



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية
دراسة حالة: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر

تحت إشراف الأستاذ:

نورين مولود

من إعداد الطلبة:

سطايلي محمد عبد المومن

يونس بدرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا	محمد عيسى محمد محمود	أستاذ محاضر - أ -	مستغانم
مقررا	مولود نورين	أستاذ محاضر - ب -	مستغانم
مناقشا	مخطار دقيش	أستاذ محاضر - أ -	مستغانم

السنة الجامعية: 2020 - 2021

قال الله تعالى :

>> رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ
عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ <<

صدق الله العظيم

الاية 19 من سورة النمل

الاهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى من شرفهم الله في قوله تعالى :

بسم الله الرحمن الرحيم :

<<وقضى ربك الا تعبدوا الا اياه وبالوالدين احسانا>>

ابي العزيز اطال الله في عمره وحفظه لنا . امي الغالية اطال الله في عمرها

اخوتي حفظهم الله : عبد القادر - فاطمة الزهراء - اسلام - امينة -

أصدقائي من كإنودائما في عوني : حمادة . ياسمين . الطبيب مصطفى . نسرين - حياة.

كما لا انسى الشخص الذي ساعدني في هذه المذكرة وسهر الليالي لي مساعدتي دلي سها م اطال الله في

عمرها وحفظها من كل شر

وكل عائلتي ومن يحمل لقب سطايلي من صغير وكبير وزملائي في العمل والدراسة

كما لا ننسى كل معلم قدير وكل أستاذ كريم كان له الفضل في نجاحي .

سطايلي محمد عبد المومن

الاهداء

مرت قاطرة البحث بالكثير من العوائق، ووصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، ومع ذلك حاولت ان أخطاها بثبات بفضل الله عز و جل. إلى أمي التي لم تدخر جهدا من أجل إسعادي على الدوام و أختي حبيبتي وابني الغالي أنس مازن و أخي ابراهيم و صديقتي ورفيقة دربي نجاهة وإلى أساتدتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندي و مدي بالمعلومة القيمة، أهديكم ثمرة مجهودي مذكرتي المتواضعة وأمتنلكل من كانله فضل في مسيرتي وساعدني و لو باليسير.

يونسى بدرة

كلمة شكر

اللهم لك الحمد والشكر واليك المشتكى وانت المستعان وعليك التوكل وافضل الصلاة والسلام على نبيك سيدنا محمد وعلى اله وصحبه اجمعين.

بمناسبة هذا العمل نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ المشرف والمؤطر الأستاذ مولود نورين وذلك لقيامه بمتابعة هذه المذكرة ارشادا وتوجيها.

ولايسعني الا ان اشكر كل من ساعد من قريب او بعيد في اكمال هذا البحث من مسيرين وأطباء وممرضين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ب سيدي لخضر – مستغانم- كما لا ننسى الأخت دلمي سهام والاخت فاطمة الزهراء وحنان ونجاة على مساعدتنا في هذا العمل .

كما نتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة لقبولها الاشراف على مناقشة هذه المذكرة .

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
	الاهداء
	التشكرات
	قائمة الجداول والاشكال
أ~ح	المقدمة
الفصل الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية	
	المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية في المنظمة
03	المطلب الاول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
09	المطلب الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الرابع : مهام إدارة الموارد البشرية
	المبحث الثاني : مكانة إدارة الموارد البشرية
19	المطلب الأول : أهمية إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الثاني : دور إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الثالث : اهداف إدارة الموارد البشرية
23	المطلب الرابع :التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني :العملية التدريبية في المنظمة	
	المبحث الاول : فعالية عملية التدريب
31	المطلب الاول : مفاهيم التدريب
33	المطلب الثاني :المسؤول عن التدريب
33	المطلب الثالث :أهمية واهداف التدريب
34	المطلب الرابع :مبادئ وأنواع التدريب
	المبحث الثاني : فعالية عملية التدريب

37	المطلب الأول : مفاهيم أساسية للتقييم
38	المطلب الثاني :منهجية التقييم
40	المطلب الثالث :أساليب تقييم البرامج التدريبية
43	المطلب الرابع :مفاهيم شروط فعالية نظام التدريب
46	خلاصة الفصل
الفصل الثالث :دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر	
	المبحث الأول :نبذة عن المؤسسة
49	المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة
50	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للمؤسسة
	المبحث الثاني : تقييم واقع التدريب [أي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر
61	المطلب الأول : التدريب داخل المؤسسة
63	المطلب الثاني :أنواع التدريب في المؤسسة
63	المطلب الثالث : الوسائل التدريبية المتاحة
64	خلاصة الفصل
65	خاتمة عامة
68	قائمة المراجع
71	خلاصة الدراسة

قائمة الجداول

والاشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	التكلفة والعائد	1-2
59	عدد الموظفين في المؤسسة	1-3

قائمة الاشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	العملية التدريبية	1-2
50	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية	1-3
54	مصلحة الفحص المبكر لسرطان الرحم	2-3
55	طب العمل	3-3
56	الطب المدرسي	4-3
57	وحدة محاربة السل والامراض التنفسية	5-3

المقدمة العامة

المقدمة العامة :

تساهم المؤسسات حسب نوع نشاطها في تكوين ثروة الدولة أو الأمة، بالإضافة إلى دورها في تخصيص الموارد وتوزيع الثروات وعلى هذا الأساس، لا يمكن الحديث على الفعالية الاقتصادية والاجتماعية الا في إطار فعالية الوحدات المكونة لهذه المؤسسات.

إن فعالية وفاعلية المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها هي رهينة وجود إدارة رشيدة تعمل من خلال وظائفها الإدارية المختلفة والمتجددة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتحقيق الأهداف العامة بطريقة عقلانية و بذلك، يمكن الحديث عن التحسين المستمر لأداء الأفراد داخل المؤسسات والرفع من جودة الخدمات .

لقد تطورت علوم الإدارة (علوم تسيير) وذلك إثر ظهور الحاجة إلى إدارة شؤون المؤسسة المتنامية الحجم من حيث النشاط و الهيكلية، فازدهارها باتت مهمة ومن مهام وظيفة الموارد البشرية انتاجا حتميا للاهتمام المتزايد بتنمية الفرد والإيمان بدوره في تحسين الإنتاجية وخلق القيمة المضافة والرفع من جودة الخدمات المقدمة، ويتجلى ذلك من خلال ما دعت إليه نظرية رأس المال البشري (Becke 1964)، حيث أكدت هذه الأخيرة على ضرورة الاستثمار في الإنسان (المورد البشري) وشددت على كونه استثمارا حقيقيا تقدر مردوديته من خلال طريقة العائد على الاستثمار.

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بدور استراتيجي تدعم به الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبالمقابل تأخذ الإدارة العامة للموارد البشرية على عاتقها أمرين: تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتشجيع التطور، وتقوم بعدة مهام من خلال وظائفها الفرعية وأنشطتها المختلفة التوظيف، تحليل الوظائف، التسيير التنبئي للعمل والكفاءات، التدريب والتنمية، إدارة الأجور ، ...الخ).

ومع التطور وعدم استقرار البيئية التكنولوجية والتشريعية والاجتماعية كل هذه العوامل ترفع من حجم التحديات التي تواجهها المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن أجل ذلك، يتخذ مسير الموارد البشرية بالتعاون مع مدير المؤسسة وإطارها القرارات اللازمة من أجل مواكبة التطورات و التغييرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية، وحتى تلك التي تحدث في الوسط الداخلي، ومن دون شك يجعل التجديد المستمر في التكنولوجيا، والتغير في طبيعة العمل وإجراءاته، الموارد البشرية غير قادرة على أداء الوظائف والمهام الموكلة لها بالفعالية اللازمة، ما لم يستمر تكييفها وتنميتها بالنظر إلى المعطيات الجديدة، ولا شك أن التدريب يمثل أهم الأنشطة إن لم نقل النشاط الرئيسي لأداء هذه المهمة، وذلك من خلال تنمية المعارف و المهارات وتعديل اتجاهات الموارد البشرية بما يخدم الأداء الوظيفي و التنظيمي بالمؤسسة ومن ثم تحقيق أهدافها ومن خلال ما سبق تتبلور الاشكالية الآتية:

ما مدى فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية ؟

ينحدر عن إشكالية البحث الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ؟
- ما هو النشاط التدريبي وما دوره بالمؤسسة ؟
- ما مدى وجود العملية التدريبية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر؟

فرضيات الدراسة :

وللإجابة عن الاشكالية المطروحة ولإبراز الدور الفعلي لنشاط تدريب الموارد البشرية في تحقيق أهداف وغايات المؤسسات الصحية من خلال العملية التدريبية تم صياغة عدة فرضيات، التي سنعالج من خلالها مختلف جوانب الموضوع وهي كالاتي:

الفرضية الأولى: يساهم النشاط التدريبي في تحسين مستوى أداء الأفراد والمؤسسة الصحية وصولاً إلى الرفع من مستوى الخدمات المقدمة.

الفرضية الثانية: إن الضعف في فعالية أداء الأفراد يعود إلى غياب تقديم برامج النشاط التدريبي بالمؤسسة

الفرضية الثالثة: إن فعالية العملية التدريبية تعود إلى وجود برامج تدريبية متنوعة ومتخصصة

أهداف الدراسة:

- لا تخلو أي عمل علمي وأكاديمي من أهداف علمية وغابات عملية، وتكمن أهداف هذا العمل في
- دراسة موضوع التدريب و تبيان ماهيته ودوره وأهميته، و ذلك في إطار وظيفة الموارد البشرية .
 - توضيح وإبراز مراحل العملية التدريبية وكذا الأساليب المستخدمة في إدارتها
 - محاولة لتقييم دور تدريب الموارد البشرية داخل المؤسسة بالنظر إلى هدف النوعية على وجه الخصوص، و ذلك في إطار محاولة القيام بربط نشاط التدريب بإحدى الميادين والقطاعات الهامة، ألا وهو: قطاع أو نظام الصحة بالجزائر، وقد اعتمدنا في ذلك على محاولة إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية سيدي لخضر ولاية مستغانم.

أهمية الدراسة:

- 1- تكمن الأهمية من هذه الدراسة، في النتائج والتوصيات التي ستخرج ما و الاضافات العلمية قد تساهم في تطوير العملية التدريبية في المؤسسات الصحية.
- 2 3- موضوع التدريب هو عملية مستمرة، لكسب المعارف وتطوير المهارات إذ تتغير باستمرار وفقا لاحتياجات المؤسسة الصحية واحتياجات الفرد نفسه، ولذا فإن التدريب يحقق التطوير المستمر للموارد البشرية.
- 3- تكمن أهمية الدراسة كونها تتناول المؤسسات الصحية وهي مؤسسات على قدر كبير من الأهمية في المجتمع لما تقدمه من خدمات يجب الرفع من مستوها بالاعتماد على تصميم برامج تدريبية تخص السلك الطبي.

حدود الدراسة:

سنتناول في هذه الدراسة عملية التدريب كوظيفة من وظائف الإدارة باتجاه تنمية الموارد البشرية من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية تخطيط التدريب تنفيذ التدريب تقييم التدريب - تقييم أثر التدريب أهمية التدريب، وسيجرى تطبيق الدراسة لتشمل الفترة ما بين 2020 إلى 2021 بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سيدي لخضر ولاية مستغانم

الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى الدراسات العلمية المعمقة في موضوع التدريب التي تمت على يد مجموعة من الأساتذة والباحثين في الجامعات الجزائرية والجامعات الأجنبية، نشير إلى أن هذا البحث جاء منا ليكمل محاولات سابقة في هذا الموضوع و التي تتعلق بكيفية وطريقة تدريب الموارد البشرية من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم، ورفع فعالية الأداء و تطرقنا إلى هذه الدراسات لمعرفة القصور الوارد فيها و تفادي الوقوع في نفس الاخطاء و تتمثل أهم الدراسات التي تقترب من موضوع دراستنا في:

- دراسة قريشي شهد صالح بعنوان: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية العتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة لنيل درجة الماجستير لسنة 2005، ويتمثل التساؤل الذي تدور حوله هذه الدراسة في مدى فعالية برامج التدريب في منظماتنا، أي مدى توافق نتائج التدريب مع الأهداف المنتظرة و من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- تسجيل حالات من الرضا النسبي الذي فيه أعوان التنفيذ تخص متغيرات استيعاب الأفراد للدروس النظرية، ومدى الاستفادة من المهارات المكتسبة أثناء أداء العمل، و كذا متغير قدرة المتدربين على تولي مهام إضافية، وعلى الرغم من ذلك فإن التحصيل جاء مقبول لما تم تقديمه من دروس نظرية وتطبيقية.

- حالة من الرضا النسبي متعلقة بمتغير أهمية المواضيع التدريبية لإنجاز المهام حيث يتبين من متوسط آراء المستجوبين بأن البعض من هذه المواضيع لا تعكس احتياجات التدريب لدي العمال.

- عدم الرضا عن مدة التدريب حيث أشارت مفردات عينة أعوان التنفيذ إلى أن المدة المحددة للتدريب قصيرة ولا تمكن من تغطية حجم الموضوعات المقترحة بشكل كلي و هذا من شأنه أن ينعكس على حجم الاستيعاب،

- دراسة بعاج الهاشمي بعنوان: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة شركة سونلغاز فرع الأغواط 2004-2008، مذكرة لنيل درجة الماجستير للسنة الجامعية 2009
2010 جامعة الجزائر 03، ويتمثل التساؤل الذي تدور حوله هذه الدراسة فيما مدى مساهمة الاستثمار في العنصر البشري وتكوين نظم واستراتيجيات لتنميته عن طريق العملية التدريبية الفعالة في التحسين من فعالية المؤسسة بما يمكنها من الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب والتميز، في ظل التحولات العالمية الراهنة ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- تظهر فعالية التدريب في زيادة مهارات الأفراد وتحسين القدرات الإبداعية والتسويقية للمؤسسة، ومضمون الثقافة التي تحملها المؤسسة و اهتمامها بالفرد و اعتباره موردا استراتيجيا سيؤدي بالضرورة إلى انتشار ثقافة قوية تشجع على زرع قيم العمل الجدي، بروح الفريق و المشاركة في اتخاذ القرار و تفعيل الاتصال و احترام السلطة... الخ، أما إذا كانت الثقافة تتمم أكثر بالريح و تستخدم الفرد مثل الآلة التحقيق هدفها دون أخذه بعين الاعتبار سيؤدي في المقابل إلى تشجيع المؤسسة على نشر ثقافة ضعيفة إن لم نقل سلبية تؤدي إلى غرس قيم الإهمال المخالفة للقوانين المعمول ما ونشر التسيب و اللامبالاة و كثرة الحوادث و الغيابات... الخ، مما يجعل درجة ولاء الأفراد للمؤسسة تنخفض.

منهجية البحث:

بالنسبة للمنهجية المتبعة في إنجاز هذا البحث، فهي تتمثل في استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي في إطار مقارنة معيارية، من أجل الخروج بنتائج تتوافق أو على الأقل تقترب من الأهداف المعلنة، و سيتم اعتماد دراسة ميدانية بإحدى المؤسسات الصحية مدف إسناد الجائب النظري ونتمن هذا العمل، ولهذا الغرض، تم الاستعانة بأدوات لجمع المعلومات و أهمها الاستبيان ، والاعتماد على بعض المستندات والتقارير الإدارية الرسمية .

تقسيم البحث:

وفيما يخص محتوى هذه المذكرة، فينقسم إلى ثلاث فصول: الفصل الأول والثاني، يمثلان القسم النظري حيث يضم كل فصل مبحثين، وبالنسبة للقسم التطبيقي فيتكون من فصل يتكون من ثلاث مباحث. يأتي الجانب النظري في الفصلين، يخصص الأول منها إلى الوقوف مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية و هذا من خلال استعراض التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ومكانتها في المنظمة في هذا المجال، كما يتعرض إلى وظيفة الموارد البشرية و التغيرات التي طرأت عليها عبر مراحل مختلفة، و إسهاماتها في منظمة اليوم ومختلف التحديات التي أصبحت تواجهها .

أما الفصل الثاني فقد تضمن العملية التدريبية في المنظمة بالإضافة إلى الوقوف على الجهة المخول لها القيام بمهام تدريب الموارد البشرية، أما المبحث الثاني من هذا الفصل فيتناول بالتحليل أولى الخطوات في عملية التدريب وهي تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تسمح معرفة مدى الحاجة للتدريب من عدمه

يأتي الجانب التطبيقي بالتطرق إلى التعريف بالمؤسسة، وفي المبحث الثاني تناولنا تقييم واقع التدريب في المؤسسة الصحية قيد الدراسة، من خلال محاولة إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية سيدي لحضر ولاية مستغانم، وتصبو من خلالها إلى التأكد من مدى أو درجة ارتباط برامج تدريب الموارد البشرية الطبية بنوعية الخدمات الطبية و الصحية التي تقوم بتقديمها هذه ال

الفصل الأول:

مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية

تمهيد

تسعى الإدارة المعاصرة في استراتيجيتها ومخططاتها نحو الاهتمام أكثر بشؤون الأفراد والعاملين في المنظمة، إيماناً منها بأن العنصر البشري يملك من الطاقات والقدرات والمؤهلات لا تملكها الموارد الأخرى فهي محور التميز عن باقي المنظمات، ومجال للتنافسية والاستمرار في تحقيق النمو والنجاح. وهذا ما يجعل من الضروري أن تنشأ هيئة أو إدارة توكل لها مهمة تسيير هؤلاء العاملين والأفراد داخل المنظمة والاهتمام باحتياجاتهم ورغباتهم وتحفيزهم وحل جميع مشاكلهم وتوفير المناخ الملائم لممارسة العمل من أجل بدل أقصى جهد لديهم من تم النهوض بأداء الانفراد والرفع من مستوى فعالية المنظمة فإدارة الموارد البشرية على مستوى الإدارة العمومية تواجه تحديات كبيرة تتمثل في فرض نفسها على عدة جوانب من تم تقديم أحسن وأجود الخدمات، وهذا باستقطاب من جميع المصادر المتاحة والمناسبة و اختيار أحسن الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف و من تم إعداد العاملين وتنميتهم وتطوير إمكانياتهم عن طريق التأهيل والتدريب. فالإدارة تكتسب أهميتها ومكانتها باعتمادها أساساً على درجة كفاءة الموارد البشرية وكذلك ومن أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية، فهي عبارة عن نظام متكامل ومتناسق يتضمن مجموعة الممارسات والعمليات المتصلة والمتداخلة.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في المنظمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة وتركيزها على العنصر البشري ، فهي بذلك ذات أهمية كبيرة بالنسبة لجميع العاملين ، اهتمامها بإدارة شؤونهم وحياتهم المهنية بما فيها الترقيات والتحويلات ومتابعة مساراتهم .

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

أن تاريخ إدارة وظيفة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمن تقريبا، لقد عرفت تطورا ملحوظا عبر الزمن وهذا راجع إلى تطور الحاجات التي رافقت نشوء المنظمات، ولقد ساهمت هذه التطورات بشكل كبير في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون الأفراد داخل المنظمات، ولقد مر هذا التطور بالمراحل التالية:

1. مرحلة العبودية ونظام الرق:

عندما ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق، كان تعامل المنظمات مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم للعمل كأى وظيفة شراء، فنظام الرق هو الأساس نظام يسمح لأنسان ما أن يشتري أنسانا آخر وبيعه ويستخدمه، كما يشتري وبيع ويستخدم أى شيء مادي آخر. لذلك، لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية. (1)

2. وظيفة الموارد البشرية بين 1850 و 1945: (2)

إن ما ميز الحياة الاقتصادية في هذه الفترة - نتكلم خاصة عن البلدان الصناعية وخاصة الولايات المتحدة وأوروبا- هو ميلاد النشاط الصناعي، هذا النشاط الذي كان يستخدم إلى حد كبير اليد العاملة قليلة التأهيل العلمي، حيث كانت طرق العمل مرتبطة أكثر بالميدان ومبنية في معظمها على التجربة والخطأ. وقد كان أصحاب المصانع والمعامل يديرون شؤون الأفراد بمفردهم، وذلك من خلال أنشطة التوظيف والتدريب

(1) <http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-asasystem/human-resources-as-a-system-19.pdf>

consulté le 15/04/2021

(2) نابتى سامي ، مذكرة ماجستير، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة في المؤسسة ، جامعة قسنطينة ، 2009/2008 ص32

وتنظيم العمل، مراقبته وتوجيهه، بعض الخدمات الاجتماعية. وبالتالي فإن الكثير من المؤلفين في مجال الإدارة يرون أن مستوى أداء الموارد البشرية في تلك المرحلة كان منخفضاً.

ومجيء مدرسة التنظيم العلمي للعمل على يد المهندس فريدريك تايلور (1915 – 1856)، فتح المجال أمام التفكير في تحسين إنتاجية الأفراد وإعادة تنظيم العمل وفق أسس علمية، بهدف تحقيق الرفاهية لكل من أصحاب العمل وكذا العمال. وقد قام تايلور بوضع أسس تقسيم العمل (التقسيم الأفقي والتقسيم العمودي للعمل) وأعاد النظر في نظام الأجور (نظام الأجر بالقطعة)، وقد أدت هذه الأساليب إلى استغلال أفضل لقدرات الأفراد، بالإضافة إلى إثبات أهمية تنظيم العمل في الرفع من إنتاجية الموارد البشرية.

ولقد ظهر في هذه الفترة ما يسمى بمصالح المستخدمين، حيث كانت مهمتها الأساسية تتمثل في التوظيف، توزيع المهام ومشاكل أداء الأفراد من الأسباب التي أدت إلى ذلك إضافة إلى التنظيم العلمي للعمل، الحجم المتنامي للمؤسسات وكذلك ظهور النقابات المختلفة. ولقد أصبح صاحب المؤسسة أو المصنع غير قادر على القيام بأعباء إدارة الأفراد لوحده، ما أدى إلى ميلاد مصلحة الأفراد التي ميزت بداية القرن العشرين إلى سنوات عديدة، أين كانت إدارة الموارد البشرية لا تعدو أن تكون إدارة المناصب العمل، فقد هيمن مصطلح منصب العمل ولازال يستخدم إلى وقتنا الحالي. ويمكن تقسيم تلك الفترة إلى مرحلتين:

1. 2- ما قبل الحرب العالمية الأولى: (3)

لم تعرف هذه الفترة إدارة ولا مصالح ولا حتى مكاتب للموارد البشرية بالمؤسسات في بداية إلا في حالات نادرة. غير أن روبرت أوين قد ساهم منذ سنة 1810 في إبراز الحاجة الملحة إلى إدارة الموارد البشرية وكان سباقاً في هذا المجال. وذلك لقيامه بتوفير التجمعات السكنية للعمال، وكذلك مناداته بضرورة القيام بإدارة شؤون العمال بشكل منظم ومدروس. أن المؤسسات التي يمكن لها بفعل أحجامها أن تتوفر على وظيفة للأفراد لا تزال قليلة، وتجدر الإشارة إلى أن الاهتمام بالموارد البشرية ظهر من خلال القوانين التي شرعت في هذه الفترة، وخاصة في الدول المتقدمة حينها كالولايات المتحدة، بريطانيا وفرنسا (قانون تشغيل الأطفال 1841، عقد التمهين 1855، عمل النساء والأطفال 1874 و1891، الحق النقابي 1884، مفتشية العمل 1874-1892). و بالإضافة إلى ذلك عملت مختلف المؤسسات والمصانع أنداك على

(3)-Jean-Marie Peretti. Ressources humaines. 5 ème Ed. Ed Vuibert. Paris. 2000. p 4

توفير العديد من الخدمات الاجتماعية لعمالها. ففي فرنسا مثلاً، يمكن ذكر عمليات بناء مساكن للعمال الفرنسيين والأجانب، وكذلك بناء مدارس لأبناء الفئات العمالية، وكذا إنشاء أنظمة الإقراض العمال وصناديق لمساعدتهم على توفير بعض الأموال للمستقبل.

ما تميزت به حقيقة هذه الفترة، هو غياب وظيفة مكتملة للأفراد، فمهمة إدارة الأفراد لما قام بها أصحاب المصانع أنفسهم، أو مستعنين بأشخاص آخرين مثل؛ مدير المؤسسة أو المصنع، المحاسب، أو يقوم بالعمل الأمين العام للمصنع. وهم يتولون الإدارة نيابة عن صاحب العمل، وبالتالي شؤون الأفراد كذلك. إلا أنه وفي سنة 1898 وجد في القرض العقاري بفرنسا مكتب للأفراد مستقل عن الأمانة العامة، ووجدت مصلحة للأفراد بالشركة العامة ((Société Générale)، وذلك سنة 1909.

ومن الأهمية ذكر ما جاء في أعمال هنري فايول (1841 - 1925) في كتابة الإدارة العامة حيث يظهر اهتمامه بالأفراد من خلال وظيفة الأمن والوظيفة الإدارية. هكذا، يمكن القول أن وجود بعض المصالح للأفراد بعض الشركات يعني⁽⁴⁾ بوادر ظهور مصلحة الأفراد أو مصلحة الموارد البشرية في بداية القرن العشرين، وبدأ بذلك مرحلة جديدة

2. 2 - الفترة ما بين 1914 و 1945: أنشئت في هذه الفترة مصالح ومديريات الأفراد، وقد نشر خلال هذه الفترة أول مرجع شامل عن إدارة الأفراد. وقد تميزت هذه الفترة بنشر العديد من الأبحاث في مجال علم النفس الصناعي، بالإضافة إلى الاهتمام بالتدريب على إدارة الأفراد (برامج تدريبية سنة 1915). ولقد تميزت ممارسات وظيفة الاستقطاب (التوظيف) برواج كبير لشعار الرجل المناسب في المكان المناسب. وأما بالنسبة للتدريب، فإن ما أفرزته الحرب العالمية الأولى كان أسلوب التدريب على رأس العمل، أما الحرب العالمية الثانية، فقد تميزت خالة برامج التدريب في الصناعة. ولقد أثرت التطورات العلمية في هذه الفترة على إدارة الأفراد. حيث بدأت هذه الأخيرة في النمو.

وتعتبر تجارب مصانع هاوثورن من العوامل الرئيسية التي أدت إلى تغيير النظرة إلى الفرد والموارد البشري. وقد أدت هذه الدراسات والأبحاث التي قام بها إلتون مايو (1880 - 1950) إلى ظهور حركة العلاقات

(4) نابقي سامي , مرجع سبق ذكره ص ص 33-34

الإنسانية. وأصبح الفرد بالمؤسسة عبارة عن ذلك الكائن الاجتماعي الذي يبحث دوماً عن الأمن والاستقرار داخل جماعات العمل. وقد بين مايو أثر جماعات العمل غير الرسمية على الأداء التنظيمي وقدرتها على تحديد إنتاجية الفرد والجماعة. ولم يعد يعتبر حسب هذه النظرية الأجر أو الحافز المادي الدافع الوحيد للأفراد اتجاه العمل، بل هناك أهمية كبيرة لظروف العمل من جهة والحوافز المعنوية مثل الروح المعنوية، التعاون المشاركة.

من جهة أخرى وإثر ذلك، ظهرت في بداية القرن العشرين ممارسات جديدة تهدف إلى تحسن ظروف العمل، مثل مساعدة العمال في حل مشاكلهم⁽⁵⁾ المختلفة عن طريق نظام استشاري (مستشار العمال)، ومنح إجازات مدفوعة الأجر، الإجازات المرضية، وهكذا فقد تميزت هذه الفترة بترسيخ لمصالح ومديريات الأفراد بالمؤسسات، وقد تطورت تطبيقات إدارة الأفراد في مجال ظروف العمل. ولكن وبسبب الأزمة الاقتصادية التي ضربت الولايات المتحدة وأثرت على دول أوروبا، ونتيجة للحرب العالمية الثانية، فقد حرم الأفراد بالمؤسسات كثيراً من الامتيازات. غير أنه ومع انتهاء الحرب العالمية الثانية، فإنه سرعان ما عادت المياه إلى مجاريها. وعلى أي حال فقد تميزت هذه المرحلة ببناء وتطوير أنشطة الموارد البشرية أو بالأحرى أنشطة إدارة الأفراد الأساسية، والمتمثلة في التوظيف والتدريب أو التنمية، التحفيز (ظروف العمل)، وأقيمت مصالح ومديريات للأفراد لتتولى الشؤون الاجتماعية بالمؤسسات.

3. وظيفة الموارد البشرية ما بين 1945 و1975

أنتهت هذه المرحلة باتساع نطاق التدخل الحكومي في الممارسات الخاصة بالأفراد داخل المؤسسات. وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ألزمت المؤسسات بالعديد من التشريعات والقوانين، وذلك لأجل التواصل الإلزامي مع الجهات الحكومية وتقديم ملفات ومستندات وتقارير تبين فيها مدى الالتزام بالقانون الخاص بالعمل والعمال. هذا الأخير الذي هيمن على ممارسات إدارة الأفراد آنذاك. ولهذا سميت الإدارة أيضاً بإدارة الأفراد والعلاقات الاجتماعية، وهذا يدل على الطابع القانوني الذي هيمن عليها من جهة، ومن جهة أخرى، فكلمة العلاقات الاجتماعية تعطينا فكرة عن تأثير مدرسة العلاقات الإنسانية في هذه

(5) نابتي سامي، مرجع سبق ذكره ص 34-35

الفترة. ومن أكبر ما ميز هذه الفترة التطور الكبير في ممارسات الأفراد التي يمكن القول أنها أصبحت ناضجة بارتقاءها إلى درجة وظيفة من وظائف المؤسسة ،

(وظيفة الأفراد⁽⁶⁾ جاءت بعد وظائف الإنتاج، المالية، التسويق). ولقد ظهرت خلال هذه المرحلة توجهات عديدة . فبالنسبة لنشاط التوظيف مثلا، صدر القانون الفدرالي للحقوق المدنية عام 1964، والذي قرر المساواة في فرص العمل للجميع، وهذا يهدف إلى إلغاء الممارسات العنصرية في المؤسسات الأمريكية وإعطاء الفرصة لكل الأجناس للعمل والتطور المهني. وقد أدى مثل هذه القوانين إلى إلزام المؤسسات بتدريب كل الأفراد دون تمييز،

حتى يتقلدوا مناصب إدارية علما بغض النظر عن ألوانهم وجنسياتهم ومعتقداتهم، وأهم شيء يذكر في هذه الفترة أن التدريب قد تطور كثيرا، وصدر قانون التعليم المهني في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1963 الذي يجعل الحكومة مجبرة على دعم التمهين الذي يسمح لأفراد المجتمع باقتحام مجالات مهنية معينة. وللقضاء على البطالة الناجمة عن قلة في التأهيل.

صدر قانون سنة 1964 وهو قانون الفرصة الاقتصادية الذي أتى ببرنامج للقضاء على الفقر من خلال زيادة التدريب لاكتساب المهارات العملية خاصة بالنسبة لصغار السن من العاملين، والذين بلغت نسبة البطالة بينهم ثلاثة أضعاف نسبة البطالة بين العاملين الأكبر سنا والأكثر خبرة، أما بالنسبة لظروف العمل والسلامة المهنية، فقد أصدرت الولايات المتحدة قانون الصحة والسلامة في العمل عام 1970، وأصبح من الممكن التعويض عن حوادث العمل والأضرار والخسائر الناجمة عنه.

وهكذا فأهم ما ميز هذه الفترة هو التحكم الحكومي في وظيفة الأفراد من خلال التشريعات المختلفة، وهذا إنما يدل على الاهتمام الذي توليه الدول للفرد في العمل. ويمكن الإشارة إلى ظهور بواكر الاستثمار البشري، وذلك من خلال العديد من الكتابات في هذا المجال. ولعل أهم مؤلف كان بعنوان؛ رأس المال البشري بيكر (1964 human capita)، "رأس المال البشري والذي يشمل مجموع قدرات، معارف ومهارات الأفراد، هو

(6) ابتي سامي ، مرجع سبق ذكره ص ص 35-36

الأصل الذي يغيب عن حسابات المؤسسة. وهذا ما يعوق الفهم والتفسير الشامل لعمل الوحدات الإنتاجية"⁽⁷⁾

4. الفترة ما بعد 1975 من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية:

أن وضع الميزانية الاجتماعية سنة 1977 واعتمادها في تطبيقات إدارة الأفراد، لدليل على أن الوظيفة تتجه نحو التحول والنمو أكثر فأكثر. "هذا الانتقال جاء تقريبا في الفترة الممتدة من سنة 1980 إلى سنة 1990 وهي المرحلة التي اكتسبت فيها وظيفة الموارد البشرية الكثير من المهنية"⁽⁸⁾.

إلا أن الوظيفة لم تعتمد في جل المؤسسات خلال هذه الفترة. فالكثير منها، حتى وأن توفرت على إدارة للموارد البشرية فهي لم تستغن كلية عن ممارسات إدارة الأفراد السابقة.

واجهت الوظيفة خلال هذه الفترة تحديات كبيرة وعديدة. هذه الأخيرة ساهمت في تطوير أنشطتها المختلفة. بالإضافة إلى العوامل القانونية التي كانت تختلف وتتغير بتغير الظروف والقيود الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، فأن إدارة أو وظيفة الموارد البشرية قد تأثرت بتحديات مختلفة، والتي يمكن ذكر أهمها⁽⁹⁾:

- التغيرات التكنولوجية
- الظروف الاقتصادية.
- النمو الديمغرافي.
- العولمة والمنافسة الدولية.
- نحسن صورة المؤسسة. (الاقتناع بدور المؤسسة في حل المشاكل الاجتماعية .
- تطور الشركاء الاجتماعيين للمؤسسة.
- الأساليب الإدارية (أساليب التسيير الإثراء الوظيفي 1975-1980، حلقات الجودة 1980-1985
- مشروع المؤسسة والجودة الشاملة.

⁽⁷⁾ ابتي سامي , مرجع سبق ذكره 36

⁽⁸⁾- Geneviève Lacono. Gestion des ressources humaines. Casbah Editions. Alger. 2004. p 27.

⁽⁹⁾- Jean-Marie Peretti. Ressources humaines. Op cit. p p 13-15.

○ لقد تعددت وتوالت مسميات ووظيفة الموارد البشرية مع مرور الزمن. غير أن أهم شيء هو التطور الذي طرأ على أنشطتها ووظائفها. (10)

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعددت وتنوعت التعريفات الخاصة بالإدارة الموارد البشرية، وجاءت هذه التعريفات مواكبة التطور الفكر فيما يتعلق بالجانب البشري وتحقيق الأهداف المسطرة في المنظمات.

بحيث يعرف الكاتب حبيب الصحاف إدارة الموارد البشرية بأنها العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض ورقابة أداء إنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة. (11)

كما يعرفها الكاتب احمد ماهر بأنها الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع لذلك فهي فتم اهتماما كبيرا بالوظائف التي تقوم بأدائها هذه الموارد على مستوى رئيس العمال والإدارة الوسطى ومستويات الإدارة العليا. (12)

وكتعريف آخر لإدارة الموارد البشرية نقول أنها النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء، وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها والمجتمع. (13)

ويعرفها الدكتور "بوحنية قوي" بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الأمثل وتنميته واستثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة، وذلك من خلال نظام

(10) تايبي سامي ، مرجع سبق ذكره 35-36

(11) حبيب الصحاف ، "معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي - انجليزي"، مكتبة لبنان ط1 ، 1997 ، ص01

(12) احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، دار الجامعة ، 2001

(13) صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص17

متكامل من الوظائف يظم أنشطة خاصة بالفرد من : تخليط واستقلاب وتوجيه وتدريب وتنمية، وأنشطة خاصة بالوظيفة وتشمل وصف الوظائف وتخليط المسار المهني، والأجر والرواتب⁽¹⁴⁾.

في حين يقول الدكتور " طاهر محمود الكلالده" أن مصطلح (إدارة الموارد البشرية)، مصطلح علمي حديث، يستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخليط وتوظيف وتنظيم وتحفيز ورقابة إدارة وإنتاجية جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة⁽¹⁵⁾.

ويعرف معجم المصاححات الإدارية، الموارد البشرية بالتالي: يشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين، والعاملين، الذين يؤدون عملاً في المنظمة.

من خلال التعارف التي ذكرناها يتبين لنا أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعني بتحقيق الاستخدام الجيد والأمثل للموارد البشرية، والعمل على توفيرها بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب، إضافة إلى تدريب وتنمية وتوفير شروط توظيف عادلة لها ومناخ عمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب.

⁽¹⁴⁾ بوحنية قوي ، " مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية : (المدخل النظرية)، الجزائر"، مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزء الأول، 2009، ص 6.

⁽¹⁵⁾ طاهر محمود الكلالده ، " تنمية وإدارة الموارد البشرية، الأردن"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، 2008، ص 14

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

أن العوامل التي كان لها تأثير على تسيير الموارد البشرية عديدة، ولكننا سنركز على أربعة عوامل أساسية هي كالتالي⁽¹⁶⁾:

1) التحولات التكنولوجية: لا شك أن الثورة التكنولوجية أصبحت أساس إكساب الميزات التنافسية التي تسعى المنظمات إلى تكوينها وتنميتها لتواجه بها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح السوق، هذا إلى جانب ما يصاحب هذه التكنولوجية من تغيير جذري في أنواع الأعمال وكيفية القيام بها، وكذا المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها العاملون في المنظمة، وبالتالي فإنه من المنطقي أن تزداد أهمية بعض الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وخاصة التدريب، بشكل يتناسب مع تلبية حاجيات هذه التحولات؛ فتنمية المهارات وتطوير الأداء إلى المستويات التي تتطلبها التكنولوجية الجديدة هو الكفيل بأن تصبح المنظمة قادرة على الصمود وسط البيئة التنافسية. كما يترتب على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة تقلص فرص العمل للموارد البشرية، والاتجاه إلى تخفيض القوى العاملة في المنظمة، كما أن زيادة الاعتماد على الآلية ينتج عنه الاستغناء عن بعض الوظائف وهو ما يتطلب من إدارة الأفراد إعداد خطط عمل بهدف التكيف مع هذه التغيرات

2) التحولات الاجتماعية: أن العديد من المؤثرات الاجتماعية من شأنها أن تؤثر على اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، وهذه العوامل تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل؛ لذا يتعين على مدير الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة على تفهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة حتى يستطيع تقدير الآثار القصيرة والطويلة الأجل، ليقرر بعد ذلك ما إذا كانت أنماط السلوك المعمول بها سوف تتغير أم لا، وإذا كان التغيير متوقعا فبأي سرعة يجب أن يكون وعلى أي مستوى تطور الاهتمام بالموارد البشرية ولعل أبرز التحولات الاجتماعية هي تلك المتعلقة بتطور احتياجات الفرد داخل المنظمة، مادية ومعنوية، والتي تختلف باختلاف الطموحات وميولات الأفراد؛ وعليه فإنه يتعين على مسؤولي إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة العمل على إشباع مختلف هذه الحاجات وهذا بهدف التوفيق بين الإدارة والأفراد، ويعتبر التدريب من بين الحلول التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية وهذا لتمكينه الفرد من زيادة قدراته ومعارفه ما يمكنه من إشباع حاجات مادية ومعنوية، ومن العوامل الاجتماعية المؤثرة الأخرى، وهو دور المرأة في تركيب القوى

(16) قريشي محمد صالح، "مذكرة ماجستير، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية"، جامعة قسنطينة، 2005، ص 29

العاملة، فدخل المرأة بقوة في سوق العمل من شأنه أن يلقي عبئا إضافيا على إدارة الموارد البشرية؛ وبالنظر إلى البيعة الفيزيولوجية للمرأة، وخاصة في الأعمال ذات الطبيعة الفنية والتي تتطلب جهدا جسمانيا، وبالنظر كذلك إلى الإجازات والخدمات الإجتماعية المقدمة للنساء العاملات بالأخص في فترات الأنجاب، يجب على إدارة الموارد البشرية إعداد سياسة خاصة تتجاوب مع هذه التغيرات.

(3) التحولات الاقتصادية: تعد التغيرات الاقتصادية من أبرز العقبات التي تواجهها المنظمة بشكل عام، وبشكل خاص في وظيفة إدارة الموارد البشرية؛ ففي ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة وفسح المجال أمام القلاع الخاص، تجد أغلب المنظمات وخاصة العمومية منها نفسها أمام منافسة من نوع آخر، إذ أصبح أكبر تحدي يعترضها هو أن تحد لنفسها مكانا وسط هذه المنافسة المحتمدة، ومن المؤكد أن تبني سياسة تدريبية سليمة هو ما سيمكن الأفراد من اكتساب المرونة اللازمة وتحصيل ما يلزم من معارف تساعد المنظمة على الوقوف في وجه المنافسة الحالية والاستعداد المسبق لتحولات مستقبلية محتملة. هذا وتواجه المنظمة كذلك تحدي من شكل آخر يتمثل في المحافظة على مواردها البشرية المدربة وصاحبة الخبرة، وهذا خوفا من استدراجها من المنافسة مقابل عروض مغرية؛ وفي ظل هذه المعلمات أضحي لزاما على المسؤولين في إدارة الأفراد العمل على خلق الظروف التي تحول دون هجرة الموارد المؤهلة، وهذا من خلال تنميتها لإكسابها المرونة الكافية ومن جهة أخرى كسب ولائها. وبالإضافة⁽¹⁷⁾ إلى المنافسة، يعتبر التضخم الاقتصادي عاملا مؤثرا على سياسات الأفراد في المنظمة، إذ أن ارتفاع المستوى العام للأسعار يدفع إدارة الموارد البشرية إلى إعادة النظر في مستويات الأجور اللاحقة وهذا لتتماشي مع مستويات المعيشة المستمرة في الارتفاع، هذا من شأنه أن يزيد من تكلفة العمالة.

(4) التحولات السياسية والقانونية: أن النظام السياسي وما يفرضه من قيود والتزامات يمثل عاملا مؤثرا على إدارة المنظمة، وبالتالي فلهذه انعكاسات على ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ ومثال ذلك أن اختيار وتعيين القادة الإداريين يخضع لاعتبارات أخرى خلاف الكفاءة والقدرات وإنما يتم على أساس الولاء السياسي. هذا، وتعتبر التغيرات السياسية وعدم الاستقرار السياسي من أهم المؤثرات على تسير المنظمة وإدارتها المختلفة. ومن ناحية أخرى تؤثر العوامل القانونية هي الأخرى على إدارات الموارد البشرية بالمنظمات؛ إذ أصبحت اللوائح والتشريعات الخاصة بالعمال تشكل الإطار الذي يجب أن يعمل من خلاله

(17) قريشي محمد صالح، "مرجع سبق ذكره ص 31"

مسؤولو الأفراد، وأكدت التجارب بأن كثرة التعديلات والتغيرات في القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل يسبب تضارب ومشاكل في تطبيقها، مما يتطلب من مسؤولي الموارد البشرية قدرا من المهارة والحنكة للتعامل معها، وهذا ما يبرز ضرورة تنمية قدرات ومعارف المسؤولين على الأفراد في كل مرة يطرأ تغيير أو تعديل في التشريعات.⁽¹⁸⁾

المطلب الرابع: مهام إدارة الموارد البشرية

يمكن تأنيف المهام التي تمارسها إدارة الموارد البشرية إلى مهام أساسية، مساعدة، تنظيمية.⁽¹⁹⁾

1) المهام الأساسية: وتتمثل في:

- **تصميم العمل:**⁽²⁰⁾ هو عبارة عن عملية تتعلق بالجهد الواعي لتنظيم المهام والواجبات والمسئوليات في وحدة العمل، ويعتبر الباحثون أن هذه العملية تعتبر مستمرة تنطوي على تقسيم النشاطات وتوزيع المسئوليات على مجموعات العاملين وتنسيق أدائهم وتحديد الارتباطات الإدارية للأعمال. كما أن تصميم العمل ينبغي أن يستهدف مساعدة المنشآت على تنفيذ مهامها، وباستطاعة المسؤولين في إدارة الموارد البشرية توفير المشورة والمساعدة للإدارة العليا في تصميم الإطار التنظيمي العامل للمنشآت.
- **تحليل العمل:**⁽²¹⁾ يقصد بتحليل العمل مراجعة ودراسة تفاصيل المهام وأجزاء العمل للتعرف على مكونات وفحوى العمل وما يحتويه من واجبات ومسئوليات، وما يتطلبه من مهارات وخبرات ومعرفة علمية، وتعتبر عملية تحليل العمل الخطوة الأولى وحجر الزاوية لسائر مهام إدارة الموارد البشرية، إذا أن المعلومات التي يتم الحصول عليها نتيجة تحليل الأعمال تساعد المسؤولين في الإدارة المذكورة على تنفيذ المهام.

(18) قريشي محمد صالح ، نفس المرجع السابق ص 31

(19) دنوال عبد الكريم الاشهب ، " إدارة الموارد البشرية" ، دار امجد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1 2015 ، ص 129 .

(20) الدكتور حنا نصر الله ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1، 2013، 22 .

(21) الدكتور حنا نصر الله، المرجع نفسه، ص .

○ **تخطيط القوي العاملة:** (22) يعرف روس تخطيط القوي العاملة بأنه عملية تنطوي على الحصول على الأعداد المطلوبة من الأكفاء لشغل الوظائف في الوقت المناسب، وتطلب هذه العملية ترجمة خطط وأهداف المنظمة إلى جداول زمنية من المتطلبات من القوي العاملة وتقدير الاحتياجات منها للفترة المقبلة حسب التخصصات والاحتياجات التمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وتنفيذ نشاطها بكفاءة وفعالية.

○ **الاستقطاب:** (23) يعرف هودجينس عملية الاستقطاب بأنها ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جدها ويقول آخرون أن عملية الاستقطاب تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظائف المنشأة. وتبدأ بعد وضع خطة القوي العاملة، ويعتبر عملية تنفيذية موجهة لتأمين الكفاءات المحددة سلفاً في خطة القوي العاملة. حيث أنه لا يوجد أسلوب مثالي واحد استقطاب العاملين، لذا ينبغي البحث عن عدة مصادر مختلفة وإتباع استراتيجيات تناسب مع المنظمات ومتطلباتها.

○ **الاختيار:** (24) هو عملية مواءمة متطلبات الوظيفة وشروط شغلها بالقدرات والمهارات للمتقدمين، والهدف الأساسي منه هو الوصول إلى تنبؤ دقيق للأداء المستقبلي للمتقدم للعمل إلى جانب التنبؤ باتجاهاته وسلوكه وفترة بقائه في المنشأة، ولا بد أن تكون هناك عدالة من طرف المنظمة اختيار المتقدمين للعمل ومراعاة تخصصاتهم وميولهم وقدراتهم، وتكون عملية الاختيار من داخل المنظمة أو من خارجها. فالاختيار الجيد ينتج عن الاقتصاد في التكاليف.

○ **التعيين:** هو العملية التي تهدف إلى تعيين الأشخاص الذي تم اختيارهم في الأماكن المناسب لعملهم داخل المنظمة.

○ **تصميم هيكل الأجور:** هدف تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها، كما أنه توجد طرق كثيرة لتصميم هيكل الأجور وهذا وفق سياسة المنظمة والنظام المستخدم وقدراتها

(22) الدكتور حنا نصر الله، المرجع نفسه، ص 53

(23) الدكتور حنا نصر الله، المرجع نفسه، 69.

(24) الدكتور حنا نصر الله، المرجع نفسه، 108.

- تصميم أنظمة الحوافز⁽²⁵⁾: من المسلم بأن المنظمة تعتمد على مدى التزام موظفيها والجهود التي يبذلونها لتحقيق غاياتها، لذلك نشط المدراء والباحثون في استنباط وسائل وارق ونظريات تتعلق بكيفية تحفيز العاملين، ويقصد به اللجوء إلى تلك العوامل التي تسبب وتوجه وتحافظ على استمرارية السلوك الإيجابي للعاملين. كما أن التحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنظمة، فأن الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة، بهدف إعطاء مقابل عادل للأداء التميز، وقد يكون التحفيز فردي أو جماعي أو على أساس أداء المنظمة ككل، مادي أو معنوي.
- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:⁽²⁶⁾ في السابق كانت بعض المنظمات تعمل على توفير بعض المزايا والخدمات للعاملين، وهذا من أجل تحفيزهم وتحقيق مستوى من الولاء والرضا والاستقرار في العمل وجلب الكفاءات، إلا أن توفير مثل هذه المزايا والخدمات أصبح ملزما قانونيا في كثير من الدول، كتحديد الحد الأدنى للأجور والإجازات والعطل المدفوعة الأجر والمشاركة في صناديق الضمان الاجتماعي والتقاعد، والاستفادة من برامج الخدمات الإجتماعية . والتعاقد مع المستشفيات الخاصة وشركات التأمين الخاصة لتوفير أحسن رعاية صحية للعاملين وغيرها من المزايا التي يمكن لكل منظمة توفيرها لعمالها في حدود إمكانياتها وتقديرها للعنصر البشري.
- تدريب وتطوير الموارد البشرية: يعني ذلك الجهد المنظم والمخطط المبذولة من طرف المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء، وترمي إلى تحسين أدائهم في العمل، وتحقيق المنظمة هدفها من عملية التدريب.
- تخطيط المسار الوظيفي:⁽²⁷⁾ يعرف المسار الوظيفي بأنه مجموعة الأنشطة المعدة لمتابعة حركة الأفراد المهنية، بطريقة تسمح لهم ببلوغ أعلى مستوى ممكن من المهارة والنجاح، ضمن الهرم التنظيمي أو الاجتماعي، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار لقدراتهم وتأهيلهم. وهو بذلك التابع لمجموعة من المناصب، وفي ذات الوقت جملة من القرارات الحركية المرغوبة أو المفروضة، بحيث يتم رسم

(25) الدكتور حنا نصر الله، المرجع نفسه، 39.

(26) الدكتور حنا نصر الله، المرجع نفسه، 325.

(27) د.اسماعيل حجازي-أ.معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن، ط1، 2013، ص62،61

خط سير حياتهم الوظيفية ابتداءً من الوظائف الدنيا إلى الوظائف العليا، وبصفة عامة هو سلسلة من الوظائف التي ينتقل خلالها العامل في حياته العملية.

- تقييم الأداء : وهي عملية يتم من خلالها التأكد من أن مستويات أداء العاملين مرضية، وأن انشغالات العامل ومخرجاته تتفق مع أهداف المنظمة. وتتضمن هذه العملية تحديد واجبات ومخرجات نتائج كل عمل التي تسهم في نجاح المنظمة. ومن ثم استخدام مقاييس متنوعة لمقارنة أداء العامل خلال فترة زمنية معينة مع الأداء المنشود.

(2) المهام المساعدة:

- العلاقة مع النقابات: تسعى المنظمات اليوم إلى تشجيع العمال على الانخراط في النقابات العمالية وهذا لتسهيل التواصل معهم وحل جميع مشاكلهم، وفتح الحوار مع الشركاء الاجتماعيين لما لهم من دور كبير في الإسهام في تطور المنظمة وخلق جو يسوده التضامن والإخوة، وتفادي الإضرابات التي تضر بالمؤسسة والعامل الذي هو جزء منها. وكذلك من أجل تنظيم علاقات العمل والتطرق لمختلف المشاكل والشكاوى، وإعطاء حرية أكبر للعاملين لتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
- صحة وامن وسلامة العاملين⁽²⁸⁾ : أن اهتمام المنظمات بالرعاية الصحية وسلام العاملين عملية أخلاقية واقتصادية في أن واحد، فالإدارة الجيدة هي التي تتمني للعاملين فيها الصحة والسعادة و المرض والتعاسة. ومن وجهة نظر أخرى فأن الأمراض والحوادث تعوق الإنتاج وتوقفه وتقود المنظمة إلى خسائر وتحملها تكاليف باهظة. فالدراسات الميدانية تؤكد وجود ارتباط وثيق بين إنتاجية الفرد في العمل وبين صحته وسلامته. ويشير هذا المفهوم إلى جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة بهدف حماية جميع عناصر الإنتاج فيها من الضرر والحوادث، وفي مقدمة هذه العناصر يأتي العنصر البشري الذي تعمل إدارة المنظمة على حمايته من إصابات العمل وأمراض المهنة.
- ساعات وجداول العمل: يهدف إلى وضع توقيت موحد للعمل وتحديد ساعات الدخول والخروج، وطريقة العمل اليوم أو التي تأوي، وتحديد ساعات وأيام الراحة والإجازات.

(28) الدكتور مصطفى يوسف كافي، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة مع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص ص 258-257.

○ تطوير علاقة جيدة مع العاملين⁽²⁹⁾ : تتضمن هذه الوظيفة إعداد الكتيبات والنشرات وأدلة العمل التي تتناول سياسات المنظمة وتعليماتها ونشراتها الدورية وتوزيعها على العاملين بصورة مستمرة (بما في ذلك موقع المنظمة على الأنترنت). ويعتبر إعداد هذه الاتصالات وتطويرها هو عمل منتظم لإدارة الموارد البشرية. كما يتوقع من دائرة الموارد البشرية استقبال أنواع الاتصالات والاستفسارات من العاملين والإجابة عليها.

(3) المهام التنظيمية:

○ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية⁽³⁰⁾ : هو العملية التي تسعى من خلالها المنظمة إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة. بمعنى أنه تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوي العاملة من حيث العدد والمهارات لكل منظمة أو قطاع علي حدي لا حسب تخصصه في فترة زمنية معينة. ويهدف إحداث التغيير اللازم في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل وفي الأداء الداخلي للمنظمة.

○ نظم المعلومات وبحوث الموارد البشرية: هدف توفير المعلومات الأساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة.

○ الهيكل التنظيمي للموارد البشرية": بهدف الاهتمام بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.

ضمان التزام المنظمة بالتشريعات الحكومية ذات العلاقة": هناك الكثير من التشريعات الحكومية التي تتعلق بشؤون العاملين منها ما يتعلق بتكافؤ الفرص، وتحديد الحد الأدنى من الأجور، وساعات العمل، وسلامة العامل وأمنه، ومتطلبات الحصول على موافقة الجهات الحكومية المعنية لاستقدام الأجانب، وتجنب القيام بسلوكيات معينة، أن ضمان الالتزام هذه التشريعات يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة منتظمة لأي تعديلات أو تغيرات تطرأ عليها.

○ دعم استراتيجية المنظمة⁽³¹⁾: لم يعد عمل مهمة دائرة إدارة الموارد البشرية ينحصر في العمل الكتابي الورقي المتمثل في حفظ ملفات وسجلات العاملين وروايتهم وإجازاتهم وما شابه ذلك، بل

(29) الاستاذ الدكتور حسين حريم، نفس المرجع السابق، ص 37.

(30) دنوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(31) دنوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص 131.

تعدي ذلك كثيرا إلى أن تلعب دورا حيويا وفعالا في دعم ومساندة استراتيجية المنظمة، ولا يقل أهمية عن دور الوظيفة المالية و التسويق.

ومن التحديات التي تواجهها المنظمات المواءمة بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والربحية، وتستطيع إدارة الموارد البشرية المساعدة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال وضع البرنامج التي تساعد العاملين وتمنحهم المكافأة مقابل جهودهم الهادفة نحو المسؤولية الاجتماعية مثل برنامج تطوع العاملين للمشاركة في نشاطات مجتمعية تخدم المجتمع.

○ وضع سياسات وأنظمة الأفراد وإدارتها: تتطلب جميع عمليات ونشاطات الموارد البشرية السابق ذكرها قرارات عادلة ومتوافقة، وتتطلب قدرا كبيرا من التوثيق. وتعتمد المنظمة هلي دائرة الموارد البشرية في توليد هذه السياسات والأنظمة للعاملين ليطلعوا عليها ويدركوا أهميتها، أن جميع جوانب إدارة الموارد البشرية تتطلب توثيقا حصينا وباهتمام كبير بدءا من النظر في البات التوظيف، وإدارة تقييم الأداء، الانتساب إلى خطط التقاعد والمزايا، فالتقارير الإلزامية الواجب تقديمها للجهات الحكومية أو غيرها. وتتطلب إدارة السجلات والملفات الخالية بالعاملين الدقة وكذلك الحساسية تجاه خصوصية العامل -ضمان خصوصية العامل.

المبحث الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة

تمهيد

أن من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمة هو تكوين وتأسيس وإدارة الوضع التنظيمي للموارد البشرية في المنظمة والتي تبدأ باختيار العاملين الأكفاء وتنظيم علاقاتهم وارتباطهم وأدائهم في المنظمة وتطوير قابليتهم من أجل الحصول على الأداء الأكفأ والأفضل لمسيرة المنظمة والتنفيذ الأدق لخططها الاستراتيجية، وتتضافر كل أقسام وفروع إدارة الموارد البشرية في عملية تنفيذ أهداف المنظمة، كما أنها تتأثر بكل العوامل الخارجية والداخلية للمنظمة لذا فالوضع التنظيمي يتحدد ويتأثر مستواه تبعاً لذلك.

المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية⁽³²⁾

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر هذا الصدد أن دارة الناس ليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمي (بالميزة التنافسية للمؤسسات).

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات بل أن التوسع الراسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التأهيل والتدريب وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرت نتائج البحوث والدراسات.

إن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية :

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- تعيين الشخص غير مناسب للوظيفة.
- المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع.

⁽³²⁾ لعجاليبة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 41.

- عدم إقبال العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.
- تعرض المنظمة للمساءلة القانونية نتيجة التميز غير موضوعي بين العاملين، أو نتيجة عدم التطبيق السليم لقوانين الصحة والسلامة المهنية.
- عدم رضا العاملين عن مرتباتهم وأجورهم مقارنة بغيرهم في المنظمة.
- تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي.
- عدم الالتزام بقوانين العمل.

وتبرز أهميتها كذلك⁽³³⁾:

- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، وذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.
- تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء ومعدلات الغابات والتأخيرات والدورات ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوى والتظلمات.
- تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعاليات المنظمة
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى ومن هذه والإجراءات والخدمات توصف العمل.
- إعداد وتهيئة الأفراد العاملين، وإعداد البرامج التدريبية، وإدارة الجور والرواتب والحوافز .
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

⁽³³⁾ د. سهيلة محمد عباس "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 24

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية

تختص إدارة الموارد البشرية بشكل رئيسي في المنشأة في توفير القوي العاملة الضرورية حسب الكفاءات والتخصصات لسائر الإدارات والأقسام العاملة وفي تقديم المشورة للمسؤولين حول كافة الأمور ذات العلاقة بالقوي العاملة إلى جانب القيام بالمهام المتعددة والمتعلقة بتنسيق كافة الجهود المتصلة باستقلاب وتعيين وتدريب ومسك سجلات خاصة بالعاملين وبرامج الصحة والسلامة والعمل كضابط ارتباط بين العمال والإدارة والحكومة والنقابات العمالية.

وينبغي لذلك النظر إلى إدارة الموارد البشرية كإدارة مساعدة تقدم خدماتها لسائر الإدارات العاملة والأقسام في المنشأة .

يتمثل الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية⁽³⁴⁾:

1. دور استشاري : حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح لإدارة العليا في المنظمة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية، ومن ناحية أخرى فإنها تقدم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين تساعد على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم، وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط، ويقتصر دورها في تقديم المقترحات والحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى ولهذه الإدارات حق رفض أو قبول هذه المقترحات.

2. دور تنفيذي : حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوي العاملة.

3. دور رقابي : كما نجد أن الإدارة الموارد البشرية يتمثل في مراقبة أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد، وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية .

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية⁽³⁵⁾

تتمثل أهم أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- 1- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- 2- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- 3- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن .
- 4- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- 5- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل .

⁽³⁴⁾ قاسي اسماء، " أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة": مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة البويرة، 2011/2012، ص 45 .

⁽³⁵⁾ الدكتور مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 38 .

- 6- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- 7- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برنامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة. وغالبا ما تنطوي تحت هدفين أساسيين هما الكفاءة و العدالة.
- أولا : الكفاءة : و تتمثل في العلاقة بين مدخلات العمليات الإنتاجية المتمثلة في المواد الخام ، الآلات، التقنية المعلومات ، الموارد البشرية)، والمخرجات المنتجة أو الخدمات.
- و تتحقق الكفاءة كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات و يعبر على كفاءة أداء المنظمة من خلال ما يلي:

- أداء الموظفين وقياس فعاليته.
- نصيب المنظمة من السوق.
- معدلات الأداء أو الإنتاجية .
- العائد على الاستثمار.
- نسبة الغياب.
- مستوى جودة الخدمة المقدمة للعميل.
- معدلات دوران العمل.
- نسبة الحوادث والإصابات.
- نسبة الفصل أو الطرد من العمل.

ثانيا: العدالة: ⁽³⁶⁾ يقصد بها الإجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية ويمكن تقسيمها إلى ما يلي :

- سياسة عدم التمييز بين الموظفين.
- نسبة التظلمات والشكاوي
- سياسة التحفيز 7 درجة خطورة الشكاوي.
- تأثير المشاكل والشكاوي على رغبات وطموحات الموظفين و على معنوياتهم.

ومن خلال ما سبق تتمثل خلاصة أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في :

1. قوة عمل متجانسة: من حيث المستوى الثقافي ، التدريبي، الخلفية السلوكية .
2. قوة عمل منتجة : تحقيق الإنتاج أو الخدمة طبقا للمعايير المحددة في الوقت المحدد .

(36) د.نوال عبد الكريم الأشهب، نفس المرجع السابق ، ص 9-10

3. قوة عمل نافعة: أن يتم إنجاز العمل بأحسن الطرق وقلل التكاليف واقصر وقت.
 4. قوة عمل مستقرة: كلما انخفضت نسبة دوران العمل والغياب كلما زادت قوة المنظمة وفعاليتها .
 5. تنمية قدرات الأفراد: عن طريق التدريب.
 6. تحقيق الانتماء والولاء : عن طريق حرص المنظمة على إرضاء الموظفين خاصة الأكفاء منهم.
- وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات (أي هدف الكفاءة وهدف العدالة) يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي: (37)
1. الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات باحسن الطرق وقلل التكاليف.
 2. الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا.
 3. تحقيق الانتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادته كلما أمكن ذلك.
 4. تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
 5. إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجهم و مكاسبهم المادية.
 6. إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين و تتفادى المهام التي تعرضهم للإخطار غير ضرورية .
 7. كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جديدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
 8. كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي و صحي جيد.
- المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية**
- وتواجه إدارة الموارد البشرية - شأنها شأن عناصر العملية التنموية الأخرى - تحديات كثيرة مع الاتجاه السريع نحو آفاق العولمة الرحبة. ولنتعرف على البيعة هذه التحديات، والتوقعات التي ينتظرها خبراء إدارة الموارد البشرية نعرض في هذه السطور لأبرز التوقعات المبنية على الدراسات والكتب الصادرة حديثة كما نستعرض أهم الاستشراقات المستقبلية لواقع إدارة الموارد البشرية .

(37) الدكتور مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 39-40

تحديات إدارة الموارد البشرية:

تبين دراسة أجراها فريق من شركة I.b.m والاستشاريون تاور بيرن وشارك فيها (3000) اختصاصي في مجال إدارة الموارد البشرية من (12) بلدا، وكذلك دراسات وكتب نشرت في أواخر التسعينيات، أن العاملين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عددا من التحديات:

(1) عولمة الأسواق المحلية والوطنية .

(2) عولمة تقنيات الاتصالات.

(3) عولمة المعلومات.

- بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلا ومضمونة ووظيفية. التغيرات الديموغرافية التي تتميز بانفجارات سكانية، وبتزايد عدد المسنين، وتزايد عدد الشبان في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الإجتماعية، مما يعني تغيرا كبيرا في ملفات العاملين والفرص الوظيفية والقيادية المتاحة، وأخلاقيات العمل..

- التغيرات في نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية بحيث أصبح الاتجاه الواضح والسائد ويرجح أهمية العنصر البشري من بين العناصر الأخرى .

- بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم، وتعتمد على العمل بذكاء أكبر لا يجهد أكثر، مطالبة المديرين العاملين في التدريب وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام متكامل يوفر تعايشا وتكاملا بين التقنية والإنسان في منظمات العمل الحديثة.

- التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل. اتساع الفجوة والتباين بين المهارات الوظيفية الملائمة لفترة ما بعد التسعينيات والمهارات التي تركز عليها النظم التعليمية والتدريبية

- تعاظم الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية وزيادة مستوى الشح في توفرها، وتزايد التنافس عليها على المستوى الوطني والقومي والدولي، مما يعني احتمال تزايد الصراعات والتنافسات والتركيز على تحقيق الأكثر بالأقل.

- تزايد الاتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين، والتركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات، بدلا من التركيز على المعارف والمهارات التي أصبحت المنظمات تتجه لتحميل العاملين مسؤولية إكتسابها.

توقعات الخبراء:

على ضوء هذه التحديات المتعددة يكلف الخبراء والمختصون في مجال إدارة وتنمية الكوادر البشرية وضع تصور للمتغيرات المحتملة والتوقعات المترتبة على مختلف أنماط التحديات المشار إليها أنفة سواء أكانت ديموغرافية أو تنظيمية أو تدريبية. ويمكن في هذا المقام إيراد أهم التوقعات التي يستشرفها خبراء الموارد البشرية على النحو التالي:

1. لعل أكبر توقع من العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية هو أن يتحولوا في تركيزهم التقليدي من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع، والتعامل مع المستقبل من منظور استراتيجي، ويتطلب ذلك أن يتقبلوا بأن يتخلوا عن دورهم الواضح والمتخصص والمستقل بدور أكثر غموضاً وتداخلاً وتغيره مع بقية العاملين في الإدارات والقطاعات، والعمل من مبدأ يقوم على الشراكة وليس المشاركة، والتكامل وليس التعاون، والتعلم من الآخرين قبل تعليمهم.

2. استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي بصورة قائمة على التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجهها المنظمة وقطاعاتها والعاملون بما، بحيث تكون الصورة الجديدة لإدارة التدريب مستمدة من

1. 2 - الثقافة التنظيمية للجهة ومناخها التنظيمي، وخططها واستراتيجياتها وسياساتها

2. 2 - التركيز على الجودة والنوعية بدلاً من الشكل والكمية.

3. 2 - التركيز على سمعة تقوم على الأداء والإنجازات والنجاح في تحقيق الأهداف، بدلاً من التركيز

على المعالجات والإجراءات الإدارية

4. 2 - تمتع العاملين بمستوى عال من الكفاءة والمعرفة في مجال التخصص الوظيفي للمنظمة وقطاعاتها، وإجادة مهارات الاتصال السلوكي والتعامل الإنساني.

5. 2 - الوضوح في الأهداف والاتجاهات، والقيم الوظيفية التي يجب أن تكون معلنة للجميع.

6. 2 - التركيز على أن رسالة إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها هي المساعدة على إحداث التغيير

الإيجابي وهيئة المنظمة للتعامل والتطور والنمو والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل عن أريق

استشراف الأحداث والتخليط للأفعال، بدلاً من القيام بممارسة ردود الأفعال.

3. اكتساب احترام وتقدير قيادة المنظمة وأعضاء إدارتها.

4. الاندماج الاستراتيجي بين خلاط الموارد البشرية وخلاط الإدارات الأخرى في المنظمة.

5. التركيز على إدارة التغيير والتعامل الإيجابي معه.

6. تدريب العاملين بأساليب مؤسسة وملائمة لتحقيق التوافق الجيد بين الإنسان والتقنية.
7. ممارسة دور قيادي يتميز بالريادة والمبادرة والتجديد، والتواجد المرئي الفعال.
8. أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً واضحاً وملموساً في تعديل السلوك الإيجابي في المنظمة وتحسين العلاقات الإنسانية القائمة على فاعلية الاتصال.
9. أن يركز التدريب على استخدام التقنية في التدريب وابتداع أساليب تدريبية ذات كفاءة وفاعلية عالية تركز على التعلم الذاتي السريع باستخدام التقنيات الحديثة وبأقل التكاليف.
10. أن تركز إدارة التدريب على دورها كوسيط لإحداث التغيير، وأن تلعب دوراً استشارياً وليس توجيهياً، وأنها إدارة خدمية لديها خدمات ومنتجات واضحة ومحددة، يجب أن تسوقها للمستفيدين منها في المنظمة.
11. التركيز على برامج التنمية الإدارية المعتمدة على مبدأ التطوير الذاتي، باستخدام خلط مسارات وظيفية فعالة مرتبة بالمنظور الاستراتيجي للمنظمة، وحسن استغلال الاستعدادات والاتجاهات الشخصية والوظيفية للعاملين رافقت إدارة الموارد البشرية منذ نشوء العلم الإداري عدة تحديات منها: (38)

1- المسؤولية الاجتماعية المؤسسية: ليس من مسؤولية المدراء على مختلف المستويات بما فيهم مدراء الموارد البشرية تحقيق الأهداف المادية أو الخدماتية للمنظمات فحسب بل من واجبهم أيضاً أن يكونوا مسؤولين قانونياً وأخلاقياً وسلوكياً، اتجاه المجتمعات التي تنشط فيها المنظمات التي يعملون فيها، فمن واجبهم تقديم كل المنافع الاجتماعية لهذه المجتمعات إلى جانب المنافع الاقتصادية التي تسعى المنظمات دائماً لتحقيقها، ومن بين المنافع الاجتماعية لهذه المسؤوليات نجد مثلاً: أن مدير الموارد البشرية عندما يقرر توظيف الأفراد على أسس علمية وموضوعية وبطريقة جديّة يكون قد أساء سواء للعاملين أو للمجتمع المستفيد، مثلاً في حالة ترقية شخص عامل على أسس شخصية فهذا قد يؤدي إلى قتل القدرات والمهارات لدى الشخص الذي يستحق هذه الترقية ويمتلك مهارات وكفاءات أعلى من الذي تمت ترقيته.

2- التنافس العالمي: نجد أن المنظمات بمختلف أحجامها وأنواعها لم تعد تنافس داخلياً فقط بل دخلت حلبة التنافس العالمي، حيث يلعب رأس المال البشري دوراً هاماً في مجال التنافس العالمي فالدول التي يد عامل ذات مهارات وقدرات عالية وذات الأسعار الاستخدمية غير المرتفعة هي الأكثر قدرة على تصديرها في مختلف أرجاء العالم، لتتمكن مختلف المنظمات العالمية الاستفادة من خدماتها، فمع زيادة الحاجة إلى دور وفعالية إدارة الموارد البشرية أصبحت النظرة عالمية وأصبحت هذه الإدارة أكثر حاجة إلى خطط وبرامج وإجراءات ذات اتجاهات عالمية.

(38) قاسي اسماء، مرجع سبق ذكره، ص 47

3- تنوع الموارد البشرية العاملة: من بين التحديات الهامة التي تواجه إدارة الموارد البشرية أيضا، ما يتعلق بالتنوع البشري الحاصل في المنظمات والذي يبرز خاصة في دخول المرأة إلى سوق العمل، واستمرار زيادة إعداد النساء اللواتي يعملن، أو سوف يمكن في وصولها إلى مناصب ومراتب القيادة الهامة.

4- تغيير توقعات الموارد البشرية: من أبرز سمات التطور الثقافي التكنولوجي الذي شاهدناه في السنوات الأخيرة أن معظم القوى العاملة تسعى إلى تحصيل العلم والثقافة فنجد أن التغيير في المستوى التعليمي والأجيال يؤدي حتما إلى وجود اختلاف كبير بين العمال من حيث الثقافة ووجهات النظر في المنظمة الواحدة.

خلاصة الفصل الأول

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية مجال واسع للبحث، فهي متعلقة بتطور الفكر البشري وتطور المؤسسة، فنجاح هذه الأخيرة يتوقف على مدى الاعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية كوظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة ولا يبقى الاهتمام محصور في الجانب المالي فقط.

فالمسؤولية التي تعطي الإدارة الموارد البشرية من استقطاب وتوظيف للعمال وتخطيطهم وتنظيمهم وتقييمهم وتوجيههم. تجعلها تحتل المكانة الاستراتيجية داخل تركيبة المنظمة.

ففعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات

والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية النظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريكا من جانب آخر وتستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري، والإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، من ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازنا وفعالاً. ويتوقف نجاحها على مدى توازنا واتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق، وإنتاج، وتمويل، وتطوير، من ثم تصبح جزءا عضويا في البناء الشامل للمنظمة.

الفصل الثاني:

ماهية التدريب

تمهيد :

يقصد بتنمية الموارد البشرية في المنظمة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الافراد العاملين بالمؤسسة وتتضمن جهود تنمية الموارد البشرية نشاطي التعليم والتدريب ويهتم كلا منهما بالتغيير الإنساني لكنهما يختلفان في الاطار المعمم

فالتدريب يهدف لتمكين الفرد من اتقان عملية او عمليات بذاتها ويرتبط التعليم عموما بأهداف الفرد اكثر من ارتباطه بأهداف المؤسسة الا اذا كان التعليم في مراحلہ الأخيرة ينظم من قبل المؤسسة كإعداد مسابقة للتوظيف بينما يرتبط التدريب في الغالب بأهداف وحاجات المؤسسة وما تراه من تغيير في مهارات وسلوكيات الفرد وصولا للنجاح في تحقيق عمل او اعمال معينة وتبقى حقيقة ان التدريب متلازمان ومكملان لبعضهما مع التعليم حيث يهدف التدريب لعلاج التغيرات التي قد تنتج عن قصور محتوى التعليم او ضعف مستواه وتكوين المهارات العلمية والسلوكية .

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الافراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل لها وصلل المهارات القدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمارات الطاقات التي يخزنونها .

المبحث الأول : ماهية التدريب

المطلب الاول : مفهوم التدريب .

التدريب هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم.

- التدريب هو عملية مستمرة و متجددة تجري من وقت لآخر بهدف اكساب المورد البشري مهارات و قدرات تنقصه و كذلك أحداث تغييرات ايجابية في سلوكه و اتجاهاته بالإضافة إلى تنمية معارفه و تحسين قدرته على أداء العمل المطلوب منه بكفاءة عالية مما يزيد من إنتاجيته و بالتالي إنتاجية المنظمة التي يعمل بها⁽¹⁾

- التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف و المعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة نلاحظ من هذا التعريف أن التدريب هو بالأساس عملية تهدف إلى التمكن من مجموعة المعارف والمعلومات التي تقود في النهاية إلى الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة.

التدريب هو مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة و تحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية حيث يتضمن هذا التعريف العناصر الأساسية للتدريب والمتمثلة في النشاطات، الوسائل، الطرق والدعائم و التي يؤدي تفعيلها إلى حث العمال و دفعهم نحو صقل معارفهم و مواهبهم، وهذا كله من أجل تحقيق المصلحة المشتركة بين المؤسسة التي يسعى كلا الطرفين إلى تجسيدها و الاستفادة منها.

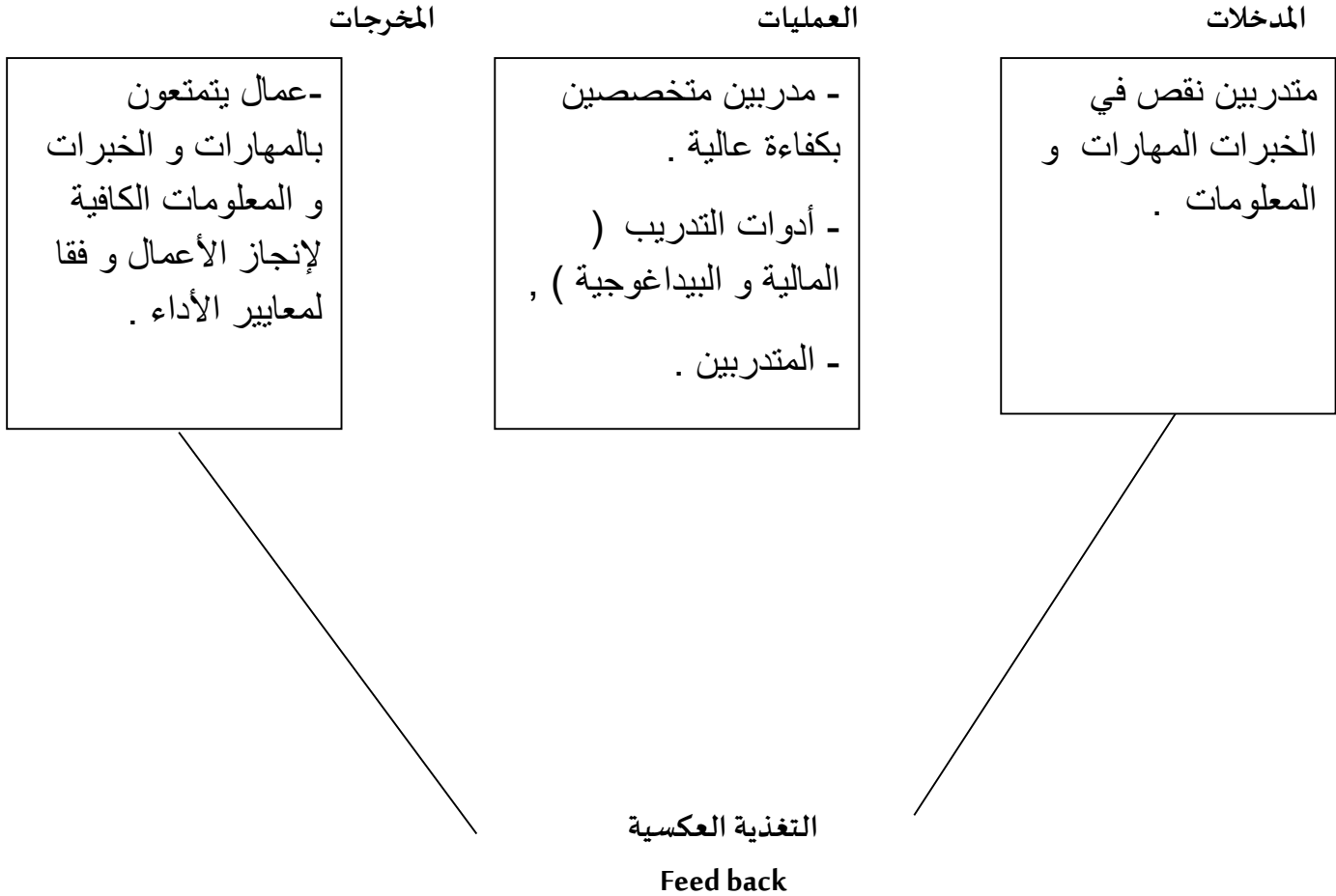
التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية ووظائف يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة.

نلاحظ من هذا التعريف أن التدريب يتضمن مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تمكن العناصر البشرية من أن يكونوا مستعدين بصورة دائمة و متقدمة لأداء و وظائفهم الحالية والمستقبلية أخذا بعين الاعتبار البيئة التي تنشط فيها مؤسستهم⁽²⁾.

(1) علي، أثر التدريب والتأهيل المستمر على تحسين الموارد البشرية، مجلة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية العدد 3 مجلد رقم 36، جامعة تشرين، 2014، ص 192

(2) الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، سنة 2008، جامعة الجزائر، ص 11.

رسم الشكل : العملية التدريبية .



المصدر: بارك نعيمة، سياسة التدريب و أهميتها في اندماج المؤسسة الإقتصادية في اقتصاد المعرفة ،مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الرابع حول: إستراتيجيات التجريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية 2009، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة طاهر مولاي سعيدة، ص 03 .

المطلب الثاني: المسؤول عن التدريب .

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف المؤسسات وطبيعة عملها لذلك يجب أن يكون التدريب من مسؤولية:

الإدارة العليا: إذا أرادت المؤسسة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة لا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب وأهميتها المختلفة ولا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياستها وقراراتها المختلفة لا بد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المؤسسة طالما تعتمد التدريب وسيلة علمية أساسية لتطوير بيئة المتطلبات البشرية.

إدارة الموارد البشرية: تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب مسؤولية مباشرة خاصة بالبرامج التدريبية ضمان تنفيذها في الوقت والمكان المحددين.

المشرف المباشر: لا بد للمشرف المباشر أن يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي تسهيل عملية حضور العامل إلى تلك البرامج في الوقت والمكان المحدود وتوفير المناخ المناسب والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي.

الموظف المتدرب: كل المساهمات السابقة التي أشرنا إليها قد لا يكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المدرب الرغبة الصادقة في التعلم و اكتساب معارف و مهارات أو سلوكيات جديدة لا بد أن يشجع العاملين بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لها المؤسسة¹.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدريب

1. أهمية التدريب :

يهدف التدريب إلى رفع القدرات الفردية والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز من هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطا حيويا مؤثرا في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أية منظمة من أبرز مزايا التدريب: _ تحسين أداء الموارد البشرية: حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.

_ تكوين الاتجاهات: إذ أنه من الأهداف العامة لبرامج تدريب المنظمة هو تكوين اتجاه معين لدى الموارد البشرية عن المنظمة لتحقيق تأييد لأنشطتها وسياساتها والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهه.

(3)

_ توفير الاحتياطات من العمال: فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة

(3) موبسي هالة و هبول وسيلة، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اوكلو محند الحاج البويرة، ص8

من المهارة لذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب خاصة في الأجل الطويل وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب مهني خاص بها.

_ يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى.

_ تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم: إذ أن استيعاب الفرد للمعرفة الجديدة و للمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج التنظيم كما أن التدريب أيضا يؤهله للترقية إلى وظائف أعلى وهو ما يزيد من الرصيد المادي و الثقافي له⁽⁴⁾.

2. أهداف التدريب:

إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد لكن أيضا تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل، ومن ذلك كله يمكن القول إن رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية:

_ ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء الفعلي للعاملين وترغيب الفرد في عمله باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.

_ توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.

_ رفع المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة مهاراتهم في أداء العمل واهتمامهم به.

_ زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.

_ رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

_ الإسهام في إحداث التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة وخاصة في حالة الفائض فمن خلال التدريب التحويلي يمكن تأهيل الفائض لتخصص آخر يسد العجز في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور مما يؤدي إلى رفع درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمة ويدعم مركزها التنافسي ويحسن صورتها في أذهان الناس⁽⁵⁾.

المطلب الرابع: مبادئ وأنواع التدريب.

أولا: مبادئ التدريب.

تخضع العملية التدريبية لعدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع المراحل العملية للتدريبية وهي:

_ الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا لقوانين وأنظمة ولوائح المنظمة.

_ المنطقية: يجب أن يتم التدريب وفقا لفهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

(4) قرشي محمد الصالح ص 37 .

(5) محمد محمود عبد لله يوسف وصلاح الدين عبد النبي، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة، تمهيدي للدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و السياسية، جامعة القاهرة، 2010، ص 11

_الهادفية: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع و الزمان والمكان الكم، الكيفية والتكلفة.

_الشمولية: يجب أن يشمل التدريب جميع أنواع التنمية البشرية(القيم، الأخلاق، المعارف، المهارات)كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة.

_الاستمرارية: يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمر.

_التدرجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر

_ثانيا : أنواع التدريب :

من حيث عدد الأفراد: وينقسم إلى قسمين:

• التدريب الفردي:

ويقصد به تدريب كل موظف أو كل فرد على حده وغالبا ما يكون التدريب في نفس مكان عمل الفرد أثناء أدائه لمهامه وبإشراف رئيسه المباشر ويستخدم دائما في تدريب الموظف الجديد في التعيين أو الموظف المنقول من عمل أو وظيفة إلى عمل جديد أو وظيفة جديدة ومن مزاياه يعتبر تدريبا في ظرف واقعي.

• التدريب الجماعي:

ويقصده تدريب مجموعة من الأخصصة في التدريب و يتخذها وقد يتم في مكان العمل أو خارجه².

-التدريب من حيث الموقع الذي يتم فيه: ينقسم إلى :

• التدريب في مكان العمل (فردي أو جماعي).

التدريب خارج موقع العمل في مراكز أو معاهد متخصصة في التدريب و يتخذ شكلا جماعيا تتكون مجموعاته من عدة مؤسسات أو هيئات أو بلدان مختلفة من حيث تدريبهم في دورة أو برنامج تدريبي خاص.

-تقسيم التدريب من حيث الفترة الزمنية:

• التدريب قصير الأجل: و يكون من ثلاثة شهور أقل إلى يوم واحد.

• التدريب متوسط الأجل: و يكون من أربعة شهور إلى أقل من ستة أشهر.

• التدريب طويل الأجل: يكون من ستة أشهر فما فوق.⁽⁶⁾

- التدريب وفقا لوقت التنفيذ نجد فيه:

• التدريب قبل الخدمة: ويشمل مختلف أنواع التدريب التي يشارك بها العامل قبل أشغال وظيفته

يستهدف إعداد الفرد وتهيئته لوظيفته في الظروف الجديدة.

(6) أيمن عبد الرحمان سليمان، واقع تقييم البرامج التدريبية على الهيئات المحلية، ص17

- التدريب بعد الخدمة: ويهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لممارسة مسؤوليات وظيفته قد يتخذ شكل التدريب لرفع المستوى أو التدريب التنشيطي أو الإنعاش إذ يمضي الفرد فترة من الدراسة يليها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل الذي يزاوله ثم يعود للدراسة لفترة أخرى، وقد يتخذ شكل إعادة التدريب الذي يهدف وسبق له التدريب عليها.

- التدريب وفقا للهدف وفيه:

- تدريب المهارات: ويهدف إلى تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فكرية أو سلوكية.
- التدريب السلوكي (تدريب الاتجاهات): يهدف إلى تغيير وجهات نظر المتدرب واتجاهاته ومحاولة إقناعه بفائدة فكرة معينة.

التدريب حسب نوع الوظيفة التي يشغلها العامل: وينقسم هذا النوع إلى ثلاثة أقسام وهي:

- التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملون صغار السن عادة ويحصلون على شهادة فنية.⁽⁷⁾
- التدريب التخصصي : يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، حيث أن المعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية إنما تركز على حل المشاكل المختلفة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات.
- التدريب الإداري: ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية و التنظيمية هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، اتخاذ القرارات وكذلك القيادة و التحفيز و إدارة جماعات العمل.⁽⁸⁾
- التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين وإحاطته بكل جديد فهو تدريب من النوع الإخباري.

(7) ابراهيم موسى عيسى، مفهوم وطبيعة وفلسفة التدريب، مداخلة مقدمة في دورة تقويم أثر التدريب في المعهد العالي لعلوم الزكاة الخرطوم_جمهورية السودان-ص13-14

(8) ابراهيم موسى عيسى، مفهوم وطبيعة وفلسفة التدريب، مرجع سابق، ص14

المبحث الثاني: تقييم فعالية العملية التدريبية :

التدريب كأى من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية لابد من متابعته وتقييمه فالتقييم مهمة من المهام الضرورية والملازمة والمتمة لعملية التدريب فعالية تقييم البرامج التدريبية ضرورة لابد منها وهذا نظرا للوقت التي تستغرقه والنفقات الكثيرة فهي تعتبر من أصعب المراحل وأكثرها أهمية لأن من خلالها يتم قياس كفاءة البرامج التدريبية والمدربين ومدى نجاح التدريب في تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة منه، والتغيير الذي نجح في إحداثه وإثبات الفوائد و العائد .

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتقييم والفعالية.

1-التقييم: عرف كريك باتريك تقييم البرامج التدريبية بأنها عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها ويعرف آخرون تقييم التدريب بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقعة تحقيقها لكل من المدراء والمتدربين والمدربين.⁹ كما عرف العديد من خبراء الإدارة ومن بينهم كوك و ريتشارد إذ أكدا بأن التقييم عملية تدريبية ومسعى منظم لفهم أهمية الأنشطة التدريبية التي تم تنفيذها من حيث الطريقة التي تم بها التدريب ومن حيث الأثر النهائي الذي أحدثه التدريب على المشاركين، بينما عرف الباحث شيناف التقييم على أنه تطبيق عملي لإجراءات تقيس عملية تصميم تنفيذ وصلة البرنامج باحتياجات المدربين وفعالية البرنامج التدريبي و الأثر النهائي للتدريب على المتدربين.

2-الفعالية: استقطب مفهوم الفعالية اهتمام العديد من الباحثين و المختصين الذين حاولوا تدقيقه و تحديده و لقد تداخل مفهوم الفعالية مع مفهوم مصطلحين آخرين، وهما الكفاءة و الأداء، فهناك من يرى أن الفعالية هي الأداء وهناك من يعبر عنها بأنها الكفاءة وعليه فإننا سندسعى إلى إعطاء مفهوم لكل مصطلح ونحاول إبراز أوجه التداخل فيما بينها.

الفعالية بالنسبة لمنظمة ما تتمثل في الحصول على النتائج في إطار الأهداف المحددة وتعرف كذلك بأنها درجة تحقيق والوصول إلى الأهداف.

أما الكفاءة فهي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة دون إسراف أو ضياع وبالتالي فيمكن التعبير عنها بأنها الاستخدام العقلاني للموارد بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة يمكن القول بأنه من خلال استخدامنا لمصطلح الفعالية في بحثنا بأننا نقصد به الوصول إلى النتائج المرغوبة⁽⁹⁾

(9) موسى هالة، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مرجع سابق، ص.2 .

المطلب الثاني: منهجية التقييم .

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

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

_ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات المنظمة.

_التنبؤ بعائدات التدريب على المنظمة والموظف.

_تقييم تصميم البرامج من حيث المنهاج والأسلوب والمواد والفترات الزمنية والموقع ونوع المدربين حسب الاختصاصات المطلوبة.

_التأكد من توافر المبالغ المرصودة في الميزانية لتغطية نفقات البرامج التدريبية⁽¹⁰⁾.

2-التقييم أثناء التدريب : وهنا يقوم المسؤول بالتحري عن سير تنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطة الموضوعية وهي كالتالي:

_الوسائل المستخدمة في التدريب.

_الوقت المخصص للتدريب.

_تقييم أداء المدرب من خلال قياس تحمّل وأداء المتدربين و معرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي توفرها البرامج التدريبية.

_تقييم ردود فعل المدربين اليومي بصدد المعلومات المطروحة أثناء التدريب من خلال المتابعة المستمرة من قبل الإدارة المسؤولة عن التدريب⁽¹¹⁾.

3-التقييم ما بعد التدريب: حيث تهدف هذه المرحلة إلى قياس أثر التدريب على الأداء وسلوك المتدربين بعد تنفيذ التدريب ويكون التقييم هنا بالتركيز على الجوانب الآتية:

3.1-ردود فعل المتدرب: من حيث انطباعات الأفراد المشتركين في البرامج التدريبية بصدد محتوى البرنامج والأساليب المتبعة وقدرات المدرب ومناخ التدريب وماهي قدرات الإفادة من برامج التدريب وأية ملاحظات حول تطوير البرامج اللاحقة .

3.2- التعلم والسلوك: هنا يتم قياس مدى استيعاب المتدربين للأداء والنظريات المطروحة وتلجأ العديد من المنظمات إلى إجراء اختبارات للمتدربين قبل البدء بالبرنامج التدريبي لمعرفة المخزون الفكري لدى هؤلاء و من ثم تجري اختبارا آخر بعد الانتهاء من التدريب لمعرفة مقدار التراكم الفكري من خلال مقارنة نتائج الاختبارين، وذلك تتعرف المنظمات من خلال تلك الاختبارات على مدى التأثير الذي سيحصل على سلوك المتدربين في بيئة العمل وقد تستخدم المنظمات أسلوبا آخر في المجال حيث يتم تحديد مجموعة من العاملين لديهم نفس الصفات والمؤهلات ونفس الدرجة الوظيفية والمهنية وتعرف هذه المجموعة بمجموعة

(10) الدكتور حنا نصر الله، ص229

(11) أحمد عيدان جاسم، "مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية،تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها"، المجلد4، العدد8، جامعة الانبار، كلية الإدارة و الاقتصاد الرمادي، 2012، ص253، 254-

الضبط ويجري هنا مقارنة أداء المجموعة التي تم تدريبها بمجموعة الضبط وعند ذلك تعرف الإدارة مقدار التغيير في سلوك العاملين و مستوى

3.3-النتائج: يركز التقييم على النتائج لقياس المتغيرات مثل الإنتاجية ومعدل الدوران الوظيفي ومدى تحسن الكفاية والجودة في الإنتاج والخدمات ومعدل خفض الشكاوي والغياب وحوادث في العمل وارتفاع مستوى المبيعات والإنتاج، وبإمكان المنشأة قياس هذه المتغيرات أيضا من خلال الرجوع إلى السجلات و الملفات و إجراء مقارنة للمتغيرات قبل وبعد إجراء التدريب.

4.3-التكلفة والعائد: هناك أسلوب آخر لقياس نتائج وجدوى التدريب، و ذلك بتحليل التكلفة و العائد

كالتالي⁽¹²⁾

التكلفة	العائد
<p>التكلفة المباشرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نفقات السفر و الأجور اليومية للمتدربين . - نفقات إستئجار الأجهزة والمكان. - نفقات الطعام والوجبات . - نفقات المبيت في الفنادق . <p>التكلفة الغير مباشرة .</p> <ul style="list-style-type: none"> - التكاليف الخاصة بالموظفين ، - تكلفة الإتصال بالأطراف المعنية بالتدريب . - تكلفة تصميم و إعادة مستلزمات التدريب . - تكلفة إستئجار أفلام ، شرائح ، أجهزة . <p>تكاليف عامة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تكاليف تكبدها المنظمة في توفير الخدمات للمتدربين . 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة معدلات الإنتاج . - خفض في نسبة التلقيات و الأخطاء . - خفض معدل الدوران الوظيفي . - خفض معدل الحوادث العمل . - خفض مستوى الإشراف على العاملين . - زيادة القدرة على النمو و الترقية للمتدربين ، - تحسين في إتجاهات العاملين و رفع معنوياتهم فب العمل .

المصدر: الدكتور حنا نصر الله، ص 242 .

(1) الدكتور حنا نصر الله، ص 241، 242 .

5.3-تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهاءه بفترة:

في هذه المرحلة يتم تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهائه بفترة معينة ولتكن مثلا شهر أو أكثر وذلك للتأكد من مدى تحقيق التدريب لأهدافه ونتائجه المرجوة .

ويمكن استخدام بعض الأساليب الأخرى في تحقيق ذلك كاستقصاء آراء الرؤساء المباشرين للمتدربين عن مدى التحسن الذي حدث على معارف واتجاهات ومهارات وسلوكيات هؤلاء المتدربين واستقصاء آراء المتدربين عن المكان الذي تدربوا فيه ومناقشتهم في مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي والعكس في تحسين أدائهم للأعمال التي يقومون بها⁽¹³⁾.

المطلب الثالث: أساليب تقييم البرامج التدريبية .

هناك عدة أساليب لتقييم البرامج التدريبية في ما يلي:

1- أسلوب كيرك باتريك: قد يكون إطار العمل الأكثر شهرة والأوسع انتشارا لتقييم التدريب معظم النماذج المستخدمة اليوم في تقييم التدريب هي عبارة عن نماذج متطورة عن نموذج كيرك باتريك و الذي اقترح مفهوما للمساعدة في تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها قد تطلبت فكرته أربعة مستويات من التقييم تمثل هذه المستويات الأربعة طرقا متتابعة لتقييم البرامج و كل مستوى على قدر من الأهمية في ذاته كلما تحركنا من مستوى إلى التالي تصير العملية أكثر صعوبة تستغرق المزيد من الوقت غير أنها توفر الكثير من المعلومات القيمة لا يجوز إهمال أي مستوى كي نصل ببساطة إلى المستوى الذي يعتبره المدرب أكثر أهمية كما ينبغي الإشارة إلى أن الصعوبة والتكلفة لإجراء التقييم تزداد كلما اتجهنا في المستويات(من المستوى الأول إلى المستوى الرابع).

1.1- رد الفعل : يرى كيرك باتريك أن بدأ عملية التقييم بقياس رد الفعل و انطباعات المتدربين حول التدريب يهدف هذا المقياس إلى معرفة مدى رضا المشاركين عن البرامج من حيث المحتوى،المدرين،المواد التدريبية الأساليب و الخدمات الإدارية هل كان البرنامج ممتعا و مثيرا أم أنه كان مملا و جامدا⁽¹⁴⁾.

1.2-

و يمكن الاستعانة بالأساليب التالية لقياس رد فعل البرنامج التدريبي على المتدربين منها:

_المقابلة الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التدريبي.

_الملاحظة الدقيقة للمتدربين خلال الدورة التدريبية.

تصميم استبيان يهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كمية بقدر الإمكان.

2.1-التعلم : يرتبط هذا المستوى من التقييم بقياس تعلم المبادئ والحقائق و الأساليب والمهارات المقدمة

⁽¹³⁾ ايادحماد،مرجع سابق الذكر،2009،ص25-29

⁽¹⁴⁾ نفس المرجع،ص 31

بالبرنامج وهناك شروط لا بد من مراعاتها عند استخدام هذا المستوى من التقييم أهمها :
-اختبار جميع المتدربين قبل بدء البرنامج وبعده ثم مقارنة نتائج الاختبارين .
-أن يتم القياس بشكل موضوعي ما أمكن وفي ضوء الأهداف التدريبية للبرنامج.
-أن يتم استخدام مجموعة ضابطة لمقارنتها مع مجموعة التجربة ظلة.
-أن يتم التعبير عن نتائج التقييم إحصائيا بهدف معرفة مستوى التعلم في صورة ارتباطات مستويات ثقة معين².

3.1-السلوك : يعني القياس الذى طرأ على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه.
هناك عدة إرشادات تساعد في تقييم التغيرات السلوكية وهي:

-إجراء تقييم للأداء الوظيفي للمتدربين قبل الالتحاق في البرنامج التدريبي وبعده.
-إجراء التقييم من قبل المشرف على التدريب أو من قبل مرؤوسيه أو زملائه أو من قبلهم جميعا.
-إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب، وربط التغيرات الأخيرة ببرنامج التدريب.
-يجب إجراء التقييم بعد أشهر من انتهاء البرنامج ليكون المتدرب قد مارس ما تعلمه .

4.1-النتائج : يهدف التقييم في هذا المستوى إلى معرفة أثر التدريب على مستوى الخدمات قبل وبعد البرنامج التدريبي (سجلات الأداء للموظفين-عدد الشكاوي من العملاء-مستوى الجودة للخدمات المقدمة-هدر الوقت)، و بمعنى آخر فإن التقييم على هذا المستوى يشمل النتائج الملموسة للتدريب والتغيرات التي أحدثها المتدربون بالفعل لصالح الأجهزة التي يعملون بها والتي تنعكس آثارها على نتائج عملهم ويستلزم قياسها مراقبة الأداء بعد انتهاء التدريب بوقت كاف ويشمل هذا المستوى أيضا جمع البيانات قبل وبعد البرامج والقيام بتحليل التطور الحادث.

2-أسلوب باركر: هناك طريقة أخرى اقترحها باركر لتصنيف أنواع التقييم طبقا للمعلومات المجمعة وقام بتقسيم ودراسة المعلومات إلى أربع مجموعات هي: أداء العمل أداء المجموعة رضا المشترك وكمية المعرفة التي اكتسبها المشارك¹.

1.2-أداء العمل : هو تقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل وتحديد مدى مساهمة البرامج في تطوير أداء العمل ويأتي التقييم من القياسات الموضوعية لأداء العمل بما ذلك ناتج العمل، نوعيته، التوقيت وتوفير النفقات بالإضافة إلى التغيرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل والتي تشير إلى حدوث تحسن بالأداء.

2.2-أداء المجموعة : يحدد هذا النوع من التقييم تأثير البرامج على مجموعة ما يعمل المشاركون من خلالها على تقييم البرامج للمؤسسة ككل، و هذه منطقة يصعب تقييمها نظرا لتأثير عوامل عديدة أخرى غير التدريب على أداء مجموعة العمل.

2.3- رضا المشارك : يحدد هذا النوع من التقييم نوعية الحقائق و الأساليب و المهارات التي استوعبها المشاركون وفي هذا التقييم يكون من الأفضل أحيانا إجراء اختبارات للمعلومات قبل و بعد الدورة لقياس

مقدار المعارف التي تم اكتسابها.

وإذا كان هدف الدورة اكتساب مهارة معينة، فمن المفيد للمشاركين التدريب عليها لمعرفة مقدار ما اكتسبوه، وطبقا لأسلوب باركر فإن معظم دراسات التقييم تركز على الصنفين الأخيرين وهما رضا المشاركين والمعارف التي حصلوا عليها قليل ما تندرج هذه الدراسات تحت أداء العمل وأداء المجموعة.

3-أسلوب شركة بيل:

تم تطوير أسلوب مختلف كنتيجة دراسة قامت بها إحدى الشركات و هو تصنيف جديد للنتائج في مؤتمر عقدته الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية حول تقرير فوائد التدريب الإداري، وتم تقديم المستويات التالية لنتائج البرامج⁽¹⁵⁾.

3-1- محصلات ردود الأفعال: يمثل آراء المشاركين في البرنامج ككل أو في محتوياته التفصيلية مثل مدة البرنامج، المواد الدراسية، طرق التدريس أو الأنشطة وباختصار مدى قبولهم للبرنامج ككل.

3-2- محصلات الإمكانيات: يشمل ذلك ماذا يتوقع أن يعرفه المشاركون أو يعقدونه ويفعلونه ينتجونه في نهاية البرنامج.

3-3- محصلات التطبيق: يتضمن ماذا يعرفه المشاركون أو يعقدونه أو يفعلونه في البيئة الطبيعية الواقعية التي من أجلها اعدهم البرنامج.

3-4- محصلات القيمة: تعد من أكثر النتائج أهمية لأنها توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه، ويمثل هذا الناتج إلى أي مدى استفادت المؤسسة من التدريب آخذين بعين الاعتبار الوقت والجهد والموارد المستثمرة.

المستويان الأولان يمثلان الأهداف الفورية للتدريب أما المستويان الآخران فهما يمثلان النتائج على المدى البعيد.

4- أسلوب كبروا:

هناك أسلوب عام رابع لتصنيف أنواع التقييم وهو أسلوب فريد تم استخدامه في أوروبا وله مجال أكثر اتساعا من الاستخدام التقليدي لاصطلاح التقييم في الولايات المتحدة الأمريكية.

كما الوضع مع الأساليب الثلاثة السابقة يوجد أربعة أصناف رئيسية لتقييم الدراسات و هي كالتالي⁽¹⁶⁾:

4-1- تقييم السياق: يتضمن استخدام المعلومات عن الوضع العملي للبيئة المحيطة ويقرر التقييم ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب و يتم تقييم ثلاثة أنواع من الاهداف:

الأهداف النهائية: هي أوجه القصور المعينة بالمؤسسة التي سيتغلب عليها أو يحد منها البرنامج.

الأهداف المتوسطة: هي التغيرات في سلوك الموظفين في العمل اللازم لتحقيق الأهداف النهائية.

الأهداف الفورية: هي المعارف الجديدة والمهارات ووجهات النظر التي ينبغي للعاملين ان يكتسبونها لتغيير

⁽¹⁵⁾ اياد حماد، مرجع سابق الذكر، 2009 ص 39 .

⁽¹⁶⁾ اياد حماد، مرجع سابق الذكر، 2009 ص 39 .

سلوكهم المطلوب للوصول إلى الأهداف المتوسطة.

2-4- تقييم المدخلات: يمكن من الحصول على استخدام معلومات عن موارد التدريب الممكنة للخيار بين المدخلات البديلة إلى برامج تنمية الموارد البشرية ويتضمن هذا النوع من التقييم تحليل الموارد المتاحة وتحديد إمكانية نشرها حتى تكون أمامنا فرصة كبيرة لإحراز الأهداف المطلوبة وقد تحد بعض العوامل مثل الميزانية ومتطلبات الأداء من الخيارات المتاحة.

ومن الأسئلة التي ترتبط بهذا التقييم¹:

- ماهي المميزات المرتبطة بالطرق المختلفة لتنمية الموارد البشرية؟

- هل من المفيد للمؤسسات الخارجية أن تلعب دورا فعالا في تنفيذ البرنامج؟

- هل من المفروض تطوير البرنامج مع المواد الداخلية؟

- هل ينبغي للمؤسسات الشريكة أن تشترك في البرنامج؟

- ما هي النتائج التي تم إحرازها عند تنفيذ برنامج مماثل في الماضي؟

3-4- تقييم ردود الأفعال: يشمل ذلك استخدام معلومات عن ردود أفعال المشاركين لتطوير عملية تنمية الموارد البشرية كما يقوم بعض المدربين بعمل محاولة اكتشاف آراء المشاركين في البرنامج في نهاية الدورة وفي تقييمات المتابعة.

والصفة المميزة لهذا النوع من التقييم هي أنه يعتمد على تقارير المشاركين الذاتية وليس هناك شك أن آراء المشاركين يمكن أن تكون مساعدة ومفيدة جدا إذا تجميعها بأسلوب منظم.

4-4- تقييم النتائج: يشمل ذلك استخدام معلومات عن النتائج (مخرجات) لتنمية الموارد البشرية وتطوير البرامج المستقبلية وهذا أهم جزء في عملية التقييم.

و إذا ما أردنا الاستفادة من تقييم المخرجات فلا بد من الإعداد الجيد قبل بدء البرامج التدريبية وهناك أربع مراحل تشكل تقييم المخرجات:

- تحديد أهداف الاتجاه.

- اختيار أو تكوين بعض القياسات لهذه الأهداف.

- عمل القياسات في الوقت المناسب.

- تقرير النتائج واستخدامها لتطوير البرامج.

المطلب الرابع: مفاهيم شروط فعالية نظام التدريب

لكي يحقق التدريب الفعالية لابد أن نراعي الاعتبارات الآتية⁽¹⁷⁾:

1- الاعتبار المالي: لا يعد التدريب مجالا للتسوق والحصول على أفضل سعر أو تكلفة، فالتكاليف ترتبط

(17) اياد حماد، مرجع سبق ذكره، 2009 ص 45

بالأساليب التدريبية المتبعة من أجل تحقيق الأهداف ذاتها، كما أنها ترتبط بالوقت الذي ينفقه المدرب في تدريب الأفراد أما التدريب خارج العمل يشمل النقل ، أجور المدرب ، المتدرب وإعداد الأوراق المرجعية للتدريب من الممكن الأخذ بعين الاعتبار المنح العائلية للمساعدة في تقليل تكاليف التدريب.

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

3- الاختيار السليم للمدربين: يعد الاختيار الدقيق للمدربين من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التدريب أهدافه ويمكن أن يشمل خيار المدربين⁽¹⁸⁾:

_ مدربين من داخل المنظمة.

_ مستشارين تدريبيين من خارج المنظمة.

_ أساتذة جامعات.

_ هيئات متخصصة بالتدريب.

_ المدراء ورؤساء الأقسام.

_ الزملاء المتميزين في العمل.

ويمكن أن يكون التدريب داخلي أو خارجي لمواجهة متطلبات التدريب المختلفة سواء بالنسبة للمدربين الداخليين أو الخارجيين لا بد أن يكون هم أنفسهم قد حصلوا على التدريب الملائم المخصص لتلبية المهام المطلوبة منهم.

4- الاختيار المناسب لمكان التدريب: يكون هناك تصميم مناسب لغرفة التدريب بحيث يكون بإمكان الجميع المشاهدة والسماع بالشكل المطلوب وهناك بعض الأساليب التدريبية تتطلب غرفاً خاصة لتنفيذها، وتتوفر فيها سبل الراحة من حيث التهوية ودرجة الحرارة المناسبة.

5- تجهيز مكان التدريب بالمستلزمات التدريبية الحديثة: أن تنفيذ الأساليب التدريبية بفعالية تتطلب أمكنة خاصة وتجهيزات ملائمة من حيث الأثاث مثل الألواح الخشبية والورقية، آلات عرض الأفلام والصور والشاشة الملحقة بها إلى فيديو بكل مستلزماته حواسيب من أجل التطبيق، ووجود مركز مصادر تعلم معد إعداداً جيداً بحيث يوفر قاعدة معلوماتية جيدة للمتدربين.

6- الاختيار العملي للمتدربين وفق الحاجات التدريبية: يجب تصميم التدريب بحيث يكون ملائماً للأشخاص المتدربين، وفق دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية مع مراعاة الأساليب التدريبية التي تختلف باختلاف طبيعة المتدربين والأخذ بعين الاعتبار لدى اختبار المتدربين ما يلي:(عدد المتدربين، مؤهلات

(18) الباحث أيمن عبد السلام سليمان، ص 31،

المتدربين، خيارات المتدربين الوظيفية، وظائفها الحالية).

7- تحديد الأهداف والموضوعات ومفردات البرنامج التدريبي بطريقة علمية صحيحة: يجب أن تشتق الأهداف في ضوء الاحتياجات التدريبية وكل هدف يترجم إلى موضوع و ينبثق من كل موضوع مفردات تحقق الهدف المطلوب ويغطي موضوع التدريب ثلاثة مجالات هي: (مجال المعرفة العامة، مجال المهارات والمجال السلوكي).

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين أن التدريب استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين وأنه عملية مخططة ومستمرة تستهدف إجراء تغيير في المعارف، المهارات، وسلوكيات العاملين ليتمكنوا من الإبداع و التكيف مع التغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة و أن فاعلية و كفاءة النشاط التدريبي يتوقف على التشخيص والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمؤسسة والعاملين تتطلب وضع هيكل متكامل مستندا إلى التحليل الدقيق لفجوة الأداء في المؤسسة.

كما أن العملية التدريبية هي جزء من نظام كبير وهي في حد ذاتها نظام متكامل يحتوي على عدة أنظمة فرعية تتوقف فعاليتها على درجة تماسك هذه الأجزاء فيما بينها، كما أن فعالية أي نظام فرعي تتوقف على مخرجات نظام فرعي آخر من النظام الكبير نظام التدريب ومن أهم مشكلات العملية التدريبية أنها يمكن أن تنظف آثارها بعدما تمضي مدة زمنية ليست طويلة غذا لم يكن الفرد المتدرب واعيا باستمرار التنمية الذاتية لنفسه، وضرورة تطبيق ما تعلمه من مهارات ومعارف في المؤسسة.

وعليه كان من الضروري تقييم العملية التدريبية من خلال أداء المؤسسة ودورها في تحسين الصور المختلفة للفعالية التنظيمية الاقتصادية منها و الاجتماعية في ضوء ملاحظة مؤشرات قبل و بعد التدريب وهي تختلف من كاتب لآخر، ومن مؤسسة لأخرى.

الفصل الثالث:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي
لخضر

تمهيد

باعتبار أن المؤسسة الصحية- كغيرها من المؤسسات- تنشط في بيئة حركية الأمر، الذي يستدعي توفر إدارة عملية إبداعية تتفق والمتغيرات السكانية المتوقعة كما ونوعا وتتلاءم مع المستجدات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والصحية وتستطيع مواجهة التحديات المنتظرة.

وتتطلب مواجهة التحديات الأنية والمستقبلية تحولات مدروسة في كيفية إدارة المؤسسات الصحية، مما يستوجب عليها تبني توجهات حديثة تعتبر كمدخل للتغيير؛ كالإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة، بهدف تحسين الخدمة الصحية بشكل يتصف بالتميز. كما أن المؤسسة الصحية اليوم بحاجة ماسة إلى إعادة هندسة تمكّنها من مواكبة المتغيرات والتكيف مع المستجدات بالموضوعية العلمية المطلوبة.

ولقد فرضت التحديات الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والصحية على المنظومة العمومية للصحة بالجزائر اللجوء إلى استراتيجيات التغيير والتطوير الفعال، لجعل الأهداف والبناء التنظيمي وأساليب الإدارة والتشغيل والعاملين فيها في حالة انسجام وتقبل لعوامل التغيير المتسارعة.

فعملت السلطات المعنية على البحث عن الحل المناسب كبديل لتنظيم القطاع الصحي والذي يتمثل في الخريطة الصحية الجديدة التي جاءت وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية، والذي يسعى إلى إعطاء الاستقلالية لكل منهما وبالتالي الفصل بين تسيير المستشفيات والهياكل خارج الاستشفائية، حيث يتمثل الهدف الجوهري من التغيير في تقرب الخدمة الصحية من المواطن وتحقيق أفضل تغطية للهياكل الاستشفائية في المناطق الداخلية والجنوبية للوطن.

وعليه قمنا بتقسيم الفصل التطبيقي إلى مبحثين:

- المبحث الأول : نبذة عن المؤسسة الصحية.
- المبحث الثاني : التدريب في المؤسسة.

المبحث الأول: المؤسسة الصحية

سنحاول في هذا المبحث إعطاء نبذة عن حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر التي تعد من أهم القطاعات على مستوى الدائرة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

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

انشأت المؤسسة بناء على المرسوم الرئاسي رقم 07/140 المؤرخ في 19 ماي 2007 الموافق ل 02 جمادى الأولى 1428 المتضمن إنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسات العمومية الاستشفائية EPH و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية EPSP .

وقد أعطي لبطاقة تعريفها رقم حسابها الجاري 7957 08 805 ورقم السجل الجبائي 1940 1985 001 اما سجلها التجاري 0470 07 809 ورقم ضمانها الاجتماعي 1950 23 51 .

تقع المؤسسة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر شمال دائرة سيدي لخضر على الطريق الوطني المؤدي للميناء الصغير بمساحة تقدر ب 2600 متر مربع تحت اسم 20 أوت 1956 ; تشرف على تغطية كثافة سكانية تقدر 75 650 نسمة انفصلت عن القطاع الصحي سيدي علي سنة 2008 بصدور المرسوم الرئاسي 2007 بعدما كانت فرع تابعة له بحوالي 120 عامل أما إلى غاية 31 مارس 2018 فحوالي 262 عامل تغطي صحيا ثلاث بلديات تتمثل في :

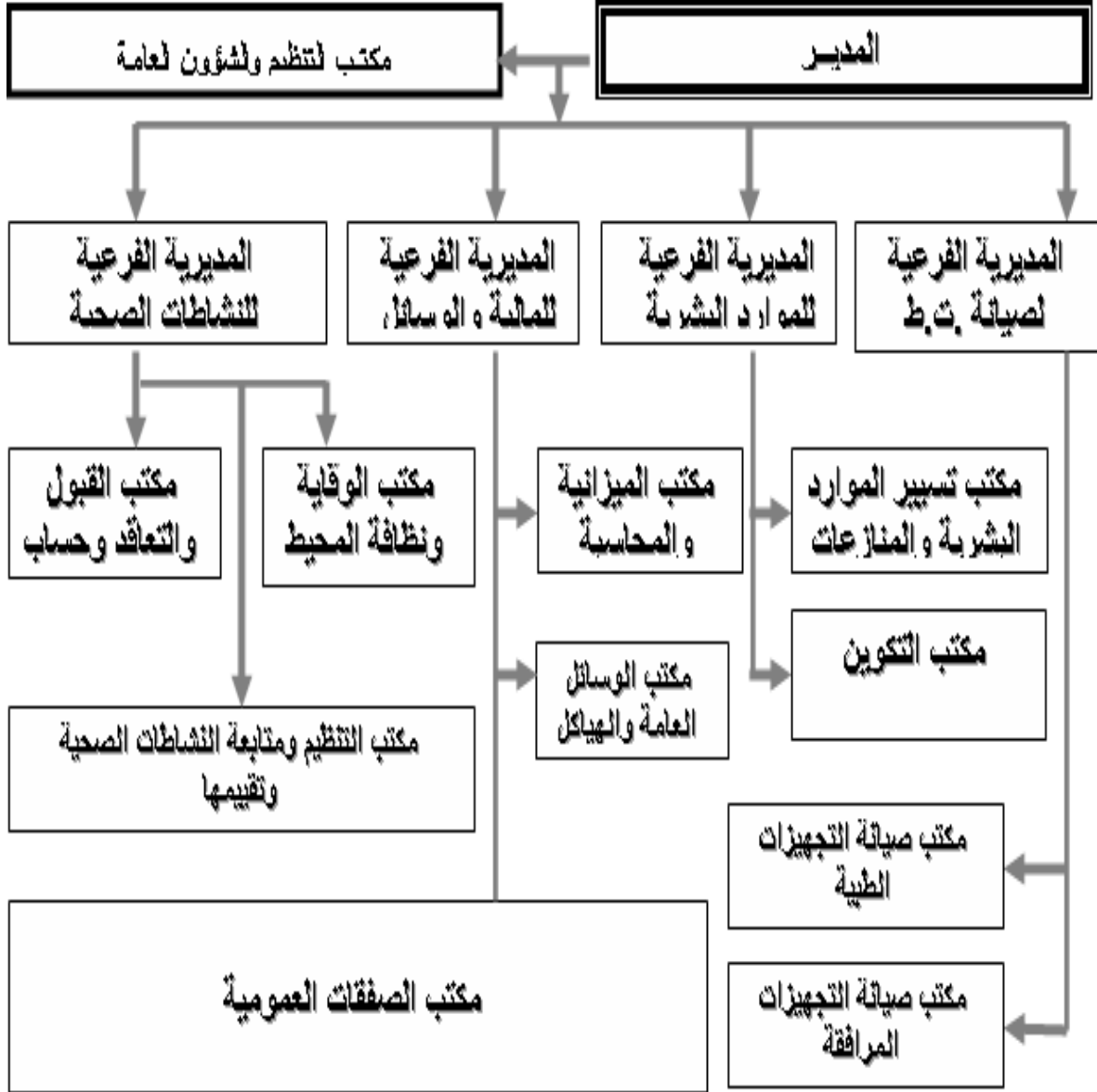
- عيادة متعددة الخدمات سيدي لخضر
- عيادة متعددة الخدمات بحجاج
- عيادة متعددة الخدمات بين عبد المالك رمضان .

تتمثل مهامها في :

تقديم الخدمات العلاجية والاستعجالات الطبية وأنشطة الوقاية وكافة الأنشطة التي تهدف إلى حماية وترقية الصحة العمومية كما تتولى في تطبيق البرامج الصحية المحلية و المساهمة في حماية وترقية المحيط في المجالات المتعلقة بالوقاية و النظافة و محاربة الآفات الاجتماعية والأوبئة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية

الشكل (1-3) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية

• المدير:

- يعين المدير وتنتهي مهامه بقرار من الوزير المكلف بالصحة ويساعده في تأدية مهامه مديرون ومساعدون ويعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة و باقتراح منه (مدير المؤسسة) ويقوم بالمهام التالية :
- ✓ تنفيذ مداورات المجلس الإداري.
 - ✓ الأمر بالصرف بخصوص نفقات وإيرادات المؤسسة.
 - ✓ تحضير مشروع الميزانية التقديرية.
 - ✓ يقوم بإبرام كافة العقود والصفقات ويتحمل الالتزامات الناتجة عن ذلك.

• الأمانة:

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

• المجلس الإداري:

يضم الأعضاء التالية :

- ا- مدير المؤسسة.
- ب- مدير وعضو يمثل مديرية الصحة.
- ج- ممثل السلك الطبي
- د- ممثل السلك الشبه طبي
- هـ- ممثل الميزانية والمراقبة
- و- ممثل المجلس الشعبي البلدي
- ي- ممثل المجلس الشعبي الولائي
- ع- أمين الخزينة ما بين البلديات
- غ- التأمينات
- ف- PCM

• المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

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

ا- الميزانية والمحاسبة :

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

الميزانية ومتابعة الوضعية المالية:

ب- مكتب الصفقات العمومية:

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

ج- مكتب الوسائل العامة والتجهيزات:

تتمحور في حوصلة التجهيزات وجميع الأجهزة الطبية بحيث تتم صيانتها و تصلحها و جردها على مستوى المصالح الصحية ويشمل كل أنواع و أصناف الأجهزة .

● المديرية الفرعية للموارد البشرية :

مهامها مصلحة المستخدمين وتضم:

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

ب-مصلحة الرصيد:

تضم منح مستحقات العمال من الراتب الشهري منحة المردودية, منحة المناوبة, منحة الخدمة المهنية وتكون تحت إشراف المراقب المالي وأمين الخزينة.

ج- مكتب النزاعات: يعمل على حل المشاكل الإدارية التي تقع بينه وبين الإدارة المستخدمة.

د- مصلحة التكوين:

هـ- من حق الموظفين إجراء تكوين على حساب المؤسسة سواء كان لاكتساب الخبرة أو الترقية .

● المديرية الفرعية للصيانة والتجهيزات الطبية:

يخص هذا الفرع الصيانة والعتاد الطبي

● المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

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

● الصيدلية : تضم الأدوية و العتاد الطبي

● المجلس الطبي :يتكون من 3 أعضاء إلى 6 أعضاء يضم الأطباء والمرضىين.

هذا فيما يخص الجانب الإداري إما عن الجانب تقني هناك عدة مصالح تتمثل في :

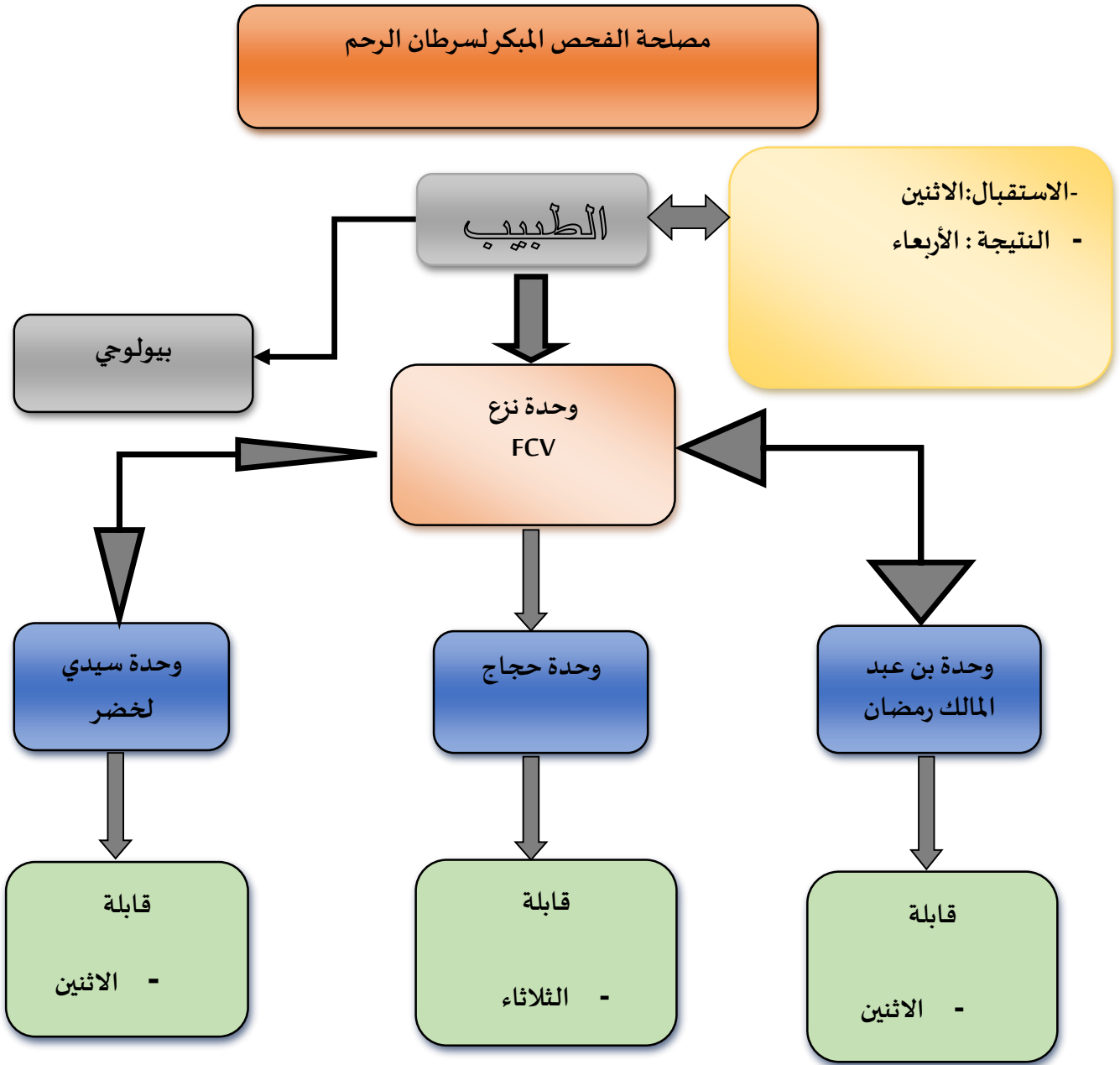
● مصلحة الاستعجالات وتعمل على التكفل السريع للمرضى الذين هم في حالة خطيرة كما إن هناك قاعة أخرى للعلاج والتضميد واللقاح .

● مصلحة الولادات.

● مصلحة الأشعة .

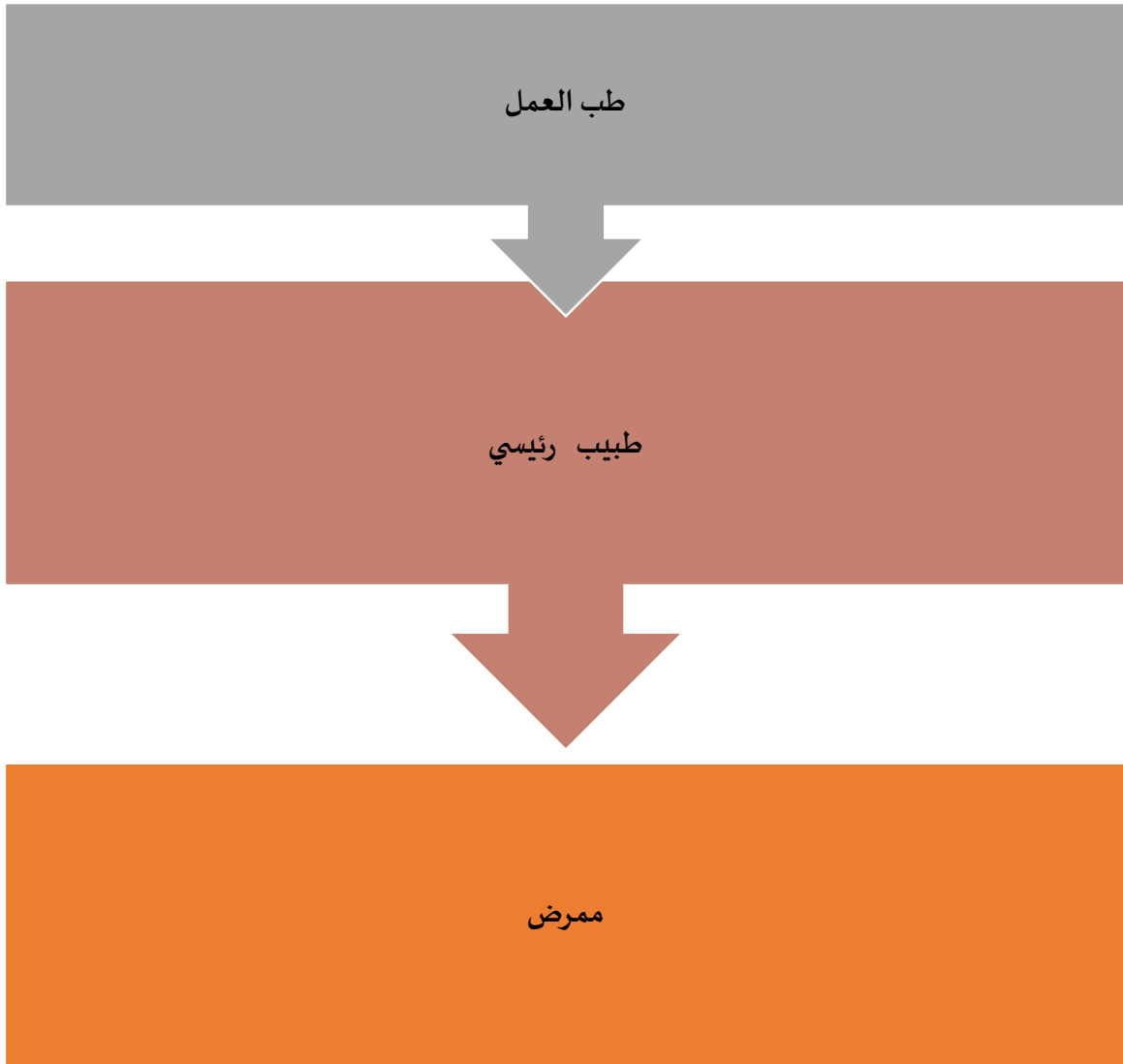
● المخبر للتحاليل .

-
- مصلحة حماية الأمومة والطفولة تعمل على التلقيح واكتشاف التشوهات المبكرة للطفل متابعة ومراقبة النمو والتطور الطبيعي للرضيع
 - مصلحة تباعد الولادات تنظيم النسل ومتابعة النساء الحوامل والكشف المبكر لسرطان الرحم FCV والمخطط التالي يوضح توزيع المهام على مستوى الوحدات التابعة للمؤسسة
 - مصلحة طب العمل: الاهتمام الدائم للعمال وتوعيتهم ومتابعة حالاتهم الصحية
 - مكتب النظافة: يعمل على متابعة ومراقبة تحاليل مياه الشرب والبحر والمخبوزات والمحلات التجارية
 - الطب المدرسي : يعمل علي العلاج الفيزيولوجي والنفساني للمتمدرسين
 - مصلحة محاربة أمراض السل: مكافحة ووقاية وكشف عن أمراض السل.
- والأشكال التالية توضح ذلك .
- الشكل(3-2) : الكشف المبكر لسرطان الرحم



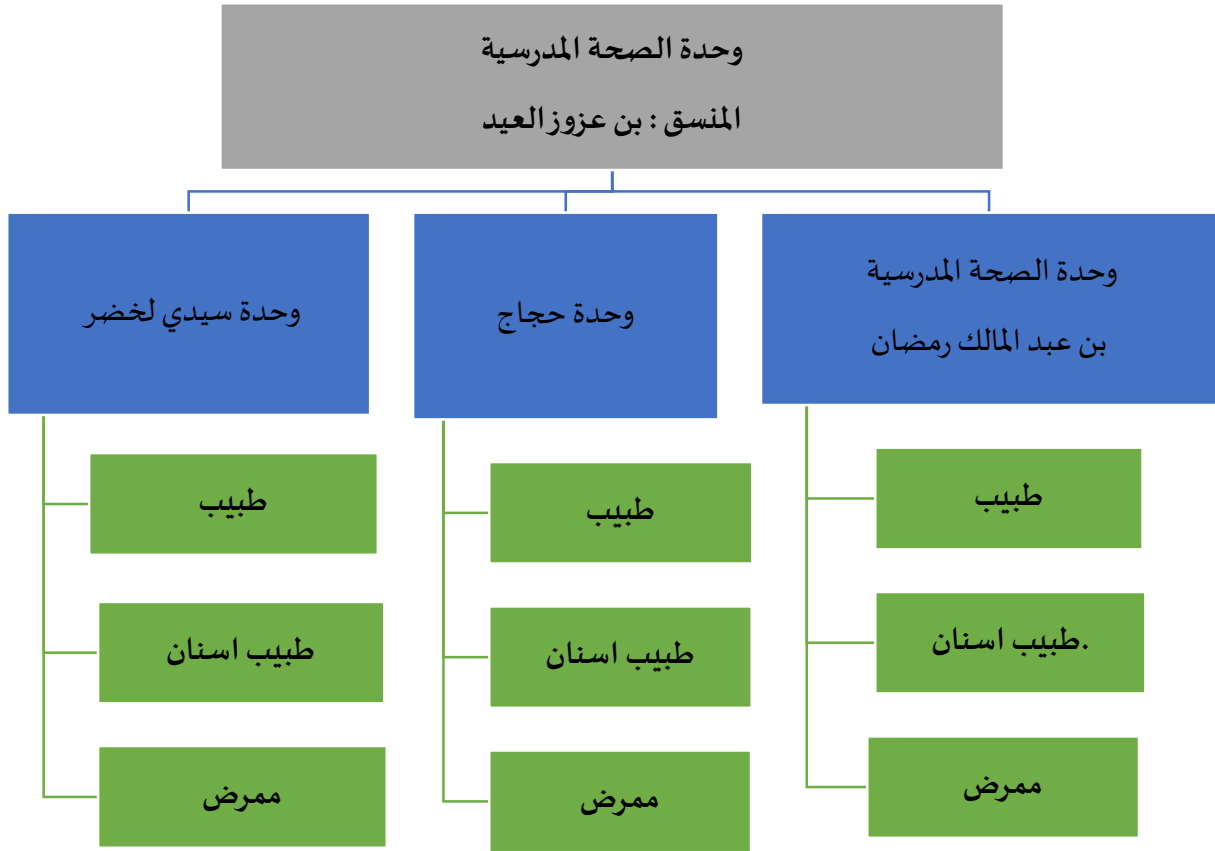
المصدر: من اعداد الطالبين بالاستعانة ب مصلحة الأمومة والطفولة

الشكل (3-3): طب العمل



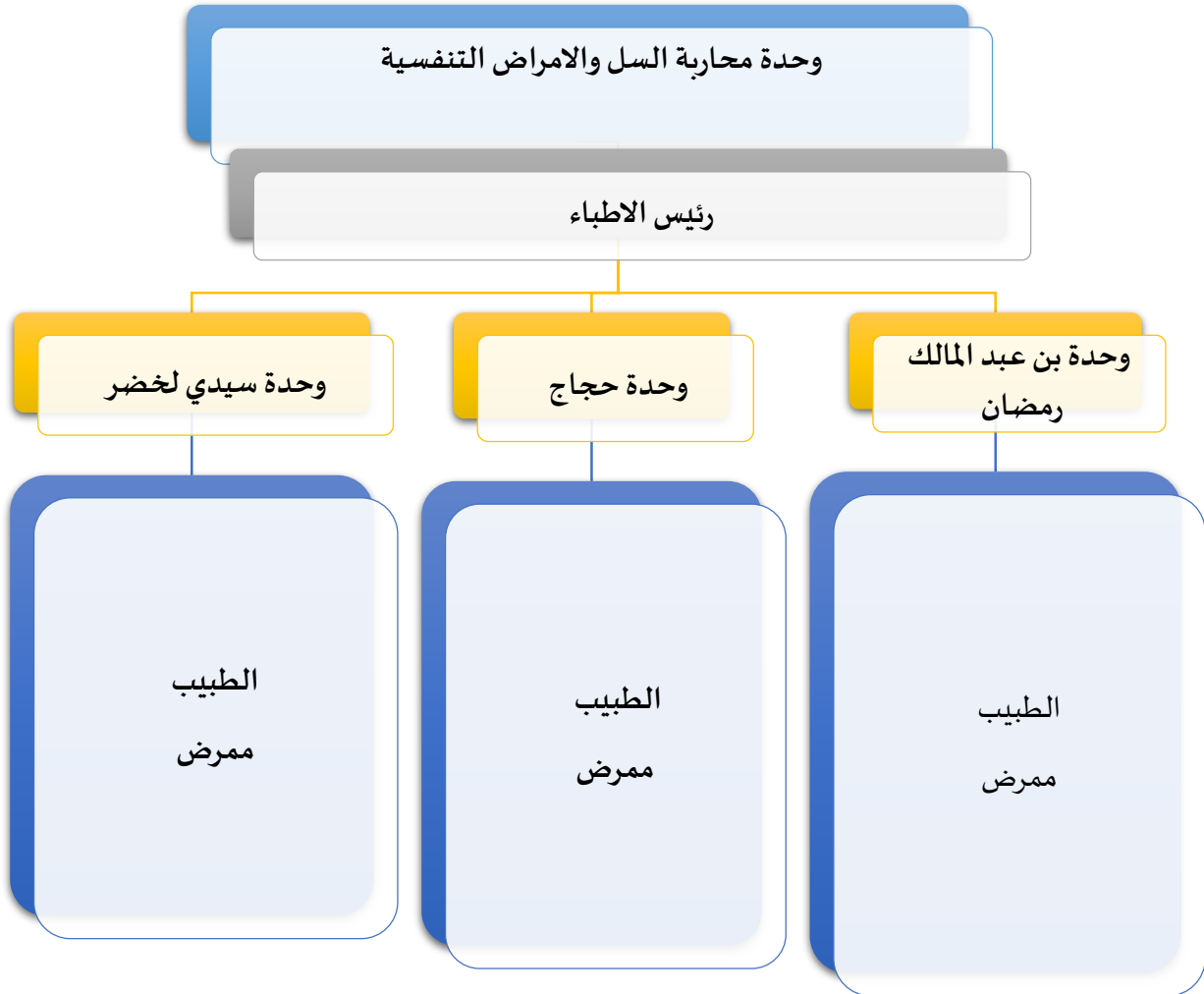
المصدر: من اعداد الطالبين بالاستعانة ب مصلحة طب العمل

الشكل (3-4): الطب المدرسي



المصدر : من اعداد الطالبين بالاستعانة ب وحدة الصحة المدرسية بسيدي لخضر

الشكل (3-5) : وحدة محاربة السل والأمراض التنفسية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاستعانة ب وحدة محاربة السل والأمراض التنفسية بسيدي لخضر.

- من خلال الهيكل التنظيمي أعلاه يتضح أن العيادة المتعددة الخدمات تقوم بالمهام الموالية:
- توفير الفحوصات المتخصصة على حسب الأطباء المتخصصين المتاحين وذلك بالتنسيق مع المؤسسة العمومية الاستشفائية الأقرب إليها.
 - ضمان الأنشطة شبه الطبية مثل تغيير الضمادات، الحقن...إلخ
 - التكفل بالاستعجالات الطبية الجراحية وذلك من خلال ضمان المناوبة الدائمة أي 24 س/ 24 سا وتوفير على الأقل سيارة إسعاف وكذا توفير أسرة من أجل مراقبة المريض أو في حالة بقائه للاستشفاء، وهذا الإجراء يكون بقرار من الوزارة الوصية في حالة ما إذا كانت المنطقة بعيدة أو معزولة.

- تأمين الأنشطة الوقائية من خلال:
- ✓ تطبيق ومتابعة البرامج الوطنية والمحلية للصحة العمومية.
- ✓ تطبيق ومتابعة الأنشطة المتعلقة بالأم والطفل.
- ✓ متابعة الأمراض المعدية وغير المعدية.
- ضمان الوظائف المساعدة على التشخيص كمخبر للتحاليل الطبية لفحوصات الدم، الأمصال، البيوكيماوية، البكتيريا ومركز للأشعة.
- والجدير بالذكر أن العيادة متعددة الخدمات تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف الموالية:
- تحديد الأولويات في تقديم العلاجات الأساسية.
- إعادة ترتيب الأنشطة الصحية من أجل تلبية احتياجات السكان.
- العمل على تحسين الاستقبال ونوعية العلاجات المقدمة.
- تقوية وتكثيف الأنشطة الوقائية.
- تقوية علاقة الطبيب بالمريض من أجل تحقيق مفهوم " طبيب الأسرة ".
- تصحيح التفاوت في توزيع الهياكل خارج الاستشفائية من أجل الضمان الأحسن للطب الجوارية.
- وفي الأخير، يجب التنويه إلى أن عدد العيادات متعددة الخدمات ازدادت بـ 18 عيادة، حيث كان عددها سنة 2007 يقدر 1477 وصار سنة 2021 يبلغ 1500، أما فيما يخص قاعات العلاج فعددها بقي ثابتا 5117.

أقسام الموظفين :

الجدول (1-3): توزيع الموظفين في المؤسسة حسب التخصص

العدد	الرتبة
01	- مدير المؤسسة
04	- ممارسين متخصصين مساعدين (أطباء)
22	- أطباء
08	- جراح الأسنان
01	- صيدلي
04	- نفسانيين
04	- بيولوجيين
03	- شبه طبيين
150	- قابلات
10	- أسلاك مشتركة
27	- عمال مهنيين:
40	• عمال النظافة
32	• سائق
	• عون امن
	- المتعاقدين:
	• عقودما قبل التشغيل
	• تشغيل الشباب
	• عقود مفتوحة
262	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

تعليق :

تتكون المؤسسة من مدير وممارسين متخصصين أطباء و جراح أسنان وصيدلي و نفسانيين وبيولوجيين وشبه طبييين وقابلات و أسلاك مشتركة وعمال مهنيين ومتعاقدين .

المبحث الثاني : تقييم واقع التدريب في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر

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

المطلب الأول : التدريب بمؤسسة التريص

1- اعداد برامج التدريب :

ان إدارة التدريب بطريقة فعالة تتطلب اعدادا خطط وبرامج تدريبية والعمل على استغلال كل الموارد المتاحة لضمان نتائج إيجابية للنشاط التدريبي .

أ- الية تنظيم التدريب في ميدان الصحة : ان انشاء اليات لتفعيل أنشطة التدريب في المؤسسات الصحية يتطلب وجود اطار سياسي وقانوني لذلك فقد اكدت القوانين على الزامية إقامة أنشطة التدريب بالنسبة للمؤسسات الصحية من جهة وكونه حقا من حقوق الموارد البشرية العاملة في هذا الميدان من جهة أخرى .

وينص القرار الوزاري رقم 02 المؤرخ يوم 18 مارس 1998 على الرهانات الاستراتيجية التي تتضمنها أنشطة التدريب والتنمية وذلك من خلال تأكيده على¹: الحق في الاستفادة من التدريب لكل من يمارس في مجال الصحة مهما كان نوع عمله . الزام كل المؤسسات بوضع خطة سنوية للتدريب .

الزامية تقييم أنشطة التدريب من اجل قياس وتقدير اثرها على تشغيل المصالح الطبية وعلى تحسين عملية التكفل بصحة المواطنين .

بالإضافة الى ذلك تلزم الدولة القيام بخطط تدريبية سنوية وأخرى لأكثر من سنة وذلك على المستوى الوطني والجهوي والمحلي ويجب على المؤسسات الصحية تخصيص 1.5 % من ميزانياتها للتدريب . فالمراكز والمؤسسات الصحية ملزمة بالقيام بوضع خطط وبرامج تدريبية على المدى الطويل ومن ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم البرامج السابقة من اجل التنسيق والمساهمة في وضع الخطط على المستوى الوطني.

¹ : politique de formation continue des personnels de sante.dirction de la formation ministere de la sante et de la population decembar 2001.

2- اعداد الخطط التدريبية بالمؤسسة²:

تقوم مديرية الموارد البشرية بالسهر على اعداد البرامج التدريبية وكما هو معلوم فان اعداد أي برنامج تدريبي لا يتم الا اذا كان هناك تحديد للاحتياجات التدريبية وتقع مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية على

عاتق رؤساء المصالح من الأطباء ويعتمد هؤلاء على خبرتهم العملية والعملية في ملاحظة أي تدهور في أداء الموارد البشرية الطبية والشبه طبية فضلا عن ذلك فهم يقومون بملاحظة أي انخفاض في مستوى النشاط في المصالح والاقسام والصعوبات التي تظهر في بعض الوظائف والتخصصات .

- ويتم اعداد النشاط او البرنامج التدريبي حسب الخطوات التالية :

- ✓ تحديد هيكله المبادرة المقترحة للنشاط التدريبي يقوم بها رئيس فرع التكوين مثلا.
- ✓ موضوع النشاط التدريبي .
- ✓ الأهداف مثلا تطوير المعارف في مجال التكفل الشامل بمرضى السكري او طب الأورام .
- ✓ الفئة المستهدفة .
- ✓ عدد المشاركين.
- ✓ مدة النشاط او البرنامج التدريبي .
- ✓ التوقيت ومكان التدريب.
- ✓ التكلفة التقديرية للبرنامج التدريبي
- ✓ الالتحاق الفعلي بالبرنامج التدريبي.

هذا فيما يخص اعداد البرنامج التدريبي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر ونلاحظ بعض الاختلاف في هذه الخطوات العلمية ومختلف الخطوات والمراحل المتفق عليها نظريا فيلاحظ عدم ظهور بعض المراحل الهامة كمرحلة التحليل و عملية تحديد الاحتياجات التدريبية كما لا تظهر عملية التقييم بطريقة واضحة وكأنها تختصر في عملية تقدير التكلفة التدريبية فحسب . والا ان هناك اليات لتقييم أنشطة التدريب تتكفل بها جهات معينة وقد قامت هذه المؤسسة الصحية بعدة برامج تدريبية

(3)2021/2020

² : www.sante.dz/dossier/diraction_formation/politique-personnels-de_sante.htm consulté le 25/04/2021.

(1) نقلا عن رئيس مكتب التكوين بمديرية الموارد البشرية .ادارة المؤسسة العمومية سيدي لخضر

المطلب الثاني : أنواع التدريب في المؤسسة .

هناك نوعين من التدريب بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر
التدريب داخل الوطن: به أنواع

1- التدريب بالمؤسسة : ويكون هذا عموما للشبه الطبي او الطبي وغيره حديثي التوظيف ويتم عن طريق الممارسة والاحتكاك بذوي الخبرة والكفاءات كما يتم برمجة يوم دراسي بقاعة خاصة على مستوى المؤسسة ويكون أيضا عن طريق تنظيم أيام دراسية وملتقيات .

2- التدريب خارج المؤسسة : يكون هذا النوع من التدريب ببرمجة برامج تدريبية على مستوى مراكز تدريبية معتمدة من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات .

ب- التدريب خارج الوطن: ويتم هذا النوع ببرمجة مجموعة من البرامج التدريبية خارج الوطن ويكون عن طريق ارسال أطباء الى دول اجنبية ويتم تخصيص ميزانية من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات خاصة بكل المؤسسة من اجل اكساب الأطباء جهازية عالية والاحتكاك بهم .

المطلب الثالث : الوسائل التدريبية المتاحة

ان الجهود التدريبية مستمرة فكل شخص عامل بالمؤسسة في حاجة للمحافظة على المعارف والمهارات اللازمة وحتى الاتجاهات الإيجابية وتنميتها وتطويرها من اجل أداء المهام والوظائف الموكلة اليهم بالطريقة الفعالة. فالنشاط الاستشفائي والطبي بالمؤسسة العمومية سيدي لخضر في تزايد مستمر. اضيف الى ذلك اهداف الوقاية الاجتماعية من الأمراض والابوة والتي تتطلب عملية البحث المستمر وبالإضافة الى ذلك فان الامراض المزمنة كأمرض السكري ومرض ضغط الدم والاورام الخبيثة أصبحت تشكل عبئا على المرضى من افراد المجتمع من جهة وعلى النظام الصحي الوطني من جهة ولتدريب العنصر البشري دور كبير في رفع قدرات المنظومة الصحية ككل على مواجهة الصعوبات والمشاكل التي يعاني منها المرضى ولهذا الزاما كان على الإدارة الوصية بتخصيص فضاءات واطقات لتدريب الأطباء والمرضى على مستوى المؤسسة وسنعطي بعض الأمثلة عن التدريب في المؤسسة .

- برامج تدريبية للتكفل بأمراض السكري : وذلك بمعرفة مرضى السكري وعدد حالاته مع اتباع برنامج علاجي للمرضى.
- برامج تدريبية للوقاية من مرض الكورونا: وذلك بالقيام بحملات تحسيسية مع اتباع بروتوكولات صحية للحد من انتشار هذا الوباء .
- برامج تدريبية لمرض ضغط الدم : توعية ومعرفة الدواء واتباع الطريقة المثلى للوقوف مع مرضى ضغط الدم
- دورة تدريبية حول المراقبة الوبائية
- دور تدريبية حول طب الكوارث الطبيعية : برامج وايام تكوينية لمعرفة كيفية التعامل مع المرضى والمصابين اثناء الكوارث الطبيعية.

خلاصة الفصل الثالث :

- لقد حاولنا من خلال هذا الفصل اجراء دراسة ميدانية للتعرف على اثر تدريب العنصر البشري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر وقمنا بدراسة ميدانية عامة على كل ما يتطرا اليه العنصر البشري اثناء فترة تدريبيه .
- وانطلاقا من عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية في المؤسسة توصلنا الى ان اتجاهات الافراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة بان للتدريب فعالية كبيرة من خلال تحسين الخدمات الصحية والتكفل الأمثل بالمرضى .وان من خلال المعاينة تم التوصل الى ان سبب تحسين المستوى الخدماتي في المؤسسة راجع للتدريب .

الخاتمة العامة

خاتمة عامة

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المؤسسات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذ أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية، ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة وجود وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات من أجل البقاء و الاستمرار و مواجهة التغيرات و التحديات المختلفة في ظل العولمة، والمستشفيات الجزائرية هي جزء من البيئة العالمية تتأثر وتؤثر فيها وهناك تحديات و تغيرات سريعة جدا تؤثر على هذه المستشفيات، وهذا بالتالي يتطلب الاهتمام بالأفراد العاملين وتدريبهم بحيث تكون لديهم المعرفة و المهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة نواحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية.

إن استراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المستشفى بشكل عام وخصوصا في مجال تحقيق التحسين المستمر في تأدية الخدمات الصحية، بحيث يجب أن يعمل التدريب في إطار أكبر يشمل البرامج التدريبية على مستوى المستشفى ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمستشفى ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة

لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثمارا في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين أفراد مناسبين من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويدهم بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة و فاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المستشفى بشكل عام.

إن عملية تدريب الأطباء العاملين بالمستشفيات تعتبر إحدى أهم العناصر في تحسين الأداء والرفع من نوعية الخدمات الصحية، وأن التحسين المستمر لمعارف ومهارات وسلوكيات مقدمي الرعاية الصحية لها الأثر الأكبر في تحقيق الفعالية وتحسينها وتعزيز الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف وتحقيق رضا المريض، وأنه لا يمكن تحقيق التحسين المستمر إلا من خلال تدريب الأطباء في المؤسسات الصحية، من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية والتميز في تقديم الرعاية الصحية.

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات :

تبين من الدراسة الميدانية أن التدريب قد اكتسب أهمية عالية كوسيلة لتحقيق الفعالية ولتحسين الخدمات الصحية ورفع الأداء في المستشفيات الجزائرية ووفقا لاتجاهات أفراد العينة في المستشفيات محل الدراسة

الذين عبروا أيضا عن إمكانية مقبولة لتطبيق التدريب وفق أسس مفهوم رفع الأداء في مؤسساتهم الاستشفائية، ويمكن تحديد أهم الاستنتاجات التي توصلت لها هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- وجود اتجاهات قوية لدى مفردات العينة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر محل الدراسة تبين قوة اهتمام الإدارة بالعملية التدريبية
- 2- وجود قناعة عالية لدى المتدربين بأن الوصول لتحسين الخدمات الصحية يتطلب تطبيق عناصر التدريب وفق الأهمية التي بينها المتوسطات الحسابية.
- 3- إن للتدريب دور كبير في توفير المعلومات والمهارات للمورد البشري وبالتالي يرفع من فعالية تقديم الخدمات الصحية وتحسين بعض السلوكيات للأطباء للتعامل الجيد مع المرضى
- 4- أكدت آراء المتدربين أن التدريب يعمل على صقل كفاءة أدائهم وهذا من جهة الواقع العملي والذي يتفق مع الجانب النظري الذي تناولناه في الدراسة والذي يؤكد أن من الأهداف الأساسية للتدريب هو رفع وزيادة كفاءة أداء العاملين
- 5- إن العنصر البشري المستجوبين لديهم قناعة كاملة بأن التدريب يؤدي إلى رفع كفاءتهم، وبأن التدريب يساعد في حل المشاكل التي تواجههم، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة (لأبعاد التدريب) تحديد الاحتياجات التدريبية تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، تقييم العملية التدريبية، مجتمعة في تحسين مستوى الفعالية لتقديم الخدمات الصحية واتكفل الأمثل بالمرضى.
- وبعد الدراسة ومعالجة البيانات نستخلص إلى أننا نقبل بالفرضية الأولى والثانية كإجابة عن الأسئلة المطروحة.
- 6- من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها التمسنا في تنوع البرامج التدريبية على الرغم من توفرها إلا أنها لا تمس كل الأسلاك الطبية و بعض الاقسام و بالتالي نرفض الفرضية الثالثة.

توصيات

سعيًا إلى تحسين الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر، وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:

- 1- ترسيخ القناعة لدى إدارة المستشفى والعاملين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية التدريب، والفوائد الناجمة عن تطبيقه، ودون اقتناع الإدارة بأهمية التدريب فإن أي جهد يبذل وفي أي مستوى كان لن يكتب له النجاح، كذلك لا بد من ترجمة الاقتناع إلى ممارسات فعلية ملموسة، وتوفير الموارد المادية والبشرية الكافية.

2- إعداد الخطط التدريبية السنوية للتدريب وفقا للاحتياجات التدريبية بمشاركة الأطباء من مختلف المستويات من عامين وأخصائيين، كما نوصي بتنوع البرامج التدريبية حتى تشمل جميع الاختصاصات والأقسام الطبية.

3- تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر والاستفادة من الخبرات المحلية والأجنبية في وضع هذه البرامج وحتى استقدام مدربين من خارج الوطن لتدريب العاملين، وعملية التقييم يجب أن تتضمن أهداف التدريب وطرق التدريب وآلية التدريب وزمن ومكان التدريب والوسائل المستخدمة لتنفيذ البرنامج التدريبي والتكاليف وعدد الشكاوى وسلوك المتدربين.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب بالعربية:

- (1) د. ناصر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية، دار صفاء لطباعة والنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية الأردنية، الطبعة الثانية، (2013).
- (2) دنوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى (2015).
- (3) دنعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها. جدار الكتاب العالمي لنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى (2010).
- (4) د. طاهر محسن منصور الغالي، أ. وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل لنشر، الأردن، الطبعة الأولى (2007).
- (5) د.وليد يوسف الصالح، إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية، دار أسامة النشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى (2011).
- (6) د.طاهر منصور الغالي وأ. وائل صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2007.
- (7) د.حننا نصر الله "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2013.
- (8) دنوال عبدالكريم الأشهب ، "إدارة الموارد البشرية "دار أمجد للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2015.
- (9) د. نادر أحمد أبو شيخة ، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية "، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة الثانية 2013.
- (10) د. مصطفى يوسف كافي ، "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري -تنموي تكنولوجي - عولمي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة العربية الأولى 2014
- (11) أ.د. حسين حريم ، "إدارة الموارد البشرية إطار متكامل"، دار الحامد للنشر والتوزيع عماتان الأردن، الطبعة الأولى 2013.
- (12) د. إسماعيل حجازي أ.معالم سعاد ، "تسيير المواردج البشرية من خلال المهارات"، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2013.

- 13) منير بن أحمد بن دريدي ، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية - التدريب - الحوافز -"، الابتكار للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة الثانية 2015.
- 14) د. وليد يوسف الصالح ، "إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية" ، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2011.
- 15) أ.د. نعمة عباس الخفاجي - د. كريم نايف العيادي ، "استراتيجيات التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي ، دار الأيام للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة العربية 2014.
- 16) أ.د. محمد بلال الزعبي أ.عباس الطلافحة ، "النظام الإحصائي spss دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة الثانية 2012.
- 17) أ.د عبد الرحمن توفيق المستشار العلمي ، مجلة المناهج التدريبية "منهج المهارات القيادية المعاصرة بناء وتحفيز فرق العمل" ، من إعداد خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة 2013
- 18) حبيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ، عربي - إنجليزي ، مكتبة لبنان ، بيروت لبنان ، 1997.
- 19) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، دار الجامعة ، 2001
- 20) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجمعية الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2002 .
- 21) بوحنية قوي، مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية : (المدخل النظرية)، الجزائر: مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزء الأول، 2009، .

ملخص الدراسة

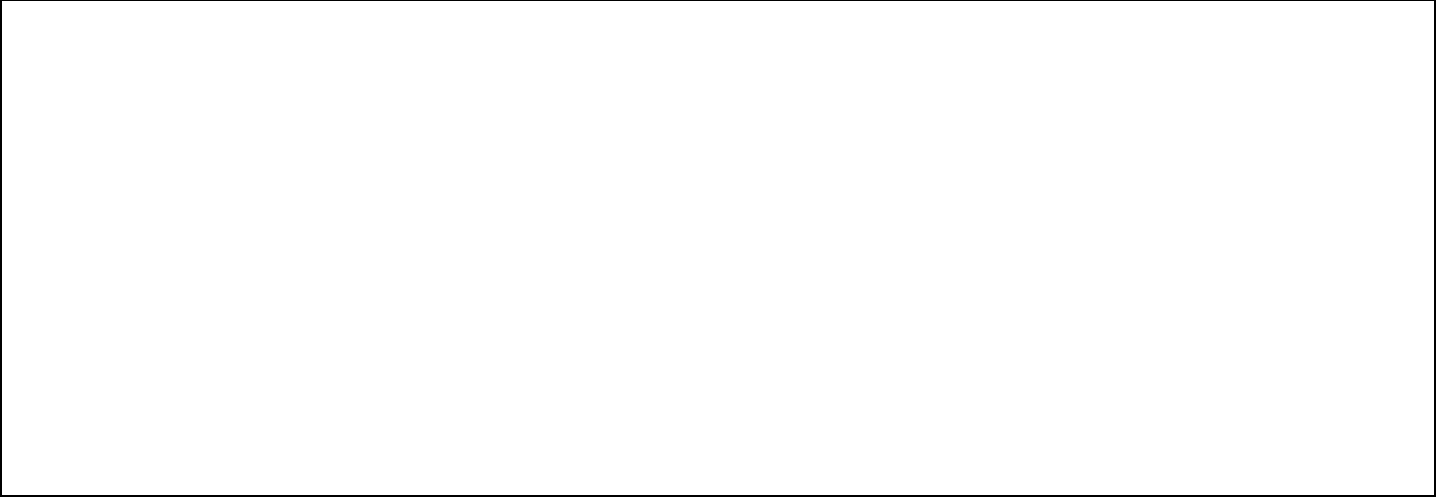
ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة أداة من أدوات إدارة الموارد البشرية، إذ يكتسي التدريب أهمية كبرى فالأمر يتعلق من جهة بوسيلة لتكوين و تلمين رأس المال البشري، و من جهة أخرى بعامل من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على التكيف و بناء على ذلك، فالتدريب يسمع للمؤسسة مواجهة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية والثقافية، و في هذا الإطار تأتي دراستنا محاولة لتبيان فعالية برامج التدريب في تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم تحسين الأداء على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، ولتحقيق هذا المبتغى ثم القيام أولاً بدراسة نظرية لدور التدريب، ثم العمل بعد ذلك على إسناد هذا التحليل النظري عن طريق بحث ميداني حول برامج تدريب المورد البشري بالمؤسسة العمومية سيدي لخضر وبالنسبة لنتائج القسم النظري، فقد أكدت أن أهداف العملية التدريبية تتجه في معظمها لخدمة أهداف المؤسسة، وفيما يتعلق بنتائج الاستبيان، فهي تموين الدور الإيجابي لبرامج تدريب الأطباء في تحسين نوعية الخدمات الصحية.

الكلمات المفتاحية : الكلمات المفتاحية : موارد بشرية - إدارة موارد بشرية - تدريب - برامج تدريبية - مؤسسات صحية.

Study summary

This study aims at tackling a medium among media of the management of human resources since training plays a big role. The case concerns from one side a means to train and evaluate human capital, and from the other, a factor among the fundamental factors which helps the institution to face the economic, technological, organisational, social and cultural variations. In this framework, our study tries to show the efficiency of training programmes in achieving the objectives of the institution and thus it seeks to improve the performance in both economical and social fields. To achieve this aim, first a theoretical study of the role of training has been carried out, and then backing up this theoretical analysis through a practical field research about the training programmes of doctors epsp sidi lkhder. Concerning the results of the theoretical part, they have affirmed that the objectives of training process aim mostly at serving the institution objectives. As for the results of the questionnaire, they show the positive role of the programmes of training doctors in bettering the quality of health services.



Human resources- the management of human resources-training-training programmes health : **Key words**
institutions.