة الأفراد عن طريق تخطيط برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها بهدف إعداد العاملين في المنظمة لممارسة أعمالهم وفق أسس سليمة لتحقيق أهداف المنظمة، ولذلك يعتبر التدريب من أكثر المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا بسبب الدور الفعال، الذي يلعبه في تطوري الأداء للأفراد 3.

### المطلب الثاني : مفاهيم أساسية للتدريب

- تسليط الضوء على مضمون التدريب يمكن عرض بعض النقاط الأساسية التي يقوم عليها هذا النشاط.
- التدريب ليس غاية في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق غاية، والغاية منه هي تحسين كفاءة الأداء.
  - إنتاج الأفراد التدريب طيلة شغلهم لوظيفة معينة فهناك ظروف معينة التي تتطلب وضع برامج تدريبية.
  - التدريب ليس علاج لجميع المشاكل فهناك مشاكل لا يمكن حلها بالتدريب مثلا سوء الاختيار و التعيين، فالتدريب ليس إلا وسيلة لصقل وزيادة مهارات، وقدرات الأفراد.
  - التدريب يعتبر فرصة للتعلم والاستفادة، وهذا لا يأتي إلا بتوفير الرعاية في التعلم وتحسين الأداء لدى الفرد.
  - التدريب لا يقوم على مجرد إلقاء معلومات نظرية بل يجب أن يقترن بتدريب عملي على المعلومات التي تلقاها الفرد.

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

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

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

➤ يقوم التدريب على قواعد و أسس تعتمد على التخطيط في تصميم البرامج التنفيذية و الإحصاء في جمع و تحديد الانتاجات و جمع المعلومات و تحليلها، و على علم النفس الصناعي في تصميم بعض أساليب التدريبية.

➤ طبيعة التدريب تختلف من منظمة إلى أخرى حسب نوعية العمل فيها و من مستوى إداري لآخر فكل مستوى من المستويات الإدارية يتطلب نوع معين من المهارات و القدرات.

➤ يعتبر التدريب نشاط مستمر في المنظمة ما دامت قائمة و تقدم منتجات و لذلك الفرد العامل يحتاج إلى التدريب كلما استدعت الظروف ذلك .

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

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

ركز الكاتب فيجيب شاويش ، " إدارة الموارد البشرية" ، دار الشروق ، عمان، الأردن ، 1996 ، ص 232. الأداء العمل معين أو القيام بدور محدد ف هذا التعريف على الجهود وقدرات الأفراد لتحسين الكفاءة و القيام بعمله وفق المستوى المطلوب، و المقصود بالجهود هي الجهود العضلية و الذهنية، أما القدرات فهي مجموعة المعلومات و المهارات لدى الفرد.

و يعرف فيلبوا\*: "التدريب هو النشاط الخاص باكتساب ، و زيادة معرفة و مهارة الفرد لأداء عمله" 2. و من خلال هذا التعريف نجد أن التدريب يعبر عنه على أنه تزويد الفرد بمهارات، و معارف جديدة، لتأدية عمله بأفضل طريقة ممكنة.

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

أما نائل عيد الحافظ العوالمة فقد عرفه كما يلي 4:

" التدريب عملية نظامية هادفة إلى إعداد العناصر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات الإدارية و المهنية و الفنية، و تزويد القطاعات الإنتاجية لحاجاتها من هذه العناصر و العمل على تطويرها و رفع كفاءتها و يرتكز التدريب على 3 أبعاد رئيسية هي المدرب و المتدرب و البرامج التدريبية التي تتضمن المواد العملية و الأساليب و غيرها من الجوانب المادية و المعرفية.

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

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

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

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

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

ويؤكد على أن الخيرات، والمهارات والمعارف لا بد أن ترتبط بصورة مباشرة بحاجته، في تطوير وتنمية أدائه. ومن هذه التعاريف السابقة، يمكن أن نقول أن كلا منها يقدم وجهة نظر معينة للتدريب و سنحاول أن نقدم تعريفاً شاملاً: "بأنه مجموعة من الأنشطة، والعمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية والمقدرة في المورد البشري التي تناسب مع ظروف عمله الحالية والمستقبلية".

### المطلب الثالث : فوائد التدريب

للتدريب عدة فوائد نذكر فيها ما يلي:

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

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

<sup>2</sup> - رواية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 168.

العاملين معاملة إنسانية و بذلك يمكن القضاء على الكثير من أخطاء الإدارة، و من ثم القضاء على الكثير من الشكاوي

### المبحث الثالث: تدريب الموارد البشرية

يستقطب موضوع التدريب اهتمام الباحثين و الهيئات الرسمية و المؤسسات الاقتصادية في جميع الدول المقدمة باعتباره أساسيا تحتاج المؤسسة إلى توافره في مواجهة و مواكبة التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية ، و من الطبيعي أن يكون التدريب موضوع اهتمام العديد من الكتاب و المفكرين الاقتصاديين، و إن يكن بدرجات متفاوتة و ذلك لأهميته و ما مدى تحقيقه للأهداف، لذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على أهمية التدريب و فوائده و الظروف التي تستدعيه، و ذلك من خلال تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب سنتناول في المطلب الأول أهمية التدريب إلى شرح فوائد التدريب في المطلب الثاني أما المطلب الثالث سوف نستوفي الظروف التي تستدعي برامج التدريبية.

#### المطلب الأول: أهمية التدريب الموارد البشرية

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

- 1- اكتساب الفرد مهارات و معلومات و خبرات تنقصه.
- 2- تحسين و صقل المهارات و القدرات الموجودة لدى الفرد.
- 3- إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي في السلم الوظيفي لشغل مناصب أكثر مسؤولية في المستقبل.

#### 2. المطلب الثاني : أنواع تدريب الموارد البشرية

باعتبار أن التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ، و ذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد و الارتفاع بمستويات أدائهم، فإنه يختلف باختلاف أهداف الهدف منه و طبيعة العمل، و المستوى الوظيفي، و يختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية نفسها و حسب مقدرتها المالية، و إمكاناتها ، و عدد الأفراد الذين يعملون بها و بناء على ذلك يمكن أن نقول أن هناك تقسيمات عديدة لأنواع التدريب، فهناك من يصنفها حسب الهدف منها ، و هناك من يصنفها حسب المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة و آخرون يصنفونها حسب المكان، و حسب مرحلة التوظيف و هذا ما سوف نتناوله في بحثنا هذا.

أ- حسب مرحلة التوظيف و المستوى الوظيفي<sup>3</sup>

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

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

<sup>3</sup> - عمروصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 226.

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

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

### 1) التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه لتعيينه في الوظيفة، وهو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم وكيفية أدائه وإعلامهم أيضا بأنشطة المنشأة وأهدافها وسياساتها، وبمهام ومسؤوليات الوظيفة التي عين فيها كل منهم وبكيفية النهوض بأعبائها، وعلاقة عمله بأعمال الآخرين ومدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمنشأة الذي وجدت من أجله كما يحاط كل فرد منهم علما بظروف العمل كالأجور والتقيات، والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين، وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المنشأة. وينقسم هذا النوع من التدريب بدوره إلى :

1-1- التدريب التوجيهي :

يهدف إلى تقديم الموظفين الجدد للعمل لتحقيق العديد من الأهداف منها الترحيب بالعاملين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة لهم عن المشروع وتهيئتهم للعمل وتدريبهم على القيام به وإزالة الغموض أو الإجابة عن الاستفسار التي يبحث عنها الموظف ، ويساعد هذا النوع من التدريب على التكيف والتأقلم مع الوظيفة التي يشغلها بسهولة وسرعة.

2-1- التدريب التخصصي الابتدائي: يتضمن واجبات وتعليمات وخصائص الوظائف التي سوف يمارسها الفرد الجديد.

3-1- التدريب أثناء تأدية الخدمة: في هذا النوع تشجع وتسهل المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتوجيه المستمر للمرؤوسين أثناء أدائهم للعمل 2.

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

ويقصد به تدريب العاملين القدامى في المنشأة، ويهدف هذا النوع من التدريب لاكتساب العاملين مهارات و معارف جديدة يتطلبا التقدم في العلوم الإدارية ، والتكنولوجيا فيساعدهم على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم في العمل ، ويمكن تقسيم العاملين القدامى إلى أربع فئات:

1. موظفي قاعدة الهرم: وتشمل أعمال صناعية وفنية متنوعة
2. مجموعة المستوى الإشراف الأول: وتمثل الإدارة المباشرة.
3. مجموعة المديرين في المستوى الأوسط: وتمثل الإدارة الوسطى .
4. مجموعة المديرين في المستوى الأعلى: وتمثل الإدارة العليا.

<sup>1</sup> - صلاح الشنواني ، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" ، مدخل للأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ط 1999 ، ص 144.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، طبعة 1999، ص 325.

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

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

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

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

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

3) أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي :

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

1/ التدريب المهني: وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات ، والمعرفة والاستقلالية، في الحكم والتقدير ، ويعتبر هذا النوع من التدريب نظام من خلاله يعطي الفرد التوجيهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل 4.

ويقسم هذا النوع من التدريب بتسمية المهارات الفنية والحرفية واليدوية والميكانيكية للعاملين إذ يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات ومعارف لأداء مهنة معينة تربط بمجموعة كبيرة من الأعمال المهنية والحرفية التي تتطلب مهارات محددة وتأهيلات يدوية.5.

ويشمل هذا النوع من التدريب فئة العاملين الذين ينتمون إلى المستويات التنفيذية ، كما يشمل العاملين الجدد والقدامى، ويتم داخل المؤسسة أو خارجها في مراكز التدريب المهني الخاص و من أمثلة هذا النوع من التدريب أعمال الكهرباء، التجارة، الميكانيك ، الصيانة ، التشغيل تصليح الآلات المكسرة ، صيانة الحديد.....إلخ.6.

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

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

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

<sup>4</sup> - رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 173-174.

<sup>5</sup> - نائل عبد الحافظ عوالملة ، مرجع سبق ذكره، ص 251.

<sup>6</sup> - صالح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره، ص 240.

2/ تدريب التخصصي : يشمل هذا النوع من التدريب الوظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص ، إذ يعمل على تحسين وتزويد الفرد بالمعارف والمهارات التقنية ، ومن أمثلتها :

هندسة الإنتاج ، هندسة الصيانة ، الأعمال المحاسبية ، والمشتريات والمبيعات والأعمال الهندسية .... إلخ ، وهذه المعارف والمهارات لا تكون روتينية ، وإنما تحتاج دوماً إلى التجديد والابتكار وتلازم على حل المشاكل المختلفة ومعالجتها وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.1

ويدعى هذا النوع من التدريب بالتدريب التخصصي لكون الفرد يتخصص في مهنة متخصصة معينة ، أو تخصص معين ، وهو يشمل مجالات واسعة من الأعمال المتخصصة ، والتي تتم بطبيعة فنية دقيقة 2. 3/ التدريب الإداري : يشمل هذا النوع من التدريب فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى ، أي العاملين بالوظائف الإدارية ، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية ، والقيادية ، والمالية ، والمحاسبية ، والتخطيطية ، والرقابية والتنظيمية وغيرها.3

وقد يركز التدريب بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطى والعليا فعلى مستوى الإشراف الأول الذين على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على آخرين .

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

أما التدريب على مستوى الإدارة العليا يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مستوياتها ، وضع السياسات العامة لمؤسسة ، وإيجاد القرارات الرئيسية.4

فالتدريب الإدارة يسعى إلى تنمية المعارف والمهارات والخبرات حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية والمحاسبية ، وكل ما يتعلق بالعمليات الإدارية كإتخاذ القرارات.5

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

ويسعى هذا النوع من التدريب إلى تسهيل وتنظيم عمليات نقل المعارف والخبرات من المدرب إلى

المتدرب.6

<sup>1</sup> - صلاح عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 224.

<sup>2</sup> - صالح سعيد عودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 240.

<sup>3</sup> - نائل عبد الحافظ عوالمه ، مرجع سبق ذكره ، ص 251.

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

<sup>5</sup> - مرجع سبق ذكره ، ص 297.

<sup>6</sup> - صالح سعيد عودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 241-242.

4 : أنواع التدريب حسب مكانها

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

أ- التدريب داخل المؤسسة : يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي وكذلك أقصر مدة التدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون إليها أو من خارجها بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها ويتم في قاعات متخصصة للتدريب، أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل<sup>1</sup>.

ويعتبر التدريب في مكان العمل الأكثر شيوعا، ويتولى التدريب هنا بطريقتين إما أن يكون في مكان العمل الفعلي، حيث يتلقى الفرد التوجيه والإرشاد من الشخص المسؤول عنه حتى يتمكن من إتقان العمل، وإما أن يكون التدريب خارج مواقع العمل وفي أماكن خاصة محددة لذلك ولكن مزودة بكل الظروف التي تجعلها تكرر لمكان العمل الفعلي، ويتم التدريب بالتعليم والتوجيه كما في الحالة الأولى والفرق يكمن في عدم توجيه اهتمام كبير إلى الإنتاج وتوجيه التركيز إلى تدريب الفرد وتعليمه<sup>2</sup>.

ويتميز التدريب في مكان العمل بسهولة نقل المعارف والمهارات إلى حيز الواقع العملية وبالتالي بسهولة الاستيعاب للتدريب للبرامج التدريبية وذلك لتماثل وتشابه طرق التدريب مع ظروف أداء العمل<sup>3</sup>.

ب- التدريب خارج المؤسسة : في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج وسبب عجزها في إنجاز برامج تدريبية أفضل. وقد يتم هذا النوع من التدريب في المؤسسات خاصة بالتدريب، أو يتم عن طريق برامج حكومية فقد تقوم الدولة بدعم برامج التدريب من خلال مراكز التكوين المهني والتمهين، ومن خلال الفرق التجارية والصناعية، وهي تركز على رفع المهارات والمعارف لدى الأفراد سواء كانوا عاملين، بالمؤسسة أو غير عاملين بها<sup>4</sup>.

5 : حسب الغاية منه

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع التالية:

1/ برامج التدريب وتوجيه:

يخص هذا النوع من البرامج التدريبية العاملين الجدد، ويتمثل دورها في تقديم الفرد بعمله، بطريقة تخلق في نفسه انطباع جيد عن المؤسسة، والعمل فيها، وتعريفه بالمحيط الذي يعمل فيه، والذي يتمثل في الوظيفة التي سيستغلها، والوظائف الأخرى المماثلة، والعاملين الذين يقومون بهذه الوظائف، وكذلك إعطائه فكرة عن طريقة العمل والدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وإشعار الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به، سيولد لديه وفيه في تحسين أدائه وتطويره.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 146.

<sup>2</sup> - د/ صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 146.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 328.

<sup>4</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 329.

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

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

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

إذن يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسيس العامل بأهمية الأمن لحفظ سلامته وسلامة عمله ، وأيضا المحافظة على ممتلكات المؤسسة من معدات وأدوات ، ومباني ومخزونات وغيرها ، وبالتالي هدف هذه البرامج هو الرقابة على الإنتاج ووسائله بالمؤسسات ذات الجودة التي تقوم بتدريب أفرادها على الرقابة من الحوادث و المحافظة على الآلات والأجهزة 4.

4/ التدريب لتعليم الأفراد و تثقيفهم : ليس التدريب فقط لأجل الأعمال المطلوبة من الأفراد القيام بها، و لكن قد تقوم بعض المشروعات بدور يشبه دور المؤسسات التعليمية ، فنقدم لأفرادها دروسا في المجالات العلمية ، و الثقافية، مثل العلوم الإنسانية و الاقتصاد و التاريخ، و لا يستفيد من هذا التدريب الأفراد فقط، وإنما من المتوقع أن تستفيد منه المؤسسة بطريقة غير مباشرة، و كنتيجة لزيادة المعرفة لدى الأفراد، و اتساع أفق تفكيرهم، و ما لذلك من انعكاسات على أدائهم 5.

6/ التدريب الابتكاري و التدريب السلوكي:

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

1 - صالح سعيد عودة ، مرجع سبق ذكره، ص 243.

2 - صالح سعيد عودة، مرجع سابق، ص 244.

3 - صلاح الشنواني ، مرجع سبق ذكره، ص 142-143.

4 - صالح سعيد عودة، المرجع السابق ذكره، ص 247.

5 - صلاح الشنواني ، مرجع سبق ذكره، ص 143.

ب- التدريب السلوكي : يهدف هذا النوع من التدريب إلى تغيير وتعديل اتجاهات واستعدادات وترشيد سلوك العاملين بما يحقق أكبر قسط من الدافعية والحماس وزيادة الثقة بالنفس والمساعدة على الاستقرار والعمل على تدريب الأفراد في العمل الجماعي ، وفريق العمل وتنمية مهارات العمل الجماعي وحسن إدارة الصراعات الناجمة عن المشاركة وصيانة الموارد البشرية فكلها كفيلة بالمساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل دوران العمل، اللامبالاة ، الغيابات...إلخ، لذا على المؤسسة توطيد علاقة الانتماء والولاء والرفع من المستوى الرضى ، وذلك من خلال تطبيق برامج تدريبية سلوكية لدعم القيم والنتائج 1.

7/ التدريب بغرض الترقية : يقصد بمفهوم الترقية هو انتقال الفرد من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى منها مع تحمل مسؤوليات أكبر، وهذا يعني أن الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات، ومعارف خاصة بها ورغبة الفرد في الارتقاء تولد لديه رغبة في اكتساب المزيد من المهارات، والمعارف لأداء العمل المطلوب منه وفق مستوى المطلوب.

إن اكتساب المعارف والمهارات الجديدة ، قد يكون عن طريق تلقي الأفراد البرامج التدريبية الخاصة برفع المهارة ، وزيادة المعرفة لشغل الوظيفة الجديدة، فقد تقوم المؤسسة بتصميم برامج تنفيذية لبعض العاملين قصد تدريبهم بما يحفز الأهداف العامة للمؤسسة كما يكون التدريب بطريقة غير مباشرة ، حيث يقوم الفرد بتدريب نفسه على شغل وظائف أعلى من وظيفة الحالية وذلك عن طريق دقة الملاحظة ، لكيفية قيام الفرد بأعماله ، أو إحلال محل شاغل الوظيفة أثناء تغييره.

### المطلب الثالث : علاقة التدريب مع أنشطة إدارة الموارد البشرية

يعتبر التدريب أحد الأنشطة الرئيسية والأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تربطه علاقات متعددة مع بقية الأنشطة سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى علاقة التدريب مع

1: تخطيط الموارد البشرية

يعتمد تقرير احتياجات المنظمة من التدريب والتنمية بشكل مبدئي على المتطلبات أو نتائج تخطيط إدارة الموارد البشرية ، والتي تحدد في ظل أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية ، وتسعى المنظمة من وراء تخطيط الموارد البشرية إلى حصرو تحديد احتياجات المنظمة من أفراد القوى العاملة من حيث العدد والمهارة، والتخصص ، وهنا تظهر العلاقات بين التدريب والتخطيط للموارد البشرية، حيث أن الموارد البشرية ، التي يراد استقطابها، وتعنيها في المنظمة لا شك أنها تحتاج إلى تدريب لشغل الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب ومنه يتضح أن أهداف خطط التدريب المستقبلية للعمال الجديدة يتم على ضوء نتائج تخطيط القوى العاملة ، وبالتالي نجد أن العلاقة مباشرة بين نشاطه التدريب ، والتنمية من جهة وتخطيط الموارد البشرية من جهة أخرى 2.

### 2 : قياس و تقييم الأداء

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

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، صص 225.226.

تعتبر احتياجات التدريب وتنمية القوى العاملة التي ليست جديدة في المنظمة عادة ولجميع المستويات الإدارية على ضوء النتائج التي تتوصل إليها قياس، وتقييم أداء العاملين فهذه النتائج تسمح بإعطاء فكرة عن مستوى أداء الأفراد خلال فترة القياس المبينة لنقاط الضعف وتوضيح أسباب إنخفاض مستويات الأداء ومنه يتبين إذا ما كانت المشكلة تتطلب وضع برامج تدريبية، أو أن سببها راجع لعوامل تنظيمية داخل المنظمة، إذا فقياس وتقييم الأداء يحدد فيما إذا كان الفرد بحاجة للتدريب لعلاج جوانب الضعف في أدائه لتطويره مستقبلاً أم لا .

### 3 : التعويض

إن ربط المكافآت بمستوى الأداء والسلوك في العمل، يعتبر أمر مهم لأنه يعتبر حافزاً للعاملين لتحسين أدائهم وتطويره وخلق القناعة لديهم بأهمية، وفائدة التدريب، وإن استخدام الحوافز في مجال التدريب ليس مهماً فقط من أجل جعل العاملين يقومون على الدخول في برامج التدريب والتنمية عن قناعة، بل أيضاً من أجل الحفاظ على التأثير الحافزي لهذه البرامج فالعاملون سينخفض أدائهما إلى ما كان عليه إذا لم يتم مكافأتهما<sup>1</sup>.

خاتمة الفصل الأول :



## الفصل الثاني

تمهيد :

لقد حظت الخدمات باهتمام كبير ومتزايد خاصة في الفترة الأخيرة، خاصة بالدول المتقدمة، حيث أنها أصبحت تعتمد بشكل كبير على الخدمات في اقتصادها، وان الخدمات تختلف عن السلع في العديد من النقط كالخصائص...الخ، ونجد هناك العديد من أنواع الخدمات من بينها الخدمات الصحية(الاستشفائية) حيث نلاحظ ارتفاع في طلب على هذه الخدمة لان الإنسان تهمة صحته بالدرجة الأولى، ولهذا وضع معايير محددة من اجل تقديم هذا النوع من الخدمات من اجل كسب رضا المستفيد منها. إن مفهوم الخدمات الاستشفائية ينبع من المفهوم العام للخدمات، وتنفرد بخصائص تميزها عن السلع، حيث أنها تتميز بأنه منتج غير ملموس ويلبي متطلبات المستفيد، وهناك خدمات أساسية(العلاج) وخدمات تكميلية(المبيت، الإطعام..الخ)

### المبحث الأول: ماهية الجودة

إن الجودة تعد القاعدة والمحور الذي تبنى عليها العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأهم نقطة فيه، ولهذا لا بد لنا من تعرف على مفهومها وتطورها التاريخي، وأيضاً التعرف على مفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة.

#### 1-المطلب الأول: مفهوم الجودة:

هناك العديد من الباحثين عرفوا الجودة وبهذا تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي:

- \_ عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز.1
  - \_ عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء.2
  - ولقد عرفها Joseph juran على أنها: "ملائمة للغرض أو الاستعمال"3
  - عرفها Edward Deming أنها: "توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل
  - عرفتها أيضاً معايير ISO 8402 على أنها: "مجموعة الخصائص والسمات سلعة أو خدمة الذي لديه القدرة على تلبية الحاجات الضمنية والصريحة"4
  - عرفها كذلك Feignbaum على أنها: "الناتج الكلي للمنتج او الخدمة جراء دمج خصائص نشاط التسويقي و الهندسة و التصنيع و الصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون"5
  - جوران قال أن الجودة لها ثلاثة معاني:6
  - 1/الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات وتطلعات المستهلك.
  - 2/الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج.
  - 3/الملائمة في الاستخدام.
- وفي الأخير نستطيع القول أن الجودة عبارة عن مجموعة الصفات و الخصائص الموجودة في المنتج ،تلي حاجات ورغبات الضمنية و الصريحة الحالية و مستقبلية لزون.

#### 2-التطور التاريخي للجودة

#### المطلب الثاني : مراحل الجودة

لقد مرة الجودة بأربعة مراحل أساسية وهي :

1/ مرحلة التفتيش أو الفحص:

<sup>1</sup> راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن: دار اليازوري، طبعة الأولى، ص31.

<sup>2</sup> مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة"، الأردن: دار جرير، الطبعة الأولى، ص28.

في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وان عملية الفحص تكتشف عن أخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

### 2/مرحلة ضبط الجودة إحصائياً:

في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب و الطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وان هذه المرحلة هي متطورة مقارنة بمرحلة الفحص، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب و تطوير الأنظمة.

### 3/مرحلة تأكيد الجودة

إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساساً على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هذا بمبدأ التلف الصفري.

### 4/مرحلة إدارة الجودة الشاملة:1986الى يومنا هذا .

تركز هذه المرحلة على العمل الجماعي، وتشجيع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضا تركز على المستفيدين ومشاركة الموردين، وتهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج. فاهيم الجودة وتشمل الجودة على عدة مفاهيم حول حقيقتها وأبعادها التي تمثلها تمثيلاً حقيقياً، وهي خمسة مفاهيم تقريباً العمل ورضاه.

### المطلب الثالث: معايير الجودة

قدّم الأمريكي فيليب كروسبي من خلال فلسفته لإدارة الجودة الشاملة أربع دعائم لمفهوم الجودة الشاملة، وهي:

1جودة المنتج: وهي أن يكون مطابقاً للمواصفات التي يطلبها العميل.

2نظام الجودة هو وقاية المنتج/ الخدمة من أي أخطاء.

3يجب أن يكون معيار الأداء في الجودة هو "صفر عيوب

4يتم قياس جودة المنتج بقياس مدى عدم مطابقته أو مطابقته للمتطلبات.

الجدول (II-1):التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة و ملامحها الأساسية:

مراحل الاهتمام بالجودة	الملامح الرئيسية
مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية	+العشرينيات +فحص في بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية
مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في رعاية جودة الإنتاج	+ثلاثينيات/الأربعينات +أهم الأساليب:العينات الإحصائية خرائط الرقابة على الجودة، خرائط العملية.
مرحلة التأكد من الجودة وضمائها	+منذ منتصف الخمسينات +بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة +القضايا الهامة ومحورية تكلفة الجودة قياس درجة الاعتمادية للسلع و التركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب
مرحلة إدارة الإستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات	+اهتمام إدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة +الربط بين الربحية و الجودة في المنظمات

+إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية
+إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي

المصدر: بن عتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، جامعة الجزائر، مجلة الباحث ورقلة العدد 06/2008 ص178.

### المبحث الثاني : جودة الخدمات الصحية

#### 1المطلب الأول: مفهوم الخدمات الصحية وأسسها

**الفرع الأول: تعريف الخدمات الصحية** إن تعريف الخدمات الصحية تنبع من مفهوم العام للخدمات،

ولهذا سوف نتطرق إلى مجموعة من تعاريف:

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

-ولقد عرفها كوتلر و ارمسترونغ:"على أنها عبارة عن منفعة مدركة بالحواس وقائمة بحد ذاتها<sup>2</sup>، أو متصلة بشيء مادي، ولا تكون قابلة لتبادل، ولا يترتب عنها ملكية، وفي اغلب الأحيان تكون محسوسة.

- الخدمة التي هيا نشاط أو سلسلة من الأنشطة، تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة.<sup>3</sup>  
-الخدمات عبارة عن منتجات غير ملموسة، وتهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له منفعة.<sup>4</sup>

-عرفتها الجمعية الأمريكية لتسويق بأنها:"عبارة عن أنشطة أو منافع التي تعرض للبيع او التي تقدم مرتبطة مع سلعة مباعة".<sup>5</sup>

-وتعرف الخدمات من ناحية التسويقية بأنها:"عبارة عن خدمات أو أنشطة ملموسة، تقدم من طرف مقدم الخدمة إلى زبون، من اجل تلبية رغبته، ولا يترتب عنها نقل الملكية، ويحصل المستفيد منها على منافع، وان تقديمها يكون مرتبط بسلعة أو غير مرتبط بذلك.<sup>6</sup>

- والخدمات الصحية هيا عبارة عن أنشطة أو منافع صحية، تقدمها المستشفيات إلى مرضى مقابل مبلغ معين، وتستخدم سلع مساعدة لتقديم الخدمة، ولا تتحول ملكية السلع إلى المستفيد من الخدمة. وفي الأخير نستطيع القول أن الخدمات الاستشفائية هي عبارة عن أنشطة ومنافع تقدمها المستشفيات إلى الزبون، مقابل مبلغ رمزي وتلبي حاجاته ورغباته.

#### الفرع الثاني: أسس الخدمات الصحية

هناك عدة عوامل تحدد لنا سمات الخدمات الصحية كالحجات العامة لسكان، وإن تخطيط لهذه الخدمات أصبح يتم في الضوء تقدير للحاجات الصحة وله ارتباط بالحدوث والدراسات الجارية في

Philip ، Kotler ،Keller, Kevinl(2006) ،"marketing management"، édition12، ،Newerseg، hall، prentice ،p42<sup>1</sup>

<sup>2</sup>محمود محمد مصطفى، "التسويق الاستراتيجي للخدمات"، الأردن: دار المناهج لنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، ص51.  
<sup>3</sup>محمد توفيق ماضي، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم"، مصر: المنظمة العالمية للتنمية البشرية سنة 2002، ص13.

<sup>5</sup> عصماني يوسف، "دور التسويق في قطاع الخدمات الصحية وجهة نظر المستفيدين منها(المرضى)،دراسة حالة مصحة الصنوبر بمدينة بسطيف" رسالة ماجستير، غير منشورة، (الجزائر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم تجارية)، سنة 2005 /2006، ص4.

<sup>6</sup>ردينة عثمان يوسف، "التسويق الصحي و الاجتماعي"، الأردن: دار المناهج لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص98.

خدمات الصحية و نظم المعلومات الصحية و هذا من اجل تقديم خدمات صحية ذات مستوى وافي و بشكل كاف تحضا برضا الزبون و توفر الكفاية الكمية ، و النوعية.

1/الكفاية الكمية: تعني توفر خدمات صحية، بحجم و عدد يناسب عدد السكان، وهذا يشمل:

-توفير الموارد البشرية الطبية كافية: أطباء، ممرضين، أطباء مساعدين... الخ، لان الطبيب لا يستطيع القيام بجميع أعمال الخدمات الطبية،(مخبريه ،طبية تمريضية).

- توفير عدد كافي من الأطباء و مستشفيات و يشترط أن تكون هناك عدالة و مساواة في التوزيع بين مختلف مناطق البلاد و لا يجوز توفير عدد من أعضاء الفريق الطبي في المنطقة ما في البلاد على حساب منطقة أخرى. - توفير الخدمات في جميع الأوقات: أي أن الخدمات تتوفر على 24 ساعة لفريق العمل، بالمتابعة لان المرض ليس لديه وقت.

- توفير أساليب و وسائل التثقيف الصحية بين أفراد المجتمع لتعريفهم بالخدمات الصحية، و الخدمات التي تقدمها و أهميتها و كيفية الاستفادة منها، عند الشعور الإنسان بالمرض و عدم الانتظار لكي لا يتطور المرض و يصبح اخطر مما كان عليه سابقا.

-وضع نظم المالية و الإدارية الكفيلة بتوفير الخدمات التي تكفل للفرد الحصول عليها و السعي لتأمين الطبي الشامل لجميع المواطنين.

## 2/الكفاية النوعية<sup>1</sup>

إن الكفاية النوعية غير كافية، بل يجب أيضا توفير الظروف رفيعة المستوى للعمل الطبي وهذا يشمل كل من:

-تقوم لجنة عليا ذوي اختصاص و لهم معرفة في الخدمات الصحية المختلفة، يوضح معايير و أسس تحدد المستوى الواجب توفره في الخدمات الصحية، و لا يسمح بتقديم اقل من هذا المستوى من قبل الأطباء و الممرضين

- وضع برنامج تثقيفي علمي، للأطباء و الموظفين، من اجل رفع من كفاءتهم و تدريبهم سواء الطبيب عاما أو اختصاصيا، و اطلاعهم على احدث الاكتشافات الطبية، و أيضا إجراء برنامج تأهيلي من اجل تحديد معلوماتهم النظرية، و العلمية، و تكون إجبارية، و مرتبطة باستمرار مزاولة المهنة.

- تقديم مساعدات و تسهيلات المادية و الإدارية و الفنية، لكل العاملين في مجال الخدمات الطبية، من اجل حصول و امتلاك الأدوات و الأجهزة و المعدات الطبية اللازمة، من اجل تقديم خدمات ذات جودة.

- دمج الخدمات العلاجية و الوقائية، لان لها كيان واحد متكامل، و الغرض منه هو اكمال سلامة الفرد من الناحية الجسمية و العقلية، بالإضافة إلى مكافحة الأمراض و علاجها، و ان تفتتها يؤدي إلى زيادة في نفقات الفعلية و الإدارية و بالتالي تؤثر على الأسعار.

## المطلب الثاني: تصنيف الخدمات الصحية و خصائصها

### الفرع الأول: تصنيف الخدمات الصحية

<sup>1</sup> عصماني سفيان، نفس المرجع السابق، ص 39-40.

الخدمات الصحية باعتماد بصفة عامة إلى عدة مؤشرات، وهذا التصنيف ينطبق كذلك على gouffre لقد صنف

- 1- من حيث الاعتمادية: هناك خدمات تعتمد على السلع الملموسة مثل: التحليل، الأشعة... الخ. وهناك خدمات تعتمد على العنصر البشري مثل: العلاج النفسي، تشخيص المرض... الخ.
- 2- من حيث حضور: من الضروري حضور مستفيد من الخدمات الصحية و مقدم الخدمات الصحية. مثلا: العمليات الجراحية، سحب الدم..... الخ.
- 3- من حيث نوع الحاجة: هناك خدمات تشبع حاجة واحدة مثل الفحص الشخصي في عيادة الطبيب وهناك خدمات تشبع حزمة من المنافع مثل الرقود في المستشفى و تقديم المبيت و الطعام و الفحص و مراقبة الدائمة للمريض لعنايته..... الخ.

- 4- من حيث أهداف مقدمي الخدمة: هناك من أهداف ربحية مثل المستشفيات الخاصة والأهداف غير ربحية بالنسبة للمؤسسات العمومية حيث أن أهداف المستشفيات الخاصة تختلف عن المستشفيات الحكومية من حيث برنامج تسويقي... الخ.

#### الفرع الثاني: خصائص الخدمات الصحية

إن الخدمات الصحية تنفرد بثلاثة خصائص أساسية حسب: Beatrice 2

وهي عدم الملموسة، وعدم الانفصالية، وعدم التجانس، وأن خصائص عدم القابلية الخدمة لتخزين، ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة، وإنتاج واستهلاك الخدمة في وقت واحد فهذه الخصائص تندرج ضمن هذه الخصائص الرئيسية الثلاثة:

#### 1- الخاصية الأولى: اللاملموسة

إن الخدمات الصحية ليست بالأشياء المادية، ولهذا لا نستطيع شمها أو لمسها أو رؤيتها، ولهذا يصعب علينا تقييم الخدمة 3

ومن آثار هذه الخاصية: 4

- نجد صعوبة في تقييم الخدمة المتنافسة بهدف التمييز بينها، قبل الحصول عليها.
- الارتباط الحصول عليها واستعمالها بعنصر المخاطرة، وعدم الرضا عنها بعد تجربتها.
- سعر يصبح معيار جودة، عند رغبة في الحصول عليها.
- وأیضا يمكننا أن نقول بان هناك صعوبة قانونية في حماية الخدمات عن طريق براءة الاختراع، ولهذا تسهل عملية التقليد، وكذلك إن الخدمات تنتج وتستهلك في وقت واحد، أي أنها غير قابلة لتخزين ويتطلب وجود زبون.

مثلا: الطبيب يريد إجراء عملية جراحية للمريض فهذا يتطلب حضوره شخصيا، وكذلك الزبون يستفيد من الخدمة ولكنه لا يستطيع تملكها.

<sup>1</sup> مدينة عثمان يوسف، المرجع السابق، ص 99.

<sup>2</sup> Béatrice Bréchnac, Roubaud, "marketing sévicesdu prolation plan marketing", 5 tirage, édition d'organisation, paris 2001, pp 71.71.

<sup>3</sup> Denislindon, joulién, est autre, "markotor", 7eme édition, DOLLOZ, paris, pp994-998

<sup>4</sup> بوبكر عباسي، "دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية، دراسة حالة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة" رسالة ماجستير، غير منشورة، (الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية علوم الاقتصادية و التسيير و التجارة)، سنة 2009، ص 6.

2-الخاصية الثانية:عدم الانفصالية<sup>1</sup>

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

3-عدم التجانس<sup>2</sup>

كلما كانت الخدمة ترتبط ارتباط وثيقا بشخص ، فانه من الصعب على مقدم الخدمة أن يقدم خدمة بنفس الجودة.

مثلا: الطبيب يصعب عليه تقديم خدمات متماثلة ومتجانسة على الدوام بحيث انه كلما حصل مقدم

3الخدمة على بيانات جديدة من العميل يقوم بتقديم الخدمة بطريقة التي يصل بها إلى رضا العميل ،ولهذا

يجب على منظمات الخدمات الإستشفائية أن تعمل على:

-القيام بمجهودات لتقديم خدمات تتسم بالثبات و الجودة.

-إنشاء برنامج دقيق لاختيار ورفع كفاءة مقدمي الخدمة.

-رفع من درجة آلية في أداء الخدمة قدرالإمكان.

-وضع وإنشاء نظام لقياس درجة رضا العميل على الخدمات المقدمة إليه، ومن أهم الوسائل المستعملة هيا

نظم الشكاوى و الاقتراحات.

المطلب الثالث:أنواع الخدمات الصحية

هناك أربعة أنواع للخدمات الصحية بحيث تنقسم إلى:

1-خدمات طبية مرتبطة بصحة الفرد<sup>4</sup>

إن هذا النوع من الخدمات الصحية مرتبط مباشرة بصحة الفرد بحيث تتعلق بتشخيص و العلاج حيث أن

هناك عدة أقسام في المستشفى خاصة بهذا:

-قسم الأمراض الداخلية

-قسم الأمراض الجراحية

-قسم الأطفال

-قسم التوليد وأمراض النساء

-قسم أمراض الرأس

-قسم العلاج الطبيعي

-قسم التخدير والإنعاش

-قسم الإسعاف و الطوارئ

-قسم المختبر

-قسم الأشعة

<sup>1</sup>بويكر عباسي،المرجع السابق، ص6.

<sup>2</sup>محمد محمود مصطفى،المرجع سابق ، ص88.

<sup>3</sup>فريد كورتل،"تسويق الخدمات"،الأردن:دار الكنوز المعرفية العلمية لنشر و التوزيع،طبعة الأولى،2008، ص315.

<sup>4</sup>فريد كورتل،المرجع السابق، ص ص 318-319.

2- خدمات طبية مساعدة:

وهي خدمات تساعد الخدمة الأساسية، وهي كل ما يتعلق بالرعاية سريره داخل المستشفى وتدخل ضمن:

✓ خدمات التمريض

✓ خدمات الصيدلة

3- الرعاية الصحية:

تهدف إلى تشجيع وتعزيز المستوى الصحي لدى الأفراد، بمختلف الجوانب نفسية و الجسدية و الذهنية و العقلية و الاجتماعية، حيث أن الرعاية الصحية تعمل على حدوث المرض بعدة وسائل، وإذا حدث تعمل على معالجته، حيث أن الرعاية الصحية فعالة مع المعالجة، و عمل الرعاية لا يتوقف لتأهيل المريض بعد إجراء عمل جراحي و العلاج.

4- الخدمات الصحية البيئية:1

إن هذا القسم لا يمكننا إهماله على الإطلاق، لأنه يرتبط بالحماية من الأوبئة، والأمراض المعدية، وان الخدمات الإستشفائية وقائية تقيه من الأمراض كاللقاحات وخدمات الوقاية الصحية على متاجر الغذاء، وخدمات مكافحة الحشرات، وخدمات الإعلام ونشر الوعي الصحي.

6-: الخدمات الجوهر والخدمات التكميلية

الخدمات الجوهر

أنها الهدف الرئيسي الذي جاء من أجله الزبون إلى المؤسسة الإستشفائية أي تعني هي التي ستشبع الرغبة الأساسية للزبون فالقصد من الذهاب إلى المصحة هو العلاج وليس من اجل استعمال المبيت لأنه تعتبر خدمة مرافقة وليس الهدف الأول للزبون. .

الخدمات التكميلية:

هي خدمة ذات أهمية أقل من الخدمة الجوهر، مثلا الخدمة الجوهر للمصحة هي العلاج، أما الخدمات الثانوية تتمثل في : موقف السيارات – الهاتف – المطعم... الخ، لكن لا أحد من هذه الخدمات تشكل السبب الرئيسي الذي جاء من اجله الزبون إلى المصحة حيث يمكن حذفها جميعا دون أن تفقد المصحة دورها الرئيسي في العلاج .

بعض الخدمات التكميلية هامة وضرورية للمؤسسة من اجل الوصول للخدمة الأساسية، كما تساعد هذه الخدمات التكميلية في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية وتميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها صنف Lovelock عام 1996 الخدمات التكميلية إلى ثمانية مجموعات كمايلي:

1- المعلومات:

لكي يحصل العملاء على قيمة كاملة للخدمة فهم بحاجة إلى المعلومات الكافية عنها.

أفريد كورتل، المرجع السابق، ص319.

مثلا: الأماكن التي تتواجد فيها الخدمة وكيفية الحصول عليها والتعرف على مزايا وأسعارها وشروط الاستعمال والشراء وغيرها ومن الأمثلة عن المعلومات: اللوحات الإرشادية - الضمانات - ساعات العمل - الخدمة الإضافية - شروط البيع الوثائق 1.

#### 2- الاستشارات :

تقدم الاستشارات في الغالب على طلب العميل كاستجابة لاستفسارات أو كحل لمشاكله فالاستشارات تتضمن حوار يستهدف التعرف على طلبات العميل ومشاكله وتطوير واقتراح حلول مناسبة لها ومن الأمثلة على الاستشارات: النصائح الشخصية - الاستشارات الفنية والإدارية - التدقيق.

#### 3- استلام الطلبات :

عندما يكون العميل مستعدا على اقتناء الخدمة فإن الخدمة التكميلية التي يلعبها مقدم الخدمة هي استلام وقبول الطلبية ، فبعض المنظمات الخدمية تعمل على إقامة علاقة رسمية وعضوية مع العملاء مثلا: طلبات التسجيل - إدخال الطلب على موقع محدد ومواعيد مع العملاء .....الخ.

#### 4- الضيافة:

قد يتطلب الحصول على بعض الخدمات الانتظار حتى يتم تسليمها بصورة كاملة فقد تقوم بعض المنظمات الناجحة إداريا لمعاملة العملاء كضيوف عليها خصوصا إذا كان عليهم البقاء في مواقعها لفترة طويلة وقد تعكس الضيافة الجيدة حسن الاستقبال للعملاء الجدد والترحيب والتحية بالعملاء القدامى مثلا: الترحيب - حمامات - الأمن والحماية - الأطعمة .....الخ.

#### 5- حماية ممتلكات العملاء:

عندما يزور العملاء موقع الخدمة فإنه غالبا ما يحتاجون إلى المساعدة للحفاظ على ممتلكاتهم وأشياءهم مثلا: خدمات مواقف السيارات - غرفة للإيداع والتخزين.....الخ.

#### 6- الاستثناءات :

تتضمن الاستثناءات مجموعة من الخدمات المساعدة التي تقع خارج نطاق الخدمات الروتينية المتعارف عليها ، فبعض الإدارات تستجيب لهذه الخدمات التي تقدم في ظروف غير طبيعية وغير متوقعة .

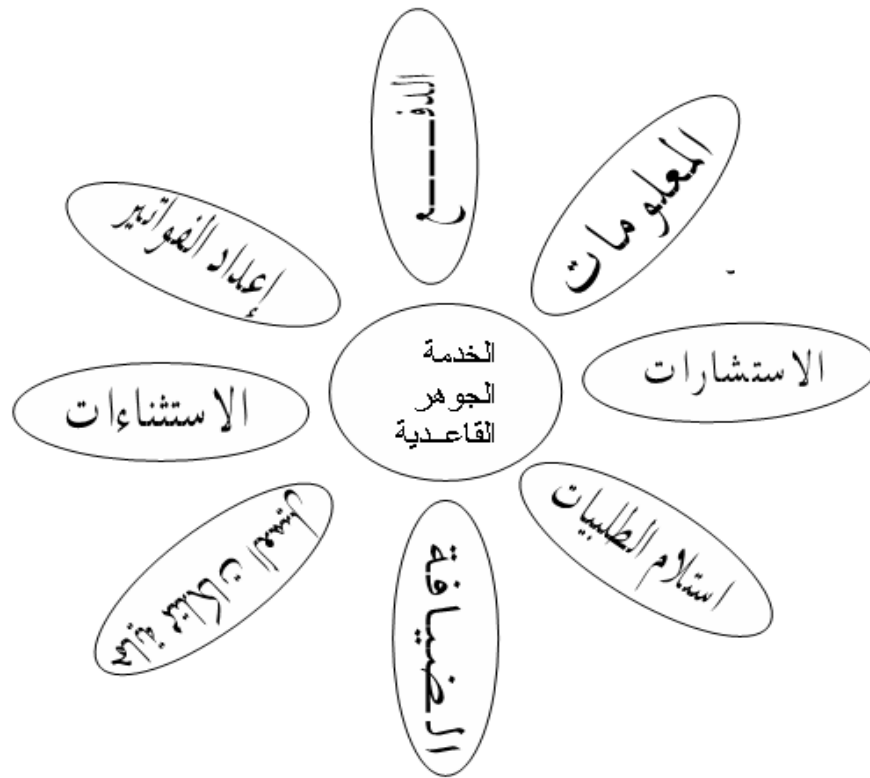
#### 7-إعداد الفواتير:

<sup>1</sup>هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، الاردن: دار وائل للنشر و توزيع،الطبعة 2002 ، ص182.

إن جميع المنظمات تقوم بإعداد فواتير تجارية يتطلب أن تكون دقيقة وصحيحة و مطابقة لقيمة الخدمة لأن العكس يؤدي إلى منحط وتدمير العميل.  
مثلا: إعداد كشوف دورية عن حسابات العميل: آلة لعرض القيمة المستحقة الدفع...الخ.

8- الدفع :

يتوقع العميل أن تكون عملية الدفع سهلة، وميسرة وبما فيها عملية الائتمان، والشكل الموالي يوضح هذه المجموعة الثمانية من الخدمة المساعدة أو الثانوية كثمانية بتلات تحيط بالزهرة.  
Flower of service وقد سمي هذا الشكل بزهرة الخدمات ب.  
الشكل رقم (II-1):زهرة الخدمات



.) La source : LovelockWiatr, est autres, marketing des services, édition 6, paris ,Pearson éducation, 2008, p 95

المزيج التسويقي للخدمات الصحية

\*الخدمات الصحية

المنتج: شيء يشبع حاجة المستفيد ورغبته ويقدم له المنفعة.

مثلا:المنتج غالبا ما يقلل من القلق وتزيد من فرصة الشفاء وتساهم في تحسين الحالة الصحية للأشخاص وعليه يعرف المنتج الاستشفائي على انه " أوجه النشاط غير الملموس التي تقدم لزبون والتي تهدف أساسا إلى إشباع حاجاته ورغباته "1.

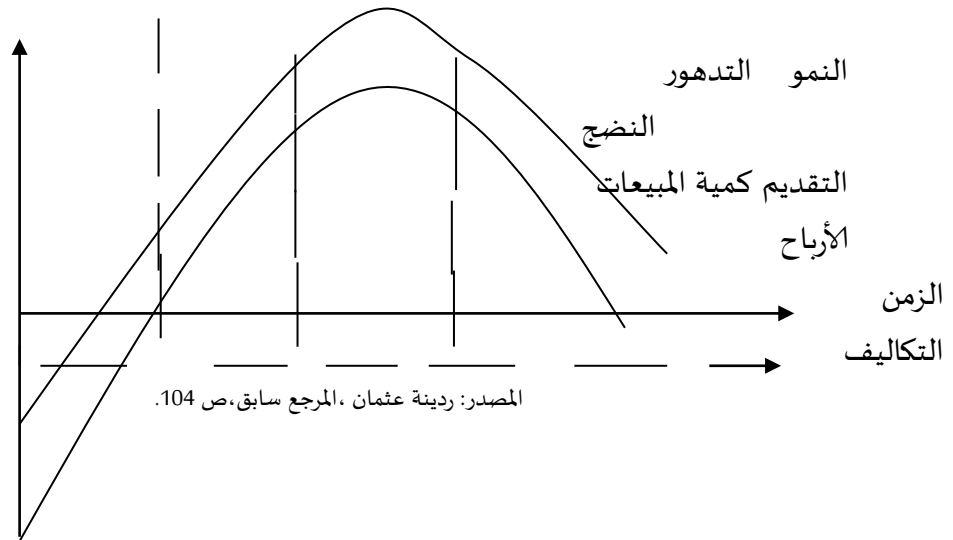
المنتج الاستشفائي هو مزيج متكامل من العناصر المادية الملموسة والأخرى غير الملموسة والتي تحقق إشباع وإرضاء معيناً للمستفيد "2.

-دورة حياة الخدمات الصحية:

إن مفهوم دورة حياة المنتج تطلق دائما على الخدمات ذات الاستهلاك الواسع هذا المفهوم يركز على أساس كون المنتج يولد ويعيش ويموت حيث أغلب المنتجات يمكن تلخيصها في أربعة مراحل :

1- التقديم 2- النمو 3- النضج 4- التدهور

والشكل رقم (II-2):يوضح دورة حياة الخدمات الصحية



أ- مرحلة التقديم : وفيها نجد معدل نمو الخدمة وإيرادات الخدمة في حالة انخفاض وقد يكون ذلك لسبب تعطل أو تأثير التوسع في الطاقة الإنتاجية للخدمة ونظرا لأن المصحة تكون قد أفقت الكثير من الأموال على أجهزة أداء الخدمة والبحوث المرتبطة بها ولذا يجب الاهتمام في هذه المرحلة بإعلان المستفيدين بهذه الخدمة .

ب- مرحلة النمو: وفي هذه الخدمة يكون إقبال كبير على الخدمة التي يجب أن يكون سعرها مرتفع لتغطية تكاليف البحث والتطوير ويجب أن تكون هناك جهود إضافية بزيادة الحملات الإعلانية والاستعانة بأهم الأطباء في أدائها.

1.ركي خليل المساعد،"تسويق الخدمات وتطبيقاته"، القاهرة: دار المناهج ، 2003 ، ص 338 .

2.توزي مدكور ،"تسويق الخدمات الصحية"، إيتراك للنشر والتوزيع ، سنة 1998 ، ص 198 .

ج- مرحلة النضج : وفي نجد معدلات الزيادة متناقصة ويصاحب ذلك انخفاض في الأرباح وهنا يعد السعر التنافسي هام جدا لاجتذاب مستخدمين جدد لا بد من زيادة الجهود الترويجية المتعلقة بالبحث عن عملاء جدد .

د- مرحلة التدهور: وتتميز بانخفاض الطلب نظرا لأداء هذه الخدمة بصورة أفضل من طرف المنافسين حيث التكنولوجيا الطبية المتقدمة والأسعار التنافسية.  
2- تسعير الخدمات الصحية:

السعر هو عبارة عن مبلغ نقدي يدفعه المريض مقابل حصوله على منافع إستشفائية مثلا: في المستشفيات الحكومية يقومون بدفع 50 دج لعمل الأشعة، و 100 دج للمبيت ليلة واحدة داخل المستشفى.

3- التوزيع: هو مكان الذي تقدم منه الخدمات الإستشفائية.

4- الترويج: هو عنصر الاتصال مع الجمهور حيث تقوم المؤسسة بترويج لخدماتها عن طريق الإعلان والعلاقات العامة.... الخ.

5- العمليات: هي مجمل الأنشطة التي تكون أثناء تقديم خدمة العلاج.

6- الأفراد: هم الذين يقدمون الخدمات للمرض كالتبيب، الممرض، الإدارة... الخ.

7- الماديات: هي كل شيء مادي يساهم في تقديم الخدمة كبناء المستشفى، الأدوات الطبية... الخ.

المبحث الثالث: جودة الخدمات الصحية

إن جودة الخدمات لها أهمية كبيرة بالنسبة للمستفيد وكذلك بالنسبة لمقدم الخدمة، ولقد لاحظنا ازدياد اهتمام المنظمات الخدمية لجودة الخدمات، وهذا لأهمية الدور الذي تلعبه في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وأصبح العلاء يهتمون بالجودة لان بها يحصلون على خدمات تلي حاجاتهم.

#### تعريف جودة الخدمات الصحية

-الهيئة الأمريكية لاعتماد مؤسسات الخدمات الصحية عرفتها على أنها درجة الالتزام بالمعايير المتعارف عليها، من اجل تحديد المستوى الجيد، ومعرفة النتائج المتوقعة للخدمة أو إجراء، أو تشخيص أو معالجة مشكلة طبية معينة.

:"تقديم الأنشطة التشخيصية والعلاجية، لكل مريض بشكل متجانس، OMS -منظمة الصحة العالمية و الذي يضمن أفضل نتائج في مجال الصحة، وفقا للوضع الحالي لعلم الطب وبأفضل تكلفة، وبأقل مخاطر.  
\*رئيس الجمعية الأمريكية لحماية المستهلك حدد مفهوم الجودة وفقا لثلاثة نقاط:

- ضمان الاستخدام المتطابق للخدمات الصحية

- معالجة الزيادات والنقائص في عروض خدمات صحية.

- تخفيض أخطاء خدمات الصحية.

#### المطلب الأول: أبعاد جودة الخدمة

هناك خمسة أبعاد لجودة الخدمة، وأطلق عليها نموذج جودة الخدمة وتتلخص فيما يلي:

:وتشمل التسهيلات المادية، المعدات، ومظهر TANGIBLES - نواحي المادية الملموسة، العاملين، والمواد الاتصال

- الاعتمادية: القدرة على أداء الخدمة ، التي تم وعد العملاء بها بدقة واستقلالية.
- الاستجابة: الرغبة في مساعدة العملاء، وتقديم خدمات فورية.
- الأمان: معرفة العملاء وتعاملهم مع العملاء، بلباقة من اجل خلق الثقة لديهم
- التعاطف مع العملاء: الاهتمام و العناية بهم.

3:-تقييم جودة الخدمات الصحية

تقييم جودة الخدمات الصحية من خلال العناصر التالية :

- 1- تقييم محتوى الرعاية الطبية: ومعناها تقييم الرعاية الطبية المقدمة للمريض وذلك بإتباع أسلوب "المراجعة الطبية " الذي يسعى إلى تقييم محتوى لأداء الطبي الممارس من طرف الأطباء وما يستلزم ذلك من ضرورة توافر سجلات طبية ودفاتر كاملة ودقيقة. 1
- 2- تقييم نتائج الرعاية الطبية: وذلك من خلال مجموعة من المقاييس الدالة على الحالة الصحية للمريض والنتيجة عن أداء عمليات الرعاية الصحية.
- مثلا: معدلات الوفيات، معدلات المواليد، وزن الأطفال، معدلات النجاح في العمليات الجراحية....الخ.
- 3- تقييم العمليات: دراسة الرعاية الكلية للمرض عن طريق ما حصل عليه المريض من خدمات مباشرة بالمستشفى وتتابع خطوات وإجراء الرعاية الصحية التي حصل عليه المريض سواء بقسم التحاليل أو الأشعة أو الفحوص أو الإرشادات والتوجهات.
- 4- تقييم الهيكل: أي مدى تناسب هيكل القوى العاملة في المجال الصحي مع الخدمات الصحية المطلوبة للمريض. 2.
- 5- تقييم أثر الخدمات الصحية على صحة الفرد والمجتمع : فتوقعات المستهلك تلعب دورا حيويا في الحكم على الخدمة المقدمة ، فالمستفيدون يقيمون جودة الخدمات الصحية بمقارنة ما حصلوا عليه وبما كان متوقعا أو مرغوبا وحتى إن اشتد الصراع التنافسي بين المنظمات التي تمارس في القطاع الصحي إلا أن ذلك لا ينبغي أن يؤثر على طبيعة نشاط هذه المنظمات التي يطغى عليه الطابع الإنساني أكثر من أي هدف آخر كتعظيم الأرباح لذا يجب أن تحرص على الوصول إلى درجة رضا أكبر قدر الإمكان من طرف العملاء والمجتمع بصفة عامة لضمان استمرارية .

#### المطلب الثاني: معايير الجودة للخدمات الصحية

لقد قدم الباحثون معايير لجودة الخدمات الصحية وتتلخص فيما يلي:3

<sup>1</sup> فوزي مذكور ، المرجع السابق ، ص 205- 206 .

<sup>2</sup> فوزي مذكور ، المرجع السابق ، ص 205- 206 .

<sup>3</sup> فريد كورتل ، المرجع السابق ، ص 364.

- 1- الاعتمادية: قدرة مقدم الخدمات الطبية (طبيب) على أداء الخدمة بالأداء و الطريقة التي وعد بها، وتكون دقيقة وواضحة، بحيث يمكن الاعتماد عليها.
- 2 - مدى إمكانية توفر والحصول على الخدمة الطبية: أي تتوفر الخدمة الطبية في الوقت و المكان المناسب ومن السهل الحصول عليها.
- 3- الأمان: الشعور بالثقة والأمان بمن يقدم الخدمة، وفي الخدمة في حد ذاتها.
- 4- المصدقية: درجة الثقة بمن يقدم الخدمة.
- 5- درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل: درجة فهم مقدم الخدمة لحاجات المريض، وتقديم العناية و الرعاية اللازمة.
- 6 - الاستجابة: مدى قدرة و استعداد مقدم الخدمة على تقديم الخدمة بشكل دائم للعملاء عند الحاجة إليها.
- 7- الكفاءة و الجدارة: مدى كفاءة القائمين على أداء الخدمة، من حيث المهارات و المعرفة التي تمكنهم من أداء الخدمة.
- 8- الجوانب الملموسة: نعني بها التسهيلات المادية التي من خلالها يتم تقييم الخدمة، كالمظهر الخارجي للمستشفى.... الخ.
- 9- الاتصالات: الاتصال بين مقدم الخدمة والمريض، وقدرته على شرح خصائص الخدمة ، ونعني قدرة الطبيب على إعلام المريض بالأضرار التي يمكن أن تصيبه جراء العملية الجراحية ، وإذا لم يلتزم بما هو مطلوب منه، أي أن رسالة الطبيب يجب أن تكون واضحة ، ويتم تبليغها بطريقة المناسبة و في الوقت المناسب.

## خلاصة

إن الخدمات الصحية (الاستشفائية) تحضاً بدرجة عالية من الاتصال وهذا لأنها تلازمية أي انه لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها و حضور المستفيد من الخدمة ضروري، وبما أن الخدمات الصحية تهتم الإنسان بدرجة كبيرة فانه يجب على المؤسسات الصحية تبني مفهوم الجودة .



تمهيد :

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

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

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الامومة و الطفولة لالة خيرة مستغانم

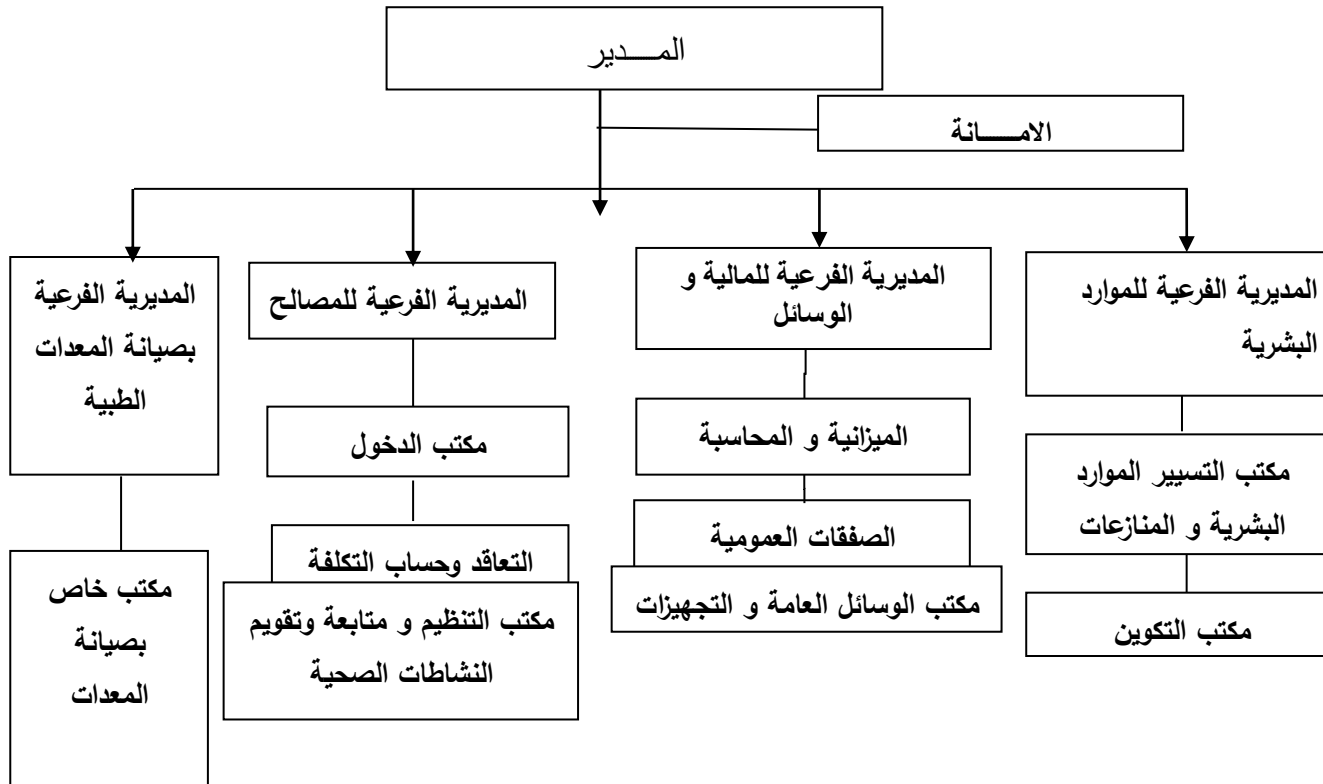
المطلب الأول: المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة

1- المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الامومة و الطفولة لالة خيرة مستغانم

إن مؤسسة الاستشفائية المتخصصة الامومة و الطفولة لالة خيرة هي مؤسسة ذات منفعة عامة تقوم بتوفير خدمات الرعاية الكاملة حسب احتياجات سكان الولاية وما يجاورها لجميع القاطنين بالمنطقة دون استثناء. تم انشائها بموجب مرسوم تنفيذي رقم 62\_08 في 24 فبراير تحمل إنشاء وتنظيم وسير عمل القطاع الصحي وإنشاء مؤسسات استشفائية متخصصة، مؤسسة عامة ذات طابع إداري بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي تحت إشراف الوالي إن مؤسسة الاستشفائية المتخصصة الامومة و الطفولة لالة خيرة تتكون من هيكل الرعاية التشخيصية للمرض والاستشفاء تشمل كافة سكان البلدية، حيث تحوى على 429 عامل منهم ممارسون أخصائيو، أطباء عامون، نفسانيون، شبه طبيون، قابلات، اداريون و عمال مهنيون. دور المستشفى يتمثل في:

- دعم طريقة متكاملة وذات تسلسل هرمي
  - الاحتياجات الصحية للسكان فيما يتعلق "أمراض النساء والتوليد" والأطفال حديثي الولادة.
- وللمؤسسة مهام اخرى تكمن فيما يلي:
- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع الرعاية العلاجية، والتشخيص والعلاج في المستشفيات.
  - لتطبيق البرامج وطنية الصحية الملازمة للتخصص.
  - لضمان النظافة والسلامة الغذائية ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية في مجال التخصص.
  - لضمان التنمية وإعادة تدريب موظفي الخدمات الصحية.
- إنشاء المستشفيات المتخصصة يمكن أن تخدم كميدان لتدريب الأطباء ومساعدتهم وإدارة المستشفيات على أساس الاتفاقات الموقعة مع المؤسسات التدريبية.
- يحتوي على 159 سرير، صمم في مبنى قطعة واحدة من 5 طوابق، وفي الطابق السفلي وقاعة للسجلات الموجودة في الطابق السادس.
- و في جميع أنحاء الهيكل الرئيسي للمؤسسة اين تتم الأنشطة الرئيسية للرعاية الطبية وشبه الطبية للمريض، هناك غرفة الغسيل، محرقة وحضيرة السيارات وفي المستقبل القريب مشرحة.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الامومة و الطفولة



المصدر: مؤسسة الاستشفائية لالة خيرة

## 1-2-المدير العام للمؤسسة الاستشفائية:

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

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

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

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

### 2-2-الأمانة (سكرتارية):

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

-تسجيل البريد الصادر والبريد الوارد.

-استقبال الزوار لمقابلة المدير.

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

-تحضير الوثائق الخاصة لإمضاء المدير.

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

-السجلات الموجودة على مستوى أمانة المستشفى .

-دفتر الصادات و الواردات.

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

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

### 3-2-المديرية الفرعية للموارد البشرية

تحتوي على مكتبين:

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

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

#### 2-3-2-مكتب التكوين:

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

2-3-3-هيكلية الموارد البشرية:

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

جدول رقم(III-1): هيكلية الموارد البشرية

429	الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية -مستغانم-
110	الموارد البشرية الادارية و التقنيون
48	الاداريون
8	التقنيون
16	العمال المهنيون
42	أعوان مؤقتون
72	الموارد البشرية الطبية
31	ممارسون أخصائيون
22	أطباء عامون
20	أعوان طبيون في التخضير و الانعاش
10	نفسانيون العياديون
170	الموارد البشرية شبه الطبية
125	شبه طبيين
28	قابلات

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة -مستغانم-

#### 4-المديرية الفرعية للمالية و الوسائل:

تحتوي على ثلاثة مكاتب تتلخص كما يلي:

##### 1-4-2-مكتب الميزانية و المحاسبة:

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

##### 2-4-2-مكتب الصفقات العمومية:

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

##### 3-4-2-مكتب الوسائل العامة و التجهيزات

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

##### 2-5-المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

وهذا يحتوي على ثلاثة مكاتب و تتلخص مهامهم فيما يلي:

-مكتب الدخول.

-مكتب التعاقد و حساب التكلفة.

-مكتب التنظيم و متابعة و تقويم النشاطات الصحية.

##### 2-6-المديرية الفرعية لصيانة المعدات الطبية

##### 1-6-2-مكتب صيانة المعدات الطبية:

يقوم هذا المكتب بنوعين من صيانة:

##### 1-1-6-2-الصيانة الوقائية:

قبل وقوع عطب يقوم بمراقبة المعدات من أجل تجنب الإعطاب.

##### 2-1-6-2-صيانة علاجية:

هذا بعد وقوع العطب يأمر بصيانتها و من ثم يملا استمارة يكتب فيها الآلات التي قام بصيانتها و نوع العطب الموجود فيه و كل المعلومات المتعلقة بالصيانة.

المطلب الثاني : الخدمة الصحية

1- مفهوم الخدمة الصحية

2- خصائص الخدمة الصحية

3- النقاط الأساسية لتحسين الخدمات في المؤسسة الاستشفائية:

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

- تقديم أحسن الخدمات الاستشفائية وهذا في ظل الإمكانيات المتاحة وان تحديد أهداف على مستوى المديريات الفرعية المؤسسة الاستشفائية ، وهذا عن طريق الاجتماع السنوي الذي يعقده المدير العام للمؤسسة الاستشفائية ورؤساء الأقسام وهذا من اجل تحديد الأهداف على مستوى كل قسم.
- تحديد المهام الرئيسية التي تتم على مستوى كل مصلحة، ويكون على رأس كل مصلحة رئيس ومن مهامه: تحديد احتياجات الطبية و التشغيلية للمصلحة المسؤولة عنها.
- تقييم العمال الذين يعملون على مستوى كل مصلحة.
- وضع دفتر على مستوى كل مصلحة لشكاوي والاقتراحات.
- مراقب طبي العام يقوم بتنسيق بين مختلف المصالح الاستشفائية والإدارة.
- يتم تقييم عمال و الموظفين عن طريق اجتماع، يعقده كل من المدير و المراقب الطبي و رئيس المصلحة التي يعمل بها.
- يتم تحديد الوجبة الغذائية للمريض على أساس حمية المقدمة من طرف الطبيب في ظل الميزانية المتاحة.
- يقوم المدير المؤسسة الاستشفائية و رؤساء المديريات بإعداد تقارير(شهرية،ثلاثية،سنوية)،يقوم بتقييم أهم الأعمال التي قامت بها المؤسسة و إرسال نسخة إلى مديرية الصحة الولائية.

المبحث الثاني : تدريب الموظف في المؤسسة الاستشفائية

المطلب الاول: اجراءات تدريب الموظف

1-برنامج تدريب, توجيه وتعريف الموظف

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

1-1 - إجراءات التوظيف الداخلي :

من المفترض أن تشمل هذه الإجراءات على الآتي :

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

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

## 2- اجراءات التوجيه والتعريف

### 2-1- قبل وصول الموظف:

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

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

- 1- الترحيب بالموظف بحرارة والتقليل من التوتر الذي من الممكن أن يشعر به.

- 2-مناقشة الخطة المعدة لليوم الاول مع الموظف.
  - 3-القيام بتعريف الموظف الى أعضاء الفريق الاخرين.
  - 4-توصيل الموظف الجديد الى مكتبه.
  - 5-مراجعة بطاقة الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي مع الموظف.
  - 6-شرح النظام المعمول به في المنظمة لتأمين المواصلات واستخدام الهاتف ، الفاكس .....الخ
  - 7-تسليم الموظف نسخة من حزمة المنافع والتعويضات ومناقشة أي تساؤلات يطرحها.
  - 8-التأكد من قيام الموظف بتعبئة كافة أوراق التوظيف والنماذج المعتمدة.
  - 9-شرح السياسة المعتمدة لفترة التجربة والية التقييم في نهاية فترة التجربة والية التقييم المعتمدة لاحقاً.
- 2-3- المقابلات التكميلية
- خلال الأسابيع الأولى تقوم بتنظيم جدول للمقابلات مع الموظف الجديد لمناقشة الأمور التالية :
- 1-الانطباع الشامل للموظف عن الدائرة والمشاكل والاهتمامات بشكل عام.
  - 2-مناقشة الهيكل التنظيمي والترابط والتكامل بين الدوائر بشكل عام والدائرة التي يعمل فيها بشكل خاص
  - 3-مناقشة الرؤية وكيف تعمل الدائرة المعنية من خلال تحقيق أهدافها المناطة إليها على دعم رسالة المنظمة ومساعدتها على تحقيق أهدافها المنشودة.
  - 4-شرح خطة التقييم ومناقشة آلية تطوير الأداء والأساليب المستخدمة في قياس النمو والتطور الوظيفي.
  - 5-مراجعة قواعد العمل في الدائرة المعنية ودليل الحضور واجراءات الالتزام بالدوام.
  - 6-شرح واجبات الموظف والتزاماته بخصوص اساءة استخدام الموارد والتبعات القانونية المترتبة عليه.
  - 7-مناقشة الارشادات المتبعة للمحافظة على الامن " اغلاق الابواب والمكاتب ...الخ».
  - 8-مراجعة سياسات المنظمة والدائرة المعنية المعتمدة في مجال الأمان في مقر العمل ،وتقييم الاجراءات المعتمدة والارشادات الواجب اتباعها في حالات الطوارئ.
  - 9-مناقشة الخطة التدريبية للموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أي تغييرات مقترحة من قبل الموظف وتطبيق المقترحات المتفق عليها ما بين المدير والموظف .

المبحث الثالث: تحليل علاقة التدريب بأداء العاملينالمطلب الأول: منهجية الدراسة

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

1-أدوات جمع البيانات :

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

1-1-المقابلة :

تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات و المعطيات لدراسة الأفراد و السلوك الإنساني و تعرف بأنها حوار او محادثة او مناقشة موجهة تكون بين الباحث عادة وبين جهة اخرى تمتل شخص او مجموعة من الاشخاص و ذلك بغرض التوصل الى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة في ضوء اهداف معينة<sup>1</sup>.

1-2-إعداد مشروع الاستمارة :

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

وتتكون الاستمارة من:

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

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

1-2-1-كتابة الاستمارة:

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

1-2-2-أدوات تحليل المعطيات:

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

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

<sup>1</sup>-عمر قنديلجي، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية، دار الميسرة للنشر، عمان الاردن، 2008، ص154

## المطلب الثاني: إجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية

### 1\_ عرض المقابلة :

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

س1- فيما تكمن الخدمات التي تقدمونها؟

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

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

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

س3- هل تعتقدان هناك تحسينات في الخدمات التي تقدمونها؟

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

س4- ماذا تعني لكم جودة الخدمات الاستشفائية؟

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

س5- هل تواجهون صعوبات أثناء عملكم؟

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

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

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

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

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

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

س6- هل يحتوي المستشفى على مصلحة (قسم) يقوم بمناقشة المشاكل التي تواجهونها ؟

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

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

س7- هل نظام التسيير التي تتبعه المؤسسة يتماشى مع المتطلبات الحالية؟

ج- إن نظام التسيير الذي تمشي عليه المنظمة مقدم لنا من طرف مديرية الصحة ووزارة الصحة لأنها هيا

المسؤولة على نظام التسيير للمستشفيات الحكومية الجزائرية ونستطيع القول انه يتماشى مع المتطلبات

الحالية بالرغم من وجود بعض المشاكل بصفة عامة.

- س08- ماهو الأسلوب الذي تعتمدة المؤسسة الاستشفائية في تقييم عمالها؟  
 ج-تعتمد على أسلوب الرقابة حيث تحتوي على قسم خاص بهذا، حيث أنها تضع عمال خاصين بمراقبة كل ما يتعلق بالمستشفى و على مستوى كل قسم.  
 مثال: على مستوى قسم الجراحة يقوم المراقب، بمراقبة ما إذا الممرضين قاموا بإعطاء الإبر و الأدوية في الوقت المناسب، وكذلك إتباع أكلهم هل هو وفق ما وصفه الطبيب أولا...الخ.  
 وفي حالة وجود تهاون يحذر العاملين مرة، وإذا لم يصغي لتحذير يقوم بإجراء مجلس تأديبي له.  
 س09-هل يشارك العمال في قرارات المؤسسة الاستشفائية ؟  
 نعم يشارك ممثلين العمال في اتخاذ القرارات.  
 س10-من الذي يعين ممثلين العمال؟  
 ج-المدير لأنه السلطة العليا بالمؤسسة الاستشفائية.  
 وفي الأخير قمت بشكر المدير على إجراء هذه المقابلة وتعاونه معي

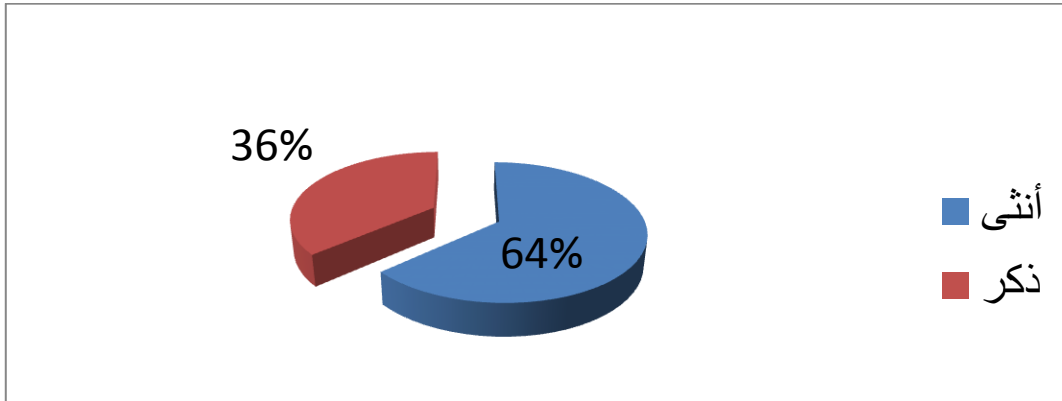
2- تحليل النتائج المتحصل عليها

1-2- التحليل العام

جدول رقم(III- 2) :عدد الأفراد حسب الجنس

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

الشكل رقم(III- 1) : عدد الأفراد حسب الجنس



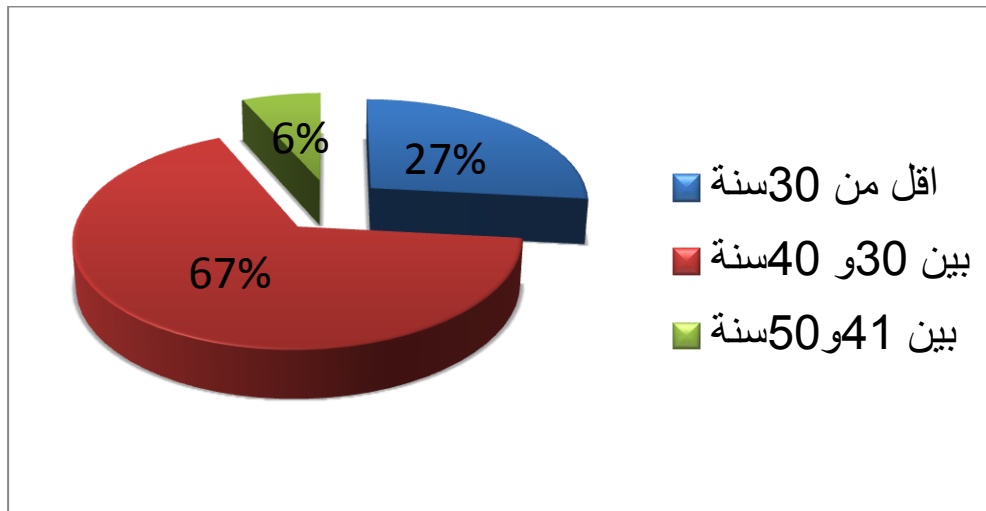
المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

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

جدول رقم(III-3): عدد الأفراد حسب السن

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

الشكل رقم(III-2): عدد الأفراد حسب السن



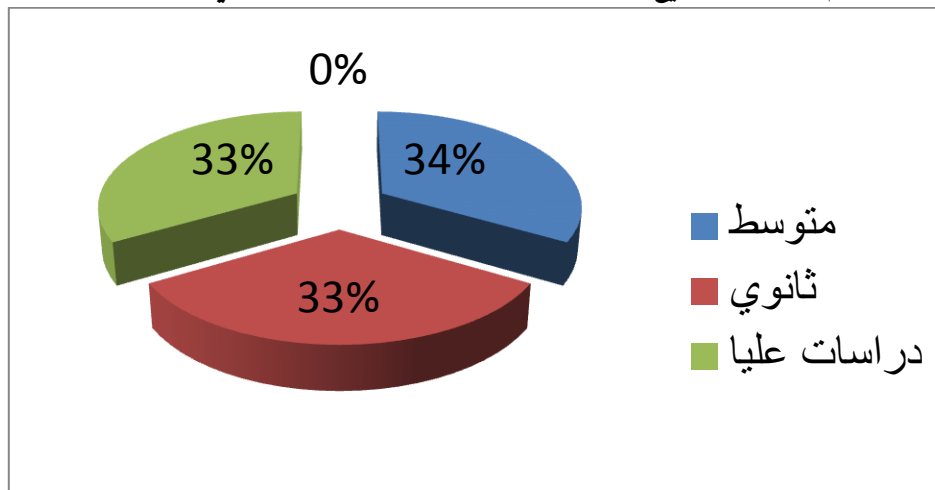
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

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

جدول رقم(III-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

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

الشكل رقم(III-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



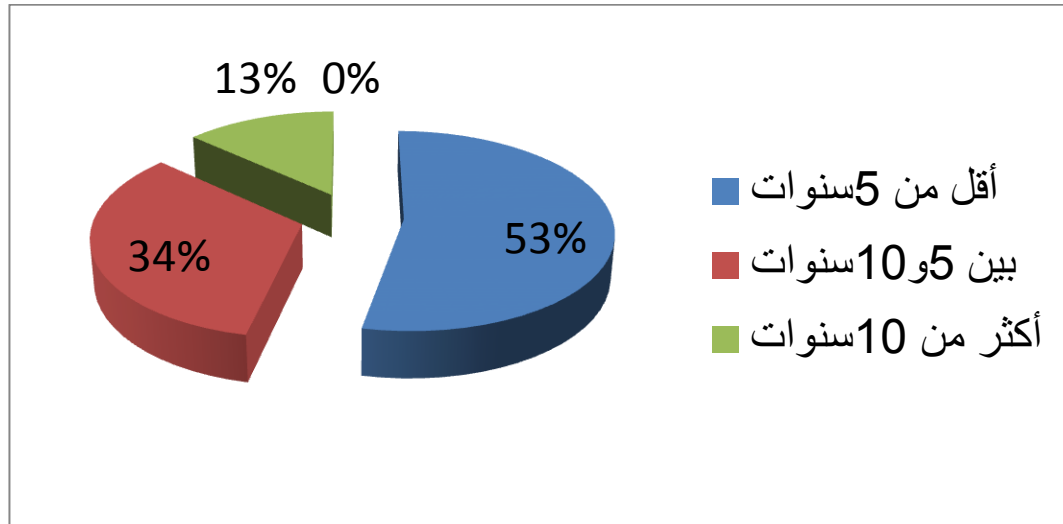
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

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

جدول رقم(III-5): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

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

الشكل رقم(III-4): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول، نجد أن 53,33% من الأفراد بلغت مدة عملهم أقل من 5 سنوات ، كما نجد نسبة 33,33% من الأفراد بلغت مدة عملهم بين 5 و10 سنوات كما نجد نسبة 13,34% تتراوح مدة عملهم أكثر من 10 سنوات.

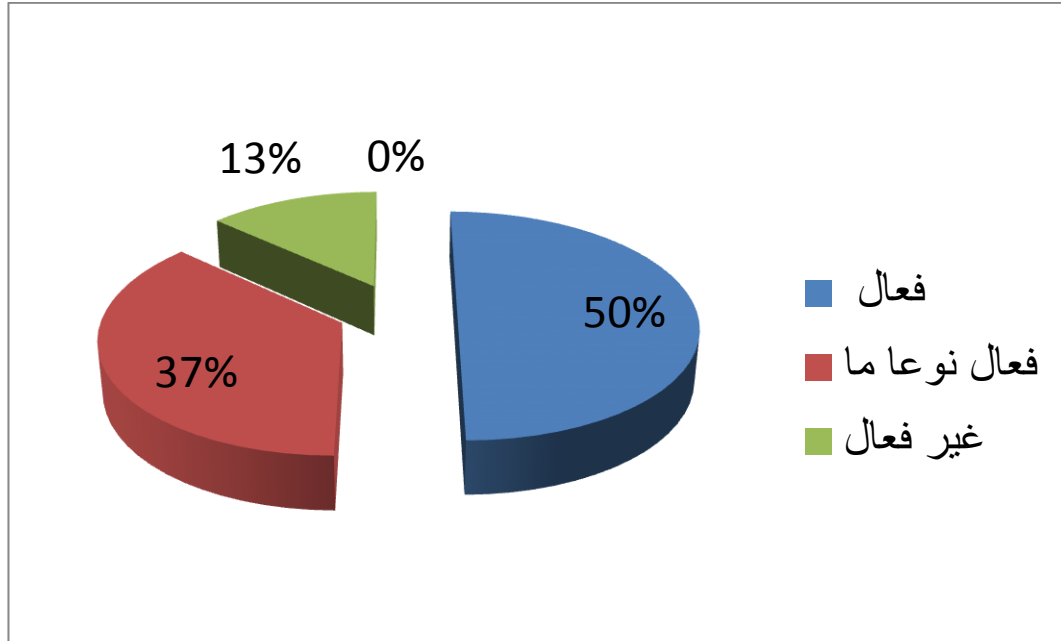
## 2-2-التحليل الخاص:

السؤال الأول: كيف يقيم التدريب داخل المديرية؟

جدول رقم(III-6): يوضح تقييم التدريب داخل المديرية

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

الشكل رقم(III-5): يوضح تقييم التدريب داخل المديرية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

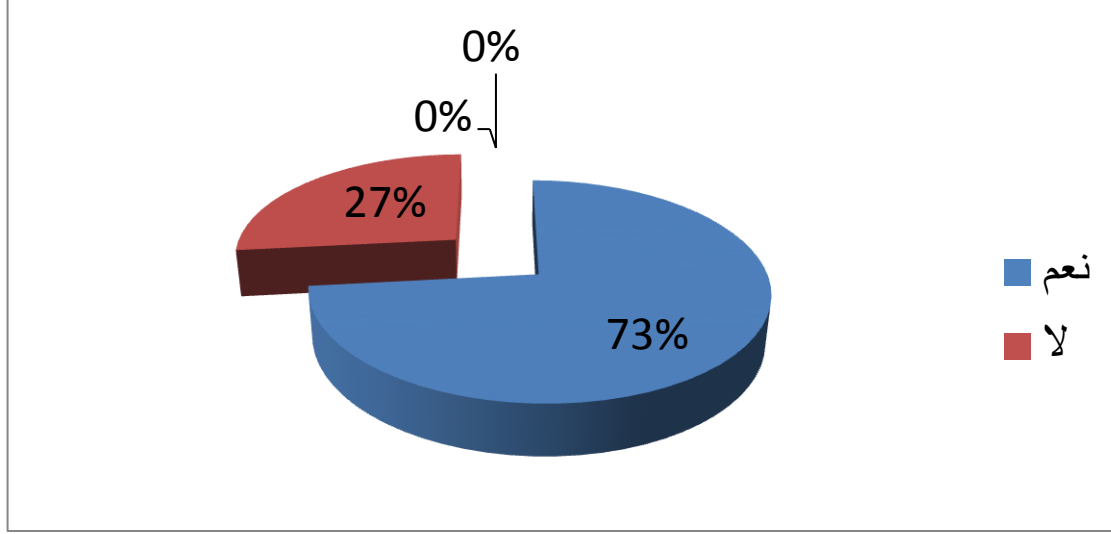
من خلال الجدول نجد أن 50% يقيمون التدريب أنه فعال ونسبة 36,67% يقيمون على أنه فعال نوعا ما و نسبة 13,33% يقيمون التدريب على أنه غير فعال ، حيث أننا نجد النسبة معدومة التي تقيم التدريب بأنه فعال جدا ، هذا راجع إلى دور التدريب داخل المؤسسة .

السؤال الثاني : هل هناك تبادل للمعلومات داخل المديرية؟

جدول رقم(III-7): يوضح هل هناك تبادل للمعلومات أم لا؟

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

الشكل رقم (III-6): يوضح هل هناك تبادل للمعلومات أم لا؟



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

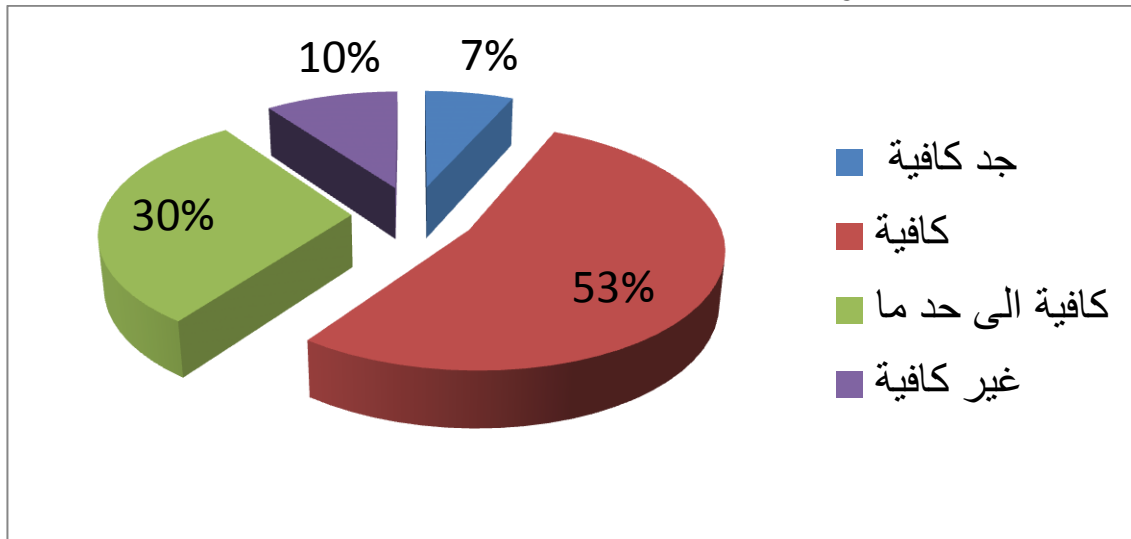
من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الأفراد (73,33 %) يجدون أن هناك تبادل للمعلومات داخل المديرية في حين أن نسبة (26,67 %) من الأفراد يجدون عكس ذلك و هذا راجع إلى اختلاف المنصب الوظيفي الذي يقلده كل فرد.

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

جدول رقم (III-8): يوضح كمية المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين

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

الشكل رقم(III-7): يوضح كمية المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

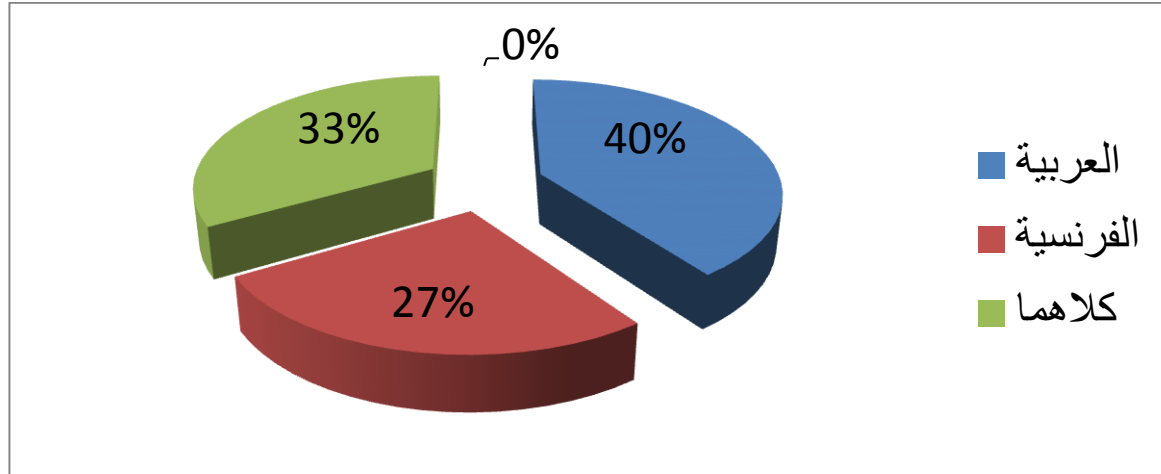
يبين الجدول أعلاه أن نسبة 53,33% من الأفراد يعتبرون المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين كافية خاصة فيما يتعلق بتحديد المهام و توزيع الأدوار فهو محدد بكل دقة ووضوح ،أما نسبة 10% من الأفراد يعتبرون المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين غير كافية خاصة فيما يتعلق بالدورات التدريبية و التغيرات التنظيمية في المؤسسة.

#### السؤال الرابع: ما هي اللغة التي تفضل التدريب بها؟

جدول رقم(III-9): يوضح اللغة المفضلة في التدريب

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

الشكل رقم(III-8): يوضح اللغة المفضلة في التدريب



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

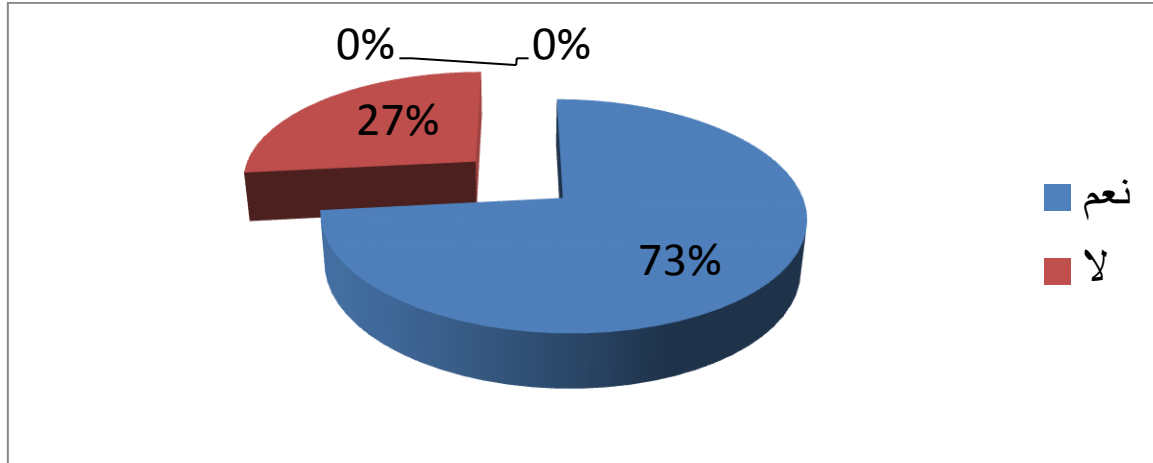
يوضح لنا الجدول السابق أن نسبة 33,33% من الأفراد يفضلون التدريب بكلتا اللغتين و نسبة 26,67% يفضلون التدريب بالفرنسية بحكم أنهم يتعاملون مع وثائق الإدارة في اتصالاتهم فيما بينهم أما نسبة 40% من الأفراد يفضلون التدريب بالعربية من أجل ضمان وضوح وفهم الرسالة.

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

جدول رقم(III-10): إمكانية تغيير منصب العمل من أجل أجر أعلى

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

الشكل رقم(III-9): إمكانية تغيير منصب العمل من أجل أجر أعلى



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

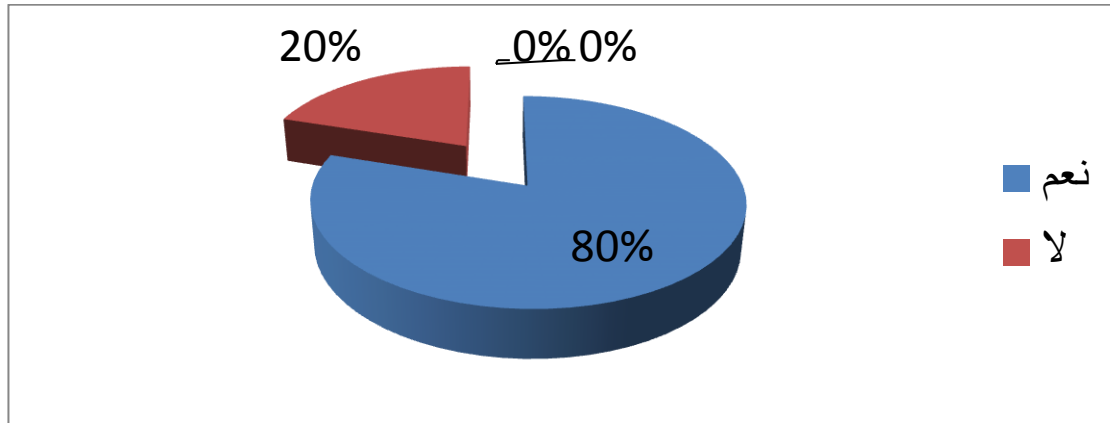
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 73.33 % من الأفراد أجابوا بـ "نعم" و هذا معناه أنهم يعتبرون الأجر عاملا أساسيا من عوامل تحديد رضاهم.

#### السؤال السادس : هل تقييم رئيسك لأدائك يجلب لك الرضا؟

جدول رقم(III-11): يوضح هل تقييم الرئيس للعامل يجلب له الرضا أم لا

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

الشكل رقم (III-10): يوضح هل تقييم الرئيس للعامل يجلب له الرضا أم لا



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

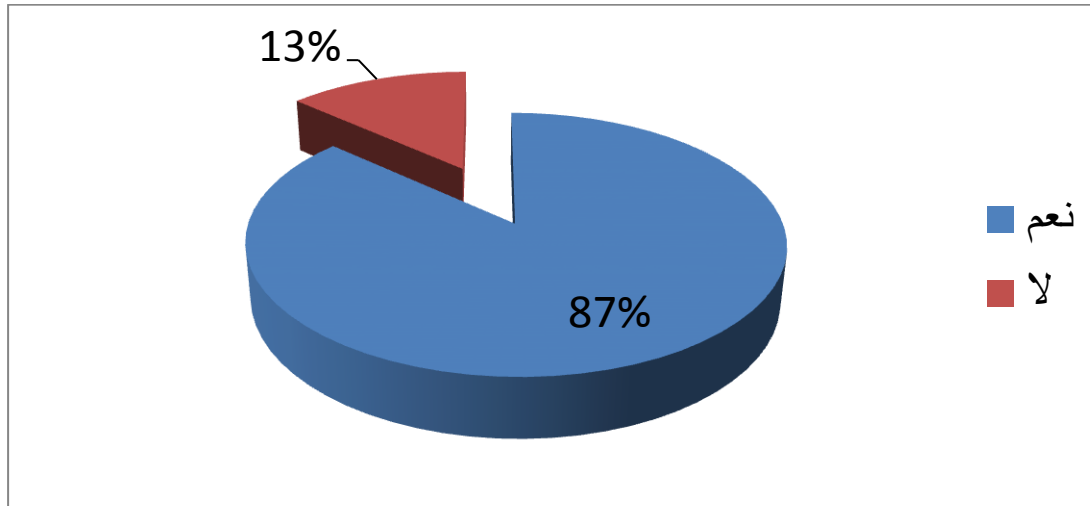
كما هو واضح من الجدول بلغت نسبة العمال الذين عبروا عن رضاهم جراء تقييم أداءهم من طرف رؤسائهم (80%) فالتقييم عامل لجلب رضا العمال ويدل على الاهتمام بسلوك العامل في أداء عمله وقرابة الاتصال به، أما بقية الأفراد (20%) قد أجابوا بالسلب في تقييم أداءهم من طرف رؤسائهم.

السؤال السابع: هل اهتمام مسؤوليك بتدريبك يجعلك راضيا بوظيفتك؟

جدول رقم (III-12): يوضح هل اهتمام الرئيس بتدريب العامل يجعله راضيا أم لا؟

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

الشكل رقم(III-11): يوضح هل اهتمام الرئيس بتدريب العامل يجعله راضيا أم لا؟



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

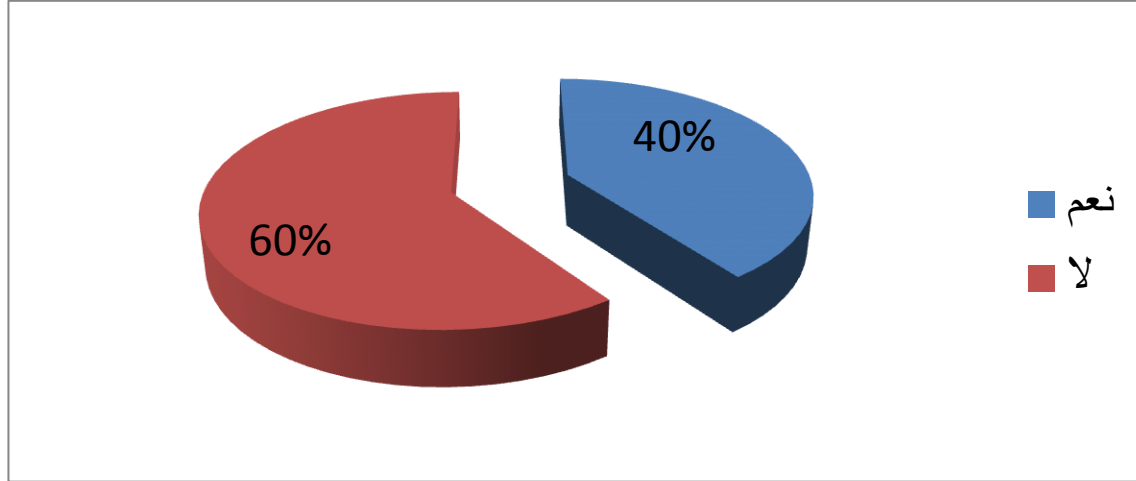
من خلال البيانات الموضحة في الجدول السابق نجد نسبة 86.67 % من الأفراد يعتبرون اهتمام مرؤوسهم بتدريبهم عامل أساسي من عوامل جلب الرضا في حين نجد أن 13.33 % من الأفراد لا يهتمهم تدريب رئيسهم وهي الفئة التي تهتم بالعوامل المادية.(التحفيز المادي)

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

جدول رقم(III-13): يوضح هل وسائل التدريب المستعملة في المؤسسة كافية لنقل المعلومات أم لا؟

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

الشكل رقم(III-12): يوضح هل وسائل التدريب المستعملة في المؤسسة كافية لنقل المعلومات أم لا؟



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

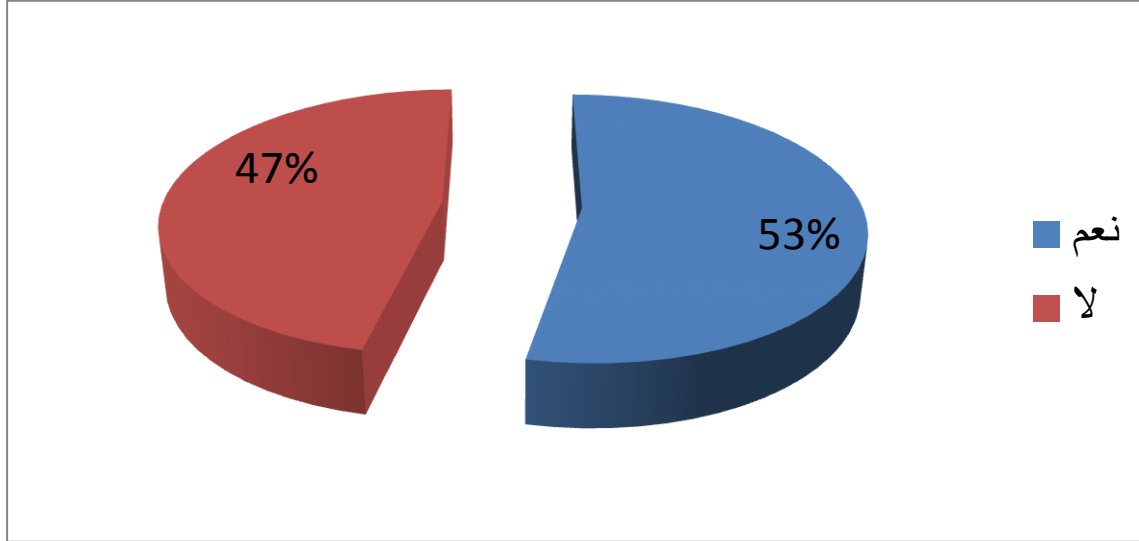
يبين الجدول السابق أن نسبة 60% من الأفراد يعتبرون أن وسائل التدريب غير كافية لنقل المعلومات ما يؤدي إلى اقتراح وسائل أخرى جديدة للتدريب مثلا التدريب الإلكتروني ، كما نجد نسبة 40 % من الأفراد يعتبرون أن وسائل التدريب كافية.

السؤال التاسع: هل يشمل التدريب كل المستويات الإدارية؟

جدول رقم(III-14): يوضح هل التدريب يشمل كل المستويات الإدارية أم لا؟

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

الشكل رقم (III-13): يوضح هل التدريب يشمل كل المستويات الإدارية أم لا؟



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

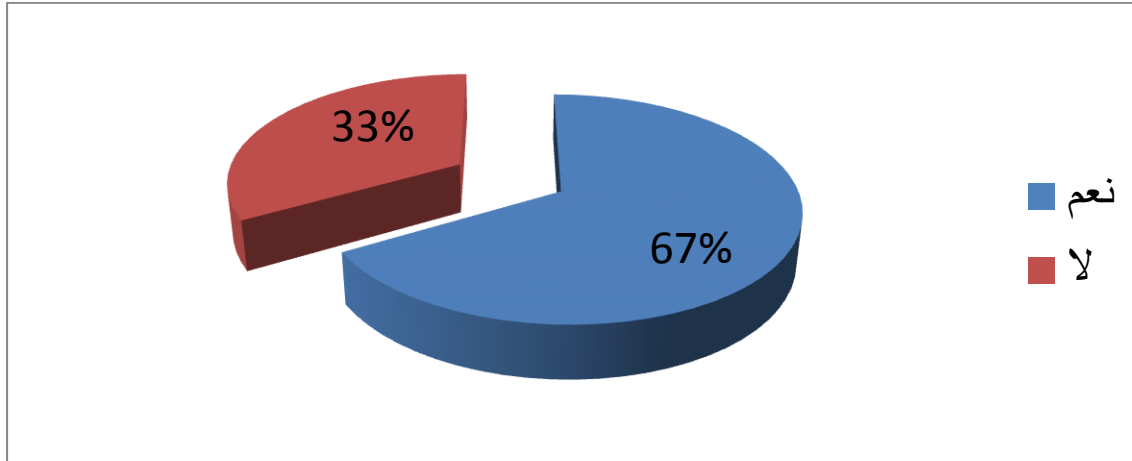
حسب الجدول السابق نجد أن نسبة 53.33 % من الأفراد الذين يعتمدون على التدريب وذلك كونهم يحتاجون إلى التدريب قبل شروعهم في العمل في حين نجد نسبة 46.67 % من الأفراد لا تحتاج للتدريب.

السؤال العاشر: هل تتوقع ترقية مباشرة بعد العملية التدريبية؟

جدول رقم (III-15): يوضح توقع ترقية مباشرة بعد العملية التدريبية أم لا

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

الشكل رقم(III-14): يوضح توقع ترقية مباشرة بعد العملية التدريبية أم لا



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

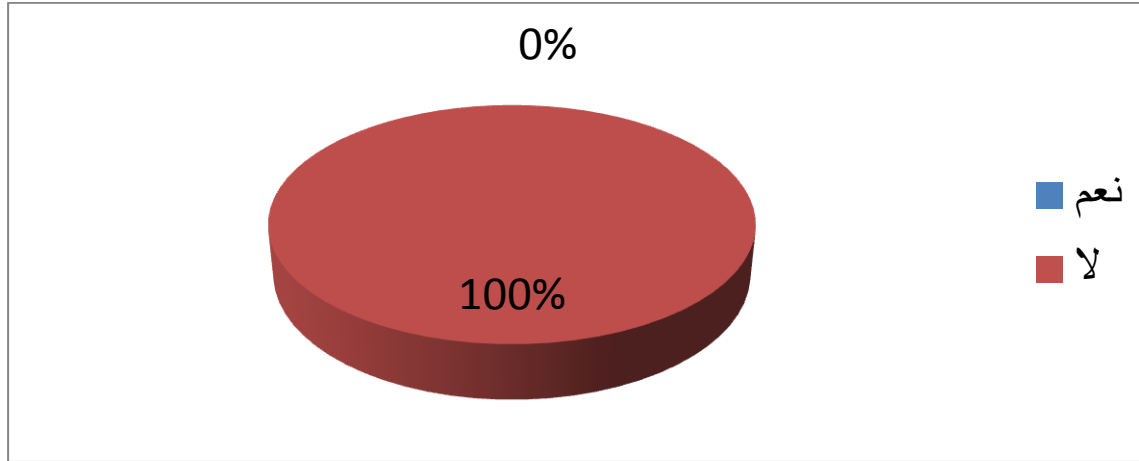
من خلال الجدول نجد أن نسبة 66,67 % من الأفراد يتوقعون الترقية المباشرة بعد العملية التدريبية وذلك كون التدريب عملية ضرورية و فعالة في ترقية الأفراد العاملين أما نسبة 10 % من الأفراد فهم لا يعتقدون بوجود الترقية المباشرة بعد عملية التدريب.

السؤال الحادي عشر: هل يوجد تدريب إلكتروني داخل المؤسسة؟

جدول رقم(III-16): يوضح وجود تدريب إلكتروني داخل المؤسسة أم لا

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

الشكل رقم (III-15): يوضح وجود تدريب إلكتروني داخل المؤسسة أم لا



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

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

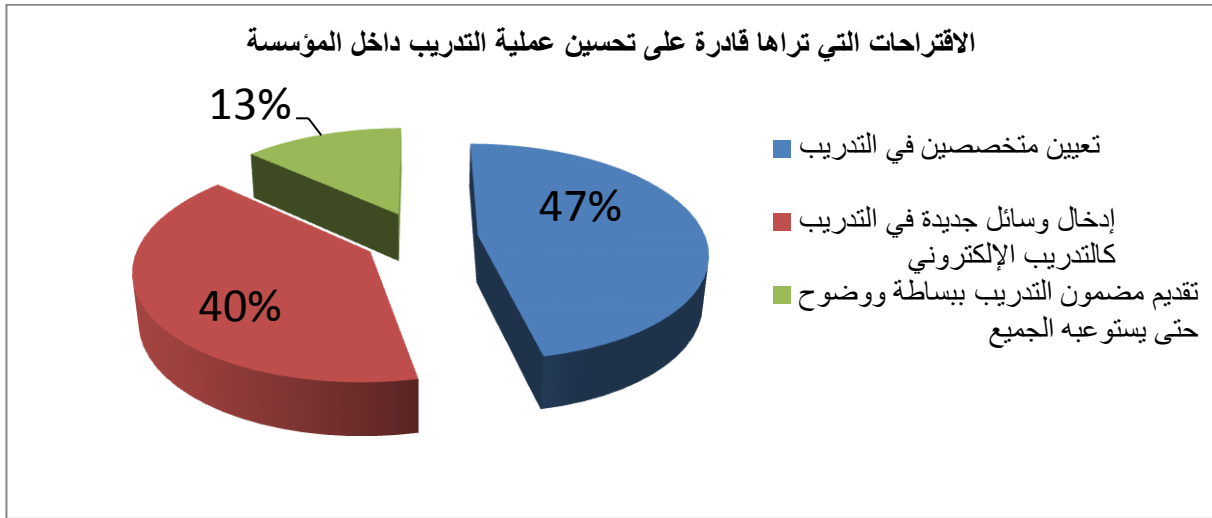
السؤال الثاني عشر: ما هي الاقتراحات التي تراها قادرة على تحسين عملية التدريب داخل المؤسسة؟

جدول رقم (III-17): يوضح الاقتراحات التي تراها قادرة على تحسين عملية التدريب داخل

المؤسسة

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

الشكل رقم(III-16): يوضح الاقتراحات التي تراها قادرة على تحسين عملية التدريب داخل المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

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

### المطلب الثالث: استنتاج عام واقتراحات

#### 1-استنتاج عام:

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

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

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

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

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

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

## 2- الاقتراحات:

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

- إدخال تقنيات ووسائل تدريب جديدة مثل التدريب عن طريق الحاسوب و الإنترنت.
- تعيين متخصصين في المؤسسة.
- استثمار تقنيات التدريب عن بعد.
- تطوير العملية التدريبية و تنشئة أجيال قادرة على مواكبة التقنيات الحديثة.
- تهيئة البيئة المناسبة لاستخدام التقنيات لتحسين قدرة العاملين.
- تدريب الهيئة التدريبية.
- تركيب و تشغيل نظام تدريب إلكتروني.
- تنظيم أيام دراسية تعليمية تدريبية.

إن الاهتمام بالعامل أمر لا بد منه في أي مؤسسة خدماتية تريد في تحسين نوعية الخدمة و التوسع و النجاح لذلك ننصح المؤسسة أن تهتم بتدريب العمال جيدا مع توفير بيئة مناسبة للتدريب و ذلك لتحقيق أداء العاملين

## خلاصة الفصل

ان التعريف والتوجيه الفعال للموظفين الجدد في المؤسسة الاستشفائية لدى استلامهم مواقعهم الوظيفية يشكل أساساً متيناً لعملية تحقيق النجاح وتعزيز علاقات العمل لاحقاً. ان المواجهة الاولى بين الموظف والمؤسسة يجب أن تخلق لديه انطباعات ايجابية عن المؤسسة بشكل عام وطبيعة العمل اذ تعتبر الأيام الأولى في عمره الوظيفي البوابة التي يدخل عبرها الى عالم العمل الجديد. كما ان الوقت المستهلك في عملية التخطيط للأيام أو الاسبوع الأولى للموظف الجديد سوف يزيد بشكل كبير الفرصة لحياة عملية .

## قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية :

- 1- أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية القاهرة، مصر 1999
- 10-صلاح عودة سعيد "إدارة الأفراد" منشورات الجامعة المفتوحة طرابلس 1994
- 11- عمرو وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية" مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان 1991
- 12- عبد الغفار حنفي " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية 1993
- 13-عبد المعطي عساف، يعقوب محمدان "التدريب والموارد البشرية دار زهران 2000
- 14- فريد النجار "إدارة وظائف وتنمية الموارد البشرية "مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية ، 1998-1999
- 15- مصطفى نجيب شويش "إدارة الموارد البشرية" دار الشروق عمان –الأردن، 1996
- 16-نائل عبد الحافظ العوالة "تطوير المنظمات ، المفاهيم والهياكل والأساليب –الطبعة الثانية –مركز أحمد ياسين الفني ، عمان الأردن، 1995
- 17-نظمي شحادة، محمد الباشا وآخرون "إدارة الموارد البشرية" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
- 18-عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار الميسرة للنشر، عمان الاردن، 2008،
- 2- أحمد ماهر "السلوك والتنظيمي مدخل بناء المهارات" الطبعة السابعة الدار الجامعية ،الإسكندرية 2000.
- 3- أحمد سيد مصطفى "إدارة الموارد البشرية" منظور القرن الحادي والعشرون مكتبة الإنجلو- مصرية ، القاهرة
- 4- أحمد جاد عبد الوهاب، دراسة سلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال "مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر 1995
- 5- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق-دار الفكر العربي القاهرة
- 6- رواية حسن –"إدارة الموارد البشرية" رؤية مستقبلية-الدار الجامعية الإسكندرية
- 7-سهيلة محمد عباس ،علي حسن علي "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الأولى – دار وائل للنشر، الأردن 2000
- 8-شروقي حسين عبد الله سياسة الأفراد ،دراسة التنظيم، دار النهضة العربية ، القاهرة
- 9-صلاح الشنواني "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" مدخل للأهداف مؤسسة لشباب الجامعة، الإسكندرية 1999

## باللغة الفرنسية:

RAYMONDVATER:developement de l'entreprise et promotion des hommes 3eme édition

### الرسائل :

1- يرقى حسين، "أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية إحالة مركب السيارات الصناعية برويبة ،رسالة ماجستير ،معهد العلوم الاقتصادية ،فرع التسيير جامعة الجزائر، 1995-1996

### المذكرات:

- 1- سهيلة ولد بابا علي،بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا وأثره على إدارة الموارد البشرية "مذكرة ليسانس ، معهد علوم التسيير، فرع إدارة أعمال جامعة المدية 2004
- 2- مريم اسكندر، وسيلة يخلف "دور التدريب في المؤسسة " مذكرة ليسانس معهد علوم التسيير ، فرع 'إدارة الأعمال ، جامعة المدية، 2001-2002

### الملخص

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

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، التدريب، تقييم الأداء.

### Résumé

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

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

