

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

دور التدريب في تحسين الكفاءات

دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية حمادو حسين - سيدي علي

تحت إشراف الأستاذ:

قوار الحبيب

مقدمة من طرف الطالبة:

عبد الباقي صبيحة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا		أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا		أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا		أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعة: 2018 / 2019

الشكر

نشكر المولى عز و جل على إتمام هذا العمل المتواضع

و نشكر خاصة الأستاذ المشرف " قوار الحبيب " على النصائح و التوجيهات القيمة و دعمه لنا

نوجه كلمة شكر لمصلحة التريص

كما نتقدم بالشكر الخالص لجميع صديقاتي و زميلاتي و أصدقائي

و كل من ساعدني من قريب أو بعيد

الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما عز وجل : " و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي
ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى من تعب على راحتي و سعى لتعليمي و لبلوغ هدي والدي تغمده الله برحمته و اسكنه فسيح جنانه

إلى من سهرت على إسعادي و قدوتي في الحياة و نور دربي بالدعوات و نبع الحنان و أغلى ما املك في
الوجود لوالدتي أدامها الله و أطال في عمرها

و إلى كل من عائلتي عبد الباقي و يا حي

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

1 مقدمة عامة

الفصل الأول : عموميات حول التدريب

5 تمهيد

المبحث الأول : ماهية التدريب

6 المطلب الأول : التطور التاريخي للتدريب

7 المطلب الثاني : مفهوم التدريب و أهميته

10 المطلب الثالث : أهداف التدريب و مبادئه

المبحث الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية

13 المطلب الأول : مفهوم و أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

16 المطلب الثاني : طرق تحديد الاحتياجات التدريبية و خصائصها

18 المطلب الثالث : المشكلات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية

19 المطلب الرابع : أنواع البرامج التدريبية

المبحث الثالث : تقييم العملية التدريبية

- المطلب الأول : مفهوم التقييم و التساؤلات الضرورية حول تقييم التدريب23
- المطلب الثاني : المستويات الخمس و استخداماتها في تقييم التدريب29
- المطلب الثالث : نموذج مقترح لتقييم البرنامج التدريبي و اقتراحات تطوير عملية التقييم33
- 36..... خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للكفاءات

- تمهيد 38

المبحث الأول : ماهية الكفاءات

- المطلب الأول : مفهوم الكفاءات و العوامل المؤثرة فيها39
- المطلب الثاني : خصائص الكفاءات و أنواعها40
- المطلب الثالث : أهمية و متطلبات الكفاءات 41

المبحث الثاني : تحسين الكفاءات

- المطلب الأول : مفهوم و أهمية تحسين الكفاءات43
- المطلب الثاني : أهداف و دوافع تحسين الكفاءات44
- المطلب الثالث : أساليب و مجالات تحسين الكفاءات
.....

المبحث الثالث : طرق التدريب و شروط نجاحه

- المطلب الأول : طرق التدريب47
- المطلب الثاني : شروط نجاح تحسين التدريب49
- 52..... خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث : واقع التدريب في المؤسسة الاستشفائية " حمادو حسين " سيدي علي "

تمهيد 54

المبحث الأول : لمحة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية

المطلب الأول : لمحة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية 55

المطلب الثاني : تقديم مصلحة التربص 60

المبحث الثاني : دور التدريب في تحسين الكفاءات في المؤسسة الاستشفائية.

المطلب الأول : التدريب و أهميته في تحسين الكفاءات بالمؤسسة الاستشفائية " حمادو حسين " ... 61

المطلب الثاني : إعداد الاستمارة و تحليل نتائجها 63

خلاصة الفصل الثالث 82

خاتمة عامة 84

قائمة المصادر و المراجع 87

الملاحق 90

ملخص 94

قائمة الاشكال

و الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
24	التساؤلات الضرورية حول التقييم	1 – 1
29	المستويات الخمس للتقييم	2 – 1
63	توزيع الأفراد حسب الجنس	1 – 2
64	توزيع الأفراد حسب العمر	2 – 2
65	توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية	3 – 2
66	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	4 – 2
67	توزيع الأفراد حسب المهنة	5 – 2
68	اعتبار العامل مورد يحب المحافظة عليه	6 – 2
69	قدرة العامل على اكتساب المعلومات	7 – 2
70	الوسائل التي يلجأ إليها المدرب خلال التدريب	8 – 2
71	الرقابة المستمرة للمدرب على أداء المتدربين	9 – 2
72	دور التدريب في تحسين و تنمية الكفاءات	10 – 2
73	التدريب أمر روتيني	11 – 2
74	تبادل المعلومات	12 – 2
75	سعي المدرب لتحسين الكفاءات	13 – 2
76	الوسائل المستخدمة في تحسين الكفاءات	14 – 2
77	مساهمة تحسين الكفاءات في تحسين أداء المستشفى	15 – 2
78	احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب	16 – 2
79	التقييم المستمر لأداء الأفراد في المستشفى	19 – 2
80	مساعدة التقييم في تحسين و تطوير أداء الكفاءات	20 – 2

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
1 - 1	الغايات من تحيدي الاحتياجات التدريبية	15
2 - 1	المستويات الخمس	29
1 - 2	متطلبات الكفاءات	42
2 - 2	أساليب تحسين الكفاءات	45
3 - 2	طرق تدريب الكفاءات	48
1 - 3	الهيكل التنظيمي	56
2 - 3	توزيع الأفراد حسب الجنس	64
4 - 3	توزيع الأفراد حسب العمر	54
5 - 3	توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية	66
6 - 3	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	67
7 - 3	توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	68
8 - 3	اعتبار العامل مورد يجب المحافظة عليه	69
9 - 3	قدرة العمال على اكتساب المعلومات	70
10 - 3	الوسائل التي يلجأ إليها المدرب أثناء التدريب	71
11 - 3	الرقابة المستمرة للمدرب على أداء المتدربين	72
12 - 3	دور التدريب في تحسين و تنمية الكفاءات	73
13 - 3	التدريب أمر روتيني	74
14 - 3	تبادل المعلومات	75
15 - 3	سعي المدرب لتحسين الكفاءات	76
16 - 3	الوسائل المستخدمة في تحسين الكفاءات في تحسين أداء المستشفى	77
16 - 3	مساهمة تحسين الكفاءات في تحسين أداء المستشفى	78
17 - 3	احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب	79
18 - 3	تقييم مستمر لأداء العمال في المستشفى	80
19 - 3	مساعدة التقييم في تطور و تحسين أداء الكفاءات	81

المقدمة

المقدمة :

في ظل التغيرات الحديثة أصبح التدريب صناعة من الصناعات الثقيلة التي تحتاج إلى مدخلات محددة يجب أن تتوفر لهذه المدخلات معايير محددة من الجودة حتى نستطيع أن نتحقق من المفهوم الصحيح للتدريب ، باعتبار أن التدريب ليس مجرد مصروفات ولكن استثمار في المورد البشري الذي هو بحاجة إلى مواصلة التدريب خارج المؤهلات الأولية للحفاظ على المهارات للموظف و تحديث مهارات العمل طول الحياة من اجل رفع كفاءة خدمات التي تقدمها إلى العملاء إيماننا منها بالثمار التي ستجنيها من ذلك .

و تتم العملية التدريبية من اجل تحسين كفاءة العاملين إلي تنتظر إليها مواصفات الايزو 2008 على انه يشمل الكفاءة و الفعالية ، أن التدريب بمفهومه الحديث لم يعد مجرد صرف نبد من بنود الميزانية المؤسسة و يتمثل دوره في أهم النقاط التالية :

- رفع معنويات العاملين ، توفير لقوة الاحتياطية في المنشأة ، تقليل حوادث العمل و الاقتصاد في النفقات .

حيث أضحى الاهتمام بالكفاءات شرطا من شروط نجاح اي منظمة خاصة التي تقدم خدمات ترضي الزبون .

إن تواجد الكفاءات البشرية ضروريا في جميع المجالات خاصة مجال الصحة بحيث يعتبر القطاع الصحي قطاعا حساسا لكونه يتعامل مع المريض ، فالمؤسسات الاستشفائية هي الأخرى تسعى إلى امتلاك كفاءات بشرية و كوادر خبرات و مهارات عالية و متميزة من طاقم طبي من أطباء و ممرضين و صيادلة وقابلات ... الخ ، و ذلك لضمان توفير خدمات و رعاية صحية جيدة للمريض .

فنجاح أي مؤسسة استشفائية و بلوغها مستويات عالية مرتبط بكفاءاتها البشرية و بناءا على ما سبق نسيج الإشكالية التالية .

- " ما اثر التدريب على تحسين الكفاءات في المؤسسات الاستشفائية ؟

و تتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

1 - ماذا تعني بالتدريب و تحسين الكفاءات ؟

2 - كيف للتدريب أن يساهم في رفع أداء الكفاءات و تحسينها ؟

3 - ها التدريب له تأثير مزدوج على الكفاءات داخل المؤسسة الاستشفائية ؟

فرضيات الدراسة :

- 1 - التدريب هو تكرين الفرد أو العامل على نشاط أو وظيفة مكلف بها .
- 2 - يساهم التدريب في رفع كفاءات و تحسينها من خلال إخضاع العامل لحصص تدريبية .
- 3 - التدريب يؤثر على الكفاءات و يعمل على تحسينها داخل المؤسسة الاستشفائية .

أسباب اختيار الموضوع :

هناك العديد من الأسباب دفعت بنا لاختيار هذا الموضوع منها :

- 1 - الميل الشخصي إلى التطرق لموضوع التدريب .
- 2 - الاهتمام بالمواضيع الحديثة ذات العلاقة بالموارد البشرية و اختيار التدريب و تحسين الكفاءات احد هذه المواضيع .
- 3 - اهتمام المؤسسات بتطوير عمالها و تحسين كفاءتهم لا يتم إلا بالتدريب .

أهمية الدراسة :

- إبراز أهمية التدريب في تحسين الكفاءات .
- تكمن أهمية هذه الدراسة في لغت انتباه المنظمات إلى أهمية الكفاءات البشرية في نموها و تطويرها و هذا بإبراز مدى ضرورة التأقلم و التكيف مع الظروف الحالية للبيئة .
- إبراز العلاقة بين التدريب و تحسين الكفاءات .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة لتوضيح مجموعة النقاط نذكر منها :

- محاولة معرفة إلى أي مدى يساهم التدريب في تحسين الكفاءات.
- محاولة معرفة الاحتياجات التدريبية و أنواع التدريب .
- تسليط الضوء على مجالات و أساليب تحسين الكفاءات .

محددات الدراسة :

الحدود المكانية : تمت فترة التريص على مستوى المؤسسة الاستشفائية " حمادو حسين " بسيدي علي مصلحة التريص : مصلحة الموارد البشرية .

الحدود الزمنية : امتدت فترة التريص حوالي شهر ابتداء من 28 - 03 - 2019 .

هيكل البحث :

من اجل معالجة لهذا البحث قمنا بتقديمه إلى ثلاث فصول يمكن تبيان مضمونها كالتالي :
تناولنا في الفصل الأول عموميات حول التدريب و قسمنا هذا الأخير إلى 3 مباحث تضمن ما يلي :

- ماهية التدريب ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، تقييم العملية التدريبية .

أما في الفصل الثاني بعنوان الإطار المفاهيمي للكفاءات تتضمن 3 مباحث :

- ماهية الكفاءات ، تحسين الكفاءات ، و طرق التدريب و شرط نجاحه .

أما الفصل الثالث عبارة عن دراسة ميدانية قمنا بها في المؤسسة الاستشفائية " حمادو حسين

" ، و ذلك بالاعتماد عن آراء العمال بخصوص التدريب و تحسين الكفاءات .

الفصل الأول

الفصل الأول : عموميات حول التدريب

تمهيد :

مع تنامي الاتجاه الحديث في تنظيم دور الموارد البشرية في تطوير و التجديد ، حصل التدريب على مكان متميز في الإدارة الحديثة للهيئات و المنظمات و لم يعد من المقبول أن يكون النشاط التدريبي معتمدا على الاجتهادات في إدارة هذا النشاط للبحث عن بعض الفوائد أو الآثار غير الملموسة ، فكما تمثل دراسة الجدوى الاقتصادية المشروعات المخطط لانجازها و تطويرها البوابة الصحيحة لاتخاذ القرار في هذا المجال ، فان دراسة الاحتياجات التدريبي ة للمشروع التدريبي على مستوى المنظمة أو على مستوى البرنامج تمثل أيضا المدخل أو البوابة الصحيحة و العلمية و العملية لنشاط التدريب .

و أن التعرف على الاحتياجات التدريبي ة و تحديدها بدقة يعينان إن التدريب سوف يتحول إلى إحدى أدوات و مدخلات العملية الإدارية لتحقيق الأهداف الإنتاجية المطلوبة .

قد تنامت أهمية تطوير المعارف و المهارات و الاتجاهات لإدارة العملية لتحديد الاتجاهات التدريبي ة حتى تضمن المنظمة الحصول على العائد المناسب من القوى العاملة كمورد بشري ، و يتطلب ذلك إن يعاد النظر في تلك النظرة الخاطئة للتدريب من انه مصروف إلى انه استثمار ، حيث يعطي العائد منه تطور أو تقدما ملموسا في الأداء البشري ينعكس في النهاية على تحقيق الزيادة أو التحديث أو الجودة المطلوبة .

المبحث الأول : ماهية التدريب

تمهيد :

ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال و يشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة التي كشفت عن حضارات قديمة و طرق معيبتها و مراكز التعليم و التدريب فيها .

و يقصد بالتدريب هنا نقل المعلومات و المهارات الفنية من فرد لأخر عن طريق التأهيل المباشر فقط و ليس عن طريق الكتابة و القراءة و السبب في ذلك يرجع إلى أن الحضارات القديمة لم تزود الحرفين و المهنيين بالقراءة و الكتابة . فالتدريب في الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل معلومات و مهارات شخص ذو خبرة إلى شخص آخر مبتدئ فيغرس فيه روح العمل ، و خير مثال على ذلك هو تدريب الصبية على حرفة أو مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر عن طريق التمرين و التدريب على العمل .

المطلب الأول : التطور التاريخي للتدريب

اختير عام 1750 ليكون تاريخا فاصلا بين عهدين للتدريب ، الأول يشمل التدريب في الحضارات القديمة و التالي يبدأ بالنهضة الصناعية و ما أحدثته الاختراعات التكنولوجية من تأثير في النتاج الفكري و الإنساني .

اولا : التدريب في الحضارات القديمة

إن تاريخ التدريب ليس حديثا ، بل انه قديم قدم المجتمعات المنظمة ، و ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب في تلك الحضارات ، كما أن هناك دليلا قائما على الدور الذي لعبه التعليم و التدريب في تقدم و ازدهار الحضارات ، فأصحاب الحرف و الفلاحين في الحضارات القديمة لم يكونوا متعلمين أي لم يجيدوا القراءة و الكتابة و بذلك فان

التدريب في الحضارات القديمة كان يعني به التعليم فقط حيث يتلقى الصبي تدريبا من خلال التعليمات المباشرة . و المشاهدة و التمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية للتأهيل في العلوم و المعرفة كما هو الحال في الوقت الحالي و نتيجة للتدريب ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة حيث ينقل الأشخاص ذوي الخبرة المعرفة و المهارات إلى أشخاص مبتدئين ، بقي نظام الحرف (نظام التدريب) حتى عام 2100 قبل الميلاد .

ثانيا : التدريب في الإسلام

لقد أولى الإسلام اهتماما كبيرا لتدريب العاملين اهتماما بالغاً بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم ، حيث كان الرسول صلى الله عليه و سلم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين و يزودهم بالنصائح و الإرشادات ، و كان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى و كان حيث ينصب واليا يبين له سلطته و ما يفرض عليه من واجبات و كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بعماله و بالمسلمين كافة في موسم الحج ، و كانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء و العملاء الرأي في كل ما يقابلهم من معضلات إدارية في مناطقهم ، و كان أيضا يرسل بتوجيهاته في كتب مفصلة للولاة و العمال بعضهم فيها و يذكرهم بواجباتهم و بالعدل و الرفق بالرعية.¹

ثالثا : التدريب في عصر النهضة الصناعية 1700 – 1785

تميزت هذه الفترة بانبثاق جيل جديد و خلال هذه الفترة القصيرة تحولت إنجلترا جذريا من امة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره و قد مر هذا التحول بعدة مراحل : تمثلت المرحلة الأولى بنظام الإنتاج المنزلي و الذي يقوم على وجود مزرعة ملحقة للبيت و كان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن طريق نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتمارين و التدريب .

و المرحلة الثانية عرفت بمرحلة حرف الخامات حيث يقوم المتعهدون بالتقاعد على الإنتاج اسر بأكملها ، أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة نظام المصنع حيث تم إدخال نظام الآلات التي زادت من الكفاءات الإنتاجية و الاهتمام أكثر بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين .

المطلب الثاني : مفهوم التدريب و أهميته

¹ - د . مبروكة عمر محيرق ، أساسيات تدريب الموارد البشرية ، دار السحاب للنشر ، القاهرة 2013 ص 13 – 17 .

1 - التدريب :

إن التدريب هو احد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من اجل تطوير و تنمية القدرات العلمية و السلوكية للعاملين و بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة و ازدهارها و مواجهة التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية و الخارجية .

التدريب : هو العملية التي تكسب الفرد من خلالها معلومات أو مهارات أو اتجاهات سلوكية جديدة أو تطوير ما لديه منها ، و ينتج عنها ارتفاع مستوى استعداده لأداء عمل معين¹

إن التدريب بمفهومين اثنين هما :

- أ - التدريب بمعنى training : و يقصد به تحضير الفرد لأداء معين بواسطة الشرح النظري و التطبيق العملي ، و ذلك بهدف تكوين الفرد معرفيا و مهاراتيا و اتجاهيا (سلوكيا) ، و بمعنى آخر يقصد نمو الفرد (زيادة مستوى الاستعدادات و القدرات) .
- ب -التدريب بمعنى formation (تكوين) : و التدريب بهذا المعنى أرقى بكثير منه بمعنى (training) ، و ذلك لان التدريب في هذه الحالة يكون أداء تغيير أي يكون قادر على التغيير .
- ت -هو ذلك النشاط الإنساني المخطط له و الهادف إلى اكتساب المتدربين القناعات و المهارات و المعارف اللازمة ، بغرض إحداث تغيير في أنشطة الأفراد أو المنظمة بما يحقق أهداف مقصودة .
- ث -هو تزويد الفرد بالأساليب و الخبرات و الاتجاهات العلمية و العملية السليمة اللازمة ، لاستخدام المعارف و المهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها .
- هو أيضا " تلك الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسب قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها "²

¹ - د. مبروكة عمر محيرق . أساسيات تدريب الموارد البشرية . ص 22 مرجع سابق .

² - هاشم حمدي رضا ، التدريب الإداري ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان . ط 2013 ص 21 .

(2)- أهمية التدريب :

انطلاقاً من تلك المفاهيم الأساسية للتدريب تبدو أهمية التدريب للموظف الجديد و الموظف القديم على السواء ، فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة قد لا تتوفر لديه بعض المهارات و الخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة ، و هنا تبدو أهمية التدريب في اكتساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية و صحيحة و حتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة شغل وظيفة معينة قد لا تتوفر لديه قدرات ضرورية للأداء الجيد ، و هنا يفيد التدريب في استكماله للقدرات المطلوبة ، فضلاً عن توجيهه و تكييفه للظروف و الأوضاع القائمة بالمنظمة ، و بالتالي يكون التدريب مسانداً و مدعماً لقدرات الموظف الجديد بما يضمن له التوافق مع متطلبات العمل ، و من ثم أداء العمل بطريقة جيدة كما و انه لا تقتصر أهميته التدريب و فوائد على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمنظمة ، و إنما تشمل أهميته و فوائده أيضاً العاملين القدامى و ذلك لما يضمن تطوير معلوماتهم و تنمية قدراتهم على أداء أعمالهم و ذلك لان هناك تطور مستمرا في العلوم و المعارف الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم و أساليب العمل ، و هذا الأمر يقتضي تسليح العاملين و تزويدهم بالمهارات و المعارف الجديدة و المساعدة لأداء العمل بكفاءة وفعالية من خلال التدريب¹

و قد حدد (تريسي) عدة زوايا و أبعاد تتضح من خلالها أهمية التدريب و هي كما يلي :

- أ - إن التدريب صفة من صفات المنظمة الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في مجال استخدامات التكنولوجيا أو الإدارة ، و بدون أن تكون هناك قوة بشرية مطورة و قادرة على استيعاب التغيير فلن تستطيع المنظمة و لا الأفراد تحقيق أهداف النمو و الرخاء في المستقبل .
- ب - و حيث أن التدريب بحسن من قدرات الفرد و ينمي مهاراته فانه و من هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي و الاجتماعي و يزيد من درجة الأمان الوظيفي للفرد .
- ت - إن كل العاملين تقريبا بالمنظمة يحتاجون للتدريب ، فالموظف الجديد يحتاج إليه في مرحلة التهيئة كما يحتاج له الموظف على رأس العمل لزيادة مهاراته أو لمعالجة القصور الملحوظ في هذه المهارات أو التزود بمهارات جديدة .

¹ - عوض الله محمد علي محمد الهادي ، بحث لنيل الماجستير في إدارة الأعمال . عمان الأردن 2017 ص 19 .

أما يعقوب الرافي خبري أن أهمية التدريب تكمن في النقاط التالية :

- 1 - يعتبر التدريب عنصرا رئيسيا لبناء الموارد البشرية القادرة على تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- 2 - يعتبر التدريب أساسا لأي تغيير أو تطوير تسعى له المنظمات أو الدول والمجتمعات .
- 3 - يعتبر التدريب والتعليم مدخلين حاسمين في الانجازات الحضارية التي تمت في الدول المتقدمة ، أو في الدول السائرة في ركب التقدم الحضاري والصناعي .
- 4 - يعتبر التدريب وسيلة أو أداة من أدوات الاستعمار المختلفة التي يمكن للمنظمة أن تتبناها و أن تحقق بواسطتها مكسبا ماليا يضاف إلى قائمة الأرباح و ليس عبئا ، أو مصروفا يكبد ميزانية المنظمة خسائر أو يقلل من مواردها المالية .
- 5 - يعني التدريب التجديد و التطوير ، يهدف إلى تعزيز قدرة الموظف الإبداعية ، تحفيز عنصر المبادرة لديه ، و ليس كما يعتقد البعض بأنه من وسائل التخلص من الموظف و إقصائه عن موقع العمل لفترة من الزمن .
- 6 - يصبح التدريب أكثر جدوى و فعالية عندما يكون مبنيا على أساس التتابع و الاستمرارية من خلال تبني إستراتيجية لتنمية و تطوير قدرات العاملين تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتقويم أي اعوجاج في الأداء و لتحديد المعلومات¹

و تتجلى أهمية التدريب فيما يلي :

- النهوض بالإنتاج .
- تخفيف عدد الحوادث .
- زيادة الاستقرار و المرونة في العمل .

المطلب الثالث : مبادئ وأهداف التدريب .

1 - **مبادئ التدريب :** من المبادئ الهامة للتدريب و التي يجب مراعاتها عند تخطيط برنامج

التدريب ما يلي :

- أ - **التكرار:** يساعد على تعليم أداء أي عمل ، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها و على شخصية المتعلم المستخدمة في التكوين .

¹ - د . مبروكة محيرق ، أساسيات تدريب الموارد البشرية ، ص 28-29 .

- ب - الإرشاد والتوجيه : الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم و يختصر الجهد و الوقت ، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة .
- ت - الدوافع والحوافز : كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم و اكتساب المهارات و المعرفة ، كما تتوقف فعالية التدريب على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التدريب بجدية كما يرتبط نظام التدريب بنظام الثواب و العقاب .
- ث - الطريقة الكلية و الجزئية في التعلم : الطريقة الكلية هي التي تقتضي أن يتعلم المتدرب أداء العمل كله دفعة واحدة ، أما الجزئية فهي تقسيم المادة إلى جزئيات ثم تعلمها على مراحل ، فكلما كان تعقد العمل كان من الأفضل تعلمه على مراحل ، أما إذا كان العكس فمن الأحسن تعلمه على مرحلة واحدة فقط .
- مراعاة الفروق الفردية : إن الاختلاف بين الأفراد من حيث الذكاء و القدرات و الطموح له اثر كبير على التدريب و عليه يجب مراعاة هذه الفروق و تحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد¹.

2 - أهداف التدريب :

يوجد هناك أهداف عامة و أساسية منها :

- تنمية وعي المتدرب بالمستجدات التربوية و تفهم التوجهات الحديثة و الأسس التي قامت عليها .
- تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير و الاستعداد له ، و بذل الجهد لوضع التغييرات التربوية موضع الاختبار و التجربة و الإسهام في عملية التطوير و التجديد .
- الإسهام في إعادة التوازن النوعي و العددي لهيكل العمالة ، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين ، يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها .
- إيجاد صف ثاني مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة و تحقيق لا مركزية الأداء ، و في الحلول محل القيادة التي تنتقل إلى مواقع أخرى .

¹ - طيوش مريم ، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال ، خميس مليانة الجزائر 2016 - 2017 ص 08 .

- الاستفادة من خبرات و معارف المصادر البشرية في تطوير و تنمية معارف و مهارات العاملين في الميدان التربوي .
- تعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة و تزويدهم بالمعارف و المهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفعالية و كفاءة .
- إتاحة الفرص أمام المتدربين لتفهم العلاقة الوطيدة بين النظرية التطبيق¹.

¹ - هاشم حمدي رضا ، مرجع سابق ص 29 .

المبحث الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية .

تمهيد :

يعتمد النشاط التدريبي على الدقة و الموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتحسين و تطوير مهارات و كفاءات الأفراد العاملين من خلال ترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج و خطط تدريبية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة .

المطلب الأول : مفهوم و أهمية الاحتياجات التدريبية و الغاية منها .

أولاً : مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية :

تمثل عملية تحديد احتياجات التدريب الأساس في صناعة التدريب ، و تقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية و تنمية الموارد البشرية .

كما تعتبر أيضا الأداة الأساسية التي من خلالها يتم تطوير و تنمية الأفراد ، و تسيير شقبقوة إلى

الحالات التي تظهر فيها الحاجة لتدريب العاملين في المنظمات المختلفة و منها :

- المستخدمون الجدد يتم إعطاؤهم معلومات عن أسلوب عمل المنظمة و العمل المطلوب منهم .

- مشاكل الأداء التي تكتشف من خلال المراقبة و المشاهدة .

- استحداث طرق و أساليب جديدة في العمل .

- تنوع المهارات خصوصا عند ترقية الموظفين .

- تحسين و تطوير النظام و تقويته .¹

و يعرف البعض الاحتياجات التدريبية بأنها تحليل مجالات عدم التوازن في الطلب على التدريب

من ناحية و الفرص التدريبية من ناحية أخرى ، و ترجع عملية تحديد الاحتياجات إلى الحاجة إلى معالجة

المشكلات في العمل من خلال التدريب²

و يعرفها الديوان الخدمة المدنية الأمريكية بأنها مجموعة التغييرات المطلوبة إحداثها في الفرد

المتعلقة بالمهارات و الخبرات و آراء و سلوكيات و اتجاهات الفرد يكون لائقا لشغل وظيفة ما أو أداء

اختصاص بكفاءة عالية .

¹ - د . حسن احمد الطعبانى ، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية ، دار وائل للنشر ، الاردن ، عمان ، ط 1 . 2013 ص 198 .

² - توفي نيوباي ، ترجمة شويكار زكي ، التدريب الفعال و و اثره على التكلفة الطبعة الاولى ، مصر 2003 ص 25 .

ثانياً: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

انطلاقاً من مبدأ نجاح أي برنامج يقاس لبدئ قدرته على تلبية الاحتياجات التدريبية لدى الأفراد و إتباعها فلا شك أن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية هامة ومفيدة تضمن الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية من خلال الأسباب التالية :

- 1 - تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى و الأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية .
- 2 - تؤدي إلى الأداء المناسب .
- 3 - تبين الفئة المستهدفة من التدريب .
- 4 - تساعد المسؤولين عن البرامج و تنفيذها على التخطيط الجيد و تقدير الاحتياجات التدريبية حاضراً و مستقبلاً¹.

و كذلك نظراً لعدة اعتبارات تؤكد أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

- 1 - إن تخطيط التدريب على أساس واقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية تتيح الفرص العادلة لتقدم العاملين و زيادة كفاءتهم و تحسين أدائهم .
- 2 - إن تحديد الاحتياجات التدريبية تعطي ضوءاً كاشفاً عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم و عددهم عن المجال التدريب المطلوب .
- 3 - إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر عملية ديناميكية مستمرة².

كما أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تعود إلي ما يلي :

- 1 - إن تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة و سليمة و باتجاه التخطيط و التصميم ، و يوصل إلى حقائق عملية من واقع مشكلات العمل و الكشف عن معوقات العمل .
- 2 - تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات و التقليل من الإهدار .
- 3 - انه فرصة لترقية الأفراد الحاليين و نقلهم إلى مواقع متقدمة ثم توظيف أفراد جدد .

¹ - د . حسن احمد الطعاني ، التدريب الإداري مرجع سبق ذكره ص 202 .

² - أمل حمودي عبي ، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدي مديرات رياض الأطفال ، مجلة الفتح ، كلية التربية ، سوريا ، العدد 48 . 2012 ص 104 .

ثالثاً: الغاية من تحديد الاحتياجات التدريبية

الغرض من تحديد الاحتياجات التدريبية هو من أجل الحد من المشكلات الأدائية التي يتم حلها عن طريق التدريب و تحديد الموظفين الذين هم بحاجة الى التدريب و معرفة نوع التدريب الذي يحتاجه هؤلاء الموظفين و سأقدم توضيحاً يبين الغايات من تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الجدول التالي¹:

المجال	الغايات من تحديد الاحتياجات التدريبية
1 - الاهتمام بتطوير الموظفين	<ol style="list-style-type: none"> 1. تقرير عما اذا كانت هناك اصلا حاجة الى التدريب . 2. تقييم اوجه القصور في مهارات الموظفين و حاجاتهم للتطوير . 3. للحصول على المعلومات الضرورية لتطوير برامج التدريب .
2 - الاهتمام بشؤون الموظفين عموماً و التوظيف بوجه خاص	<ol style="list-style-type: none"> 1. لتقييم مهارات القوى العاملة لأغراض التخطيط للقوى العاملة للمدى القريب و البعيد . 2. للتعرف على الموظفين الذي يوجد قصور في استخداماتهم و الاستفادة من طاقاتهم و تحديد احتياجاتهم لأغراض الترقية . 3. التعرف على الموظفين ذوي الإمكانيات العالية .
3 - الاهتمام بشؤون الإدارة اليومية و الإدارة الشاملة	<ol style="list-style-type: none"> 1. لتجميع البيانات اللازمة لخطة التدريب السنوية . 2. لتجميع البيانات اللازمة لخطة الميزانية . 3. تلبية المتطلبات القانونية في تدريب القوى العاملة .

¹ - د . احمد حسن الطعاني ، مرجع سبق ذكره ص 170 . 171 .

المطلب الثاني : طرق تحديد الاحتياجات التدريبية وخصائصها .

أولاً : طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

كما تعدد طرق تحديد الاحتياجات التدريبية حيث تم حصر هذه الطرق من قبل الكتاب إلى ما يقارب (60) طريقة و من هذه الطرق كالآتي :

أ - اللجان الاستشارية : و هي أكثر الطرق شيوعاً لأنها تمثل جميع مستويات الإدارية سواء الإدارة العليا و الوسطى و الدنيا ، و يمكن أن تكون اللجان من خارج التنظي م و تقوم بنفس المهمة و تقدم توصياتها .

ب - تحليل الخطط و التنبؤات : تساهم في التخطيط الجيد و التنبؤات هي توقعات مستقبلية لا بد من إجرائها حتى يكون هناك انسجام بين أنشطة التدريب و خطط تنبؤات المنظمة .

ت - قوائم الاحتياجات : يعطى الموظف قائمة تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته و الاحتياجات التدريبية التي يمكن أن تكون عنده و يطلب منه أن يحدد البنود التي تمثل حالته و تساعد هذه الطريقة في تحديد الاحتياجات التدريبية بجودة عالية من الدقة .

ث - المفكرة اليومية : و تعي هذه الطريقة أن يقوم الموظف بتسجيل أو تدوين ما يقوم به يوميا لفترة معينة أسابيع أو شهور و هذه الطريقة تساهم في التعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال التسجيلات و خصوصا إذا فهم الموظف الغرض منها و فهم الطريقة التي يتم التسجيل بها .

ج - طلبات الإدارة : و هي عبارة عن المقترحات و التوصيات من المدربين لتنفيذ برامج تدريبية معينة إلا أن هذه الطريقة توصف بعدم الموضوعية و لا تعكس متطلبات تدريبية صادقة رغم أنها اقتصادية و غير مكلفة و لا تتطلب الوقت الطويل .

ح - ملاحظة السلوك : هو قيام شخص متخفي لوظيفة ما في عدة أقسام ثم يقوم بتقويم مهارات المقابلة لدى المدراء و يركز هذا الأسلوب على المهارات الوظيفية و ليس على المعارف و لكن عليه أن يستغرق وقت أطول و تكاليف عالية .

خ - تقويم الأداء : هي إحدى الوسائل لضمان تحقيق الحد الأدنى لمعايير الأداء و مكافأة الأداء الذي يفوق الحد الأدنى و يمكن الاستفادة من المعلومات التي يتم الحصول عليها

من تقويم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريب كما يمكن تحديد الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي و الأداء المرغوب فيه¹

ثانيا : خصائص الاحتياجات التدريبية

من الخصائص التي يجب توفرها في تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارها نقطة الانطلاق و

العمود الفقري لأي تخطيط و التي يركز عليها التدريب في تحسين الكفاءات نذكر منها كالاتي :

- الموضوعية (objectivity) : يقصد بالموضوعية أن لا تعتمد المعلومات التي يتم جمعها على حكم أو رأي شخص الذي يقوم بجمعها .
- الصدق (valibity) : أن تتصف المعلومات التي يتم جمعها بالدقة و الموضوعية و أن تعبر بدقة عن الاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين في المؤسسة .
- الثبات (reliability) : أي أن المعلومات التي يتم جمعها هي نفس المعلومات عن العاملين في المؤسسة و تعبر عن احتياجاتهم التدريبية فيما لو قمنا بجمع المعلومات في رقتين مختلفين .
- توزيع النتائج (distribution of résulte) : أن يتم توزيع تحليل المعلومات التي تم جمعها على المتدربين الذين قمنا بجمع المعلومات منهم و المتعلقة باحتياجاتهم التدريبية و أن نزودهم بواقع احتياجاتهم التدريبية و أولوياتها .
- العملية (practiability) : أن تكون الإجراءات و الأدوات التي يتم على أساسها جمع المعلومات سهلة الإدارة و الإدراك و الفهم.²

¹ - د . حسن احمد الطعاني ، مرجع سبق ذكره ص 218 .

² - حسن احمد الطعاني ، مرجع سبق ذكره ص 207 .

المطلب الثالث : المشكلات التي تواجه الاحتياجات التدريبية

إن تحديد الاحتياجات التدريبية تواجهها مجموعة من المشكلات عملية نذكر ما يلي :

اولا : لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي و يكون ذلك للأسباب التالية :

- أ - عدم وعي الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية .
- ب - التسرع في تنفيذ البرامج التدريبية فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية .
- ت - الاهتمام بالكم وليس بالكيف و إعداد المدرسين ليس بمهاراتهم أو سلوكهم الذي اكتسبوه
- ث - إسناد التدريب إلى غير مدرسين و غير مهتمين .

ثانيا : تكرار نفس البرامج التدريبية أكثر من الخطط التدريبية فتكرار الاحتياجات التدريبية بنفس الخطط يناقض أساس التنوع و التغيير في الظروف و طرق الأعمال و إدخال تعديلات تنظيمية و فنية و قدوم أشخاص جدد .

ثالثا : عدم مقابلة التدريب بالاحتياجات التدريبية الفعلية فنعد التقييم نجد أن التدريب لم يفي بالاحتياجات و ذلك لان الاحتياجات التي تم تحديدها لم توضع على شكل أهداف تدريبية محددة بشكل و كم ، و تصميم برنامج محدد و مدرسين و تنفيذ و تمويل و تقويم ناجح .

رابعا : هناك قصور واضح في البيانات التي يستند إليها التدريب في بعض المؤسسات ، و يكون ذلك القصور ي نظم المعلومات لعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات و معالجتها و نقص وعي المدير المختص أو مسؤول التدريب بأهمية المعلومات لنجاح التدريب .

خامسا : حدوث أخطاء في تحديد الاحتياجات التدريبية و أن الاحتياج التدريبي يخالف ما هو موجود في الواقع، و يكون ذلك على عدم القدرة على الفصل بين المشكلة التدريبية و المشكلات الأخرى فالمشكلات التدريبية تحل بالتدريب ، فماذا يجدي التدريب في موظف لا تتناسب مؤهلاته و تخصصه و طموحه و دوافعه ؟ و قد يكون السبب ضعف نظام الحوافز .

سادسا : عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التدريبية رغم أن هدفها هو تنمية قدرات الموظفين و إثراء معلوماتهم ، و يكون ذلك ربما لعدم مشاركة المتدربين في تحديد الأهداف و الاتفاق عليها ، و لم يتناقشون في تحديد احتياجاتهم التدريبية و لم يسمع لمقترحاتهم و آراؤهم عن المهارات و المعلومات و الطرق التي تساعد على الأداء الأفضل في وظائفهم .

سابعا : استعمال أسبانه لقياس الحاجات التي تلائم نظاما و قد لا تلائم نظاما آخر إذ لا بد من تكييف وتقنين الأداة إذا أريد إعادة استعمالها و بعد فنجد مما سبق عملية تحديد الاحتياجات التدريبية و التي تعتبر حجز الأساس و نقطة الانطلاق و العمود الفقري لأي تخطيط و التأكد من صحة المعلومات و الأسس السلمية و العلمية التي يركز عليها التدريب لتحقيق الكفاءات كما و نوعا و حسن الأداء و الارتقاء بمستوياتهم و مهاراتهم فيكون أساس نجاح أي تدريب¹.

المطلب الرابع : أنواع التدريب

يتخذ التدريب صور و أنواع مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية ، و يمكن أن تصنف أنواع التدريب الإداري حسب قاعدة التصنيف التالية :

1 - من حيث الزمن : و يشمل

- أ - التدريب قبل الالتحاق بالعمل ، و يمكن أن يشمل كلا من التدريب التوجيهي و التدريب على العمل .
- ب - التدريب أثناء الخدمة ، و يمكن أن يشمل كلا من التدريب على العمل و التدريب خارج العمل .

2 - من حيث المكان : و يشمل

- أ - التدريب داخل المنظمة و يتضمن التدريب على العمل
- ب - التدريب خارج المنظمة و يشمل التدريب خارج العمل² .

3 - من حيث الهدف : و يشمل هذا النوع من التدريب :

- أ - التدريب لتجديد المعلومات .
- ب - تدريب المهارات .
- ت - التدريب السلوكي .

¹ - احمد عبد الرحمن الشميري ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، جامعة الملك سعود فرع العصيم مكتبة جريير الرياض ، 2003 ص 204 – 206 .

² - حسن رواية ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية المكتب الجامعي الحديث 1999 ص 285 .

ث - التدريب للترقية .

و فيما يلي شرح موجزا لكل نوع من أنواع التدريب المذكورة

اولا : التدريب من حيث الزمان

لما ذكرنا يمكن تقسيم هذا النوع من التدريب إلى :

أ - التدريب قبل الالتحاق بالعمل : و يقصد بذلك إعداد الفرد علميا و عمليا و سلوكيا

إعداد سليما ، و كذلك التعرف على حدود و احتياجات و بيئة و قوانين و لوائح
الوظيفية حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته ، و بالتالي لضمان انتظامه في العمل
، و يشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل و برامج التدريب التوجيهية و التدريب على
العمل .

-التدريب التمهيدي أو التوجيهي : و هو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيهها عاما في الأمور ،
مثل : أهداف و قوانين و لوائح المنظمة و واجباته في الوظيفة و واقع التنظيم في المنظمة ، و
الشروط العامة للخدمة و الواجبات و المسؤوليات الخاصة بالموظف ، كالمرتبات و الترقيات
و الإجازات و امتيازات الموظف ، و يتم التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو
إدارة التدريب في المنظمة .

- التدريب على العمل : و يقصد به التعليم بالعمل الفعلي ، و هو عبارة عن مجموعة من
التوجيهات التي يتلقاها الموظف و التي تكون متعلقة بواجبات الوظيفة العامة عن طريق
غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه ، و يتم ذلك في نفس موقع العمل و تتكون عملية
التدريب على العمل من ثلاث مراحل متكاملة و هي مرحلة اختبار الموظف ، ثم مرحلة
مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله حيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات ، و مرحلة
الإشراف العملي ، و هي التي يقوم فيها الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المدرب أو
المشرف .

ب -التدريب أثناء الخدمة : يعني تدريب الموظفين الحاليين ، و يعتبر هذا النوع من

التدريب مهما جدا بالأسباب عدة من أهمها :

- تحديد معلومات الفرد عن موضوع معين أو ما يطلق عليه بالتدريب الانتعاشي أو التدريب الإخباري .
- تهيئة بعض الأفراد لشغل مناصب أعلى (الترقية)
- تحديد اتصالات الأفراد بأخرين من ذوي الخبرة نفسها مما يؤدي توسيع دائرة معارفهم .

و يدخل تحت هذا النوع من التدريب كل من :

- التدريب على العمل : حيث يتلقى الموظفون مجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات وظائفهم عن طريق زملائهم ممن هم أعلى مرتبة أو عن طريق رؤسائهم المباشرين .
- التدريب خارج العمل : حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة من الوقت حيث يلتحق إثنائها ببرنامج تدريبي يعقد خارج منظمته مثل : معاهدة الإدارة العامة .

و يتضمن التدريب أثناء الخدمة البرامج التدريبية التالية :

- برامج التدريب على الأعمال المكتبية و السكرتارية .
- برامج التدريب لمستوى الإشراف الأول الذي يتكون من رؤساء الأقسام و الوحدات .
- برامج التدريب لمستوى الإدارة الوسطى .
- برامج التدريب لمستوى الإدارة العليا .¹

ثانيا : التدريب من حيث المكان : حيث يتخذ المكان هذا التدريب شكلين هما

- 1 - التدريب داخل المنظمة : يتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها .
- 2 - التدريب خارج المنظمة : من مميزاته إتاحة الفرص للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة ، حيث تصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات و المهارات .

¹ - إبراهيم موسى عيسى ، مفهوم و طبيعة و فلسفة التدريب ، مداخلة مقدمة في دورة تقويم التدريب في المعهد العالي لعلوم الزكاة الخرطوم ، جمهورية السودان ص13-14 .

ثالثاً: التدريب من حيث الهدف

يوجد العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها:

- التدريب التجديد المعلومات: يجعل المتدرب على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.
- تدريب المهارات: و يقصد به قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء.
- التدريب السلوكي: يهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المدبرون و الموظفون في أداء أعمالهم.
- التدريب للترقية: يهدف هذا التدريب إلى تحسين إمكانية الموظف بغيته تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى ، هما يؤمن مجالات في الترقية مستقبلاً.¹

¹ - هاشم حمدي رضا ، التدريب الإداري ، مرجع سابق .

المبحث الثالث : تقييم العملية التدريبية

تمهيد :

بعد تقييم البرامج التدريبية إجراء ضروريا للوقوف على مدى فعاليتها من منظورات تربوية و اقتصادية و اجتماعية يتخذ التقييم شكلين أساسيين يهدف الأول منها (التقييم التكويني) إلى توفير معلومات عن تصميم البرامج و تنفيذها ، لاتخاذ قرارات تتعلق بالتدخل ، أو تعديل مسارات البرامج لكي تزداد فرص تحقيق أهداف البرامج ، و يهدف الثاني (التقييم الختامي) الى توفير معلومات و مؤشرات تتعلق بدرجة تحقيق أهداف البرنامج ، كما ينظر إلى التقييم على انه عملية ضرورية و عنصر أساسي في أي برنامج تدريبي ، و ذلك لأنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالاحتياجات التدريبية .

المطلب الأول : مفهوم التقييم و التساؤلات الضرورية حول تقييم التدريب

1 - مفهوم التقييم :

عرفه احمد زكي بدوري في معجم مصطلحات التربية و التعليم بأنه " عملية تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة أو مدى التوافق بين فكرة أو عمل ما بين القيم السائدة .

ولما جاء في معنى الحديث الشريف

ورد أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه قال و هو يخاطب المسلمين من فوق المنبر : " إن أحسنت فأعينوني و أن أسأت فقوموني من رأى في اعوجاج فليوقمه " . و ما جاء في قول الشاعر المعروف عمر الخيام :
لدي ستة رجال أنقيين يقومون على خدمتي لقد علموني كل ما اعرفه ، أسماءهم هي : لماذا ؟ ماذا ؟ حتى ؟ كيف ؟ أين ؟ و من ؟ .

و تمكن أهمية عملية التقييم فيما يلي :¹

- 1 - توضيح الأهداف .
- 2 - التقدير القبلي لحاجات المتدربين .
- 3 - إثارة دافعية المدربين .
- 4 - تقدير نواتج التعلم .

¹ - محمد نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق عمان الأردن ص 124 - 130 .

5 - تشخيص صعوبات التعلم تمهيداً للعلاجه .

6 - أساس التقدم و التطوير .

7 - تحديد العامل المؤول عن حدوث نتيجة ما .

2 - التساؤلات الضرورية حول تقييم التدريب :

إن طريقة المثلى لتقييم التدريب في منظمة ما هي إجراء حوار بين الأطراف المعنية بالتدريب يتم

خلاله التوصل إلى إجابات على الأسئلة الثمانية المذكورة أدناه :

THE WHY QUESTIONS ?	لماذا نقيم ؟	-1
THE WHAT QUESTIOUN ?	ماذا نقيم ؟	-2
THE WHO QUESTIONS ?	من يقيم	-3
THE WHOM QUESTIONS ?	من يقيم ؟	-4
THE WHEM QUESTIONS ?	متى نقيم ؟	-5
THE WHERE QUESTIONS ?	أين نقيم ؟	-6
THE WHICH QUESTIONS ?	بأي أداة نقيم ؟ (بماذا نقيم)	-7
THE HOW (WAYS) QUESTIONS ?	كيف نقيم ؟	-8

اولاً : لماذا نقيم التدريب ؟

رغم بديهية السؤال فان بعض الإجابات تشير إليها بعض الأدبيات نقول إن الأغراض الأساسية

لتقييم التدريب هي :

- قياس ما تم من الخطة و ما تحقق من أهدافها .
- قياس فاعلية البرامج التدريبية التي تتضمنها الخطة بصفة مستمرة و مدى الاعتماد عليها و صلاحيتها .
- قياس فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب طبقاً لاحتياجات المتدربين و الظروف الخاصة بكل برنامج تدريبي .
- تقييم و قياس مدى التقدم الذي أحرزه المتدربون من كفاءة و فاعلية و مدى الفائدة التي عادت عليهم .

- قياس كفاءة المتدربين أنفسهم و مدى قيامهم بواجباتهم لتطبيق المهارات التي حصلوا عليها خلال البرامج التدريبية .
- التعرف على فاعلية التدريب و العائد منه ، و الآثار المترتبة عليه مقارنة بالاستثمارات المالية التي صرفت من اجله .

ثانيا : ماذا نقيم ؟

إذا نجحنا في الإجابة على السؤال لماذا نقيم ؟ فانه يتوجب علينا الوقوف عند السؤال

ماذا نقيم ؟

و هل نقيم المنهاج التدريبي العام في المنظمة ؟

و هنا يمكن أن نطرح عدة تساؤلات :

- هل للتدريب في منظماتنا مكان واضح في المنظومة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة ؟
 - هل التدريب في منظماتنا هو قضية الجميع أم هو عمل من لا عمل له ؟
 - يخضع للتدريب كل الموظفين على انه وسيلة للارتقاء بالعمل و الموظف معا أم لا ؟
- عندما نرسل موظفينا للتدريب أيهما نهتم به أكثر ؟ أن يعود التدريب بالفائدة على الشخص أم على المنظمة ؟

- هل ينظر في منظماتنا للتدريب كمفهوم على انه :

- تدريب بمعنى training ؟

- تعليم بمعنى éducation ؟

- تكوين بمعنى formation ؟

- تنمية بمعنى development ؟

- هل نقيم درجة التزام الإدارة العليا بالتدريب ؟

ثالثا : من يقيم

يجب علينا الوقوف عند السؤال من يقيم ؟

1. هل نقيم المتدرب كمشارك في البرنامج التدريبي ؟
2. هل نقيم المدرب كمشارك في البرنامج التدريبي ؟
3. هل نقيم دور المدير المباشر للمتدرب ؟

رابعا : من يقيم THE WHO QUESTIONS :

قد نتفق على أن المستويات الثلاثة السابقة (المدرب ، المتدرب ، المدير) .

يمكن أن يمارسوا دودا مزدوجا في عملية التقييم ، تارة هم من يقيم (whom) و تارة هم من

يقيم (who)

و رغم أن هذا صحيح تماما إلا أن هذا لا يعني انه لا يمكننا اشتراك أطراف أخرى في عملية التقييم و من هذه الأطراف ما نسميهم اليوم الاستشاريون المحليون (ليسو موظفين دائمين لدى الجهة) و أيضا مدراء إدارات التدريب و الموارد البشرية في المنظمات .

خامسا : متى نقيم the who question :

يقيم التدريب ضمن ثلاث مراحل زمنية هي :

1 - التقييم قبل التدريب :

- ما مدى موضوعية أهداف التدريب ؟ و هل تمت صياغتها بطريقة صحيحة ؟
- ماذا عن استخدام الأسس المناسبة لتحديد و تحليل الاحتياجات التدريبية ؟
- ما مدى سلامة تصميم مكونات البرنامج التدريبي
- ما مدى سلامة ترشيح المتدربين طبقا لمعايير البرنامج موضوع التقييم ؟
- ما مدى كفاءة التجهيزات و المعدات و المكان و الخدمات الإدارية التي ستقدم في فترات الراحة و غيرها ؟¹

¹ - محمد نجيب شوايش ، إدارة المعرفة ، نفس المرجع ، ص 124 - 130 .

2 - التقييم أثناء التدريب :

- ماذا عن تغطيته جميع الموضوعات التي من المقرر تغطيتها من قبل المدرب أثناء البرنامج ؟
 - ما مدى كفاءة استخدام الوسائل التدريبية المساعدة أثناء عقد البرنامج ؟
 - ماذا عن المستوى الذي حققه المتدربون من استيعاب موضوعات البرنامج بشكل عام ؟
- 3 - تقييم بعد فترة من التدريب : يمكننا طرح بعض التساؤلات مثل :
- كيف كان أداء المشرفين على البرنامج ؟
 - ماذا عن قياس التعلم الذي حازه المتدربون خلال البرنامج ؟
 - ماذا عن قياس فاعلية التدريب و الأثر الذي تركه البرنامج على سلوكيات المتدربين ؟

سادسا : أين نقيم the where questions :

بمعنى هل يجري التقييم داخل قاعة التدريب فقط ؟ أو يمكن أن ينتقل معنا التقييم إلى موقع العمل ؟ و بمعنى آخر هل يمكن أن يتم التقييم التدريب على رأس العمل ؟

سابعا : بأي أداة نقيم the which questions :

نعي بهذا السؤال ما هي أدوات أو طرق التقييم المختلفة و من أمثلة هذه الطرق ما يلي :

- استثمار متابعة و التقييم المتدرب التي يستوفيهما المدرب عن كل متدرب من حيث درجة التزامه و مدى مشاركته و تفاعله خلال البرنامج .
- استثمار استطلاع رأي المدرب التي يوضح فيها مدى كفاية تجهيزات التدريب .
- تقرير تقييم أداء الأفراد قبل و بعد التدريب لقياس و تقييم درجة التغيير في المهارات السلوكية و الاتجاهات و القيم .
- تقارير التتبع و المراقبة أثناء العمل ، لتحديد مدى التحسن في مهارات و المشاركين .
- تقارير الإنتاجية و تقيس التحسن الفعلي في الأداء بناء على معلومات حقيقية متعلقة بالعمل .
- الملاحظات الشخصية تفي الحضور إلى مناطق العمل و تدوين ملاحظات شخصية كما يجري في النشاط .

ثامنا : كيف نقيم التدريب the how question :

إذا اتفقنا على معنى التقييم و إذا نجحنا في الإجابة على الأسئلة لماذا نقيم و ماذا نقيم و من نقيم و من يقيم فإنه لم يتبقى إلا أن نحاول معا الإجابة على السؤال كيف نقيم how؟.

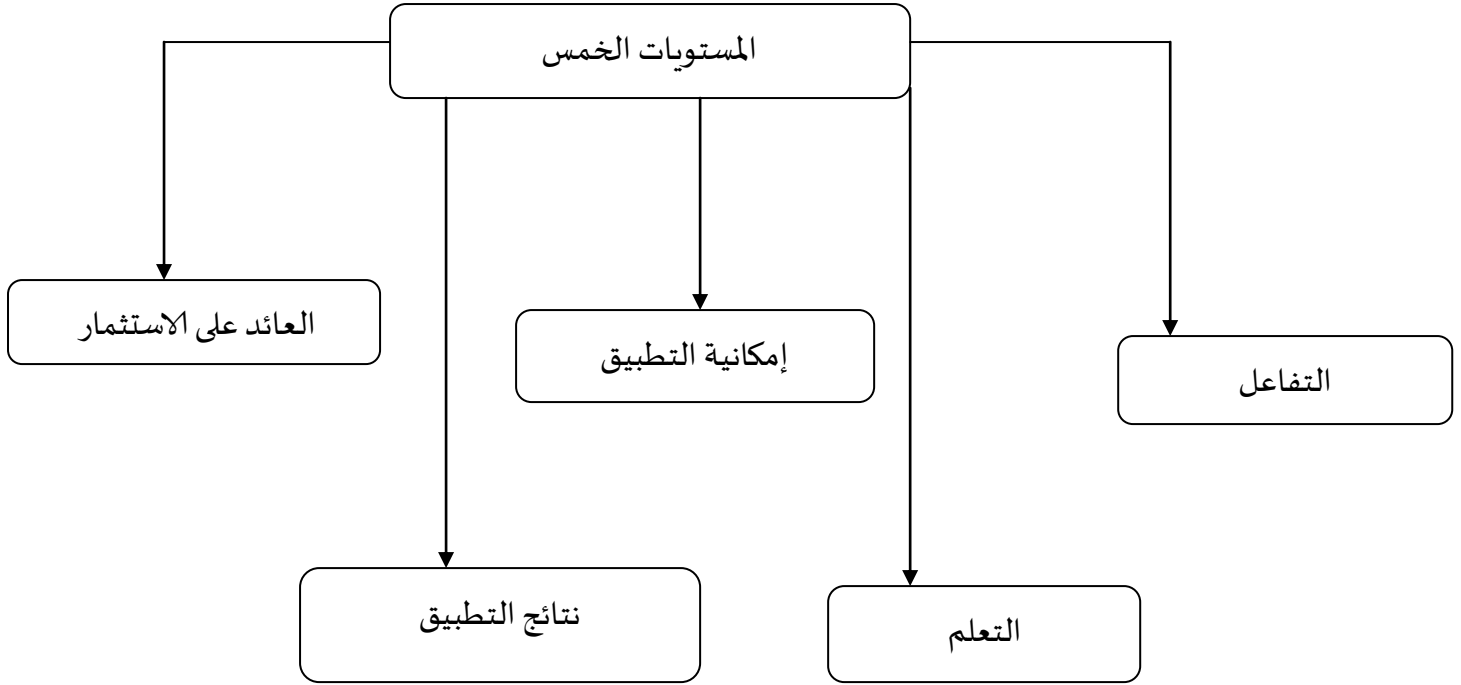
فالإجابة على هذا السؤال هي الرسالة التي يهدف هذا البرنامج إلى توصيلها و ذلك ضمن المستويات الخمس للتقييم التدريب و هي :

- 1 - درجة التفاعل بين أطراف العملية التدريبية .
- 2 - درجة التعلم الذي يحوزه المتدرب .
- 3 - التطبيق في واقع العمل .
- 4 - قياس نتائج ذلك لتطبيق على الأداء .
- 5 - العائد من الاستثمار في كل ما سبق¹.

¹ - الدكتور ، هاشم حمدي رضا التدريب الإداري المفاهيم و الأساليب ، دار الراية للنشر و التوزيع : عمان ، الأردن 2012 ، ص 128 .

المطلب الثاني : المستويات الخمس و استخداماتها في تقييم التدريب

سوف نتطرق إلى كيفية استخدام المستويات الخمس في التقييم



1 - التفاعل interaction :

- يعتبر تفاعل المشاركين هو المستوى الأول للتقييم و يعرف المستوى للتقييم بأنه التعبير عما يفكر به المشاركون حول البرنامج ، أو أن تقييم التفاعل هو نفس الشيء مثل قياس مدى حبهم أو عدم للبرنامج ، بمعنى آخر ما هي ردود أفعالهم البرنامج الذي حضروه .
 - و تمكن أهميته في انه يحدد رضى العملاء و تفاعلهم إذ يجب أن يرى المشارك بعض القيمة في البرنامج و يلمس الفائدة في المهارات و المعرفة التي يكتسبها منه .
- فالمستهدف من تقييم التفاعل هو المتدرب و يكمن أن تكون شخصيات أخرى و يمكن تقييم

التفاعل من خلال اقتراح الخطوات الخمس التالية :

- الخطوة الأولى : القيام ببناء معايير التقييم للمستوى الأول .
- الخطوة الثانية : القيام ببناء أدوات جمع البيانات و المعلومات المستوى الأول .
- الخطوة الثالثة : إتقان تقديم و تطبيق الأداة التي يتم القيام ببنائها .
- الخطوة الرابعة : تعامل مع البيانات و المعلومات .

الخطوة الخامسة : في إيصال نتائج تقييم المستوى الأول للمعنيين.¹

2 - التعلم learning :

هناك عدة أسباب تجعل قياس التعلم مهما مثل :

- إن قياس التعلم يقدم مؤشرا مقبولا ، يعتمد عليه في التأكد من وصول المعارف و المهارات إلى المشاركين بنجاح .

- انه أداة للتقدير الذاتي ، تستخدم في إشعار المشارك بأنه قد حصل على شيء مهم بعد البرنامج .

- انه أداء مفيدة للمنظمة المستفيدة من التدريب ، حيث أن تعلم أفرادها من خلال التدريب يفعاها في أول درجات سلم ما يعرف ب (المنظمة المتعلمة) .

حيث تقول إحدى الإحصائيات أن المتعلم يحتفظ ب :

- 10 % مما يقرأ 20 % مما يسمع ، 30 مما يرى ، 50 % مما يرى و يسمع .

- 70 % مما يرى و يصف ، 90 % مما يطبق .

3 - إمكانية التطبيق :

هناك العديد من المبررات الهامة التي تدفع إلى استخدام هذا المستوى من التقييم منها ،

المشاكل الحرجة في مهنة التدريب و التطوير و الافتقار إلى نقل التعلم بالفعل إلى الوظيفة أو العمل ، فهي بلغت الحالات لا يستخدم العاملون ما قد يصل إلى 90 % مما تعلموه من برنامج تدريبي معين و مع تزايد استخدام التدريب القائم على الكفايات فان العديد من المنظمات تستخدم التدريب و التطوير من اجل بناء هذه الكفاءات الأساسية الهامة ، و يطالب العديد من المدراء التنفيذيين في المستويات الإدارية العليا بالمزيد من المردود من نشاط إدارة العمل و هكذا فان نقل التدريب إلى موقع العمل أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة من مجرد حصول التعلم لدى المشارك رغم أهمية ذلك بالطبع .

¹ - الدكتور هشام حمدي رضا ، التدريب الإداري ، المفاهيم والأساليب ، دار الرابطة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2012 ص 196 – 198 .

4 - نتائج التطبيق ruselt :

إن ما ينبغي أن نؤكد عليه هنا هو عدد من الحقائق المتعلقة بتقييم التدريب وفقا للمستوى الرابع نذكر منها ما يلي :

الحقيقة الأولى :

انه يجب تصميم خطة تقييم التدريب وفقا لهذا المستوى منذ البداية للخطة التدريبية ، لا ننتظر لحين جني النتائج .

الحقيقة الثانية :

إننا لا يمكن أن ننجح في قياس نتائج التدريب ما لم نكن ابتداء قد أجبننا على السؤال المهم ، ما الذي نريد انجازاه من التدريب ؟

الحقيقة الثالثة :

إن المستويات الثلاثة السابقة ، التفاعل ، و التعلم و التطبيق غالبا ما يكون الفرد هو المعني بها في حين أن المستوى الرابع موجه إلى المنظمة يشكل اكبر .

الحقيقة الرابعة :

إن آليات قياس نتائج التدريب وفقا للمستوى الرابع ليست موحدة أو نمطية بل هي تختلف باختلاف :

- نوع التدريب : تدريب معرفي أو تدريب مهاري ، أو تدريب قائم على القيم .
- طبيعة عمل المتدربين : محاسبين ، كتبة ، فنيين ، رجال مبيعات الخ .
- المستوى الوظيفي للمتدربين : مدراء عاملون ، مدراء إدارات ، رؤساء أقسام .

5 - العائد على الاستثمار (ROI) :

إن المستوى الخامس هو آخر مستويات التقييم و أهماه على الإطلاق بل تشير الدراسات إلى انه أصعبها أيضا ، و الجدول التالي يوضح درجة صعوبة كل مستوى من المستويات الأخرى :

مستوى التقييم	درجة الصعوبة في القياس
المستوى الأول : التفاعل .	1%
المستوى الثاني : التعلم .	56%
المستوى الثالث : التطبيق .	72%
المستوى الرابع : النتائج .	81%
المستوى الخامس : العائد من التدريب .	98%

فالصعوبة هنا في أننا قد نتأكد أن المشاركين في برنامج معين قد تفاعلوا (المستوى الأول) ، و تعلموا (المستوى الثاني) ، و طبقوا (المستوى الثالث) ، و نجحوا (المستوى الرابع) ، و لكن ينقى السؤال هل هذا الجهد التدريبي السابق يستحق كل هذا العناء و الوقت و المال ؟

المقصود بقياس العائد على الاستثمار :

و كتحديد أدق لمعنى مفهوم العائد على الاستثمار في مجال التدريب رغم كون هذا المصطلح يبدو أكثر موازنة في مجال المالي و المحاسبي ، فإنه يمكن أن يلخص فهمها لمصطلح العائد على الاستثمار من المعادلة التالية :

$$\text{العائد الاستثمار (RIO) : } 100\% \times \frac{\text{فوائد البرنامج - تكاليفه}}{\text{تكاليف البرنامج}}$$

و رغم الشكل المبسط الذي تبدو و فيه المعادلة أعلاه ، إلا أن حساب العائد على الاستثمار في مجال التدريب ليس امرأ بسيطاً على الإطلاق ، فمثلاً من تكاليف البرنامج التي يمكن احتسابها هي :

- وقت التدريب .
 - رواتب المتدربين .
 - أتعاب المدربين .
 - مصاريف إقامتهم / سفرهم / تنقلهم .
 - تكاليف المعدات و التجهيزات .
 - المواد التدريبية الخ .
- و أيضاً من الفوائد التي يمكن التعامل معها :
- وحققت الإنتاج .
 - انخفاض التكاليف .

- تقليل الأعطال .

- سرعة الأداء .

- انحفاظ الفاقد .

المطلب الثالث : نموذج مقترح لتقييم البرنامج التدريبي و اقتراحات لتطوير عملية التقييم.

اولا : نموذج مقترح لتقييم البرنامج التدريبي

تم الاستفادة في هذا النموذج من بعض النماذج التي وردت سابقا و النماذج العالمية المطروحة

في الأدب التربوي ، كما تم صياغته ضمن خطوات تسهيل عملية تطبيقه ، و تتمثل هذه الخطوات في

الآتي :

1 - معلومات خاصة بالمتدربين المشاركين في البرنامج التدريبي :

- الجنس .

- الخبرات الوظيفية .

- المؤهلات العلمية .

- الدورات التدريبية التي شارك فيها .

- الدورات التدريبية التي يشعر بأنه بحاجة لها .

2 - الاحتياجات البرنامج التدريبي من حيث :

- تهيئة البيئة التدريبية للمتدرب من حيث المكان و الظروف .

- التناسب بين عدد المتدربين و سعة القاعات التدريبية .

- طول البرنامج التدريبي .

- وقت البرنامج التدريبي بحيث يلي رغبات المتدربين .

- أوقات الراحة للمتدربين .

- الحوافز المادية و المعنوية للمتدربين .

- توفر الخدمات التربوية مثل : المختبر . الحاسب . المكتبة المناسبة .

3 - تحويل الاحتياجات التدريبية إلى أهداف بحيث تكون :

- الأهداف واضحة للمتدربين .

- الأهداف محددة و قابلة للتطبيق¹ .

¹ - هشام حمدي رضا ، التدريب الإداري ، نفس المرجع ، ص 201 .

- الأهداف التي تلي الحاجات الفعلية للمتدربين .
- أهداف البرنامج شاملة للنواحي .
- المعرفية .
- الوجدانية .
- المهارتية .

4 - إعداد المواد التدريبية تتميز كالآتي :

- الجودة لمواكبة الاتجاهات العالمية .
- يلائم أهداف البرنامج التدريبي .
- يراعي التسلسل المنطقي للموضوعات .
- التنوع و التكامل .
- الجمع بين جوانب المواد التدريبية .

5 - المدبرون بحيث يراعي ما يلي :

- عدد المدبرين مقارنة بعدد المشاركين .
- الهام المدبرين بالمادة التدريبية .
- توصيل المعلومات إلى المتدربين بكفاءة عالية .
- تقييد المدبرين بالوقت أثناء تنفيذ الموقف التنفيذي .

6 - اتجاهات المتدربين نحو البرنامج التدريبي :

- درجة الهام المتدرب بالمحتوى .
- مدة تطبيق المتدرب نحو المحتوى .
- اتجاه المتدربين نحو التدريب .
- اتجاه المتدرب نحو المدبرين .

7 - إعداد الأدوات و تطبيقاتها :

- يتم إعداد الأدوات جمع البيانات عن طريق استبانة أو مقابلة أو ملاحظة ... الخ ، مسترشدا بالخطوات الست السابقة ، و قد تضاف بعض العناصر و تحذف أو تعدل حسب طبيعة البحث .

- يتم عرض الأداة بعد إعدادها على لجنة من المحكمين من المختصين .

- يتم إعادة صياغتها في ضوء آراء المحكمين¹.
 - يتم تدريب المقوم الذي يتولى عملية التطبيق ضمن خطة زمنية .
 - يتم تفريغ و تحليل البيانات باستخدام اللوازم الإحصائية .
- ثانيا : اقتراحات لتطوير عملية التقويم
- 1 - التقليل من استخدام الاختبارات كأسلوب من أساليب تقييم المتدربين و التركيز على التطبيقات و الأساليب الحديثة التي تساعد على اكتساب المهارة مثل التمارين التطبيقية ، تمثيل الأدوار ، الحالات الدراسية .
 - 2 - إيجاد قنوات اتصال مباشرة و مستمرة بين المسؤولين في البرامج المؤسسات المستفيدة من التدريب (الرؤساء المباشرين ، مديري التدريب) و بين مدري التدريبية حيث تتم مناقشة الأمور الآتية :
 - أ - مناقشة فعالية و محتويات البرامج التدريبية بطريقة موضوعية .
 - ب - مناقشة آلية اختيار و ترشيح الموظفين للتدريب من قبل رؤسائهم .
 - ت - مناقشة كيفية مساعدة المتدربين على تطبيق ما اكتسبوه من التدريب .
 - ث - مناقشة تنفيذ برامج جديدة .
 - 3 - إجراء الدراسات الميدانية بهدف معرفة اثر التدريب على بيئة العمل و عدم الاقتصار على المعلومات التي ترد في استبيان آراء المتدربين و رؤساء ، وحتى تحقق الدراسات الميدانية أهدافها يفضل توفر عدة عوامل من أهمها :
 - أ - وضوح أهداف التدريب و صياغتها بطريقة سلوكية تساعد على قياسها و تقييمها .
 - ب - استخدام أساليب تدريبية تطبيقية .
 - ت - تشجيع الرؤساء للمتدربين لتطبيق ما اكتسبوه .
 - ث - توفر الآلات و المواد اللازمة لأداء العمل .

¹ - هشام حمدي رضا ، التدريب الإداري ، نفس المرجع ، ص 200 – 206 .

خلاصة الفصل الأول :

نظر الأهمية التدريب في الإدارة حاولنا استعراض أهم الخصائص التي تساعد على التعريف بالتدريب ، فهذا النشاط تهدف المؤسسة إلي تنمية مهارات الأفراد لمواجهة الاحتياجات الحالية و المستقبلية التي تتطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لان التدريب لا يهتم المؤسسة لوحدها بل كذلك بفي الأفراد العاملين مما يعود بالفائدة على المؤسسة و الفرد ، و قد تم التعرض إلى كل من مفهوم التدريب مبادئه و أنواعه مرورا بتحديد الاحتياجات التدريبية و تقييم البرامج التدريبية .

الفصل الثاني

تمهيد :

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف و ضمان المستويات المطلوبة من الكفاءات حيث أصبحت هذه الأخيرة تحتل مكانة في المنظمة حيث اتخذت مجموعة من الإجراءات اللازمة للتعرف و التأكد من الكفاءات و تحديد احتياجاتها من تدريب قصد تطوير مهاراتهم في وظائفهم .

حيث تهدف المؤسسة من عملية تحسين الكفاءات إلى التناسب بين كفاءات الموظفين و متطلبات المناصب التي يشغلونها ، حيث تسمح من أن الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة و المطلوبة لإتمام الوظيفة على أكمل وجه .

المبحث الأول : ماهية الكفاءات

إن تحسن الكفاءات يحتاج إلى تنمية القدرات و المهارات و ذلك باستخدام عدة طرق و أساليب تنموية في ظل إتباع الأهداف المسطرة للمؤسسة فقد أصبحت اليوم العنصر البشري موردا هاما في المؤسسات فكل من التكوين و التدريب و التطور له دور فعال في تنمية الكفاءات .

المطلب الأول : مفهوم الكفاءات و العوامل المؤثرة فيها

للکفاءات مفاهيم عديدة نذكر منها ما يلي :

- الكفاءة هي تحقيق أعلى مقابل التكاليف ، أن تكزان المنظمة كفوٍ يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه¹.
- أو هي القدرة على انجاز مجموعة من المهام المحددة و الواضحة و القابلة للقياس في إطار النشاط .
- أو هي بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضي و المناسب و يمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات ، و إن يشارك في حل مشاكله و خلق فرص الترقية أمامه و توفير الأجر المناسب².
- عرفت الكفاءة بأنها النسبة بين قيمة المخرجات و قيمة المدخلات .
- و عرفت بأنها نسبة الإنتاج إلى عناصر الإنتاج أو المستخدمة .
- و عرفت بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج و بين الناتج من تلك العملية .

و بالطبع لا يتحقق ذلك الأمن خلال التدريب وفق برامج تدريبية جيدة و الكفاءة الإنتاجية تدل على مدى القدرة على استخدام عناصر الإنتاج بصورة مجتمعة أو وفق كل عنصر على حده ، و الكفاءة الإنتاجية تعكس مدى النجاح في أي استخدام الموارد البشرية و غير البشرية في الإنتاج و العوامل التي تؤثر على الكفاءة نوعين هما :

1. عوامل فنية مثل استخدام التكنولوجيا الحديثة و المعلومات الدقيقة .
2. عوامل إنسانية و هي هنا تعني الخبرة و التدريب و التأهيل الإداري .

¹ - د . أسامة خيري ، الجديد في القيادة الإدارية ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 ص 223 .
² د . هاشم حمدي رضا ، التدريب و التأهيل الإداري ، دار الراية ، عمان الأردن ، 2009 ص 132 .

المطلب الثاني : خصائص الكفاءات

أولاً : خصائص الكفاءات

للکفاءات مجموعة من الخصائص نذكر منه :

كفاءات ذات غاية : يتم توظيف معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين ، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع القيام بهذا النشاط بشكل كامل .
كفاءات ديناميكية في صياغتها : من خلال تفاعل العناصر المكونة لها مع المعارف و الدراسات الفنية .

كفاءات مفهوم مجرد : لا يمكن رؤيته أو ملاحظته أما ما يكن ملاحظته أو رؤيته بالعين المجردة في الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة و نتائج هذه الأنشطة .
تكون مكتسبة : إن الفرد لا يولد كفؤاً لنشاط معين ، و إنما يكتسب من خلال برامج تدريبية موجه له¹ .

ثانياً : أنواع الكفاءات :

هناك اختلاف بين الباحث حول تصنيف أنواع ، إلا أن ابرز تصنيف هو تصنيف (cilile dejoux) ، حيث صنفها ضمن 3 مستويات هي :

الكفاءات الفردية : هي عبارة عن المهارات و المؤهلات التي يمتلكها الشخص من خلال التجارب الشخصية و المهنية و التدريب بشكل متواصل بحث يستخدمها في تحقيق أهداف معينة ، بشكل فعال و من الجدير بالذكر التدريب المتواصل امر ضروري و ذلك لان المهارات و المؤهلات المرتبطة بزمن معين قد لا تكون مفيدة في زمن آخر ، و خاصة مع التطور الحاصل في المعلوماتية مما يعني الإنحفاظ في مستوى الكفاءات و فقدانها .

الكفاءات الجماعية : هي كفاءات تنشأ من تضافر جهود الكفاءات الفردية و تعاونها ، من خلال التواصل الفعال بين الأعضاء جميعهم في العمل و توفير المعلومات المناسبة لهم ، فهي تتسم بالتعاون و التأزر بينها ، يمكن تحديد مؤشرات هذا النوع من خلال درجة التعاون بين الأعضاء التعلم الجماعي و الصراعات .

الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية) : هي عبارة عن نوع مكون إنساني نافع و نادر ، فالكفاءات التنظيمية لا تقتصر عن المنظمة لا تقتصر عن المنظمة التي تضعها في العمل فهي تأتي من الطريقة التي يتم

¹ - بوزيان عثمان ، اقتصاد المعرفة ، مفاهيم و اتجاهات / الملتقى الدولي حول التنمية البشرية ، فرص الإدماج في الكفاءات البشرية جامعة ورقلة ، 2004 ص 9 .

بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية و المهارات و كذا الأصول الخاصة و القواعد التنظيمية ، أي من خلال الموارد البشرية المادية و التنظيمية.¹

المطلب الثالث : أهمية و متطلبات الكفاءات

أولاً : أهمية الكفاءات

إن الكفاءات و المؤهلات و المعارف من عوامل التميز الأساسية إذا أصبحت تخصص لها إستراتيجية العامة للمؤسسة ، فالمورد البشري يعد أهم مصدر للنجاح و التفوق ، فهو عنصر فعال ، و جب الاهتمام به من حيث تصويره و تفعيله ، و إشراكه في أهداف المؤسسة و توجيهها بحيث يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة و الارتقاء بأدائها .

كما أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفردتها التحولات الراهنة و التي تتميز بالصعوبة و عدم التأكد ، فالفرد قد يواجه خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح نظر المتطلبات الوظيفية .

كما نجد الكفاءة تساهم في حل بعض الصراعات بين الأفراد و دون اللجوء لمنظمة عليا أو المدير ، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد و نزرع فيهم روح التعاون و ذلك لخدمة أهداف و مصالح المؤسسة.²

ثانياً : متطلبات الكفاءات

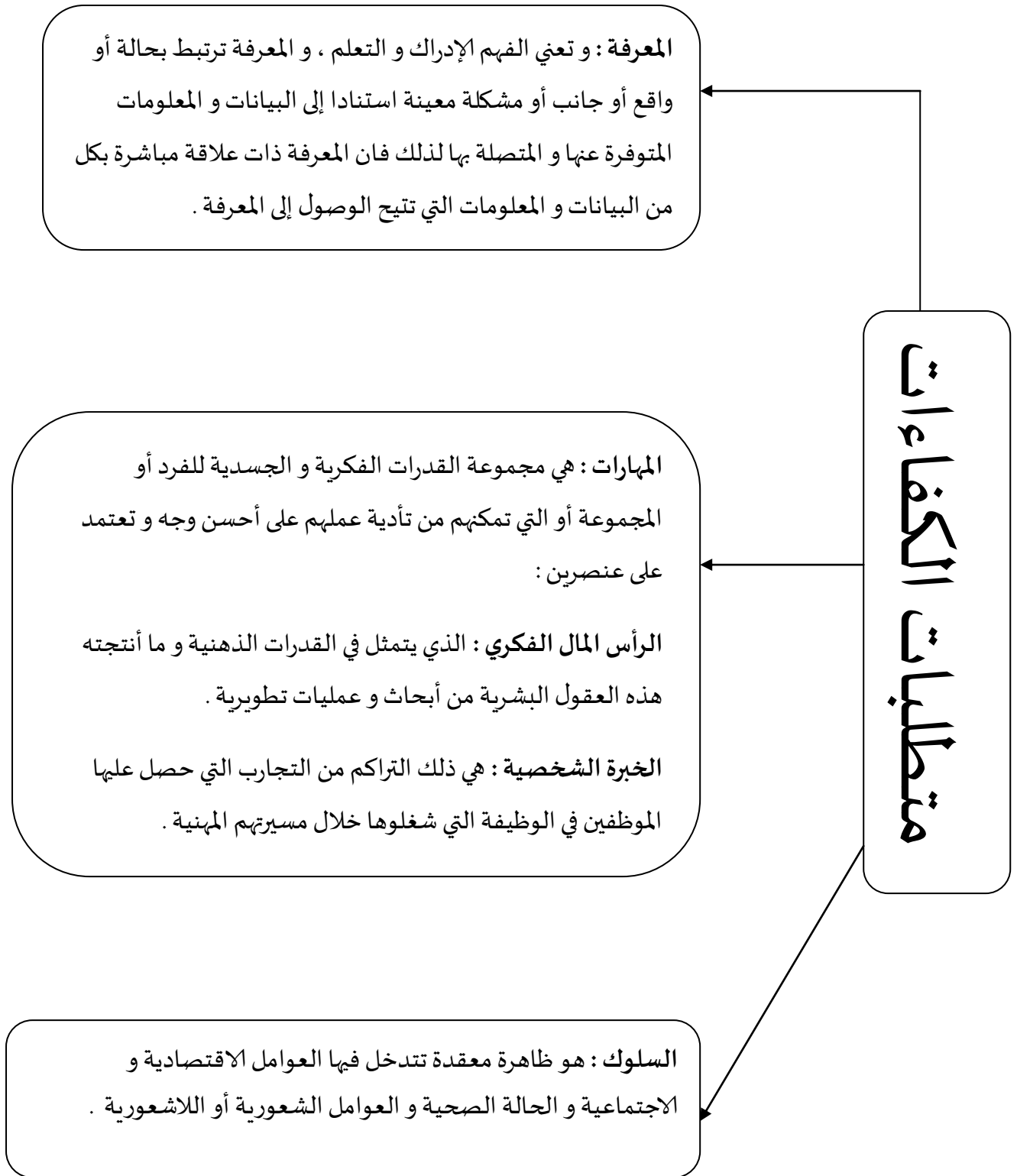
هناك ثلاث عناصر أساسية تتوفر لدى المورد البشري في المؤسسة فهي ضرورة لوجود كفاءات

و هي :

المعرفة ، المهارات ، السلوك .

¹ - بوزيان عثمان ، اقتصاد معرفة ، مرجع سابق ، ص 10 .

² - طالب احمد دنيا ، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير استراتيجي جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2014 . ص 20 .



الشكل (2 - 1) : يوضح متطلبات الكفاءات

المصدر من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: تحسين الكفاءات

تمهيد :

مع تطور المفهوم الجديد للاقتصاد أصبح الاهتمام بتحسين الموارد البشرية متزاي قصد تطوير الكفاءات البشرية و ذلك عن طريق التكوين و التدريب و التحفيز من اجل الرفع من أداء المؤسسة .

المطلب الأول : مفهوم و أهمية تحسين الكفاءات

اولا : مفهوم تحسين الكفاءات

- هو مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردود و ديع الحالية و المستقبلية للأفراد يرفع قدراتهم الخاصة بانجاز المهام الموكلة إليهم و ذلك عن طريق تنمية مهاراتهم و معارفهم¹.

- و كما يقصد بتحسين الكفاءات أيضا : النماء الكمي و النوعي للموارد البشرية في النظم الإدارية و الهياكل التنظيمية و غيرها.²

بحيث يهدف التدريب إلى إمداد المنظمة بنوعية جيدة من العاملين في كل الأوقات و الظروف و بذلك خلق جيل متجدد من العاملين في المنظمة ذاتها مع منحهم فرص الترقية و الحصول على الحوافز نتيجة أدائهم و دعم الإدراك و معرفة المتجددة لدى الأفراد.³

ثانيا : أهمية تحسين الكفاءات .

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بتحسين الكفاءات البشرية في المؤسسات و ذلك راجع إلى :

- ازدياد الوعي بأهمية العنصر البشري ، و كأصل أساسي من أصول المؤسسة فالمنظمة بحاجة إلى ابتكارات و جودة في خدماتها و توفر بها خبرة تنافسية .
- زيادة الحاجة إلى الكفاءات تحسين استخدام تكنولوجيا المعلومات ، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر المعلومات و إنما صعوبة تشغيلها و تحليلها .

¹ - سعدوي نعيمة ، تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال البيتي حوصلة الكفاءات و المصادقة على المكتسبات المهنية " دراسة حالة الجزائر " ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2015 ، ص 112 .

² موسى اللوزي ، التنمية الإدارية ، دار وائل للنشر ، الاردن ، الطبعة الاولى 2002 ص 31 .

³ - د . مديحة بخوش ، أثر التدريب و تنمية الموارد البشرية على الكفاءات التنظيمية و ظل تحول نحو اقتصاد المعرفة ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة جامعة العربي التبسي ، تبسة - الجزائر - 2015 ص 237 .

- تحتاج اغلب المؤسسات اليوم إلى الحصول على جودة الخدمات ، فتنتهي إلى اعتماد أنظمة عالمية كالإيزو و باستخدام يد عاملة مؤهلة و بذلك فان العملية التحسين الكفاءات هي السبيل لنيل ذلك .
- تساعد في سد الثغرات و النقائص و إحداث الهدوء و الأمن النفسي للعاملين من خلال امتلاكهم لمهارات و خبرات و معارف تتماشى و وظيفته المكلف بها .
- أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة شرط يمس الاحتياجات الأساسية .
- تلعب الكفاءات دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق الأهداف المؤسسة و تعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفاصل للعمل في عصر المعلومات و المعرفة .
- كما هو معلوم أن تحسين و تنمية الكفاءات لا تترابط بفرد واحد فقط ، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على التعاون بين الأفراد و بالتالي تكون علاقة التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده .

1

المطلب الثاني : أهداف و دوافع تحسين الكفاءات

أولا : أهداف تحسين الكفاءات

من خلال استهداف عملية تحسين الكفاءات بمختلف أنواعها داخل المؤسسة من كفاءات بشرية و تقنية لكل فرد حسب وظيفته فان هذه العملية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف منها :

- زيادة و تنمية المر دوديع الحالية و المستقبلية للأفراد.²
- كسب العاملين ميزة تنافسية مقارنة بالمتنافسين .
- تشجيع أفراد العاملين و توفير الدوافع الذاتية للعمل .
- تعليم الأفراد خاصة المدراء كفاءات جديدة في اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة و دقيقة .
- رفع الأفراد و تحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية خاصة المعلوماتية و التكنولوجيا .

ثانيا : دوافع الاهتمام بتنمية الكفاءات :

¹ - فغولي حورية ، دور التسيير و تنمية الكفاءات البشرية في تحسين اداء المؤسسات الاستشفائية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية علمم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم 2016 / 2017 ص 22 .

² - فغولي حورية ، مرجع سبق ذكره ، ص 25 . 26 .

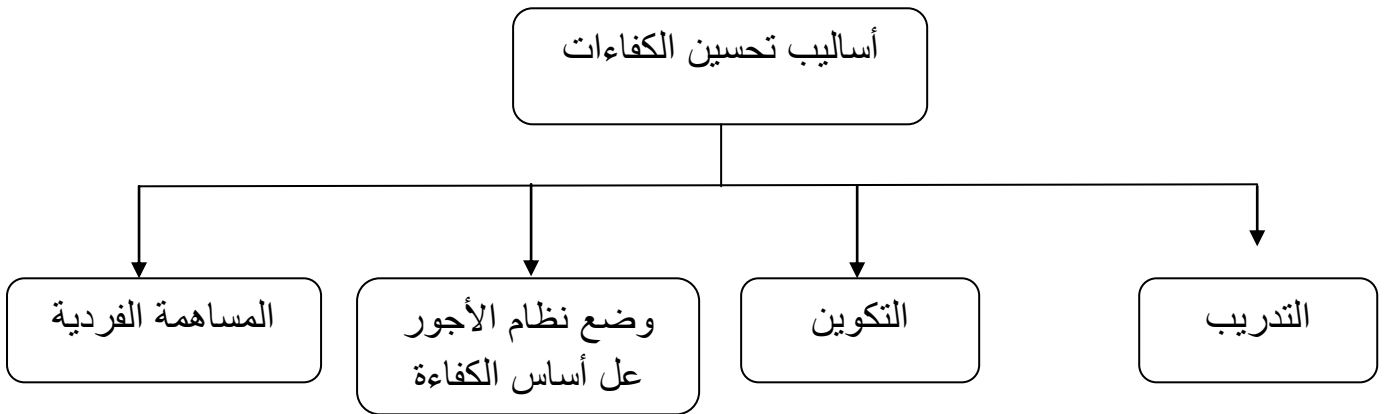
نقول أن هناك عدة دوافع وراء الاهتمام و من ثم الاستثمار في تحسين الكفاءات من بينها :

- إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في أنظمة المؤسسات و ما يتطلب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة و إعادة تنظيم لمناصب العمل .
- ازدياد الضغوطات التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها و استمرارها و هو ما خلق الحاجة إلى وجود كفاءات تساهم بفعالية في تلك المواجهة .

المطلب الثالث : أساليب و مجالات تحسين الكفاءات

أولاً : أساليب تحسين الكفاءات

لا يمكن تفعيل عمليات التحسين و التطوير إلا إذا كانت هناك أساليب متبعة لتطوير الكفاءات و تحسين الأداء ، و لتحقيق هذا التحسين يجب إتباع العديد من الطرق نذكر منها :



الشكل : يمثل أساليب تحسين الكفاءات

1. التدريب : هو عملية تهدف إلى سد نقص المهارات القديمة و اكتساب مهارات جديدة كما يمكن الفرد من الإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكه¹ .
2. التكوين : يقصد به تزويد العامل بمعارف و مهارات و تصرفات التي تمكن اندماجه في المنظمة و له عدة أشكال تكوين نظري و تطبيقي داخلي و خارجي ، حيث يواجه أي تغيير في مناصب العمل .
3. وضع نظام الأجور على أساليب الكفاءة :

تعتبر الأجور كأحد الأساليب التي تساهم في تنمية و تحسين الكفاءات فهي ترتبط بما يلي :

¹ - عبد الفتاح دياب حسين ، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية ، دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، القاهرة 1996 ص 12 - 13 .

- المعيار الوحيد هو المؤهلات و مدى التحكم فيها .
 - حظوظ الترقية كبيرة .
 - مخطط الأجور يشجع على الحركة الأفقية .¹
4. التحفيز: هو تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة ، و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد يعرض عليه اجرا أعلى مقابل القيام بعمل أكثر ، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بالحالة النفسية للعامل .

ثانيا : مجالات تحسين الكفاءات

مجالات تحسين الكفاءات عديدة نذكر منها:²

- (1) إعداد موصفات الكفاءات : هناك طرق عديدة لتحديد مواصفات الكفاءات و تحليلها ، و من بين هذه الطرق أو استمارة ، الملاحظة الميدانية و المقابلة بنوعها الفردية و الجماعية .
- (2) تقييم الكفاءات : يعتبر أهم مرحلة من مجالات التحسين و التنمية فمن خلال ما يتمكن القائمين من معرفة نقاط القوة و الضعف لكفاءات المؤسسة و من الأدوات المستعملة في هذا التقييم هي :
 - مقابلة النشاط السنوية .
 - مرافقة الميدانية .
- (3) تطوير الكفاءات : يستنبط معنى الكفاءات من التطور المستمر من خلال تطوير الكفاءات و تدريبها من اجل تكيفها مع بيئة عملها أو نشاطها .
- (4) تحفيز الكفاءات : تبني إدارة الموارد البشرية مجموعة سياسات و إجراءات لتحقيق نتائج أفضل ، بحيث تشكل التعويضات متغير رئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات و المحفز الأهم لتحفيز أدايم .

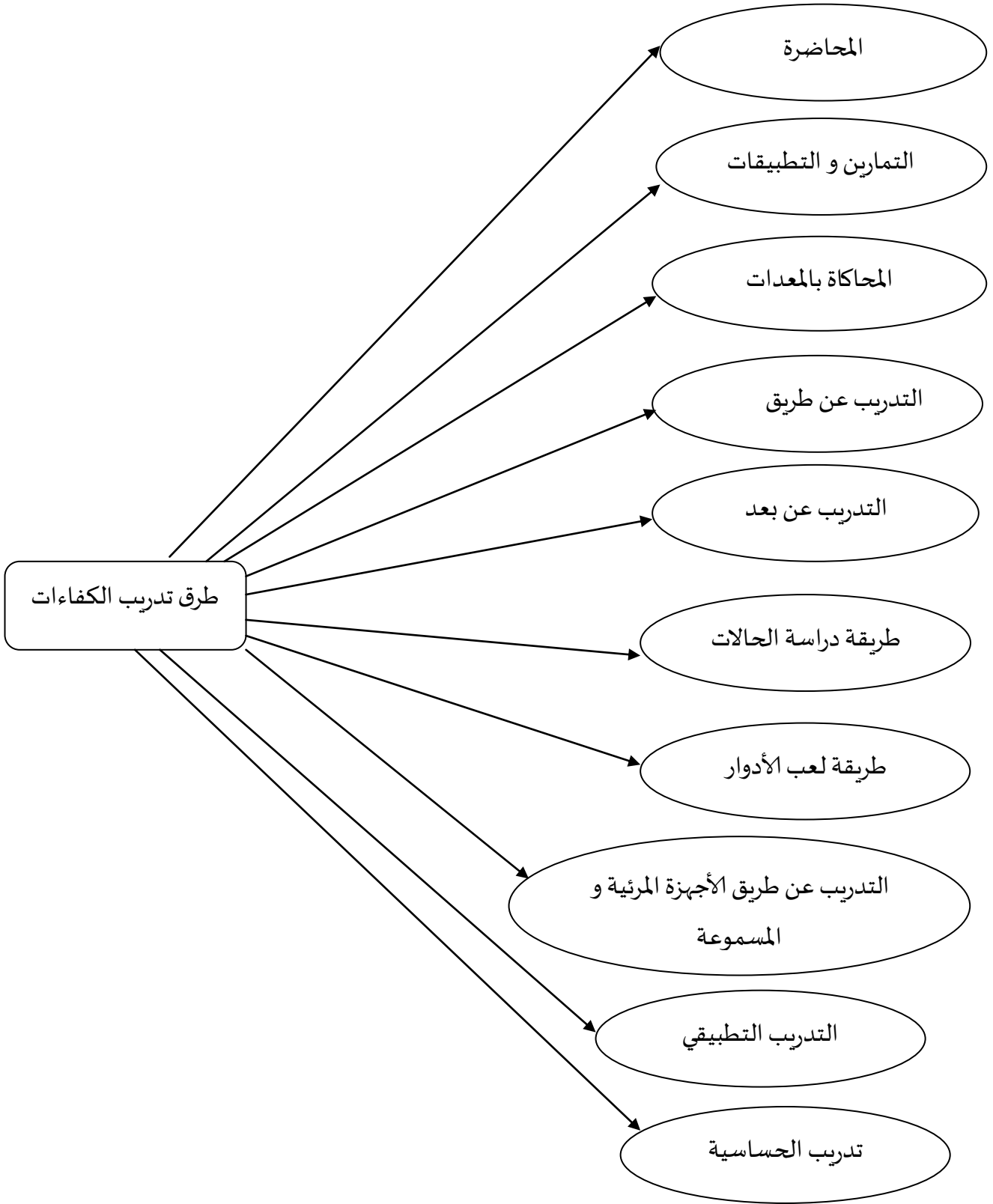
¹ - صفوان احمد المبيضن ، التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية ، دار الكزوري للنشر و التوزيع ، الأردن 2012 ص 119 – 121 .
² - كمال منصورى – سماح صولح ، تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 07 جوان 2010 ص 12 .

المبحث الثالث : طرق التدريب وشروط الضرورية لتحسين الكفاءات

معظم المنظمات الحالية أصبحت تهتم بالموارد البشري أكثر من السابق باعتباره جوهر المنظمات من خلال مجموعة من البرامج التدريبية حتى يحصل على الكفاءات عالية في مجال عمله و اكتساب مهارات حول الوظيفة التي يشغلها .

المطلب الأول : طرق تدريب الكفاءات .

هناك العديد من طرق التدريب يمكن استخدامها كلها او بعضها ما يناسب الموضوع و المتدربين و المدربين ، بحيث كل طريقة لها مزايا و عيوب من بين



الشكل يوضح طرق تدريب الكفاءات

من إعداد الطالبة

- أ. المحاضرة: نستعمل عند شرح حقائق عملية أو أمور حساسة لا تحتل وجهات النظر و تكون فيه المشاركة من خلال طرح الأسئلة و هذا راجع لإعداد محاضرة تتناسب و طبيعة التدريب و الكفاءات التي يتم تدريبها بحيث يجب التأثير على المتدربين من خلال تكلم بصوت واضح أو بسرعة مقبولة و تقديم أمثلة واقعية كلما استلزم الموضوع ذلك و تقبل الأسئلة و الإجابة عليها دون الخروج عن الموضوع .
- ب. التمارين أو التطبيقات أو المحاكاة : التمارين تجعل المتدربين يمارسون أفكار و مهارات التدريب من خلال التطبيق العملي ، أما المحاكاة تعني وضع المتدرب في حالة مماثلة للحالات العملية و يطلب منه التعامل معها مثل يقوم بتقديم خطابات عمل و تقارير .
- ج. التدريب عن طريق الحاسوب : هذا النوع من التدريب يتعامل فيه المتدرب مع الحاسوب في الوقت الذي يختار و يستطيع أن يتعلم بالسرعة التي تناسبه و التدريب هنا يختص بمن لديهم مهارة استخدام الحاسوب بشكل .
- د. التدريب عن بعد : هو عملية تدريبية تتم بالوسائل الالكترونية أو عبر الانترنت بغض النظر عن المكان و المسافة و التوقيت الزمني أيضا .
- هـ. المحاكاة بالمعدات : و يتم فيه استخدام آلة للمحاكاة مثل استخدام السيارة أو الطائرة أو السفينة .
- و. طريقة لعب الأدوار : هنا يقوم المدرب بتحديد ادوار المتدربين و ذلك لمحاكاة الحياة الطبيعية أو مواقف العمل ، و بعد أداء الأدوار لابد أن يفتح المدرب باب لمناقشة الموضوع و توضيح بعض النقاط الجيدة و الضعيفة لدى المتدربين و محاولة تصحيح الأخطاء .
- ز. التدريب عن طريق الأجهزة المرتبة و المسموعة : من خلال أشربة تعليمية للأمور الإدارية أو الفنية في المؤسسة ، بحيث يطلع عليها العاملون في أي وقت و هذه الطريقة تتميز بالمرونة في الاستخدام و لكن ينقصها الناحية التطبيقية و المناقشة مع الآخرين و إمكانية طرح الأسئلة¹.
- ح. التدريب التطبيقي : يقوم المشرف بملاحظة أثناء عمله و توجيه أعماله و اكتشاف أخطائه و مساعدته على التغلب على مصاعب العمل .

المطلب الثاني : الشروط الضرورية لنجاح تحسين الكفاءات

أولاً : الشروط الضرورية لنجاح تحسين الكفاءات

¹ - د . نجاح عائشة ، محاضرو ادارة الكفاءات ، نخصص اقتصاديات العمل ، مباشرة 2 قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة ابن خلدون تيارت ، 2017 - 2018 ص 45 - 46 .

يتطلب نجاح تحسين الكفاءات البشرية مراعاة الشروط التالية :

- يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي المرافق لتحسين الكفاءات و بين الواقع العملي إلى أقصى حد ممكن .
- تنوع محتوى البرنامج التدريبي ، و بالتالي تنوع كفاءات الموارد البشرية و توسيعها .
- التأكد من إدراك و فهم الموارد البشرية للخصائص الهامة للوظيفة و مكوناتها .
- تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر و تنمية كفاءاتها .
- مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها .
- تشجيع الموارد على تطبيق الكفاءات المكتسبة خلال العملية التدريبية .¹

ثانيا : التحديات التي تواجهها المنظمات في مجال تنمية الكفاءات

تواجه المنظمات على اختراقها جملة من التحديات في مجال تحسين كفاءات مواردها البشرية نذكر منها :

- جعل تحسين الكفاءات استثمارا فعالا بالنسبة للمنظمة .
- الاهتمام الجاد بتلبية متطلبات المنظمة من الكفاءات .
- استخدام الطرق الأنسب لتحسين الكفاءات .
- جعل الموارد البشرية تتحمل مسؤولية تحسين كفاءاتها .
- ضمان تحقيق النتائج المستهدفة من خلال هذا التحسين .²

ثالثا : اثر التدريب على تحسين الكفاءات

تتركز عملية تنمية و تحسين الكفاءات فيغالب الأحيان على التدريب المستمر و الجيد بحيث

يكمن أثره فيما يلي :³

- يعمل التدريب على تنمية القدرات و المهارات الفنية و السلوكية للأفراد العاملين .
- يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة .

¹ -

² - حمودي حيمر ، أهمية تنمية الكفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات ، دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة جامعة عبد الحفيظ بواصوف ميلة الجزائر ، 2017 . ص 167 . 168 .

³ - على يونس مها ، قياس التدريب على أداء العاملين ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العليا ، سوريا ، المجلد 31 العدد 1 ، 2009 .

- يكسب الفرد خبرات جديدة و المهارات اللازمة لتحسين أدائه من جهة و تحسين أداء المنظمة من جهة أخرى .
- يساهم في توفير الأنشطة و المهارات اللازمة للاستمرارية في العمل .
- رفع معدات الأداء الحالية إلى معدات أعلى و أكثر تطوراً .
- يساعد على اكتساب الأخطاء و العمل تصليحها .
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات و تحسين الاتصالات التنظيمية .
- تسهيل التكيف مع المتغيرات و تحسين بيئات العمل .

خلاصة الفصل :

مما سبق نستنتج الكفاءات عبارة مجموعة بشرية كانت لها فرصة تدريب الحصول مهارات نتيجة طرق التدريب المختلفة التي تمثلت المحاضرة و التطبيقات الخ ، كما لها مجموعة من المتطلبات المعرفة ، المهارة ، و الكفاءة كما لهذه الأجهزة مجموعة من الخصائص كفاءة ذات غاية ، كفاءات ديناميكية ، كفاءات مكتسبة بحيث أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى للفرد في ظل التحولات الراهنة في مختلف المجالات و التحديات الجديدة كما أن الكفاءة تساهم في حل بعض الصراعات في مستويات دنيا دون اللجوء إلى السلطة العليا ، و من التحديات التي تواجهها أيضا ضمان تحقيق النتائج المستهدفة : و أخيرا اثر التدريب على تحسين الكفاءات يكمن تحسين العلاقات بين الأفراد من خلال اكتسابهم تقنيات التعامل و حل المشكلات ، و تسهيل و تشريع التكيف مع المتغيرات

الفصل الثالث

تمهيد :

تعمل المؤسسات الاستشفائية كغيرها من المؤسسات الصحية و غير الصحية لكونها من بين أهم المنظمات في أي دولة كانت ، وهذا راجع لحساسيتها الخاصة و لارتباطها بشكل مباشر بالفرد و حياة الأفراد داخل المجتمع و جاء هذا الفصل من الدراسة ليساهم في دراسة و تحسين و رفع هذا القطاع بحيث يسلط الضوء فيه على أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الاستشفائية عموما و العمومية من خصوصا الموارد البشرية و سوف تتعرض لتحليل المباحث التالية المبحث الأول لمحة عن المؤسسة محل الدراسة و المبحث الثاني مصلحة الموارد البشرية .

المبحث الأول : لمحة عن المؤسسة الاستشفائية

تمهيد :

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمستشفى محل التبرص و نشأتها و التعرف على مختلف مصالحتها و التعريف بمصلحة التي أجرينا فيها التبرص .

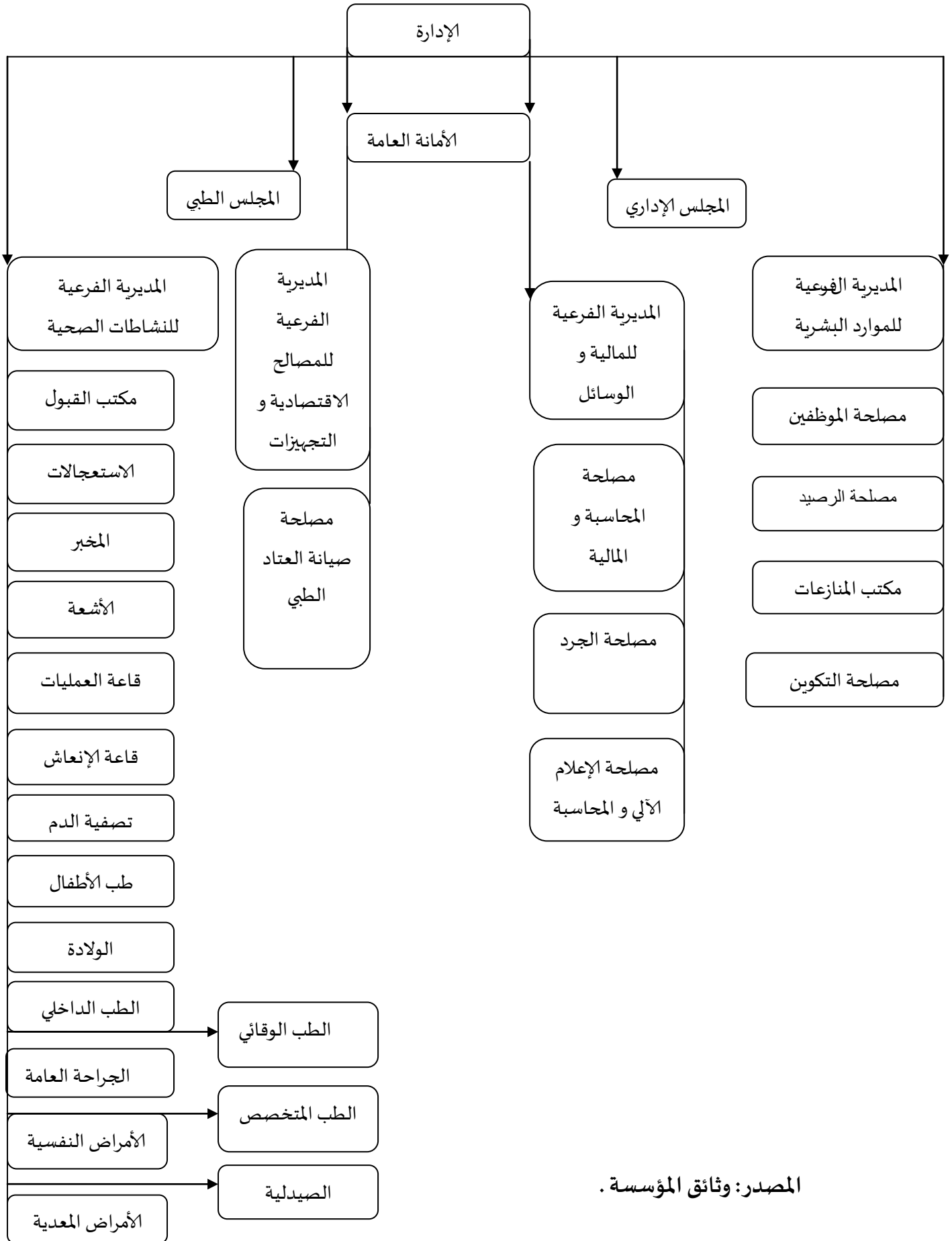
المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة الاستشفائية

وقع دائرة سيدي علي بعد 54 كلم شرق ولاية مستغانم و تعتبر المقر الرئيسي لهذا القطاع الذي يغطي الحاجيات الصحية لسكانها و الذي يقدر ب 121486 نسمة بمساحة إجمالية تقدر ب 389 كلم² حيث نشأت هذه المؤسسة العمومية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07 / 140 المؤرخ في 19 / 05 / 2002 دشن هذا القطاع سنة 1990 من طرف مجلس الإدارة و يصنف هذا القطاع في الرتبة " ب " و يشمل 240 سرير و يغطي دائرتان هما : سيدي علي و سيدي لخضر .

و عيه فالمستشفى مؤسسة عمومية ذات طابع صحي استشفائي و هو قطاع تابع لوزارة الصحة و السكن و تستعين المؤسسة الاستشفائية بسيدي علي على مجموعة من المصالح وفق هيكل الموضح كالتالي:¹

¹ - وثائق المؤسسة .

الشكل 3 – 1 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية العمومية



المصالح الداخلية لمستشفى " حمادو حسين "

المؤسسة الاستشفائية بسيدي علي يشمل و يحتوي المصالح داخلية للمستشفى و تتمثل في

المصالح الاستشفائية و المصالح التقنية هي :

✓ المصالح الاستشفائية وهي :

- مصلحة الأمراض الصدرية (رجال – نساء) : 26 سرير .
- الجراحة العامة : 33 سرير .
- مصلحة الولادة و جراحة النساء و التوليد : 40 سرير .
- الاستعجالات الطبية .
- الاستعجالات الجراحية : 16 سرير .
- الطب الأطفال : 60 سرير .
- الطب الداخلي (رجال – نساء) : 33 سرير .
- طب العيون .
- تصفية الدم¹ .

المصلحة التقنية: plateau technique

✓ المصالح التقنية وهي :

- المخبر .
- الأشعة .
- جهاز السكانير .
- جهاز اشعة الموجات المغناطيسية .
- جناح العمليات الجراحية .
- الاستعجالات الطبية و الجراحية .
- وحدة حقن الدم .

مصلحة الإدارة تنقسم إلى عدة مصالح وهي¹:

¹ - وثائق المؤسسة .

المصلحة الإدارية : service administratif

معظم هذه المصالح يغطيها أطباء أخصائيون حوالي 20 طبيب أخصائي زيادة على أطباء عاملون و شبه طبيون و عما نظافة .

direction gel	الإدارة العامة ✓
	- مكتب التنظيم العام .
	- مكتب الإعلام و الاتصال .
	- مكتب الوسيط .
DRH	مديرية الموارد البشرية ✓
DSS	مديرية المصالح الصحية ✓
DFM	مديرية المالية و السائل ✓
memp	الطب الوقائي ✓
Médecine de travail	طب العمل ✓
consultation escterne	الفحوصات الخارجية ✓
PCE	المجلس الطبي ✓
service sociale	الخدمات الاجتماعية ✓

المصالح العامة و تنقسم هي أيضا إلى عدة مصالح و هي :²

المصالح العامة : moyens généraux

cuisine	المطبخ ✓
parc auto	حديقة السيارات ✓
buanderie	الغسيل ✓
incinération	الحق ✓
chaudière	المكيف الحراري ✓
ateliers	المخازن ✓

¹ وثائق المستشفى .

² - وثائق المستشفى

ateliers

الورشات ✓

station poupag

ضخ المياه ✓

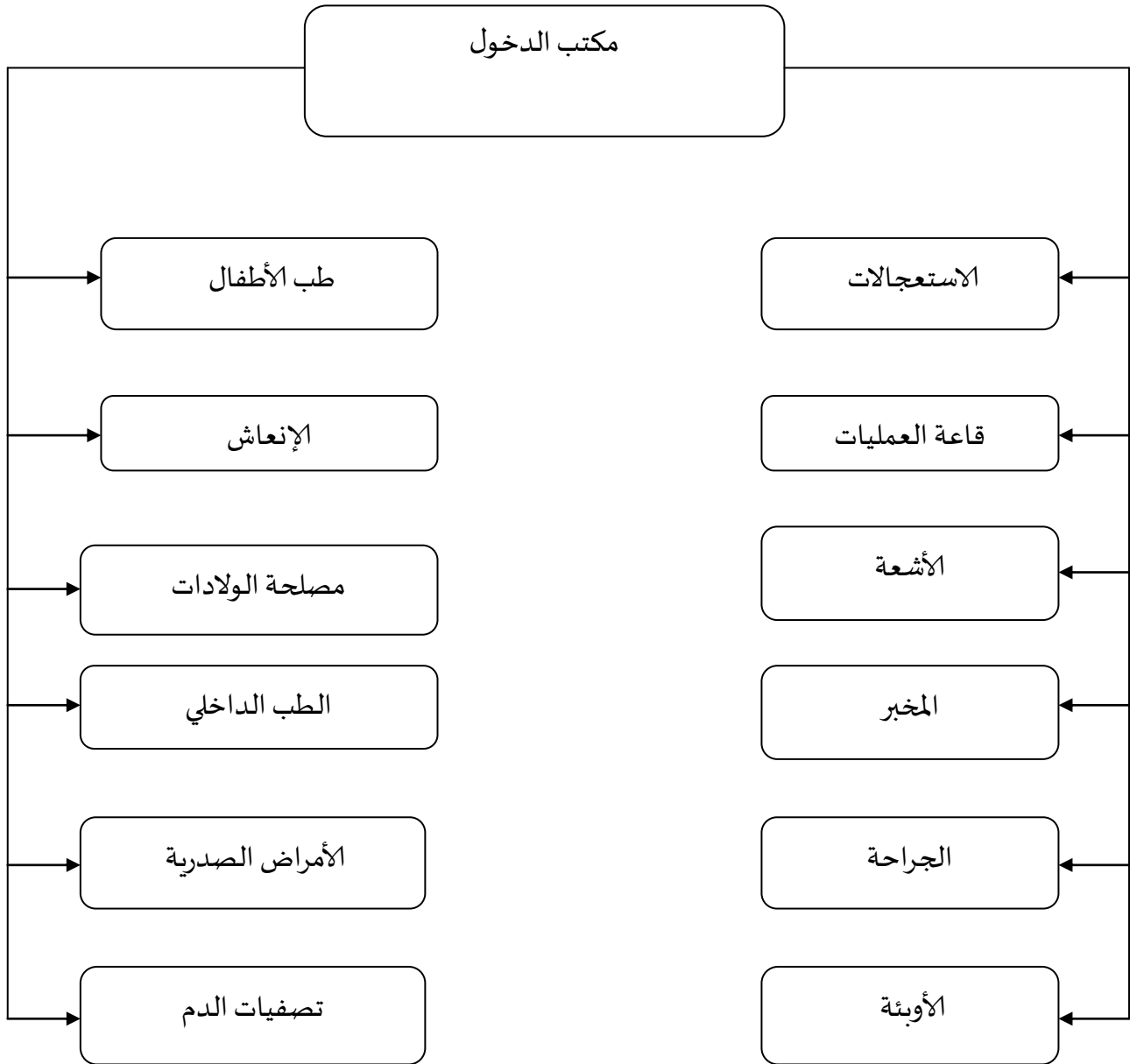
groupe électo

المولد الكهربائي ✓

morgue

حفص الجثث ✓

مخطط مكتب الدخول



المصدر: وثائق المستشفى

المطلب الثاني : تقديم مصلحة التربص

مصلحة التدريب (التكوين) :¹

هي مصلحة داخلية تشكل العمود الفقري في هيكل مديرية الموارد البشرية و تعد بمثابة القلب النابض في إدارة النشاط و بناء ديناميكية العمل الجماعي داخل هذه المؤسسة باعتبار أنها تخطط لمختلف العمليات التدريبية داخل مديرية الموارد البشرية و خارجها و تشمل بنشاطها على الفئات ، الإداريون بالإضافة إلى علاقتها التفاعلية مع قطاع الصحة حيث يقوم عمل مصلحة التدريب (التكوين)

بحيث تتكون هذه المصلحة من :

1. مكتب رئيس المصلحة .
2. مكتب التكوين أثناء الخدمة .
3. مكتب التوجيه .
4. مكتب الأرشيف .²

¹ - وثائق المؤسسة .
² - وثائق المؤسسة

المبحث الثاني : واقع التدريب في تحسين الكفاءات بالمؤسسة الاستشفائية

تمهيد :

إن عملية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية ، تتم على أساس إتباع قواعد و تعليمات صادرة عن وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات ، فتقوم مصلحة الموارد البشرية بدورها بالتطبيق و التنفيذ ، حيث تعمل على المحافظة عليهم و متابعة مساهمهم المهني و تنمية قدراتهم و تحسينها .

المطلب الأول : تدريب الموارد البشرية

(1) مفهوم التدريب : هو نشاط يهدف إلى تغيير المعارف و السلوكيات و القيم في

المؤسسات الاستشفائية كغيرها من المؤسسات الأخرى .

بحيث يتضمن التدريب و التطوير برامج مصممة لتحسين الأداء .

(2) خطوات التدريب في المستشفى : يقوم تدريب الموارد البشرية في المؤسسات

الاستشفائية على مجموعة من الخطوات نذكر منها :

- تحييدي الاحتياجات التدريبية : هي برامج و خطط تدريبية تستهدف العاملين و الكوادر الصحية في المستشفيات و المراكز الطبيعية الناتجة للوزارة بالتنسيق مع الإدارة العامة للتدريب.
- إعداد خطط لإقامة الدورات التدريبية :
تقام هذه الدورات بناء على الاحتياجات التدريبية للعمال و الكوادر في مجال تخصصهم هناك دورات تتم داخل المؤسسة و فما تقام أخرى خارج المؤسسة الاستشفائية أي في مراكز تكوين متخصصة و بفترات زمنية متباينة فمنها ما تكون اقل من 6 أشهر و أخرى من 6 أشهر إلى سنة (12 شهر) .
- تقييم العملية التدريبية :
يتم تقييم العملية التدريبية من خلال مقارنة النتائج بالأهداف باستخدام مقاييس حكم و رأي كل الخبراء و الأفراد الذين تدربوا و المشرفين للحصول على جماعة ناجحة من المتدربين و ذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة :

- هل كان المحتوى التدريبي يتناسب و يخدم المشكلة التدريبية ؟
- هل كان الفهم و الإدراك كافيا من جانب المتدربين ؟
- هل أدت العملية التدريبية إلى تزويد المتدربين بالمعلومات و المهارات المطلوبة .
- (3) أهمية التدريب في تحسين الكفاءات الموارد البشرية .
- للتدريب أهمية بالغة في تحسين الكفاءات البشرية تكمن فيما يلي :
- التطورات العلمية و الاكتشافات المتواصلة تعمل على تعدد احتياجات الأفراد لتطوير أدائهم .
- الثورة التكنولوجية و العولمة أدت إلى استنباط أساليب و طرق جديدة للعمل تتطلب مهارات و قدرات عالية .
- يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة مختلف التغيرات الوظيفية للعامل و يساهم في ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين .
- يزيد من إنتاجية العامل و بالتالي زيادة قدراتهم الفكرية .
- يساهم في زيادة المرونة التنظيمية و تحقيق الاستقرار في العمل.
- الدورات التدريبية من شأنها أن تزيد في قيمة العامل الوظيفية .
- التدريب يؤهل لترقية العامل إلى وظائف أعلى و هو ما يثري رصيده الثقافي و المادي .
- توضيح السياسة العامة للمنظمة و تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية و بناء قاعدة للاتصالات الداخلية¹ .

(4) ما اثر التدريب على تحسين الكفاءات في المؤسسة الاستشفائية

- للتدريب دور فعال في المنظمات فمن خلاله يزود العامل بالمهارات و المعلومات المطلوبة للوظيفة بغية تحسين أداء المنظمة ككل ، بحيث أصبح إلزامي على المنظمات و بدورها المؤسسات الاستشفائية عليها أن تنال حضنها من التدريب ، فينظر للتدريب على انه وظيفة مكتملة للتعين ، تعمل على تحسين قدرات العاملين على أداء وظائفهم على الوجه المطلوب و للتدريب آثار عديدة على تحسين الكفاءات من بينها :
- تزويد العاملين بالمعلومات و تحسين كفاءاتهم .
- تنمية شعور العاملين بالولاء و للمؤسسة الاستشفائية .

- تقوية العلاقات بين الأفراد وتحسين اتجاهاتهم¹.

المطلب الثاني : إعداد الاستمارة و تحليل نتائجها

1. مجتمع وعينة الدراسة :

باعتبار الدراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية وحماد و حسين فان مجتمع الدراسة هو موظفي هذه المؤسسة و معظمهم موظفي مصلحة الموارد البشرية بحيث اخترنا عينة عشوائية تقدر ب 40 عامل من مجموع العمال و تم توزيع هذه الاستمارة على 40 عامل فتم استرداد 35 منها و هو ما تمت عليه لدراسته .

2. منهج الدراسة :

بعد الانتهاء من الإجابة على الاستمارة من قبل الموظفين قمنا بالتحليل الإحصائي لهذه البيانات و تم توزيعها على جداول و هذه الجداول مقسمة على ثلاث خانات بحيث تحتوي الخانة الأولى على الأجوبة المقترحة و الخانة الثانية على التكرارات و الخانة الثالثة على النسب المئوية و عند الانتهاء من حساب هذه النسب قمنا بالتحليل و التعليق على هذه النتائج .

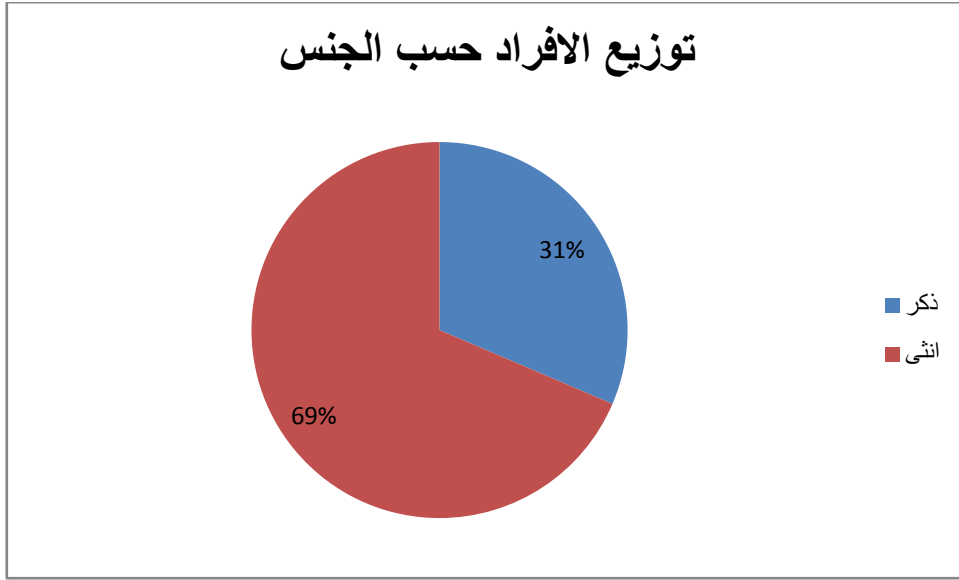
(1) لأسئلة الشخصية :

1 - الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
31.42%	11	ذكر
68.57%	24	انثى
100%	35	المجموع

¹ - علاء الدين سكساف ، دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية ، مذكرة لنيل الماستر ، كلية علوم التسيير 2016 / 2017 ، ص 51 .

الشكل رقم 3 – 2 : توزيع الأفراد حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبة على بناء الاستمارة

التحليل :

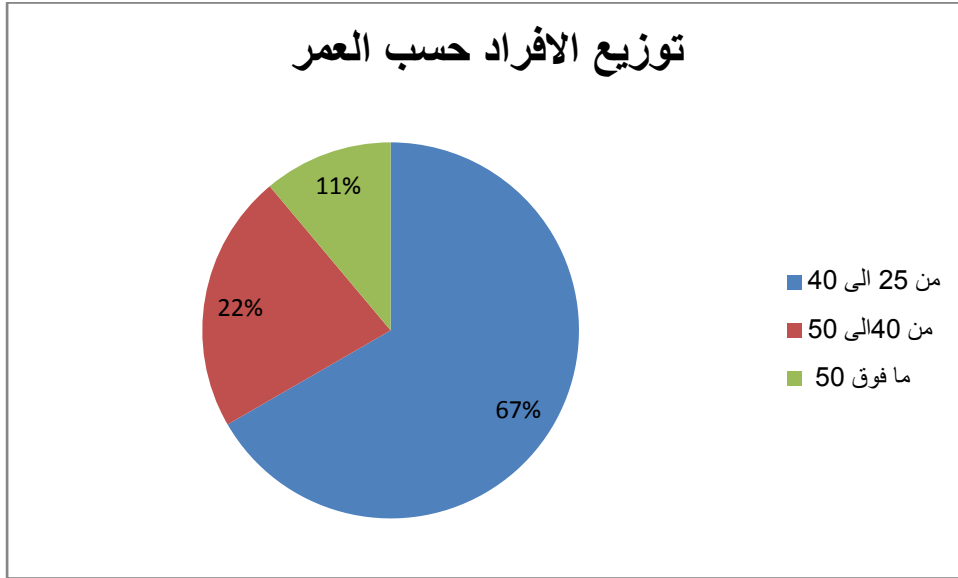
من خلال تحليل الجدول بناء على إجابة الموظفين أن 68.57% من الموظفين هم إناث مقارنة مع الذكور التي كانت نسبتهم تمثل 31.42% نستخلص أن معظم موظفين المستشفى إناث و هذا بسبب طبيعة الخدمات التي يقدمها .

2 - العمر:

جدول رقم 3 – 2 : توزيع الأفراد حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
58.71%	30	من 25 إلى 40
28.57%	10	من 40 إلى 50
14.28%	5	ما فوق 50
100%	35	المجموع

الشكل 3 – 3 : توزيع الأفراد حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

التحليل : من خلال الجدول نلاحظ أن توظيف معظم العمال من فئة (25 – 40) و التي تمثل 85.71% بينما فئة (40 – 50) و التي تمثل 28.57% أما فئة ما فوق 50 سنة تمثل ما نسبته 14.28% .

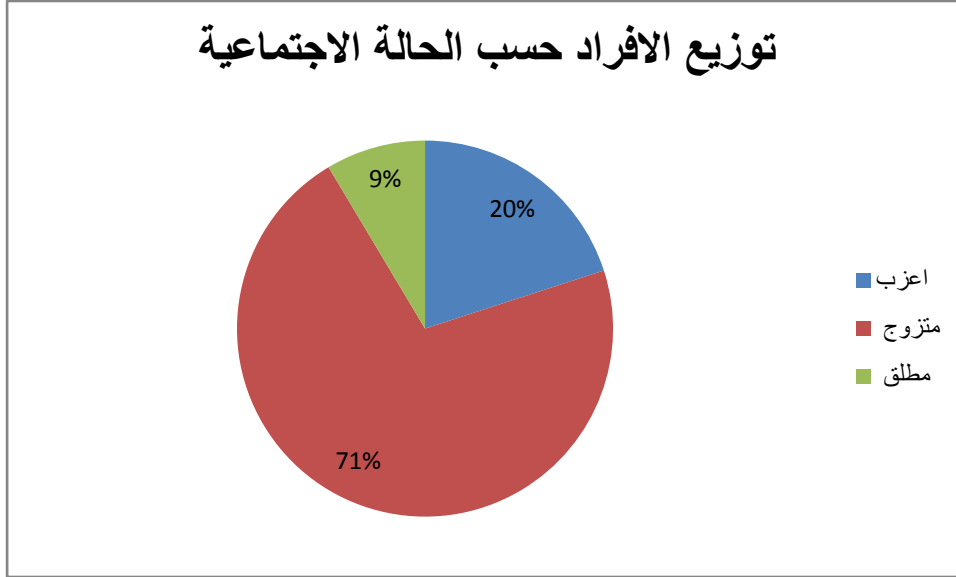
نستنتج أن المدير على توظيف العمال من فئة الشباب كونهم يعملون فترة زمنية طويلة قبل إحالتهم على التقاعد .الحالة الاجتماعية

3 - الحالة الاجتماعية :

الجدول رقم 2 – 5 : توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	
20%	7	أعزب
71.42%	25	متزوج
8.57%	3	مطلق
100%	35	المجموع

الشكل رقم 3 – 4 : توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستمارة

التحليل : من الجدول نلاحظ أن نسبة العمال المتزوجين كانت 71.42% بينما غير المتزوجين

كانت 20 فما تمثلت نسبة المطلقين ب 8.57%.

نستنتج أن النسبة الأكبر هي للمتزوجين و هذا راجع لاستقرارهم العائلي مما ينعكس على أدائهم

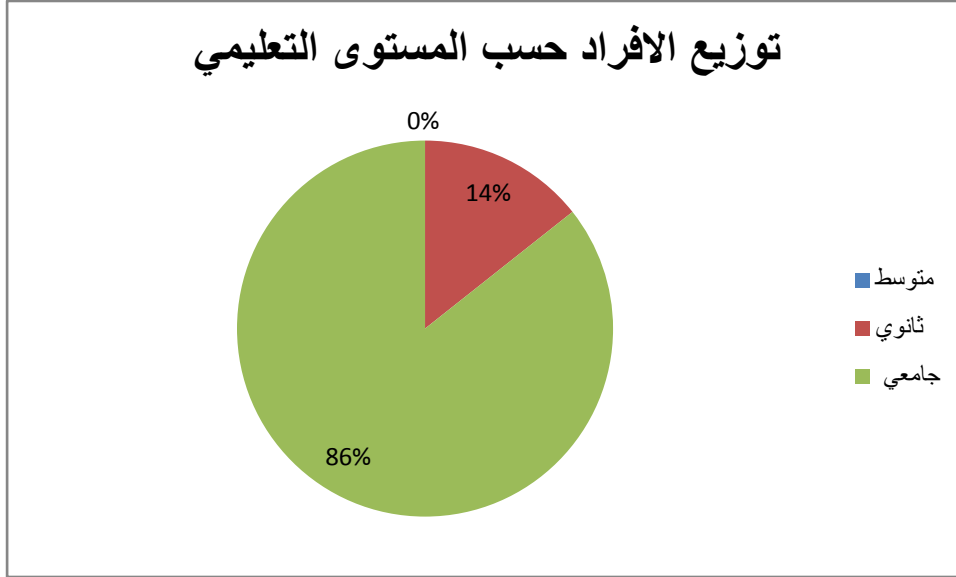
الجيد في المستشفى .

4 - المستوى التعليمي :

الجدول رقم 2 – 6 : توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	
/	/	متوسط
14.28%	5	ثانوي
85.71%	30	جامعي
100%	35	المجموع

الشكل رقم 3 – 5 : توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

التحليل : من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المستوى التعليمي الجامعي كانت 85.71% في حين

مثل مستوى التعليم الثانوي ما نسبته 14.28% ، حيث لا يوجد مستوى تعليم متوسط .

نستنتج أن المستشفى يعتمد في توظيف عمالهم على خريجي الجامعات نسب كبيرة مقارنة مع

المستويات الأخرى و هذا راجع امتلاكهم مستويات عالية و معارف تساعد على القيام بوظائفهم على

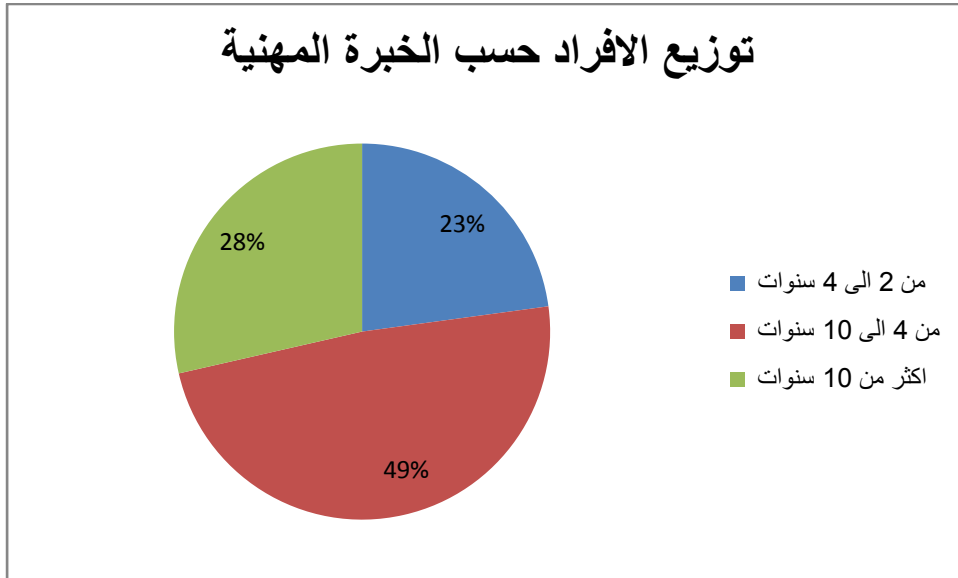
القيام بوظائفهم على أكمل وجه .

5 - الخبرة المهنية (بالاقدمية)

الجدول رقم 2 – 7 : توزيع الافراد حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	
22.85%	8	من 2 – 4 سنوات
48.57%	17	من 4 – 10 سنوات
28.57%	10	اكثر من 10 سنوات
100%	35	المجموع

الشكل رقم 3 – 6 : توزيع الأفراد الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

التحليل : من خلال الجدول نلاحظ أن العمال ذوي الخبرة من 2-4 سنوات يمثلون نسبة 22.85% في تمثل نسبة 48.57% عمال ذوي خبرة من 4 – 10 سنوات في العمال الأكثر من 10 سنوات نسبتهم 28.57% .

نستنتج أن فئة من 4 – 10 سنوات هي التي تمثل النسبة الأكبر و هي فئة الشباب لديها سنوات خبرة قليلة و لديها القدرة على الإبداع و التجديد .

أما العمال ذوي الاقدمية نسبتهم متوسطة بحيث لديهم القدرة على تسيير و التحكم في المواقف الصعبة و إيجاد حلول للمشكلات.

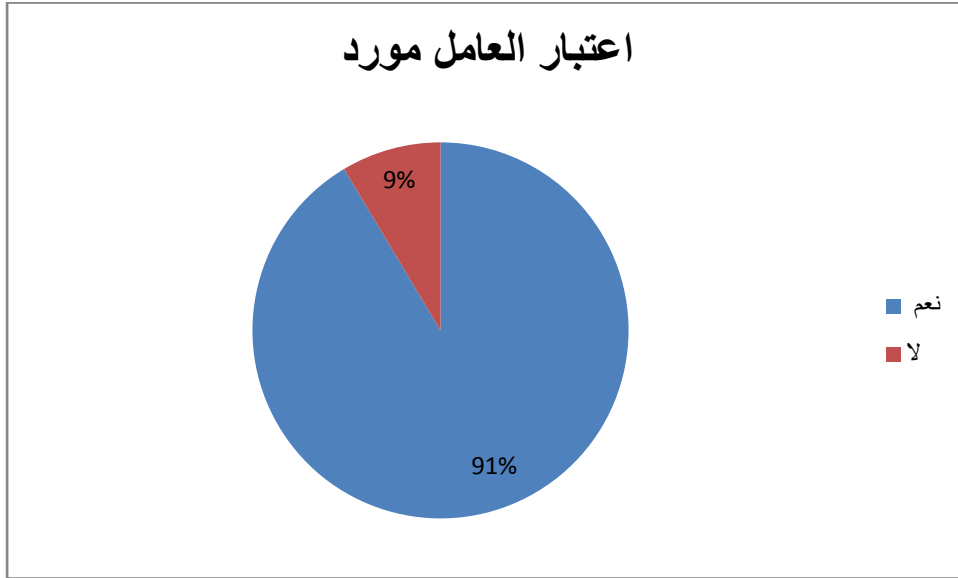
(2) أسئلة حول التدريب :

1. هل يعتبر العامل مورد يجب المحافظة عليه و تطويره ؟ .

الجدول رقم 2 – 8 : اعتبار العامل مورد

النسبة المئوية	التكرار	
91.43%	32	نعم
8.57%	3	لا
100%	35	المجموع

الشكل رقم 3 – 7 : اعتبار العامل مورد



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستثمار

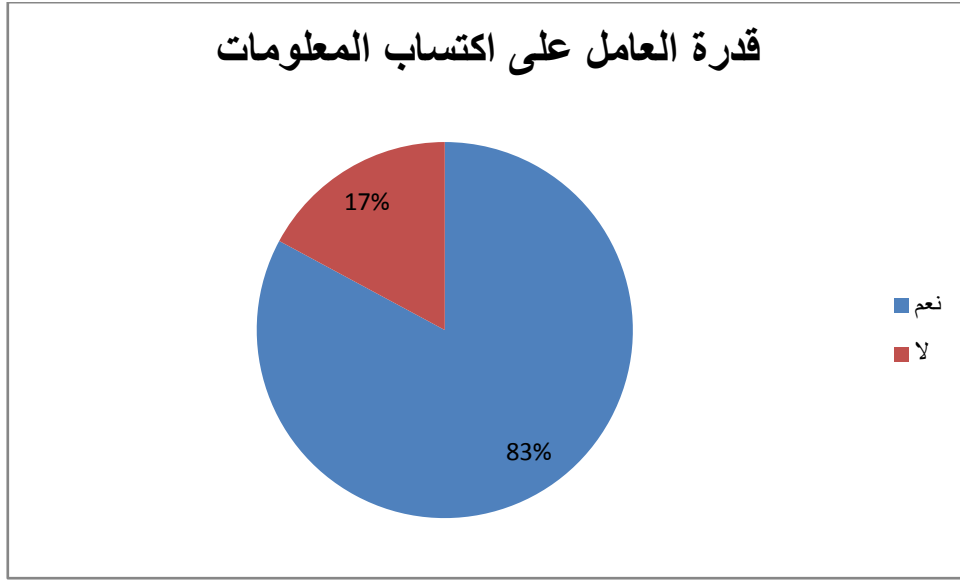
التحليل : نلاحظ من خلال الجدول نسبة 91.43 % أجابوا بنعم أي أن العامل مورد بشري يجب المحافظة عليه و تطويره في حين أجابوا البقية ما نسهم 8.57% بلا بحيث لا يعتبرون العامل مورد يجب تطويره و المحافظة عليه .

2. هل العمال مؤهلين على اكتساب المعلومات والمعارف في الوقت المناسب

الجدول رقم 2 – 9 : قدرة العمال على اكتساب المعلومات

النسبة المئوية	التكرار	
82.85%	29	نعم
17.14%	6	لا
100%	35	المجموع

الشكل رقم 3 – 8 : : قدرة العمال على اكتساب المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستمارة

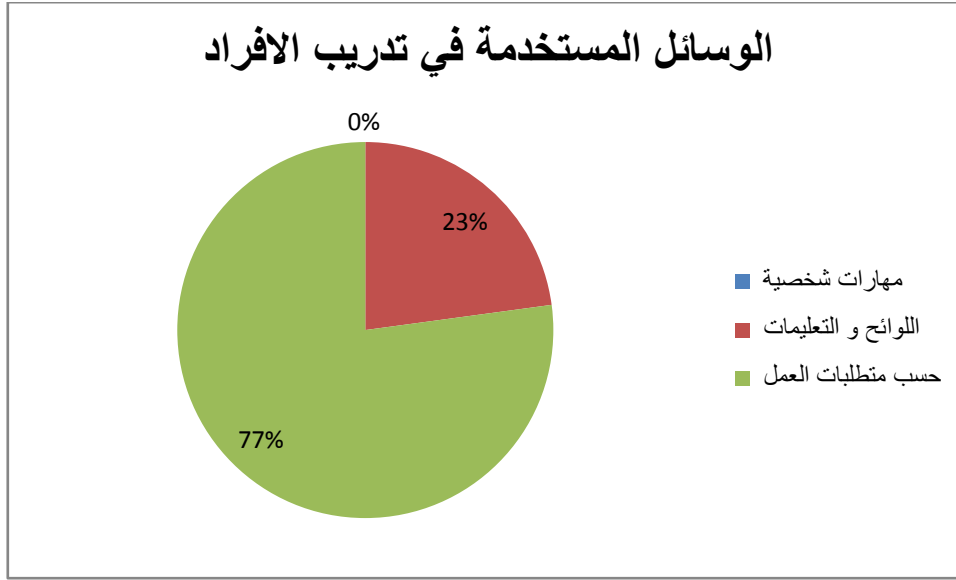
التحليل : نلاحظ أن المستشفى عمال مؤهلين و قادرين على اكتساب المعلومات و المعارف في الوقت المناسب حيث بلغت 82.85% و هذا راجع للتحفيز و تنمية مهاراتهم أما العمال غير المؤهلين و غير القادرين على تمثيل نسبيهم 17.14% و هذا بسبب خضوعهم لنظام الحوافز .

3. ما هي الوسائل التي تلجأ لها المدرب عند التدريب الأفراد ؟

الجدول رقم 2 – 10 : الوسائل المستخدمة في تدريب الأفراد

النسبة المئوية	التكرار	
/	/	مهارات شخصية
22.86%	8	اللوائح و التعليمات
77.14%	27	حسب متطلبات العمل
100%	35	المجموع

الشكل رقم 3 – 9 : الوسائل المستخدمة في تدريب الأفراد



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التدريب

من خلال الجدول نلاحظ أن الوسائل التي تلجأ المدرب عند تدريب الأفراد تكون حسب متطلبات العمل بنسبة 77.14% في حيث اللوائح و التعليمات تمثل نسبة 22.86% في فتنعدم مهارات الشخصية .

نستنتج أن كل وظيفة لها طريقة تدريب خاصة بها

4. هل يقوم المدرب بالرقابة المستمرة على أداء المتدربين ؟

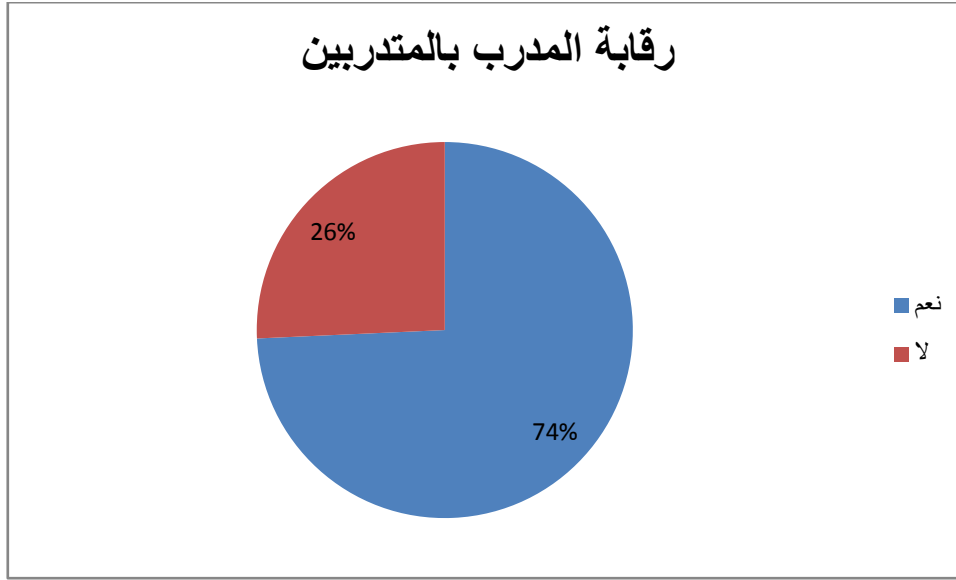
الجدول رقم 2 – 11 :رقابة المدرب للمتدربين

النسبة	التكرار	
74.28%	26	نعم
25.71%	9	لا
100%	35	المجموع

التحليل : من خلال الجدول نلاحظ أن المدرب الذي يقوم بالرقابة المستمرة على أداء المتدربين في

المؤسسة يقابل نسبة 74.28% و هذا راجع لحرص المدرب على تلقيهم للمادة التدريبية ما فئة المدربين الذين لا يقومون بالرقابة نسبتهم 25.71% و هذا راجع لشخصية المدرب و مهارته و خبراته .

الشكل رقم 3 – 10 : رقابة المدرب للمتدربين



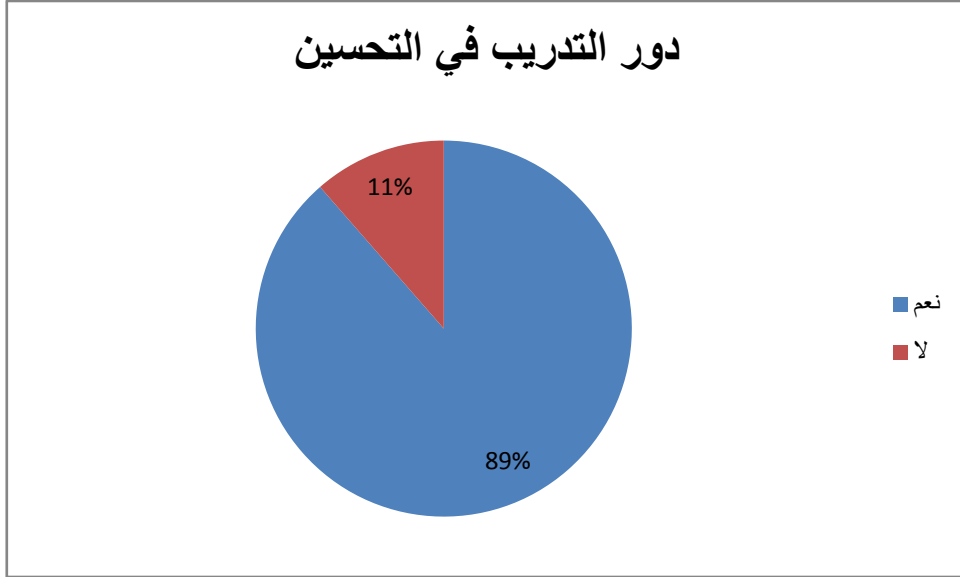
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

5. هل التدريب له دور في تنمية وتحسين والكفاءات ؟

الجدول رقم 2 – 12 : دور التدريب في التحسين

النسبة المئوية	التكرار	
88.57%	31	نعم
11.43%	4	لا
100%	35	المجموع

الشكل رقم 3 – 11 : دور التدريب في التحسين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

التحليل : من خلال الجدول نلاحظ أن الإجابة بنعم كانت بنسبة 88.57% و تليها الإجابة لا

بنسبة 11.43% .

نستنتج للتدريب دور كبير نحسب الكفاءات و تنميتها و هذا التحسين و التدريب يساعد

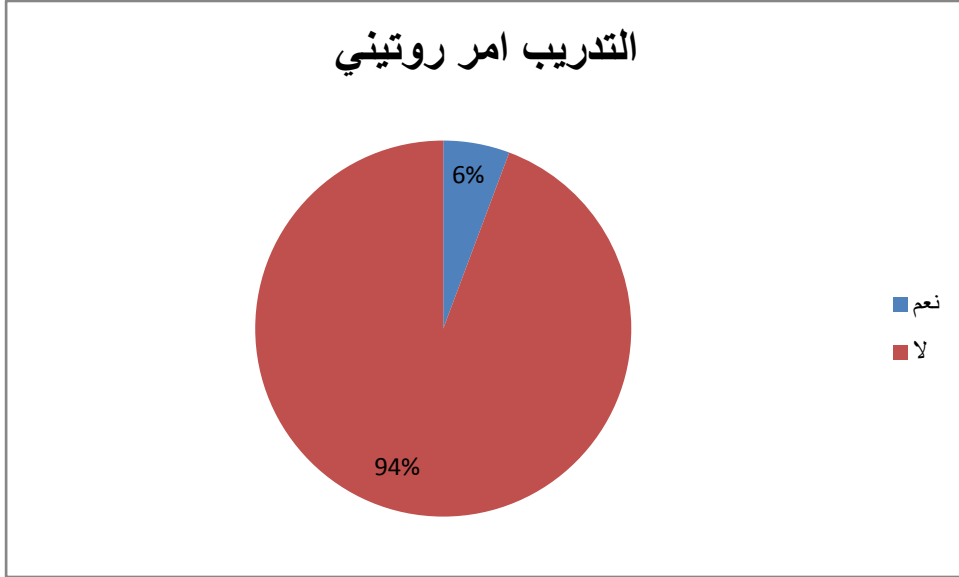
العامل على أداة عمله على أكمل وجه .

6. هل ترون أن التدريب أمر روتيني لا يمكن لن يزيد من مهاراتك بشيء ؟

الجدول رقم 3 – 13 التدريب أمر روتيني

النسبة المئوية	التكرار	
5.71%	2	نعم
94.29%	33	لا
100%	35	المجموع

الشكل رقم 3 – 12 : التدريب أمر روتيني



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول العاملين الذي يرون أن التدريب أمر غير روتيني نسيم 94.29% في حيث أن نسبة العاملين 5.71% يرون أن التدريب أمر روتيني .

نستنتج أن التدريب ليس أمر روتيني بل يزيد من مهارة العاملين و رفع كفاءتهم و يساهم في تحسين أدائهم بالمؤسسة الاستشفائية .

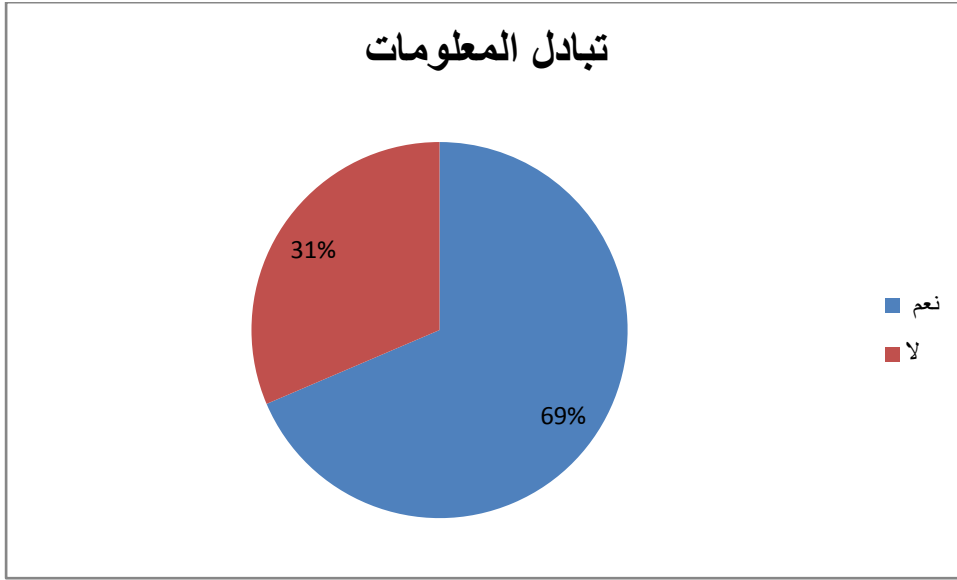
(3) أسئلة حول تحسين الكفاءات

1. هل هناك تبادل للمعلومات والمعارف بين المدرب والموظفين ؟

الجدول رقم 2 – 14 : تبادل المعلومات

النسبة المئوية	التكرار	
68.57%	24	نعم
31.42%	11	لا
100%	35	المجموع

الشكل رقم 3 – 13 : تبادل المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

التحليل :

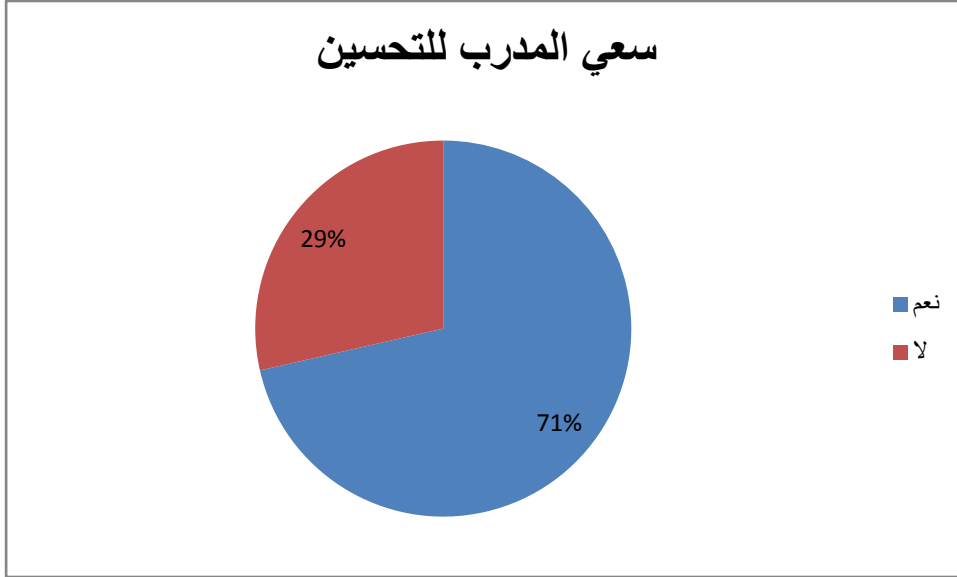
من خلال تحليل الجدول نلاحظ أن معظم العمال أجابوا بنعم و هذا مثلته نسبة 68.57 % أي هناك تبادل للمعلومات و المعارف بين المدرب و الموظفين في حين مثلت نسبة الإجابة بلا 31.42 % أي لا يوجد تبادل للمعلومات و المعارف بين الموظفين و المدرب .

2. هل يسعى المدرب إلى تحسين الكفاءات الموارد البشرية للمؤسسة ؟

الجدول رقم 2 – 15 سعي المدرب للتحسين

النسبة المئوية	التكرار	
71.42%	25	نعم
28.57%	10	لا
100%	35	المجموع

الشكل رقم 3 – 14 : سعي المدرب للتحسين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

التحليل : نلاحظ من خلال الجدول معظم العمال أجابوا بنعم و هذا ما أثبتته النسبة 71.42 أما النسبة الباقية تمثل 28.57 يرون أن المدرب لا يسعى لتحسين الكفاءات بل مجرد مهنة يتقاضى عنها اجر و لا يهيمه اجر أمر الكفاءات و لا تحسينها .

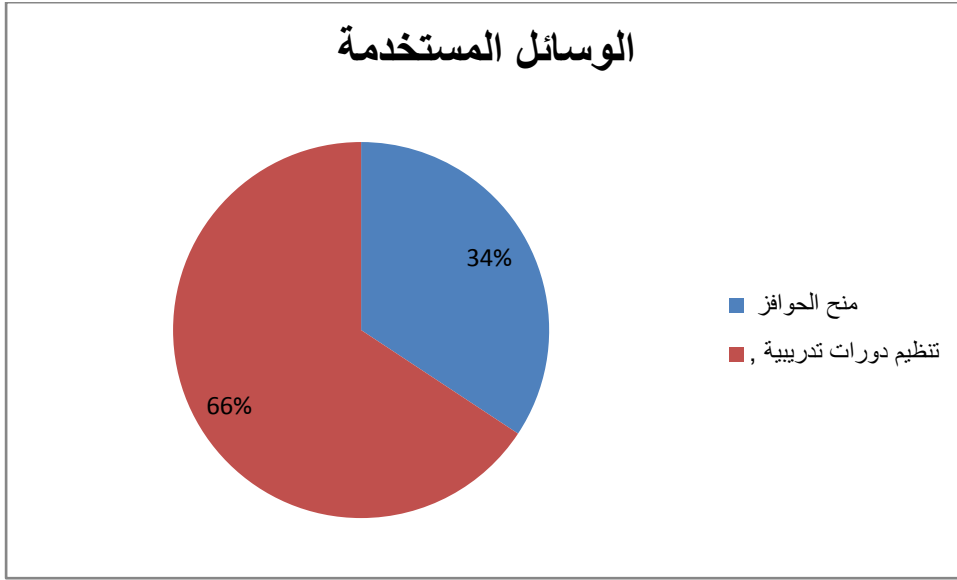
نستنتج أن المدرب بدوره يسعى لتحسين الكفاءات من خلال الدورات التي يقيمها للعاملين و صقلهم بمعلومات و مهارات جديدة تمكنهم من القيام بواجبهم نحو وظائفهم .

3. ما هي الوسائل المستخدمة في تحسين الكفاءات في مؤسستكم (المستشفى) ؟

الجدول رقم 2 – 16 : الوسائل المستخدمة

النسبة المئوية	التكرار	
34.28%	12	منح الحوافز
65.71%	23	تنظيم دورات تدريبية
100%	35	المجموع

الشكل رقم 3 – 15 : الوسائل المستخدمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول نلاحظ أن الوسائل المستخدمة في تحسين الكفاءات منها منح الحوافز مثلت

نسبة 34.28% هي نسبة منخفضة مقارنة مع نسبة الدورات التدريبية التي كانت تمثل 65.71%

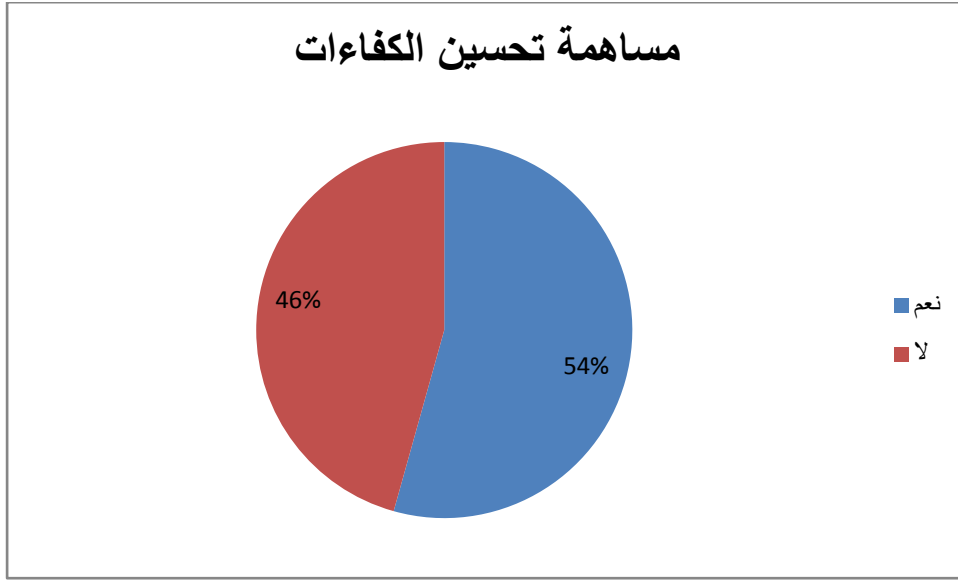
فالتدريب يساعد العمال على زيادة معارفهم وتحسين قدراتهم من اجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف المستشفى .

4. هل تتحسن الكفاءات البشرية يساهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة الاستشفائية؟ .

الجدول رقم 2 – 17 مساهمة تحسين الكفاءات

النسبة المئوية	التكرار	
54.39%	19	نعم
45.71%	16	لا
100%	35	المجموع

الشكل رقم 3 – 16 : مساهمة تحسين الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة .

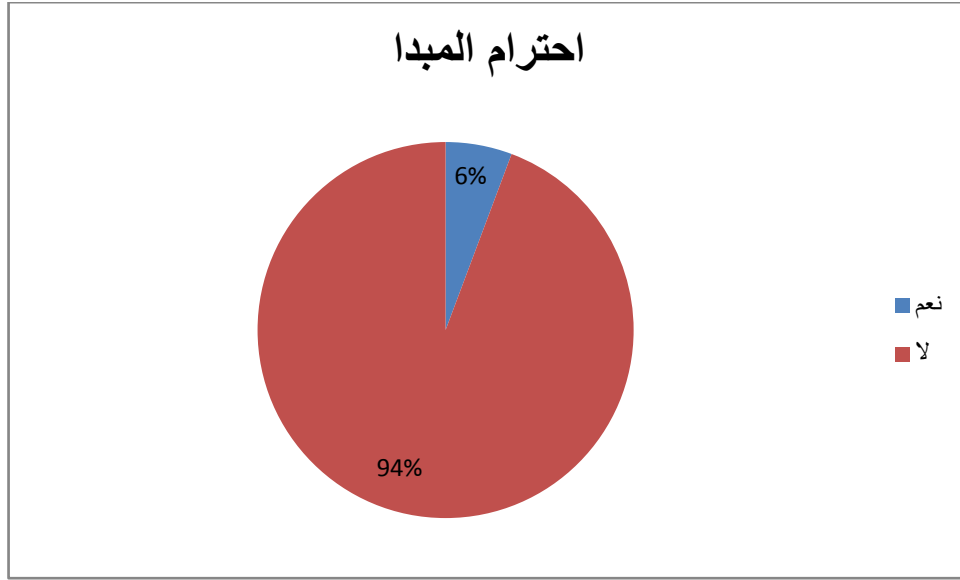
نلاحظ من خلال الجدول أن العاملون الذين أجابوا بنعم كانت نسبتهم 54.39 و . أجابوا البقية بلا أي أن تحسين الكفاءات لا يساهم في تطوير أداء المستشفى و ما نستنتجه تحسين الكفاءات يساهم في تحسين أداء المؤسسة و هذا راجع الخبرات و المهارات التي تكسيها الكفاءات بحيث تكون قادة على التحكم في التكنولوجيا المستخدمة و التحكم أيضا في الوظائف المكلفين بها .

5. هل يتم احترام مبدأ التشخص المناسب في المكان المناسب ؟

الجدول رقم 2 – 18 : احترام المبدأ

النسبة المئوية	التكرار	
2.86%	1	نعم
97.14%	34	لا
100%	35	المجموع

الشكل رقم 3 – 17 : احترام المبدأ



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العمال أجابوا بنفي مبدأ احترام الشخص المناسب في المكان المناسب بحيث كانت نسبتهم 94.28% في حين مثلن نسبة 5.71% احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب .

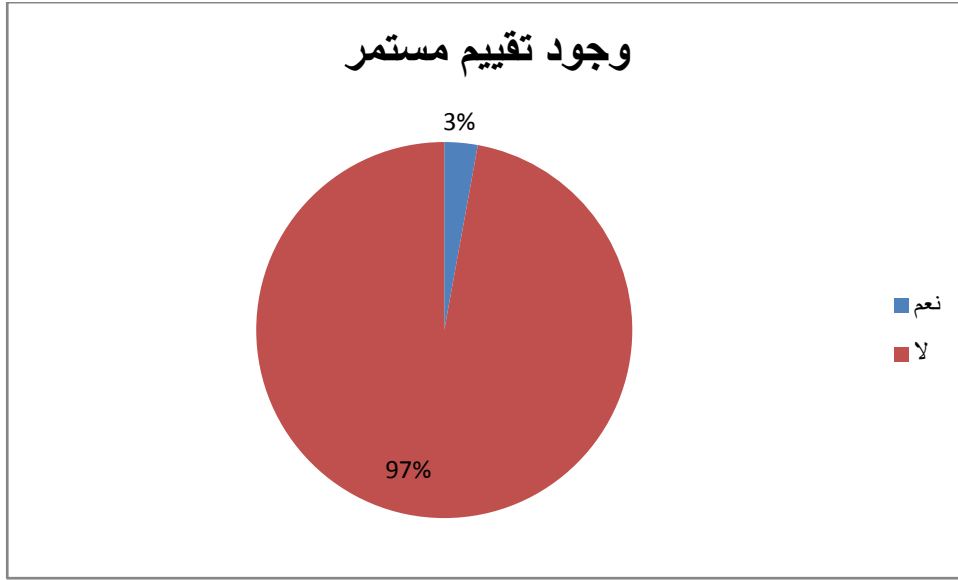
و منه نستنتج بين احترام المبدأ و عدم احترامه راجع إلى الطريقة التي تم توظيف العمال بها في المستشفى في بعض الأحيان يتم اختيار و تعيين العمال من قبل وكالات التوظيف .

6. هل هناك تقييم مستمر لأداء العمال في المستشفى ؟

الجدول رقم (02 – 19) : وجود تقييم مستمر

النسبة المئوية %	التكرار	
2.86 %	1	نعم
97.14 %	33	لا
100%	95	المجموع

الشكل (03 – 18) : وجود تقييم مستمر



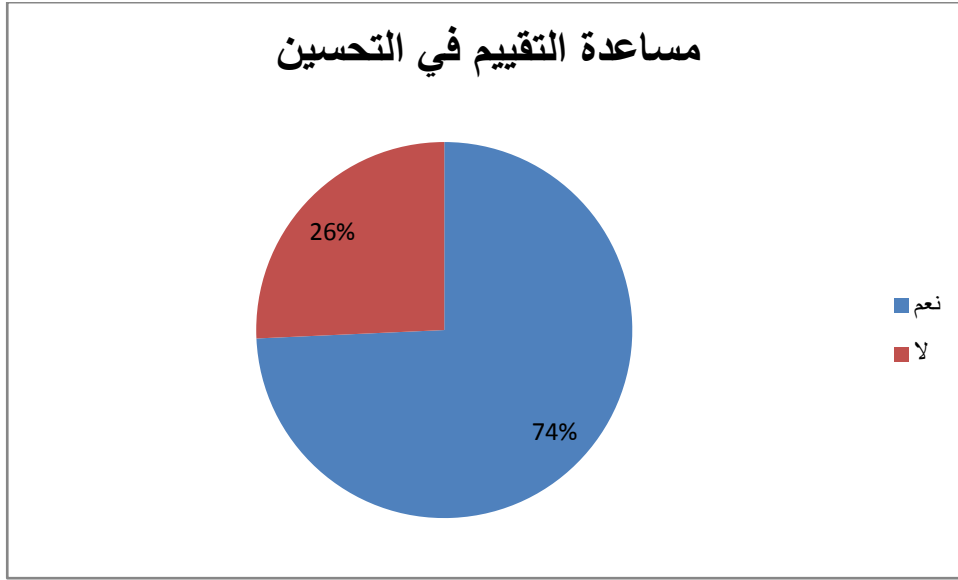
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

التحليل من خلال الجدول نلاحظ في المؤسسة الاستشفائية لا يوجد تقييم أو جوده بشكل شبه منعدم و هذا ما أكدته النسب من خلال العينة المدروسة وجود و تقييم مستمر كانت 2.86 % .
 و منه نستنتج أن في المستشفى لا يوجد تقييم مستمر و أن وجد تقييم لا يكون مستمر في كل الحالات أو كل الوظائف فبعض الوظائف لا تستدعي التقييم المستمر بحيث يتم هذا التقييم في المستشفى على أساس الحضور و العمال بدورهم غير راضين على طريقة تقييمهم .
 7. هل يساعد التقييم في تحسين تطوير أداء الكفاءات في المؤسسة الاستشفائية ؟

الجدول رقم (02 – 20) : مساعد التقييم في التحسين

النسبة المئوية	التكرار	
74.28%	26	نعم
25.71%	9	لا
100%	35	المجموع

الشكل رقم 03 – 19 : مساعدة التقييم في التحسين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة .

التحليل :

من خلال الجدول أن العمال الذين أجابوا بنعم نسبتهم 74.28% و العمال الذين يرون أن التقييم لا يساعد في تحسين أداء الكفاءات نسبتهم 25.71% .

نستنتج أن التقييم المستمر يساعد في تحسين أداء الكفاءات فكلما كان هناك تقييم و رقابة على أداء العامل كلما كان هذا الأخير يعمل دائما على انجاز على أكمل وجه و يسعى لاكتشاف طرق تساعد على انجاز الوظائف الموكلة له .

خلاصة الفصل :

من خلال تريبصنا بالمستشفى و إعداد الاستمارة و توزيعها على العينة المكونة من 35 عامل و من خلال إجابتهم على الأسئلة المطروحة في الاستمارة استنتجنا أن للتدريب دور فعال و له حيز مهم لدى الأفراد العاملين في المستشفى و يبرز في إجراء دورات تدريبية تتزامن و الاحتياجات و متطلبات الوظيفة من اجل رفع من مهارات العمال و تزويدهم بخبرات من اجل تحسين كفاءاتهم و هذا دليل على المؤسسة الاستشفائية بسيدي علي تهتم و تسعى لتحسين كفاءاتها باعتبار أن التدريب له علاقة قوية و مساهمة كبيرة في تحسين الكفاءات و بالتالي تحسين أداء المستشفى ككل .

خاتمة عامة

الخاتمة العامة :

أصبح الاهتمام بالتدريب من الأمور الضرورية في شتى الميادين وخاصة التكنولوجيا و الخدمات الحديثة التي شأنها رفع مستوى كفاءات المؤسسة و هذا ما يعرف بتحسين الكفاءات و عليه لا تتحقق العملية التدريبية أهدافها إلا بتصميم برامج تدريبية تتماشى و احتياجات الأفراد و المؤسسات بغيتة اكتساب مهارات و خبرات تساهم في قيام الفرد بوظيفة على أكمل وجه فتحسين الكفاءات بالمؤسسات بدورات تدريبية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم برامج تتلائم مع متطلبات الوظيفة و العملية التدريبية و تقييمها بعد التنفيذ .

(1) اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى :

التدريب هو تلك الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمله في المنظمة التي تعمل بها و هذا ما لكفته الفرضية الأولى باعتبار التدريب تمرين الفرد و العامل على نشاط أو وظيفة مكلف بها .

الفرضية الثانية :

يعمل التدريب على سد نقص مهارات الفرد القديمة و اكتساب مهارات جديدة و هذا ما أكدته الفرضية الثانية القائلة أن التدريب يساهم في رفع كفاءات الأفراد و تحسينها من خلال العامل لخصص تدريبية .

الفرضية الثالثة :

يؤثر التدريب على تحسين أداء الفرد من جهة و تحسين أداء المؤسسة من جهة أخرى و هذا ما أكدته الفرضية الثالثة التدريب يؤثر على الكفاءات و يعمل على تحسينها داخل المستشفى .

(2) نتائج الدراسة :

- التدريب هو تحضير الفرد لأداء نشاط مهين بواسطة الشح النظري و التطبيقي العملة و ذلك بهدف تطوير الفرد معرفيا و مهارتيا .
- عملية تحيد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الأولى التي تنطلق منها العملية التدريبية .
- يعتبر تقييم العملية التدريبية عنصر أساسي في برنامج تدريبي لارتباطه الوثيق بالاحتياجات التدريبية .

- من شروط نجاح تحسين الكفاءات تشجيع العمال على تطبيق المهارات المكتسبة من خلال العملية التدريبية .
- أصبحت الكفاءات تشكل أهمية كبيرة في المستشفى خصوصا في ظل التحولات الراهنة في مجال التكنولوجيا .

(3) أفاق الدراسة :

حاولنا من خلال هذه الدراسة الوقوف على مفهوم التدريب و عمالية تحديد الكفاءات التدريبية و كيفية تقييمها و تحسين الكفاءات و شروط نجاحها إلا انه تبقى بعض النقاط تستدعي أفاق و دراسة عملية جديدة من بينها :

- دراسة تقييميه للمنظومة الصحية في مجال التدريب .
- دراسة تتمحور حول التدريب الالكتروني و أهميته .

(4) الاقتراحات :

على ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة ارتأينا أن نقدم الاقتراحات التي نراها مناسبة :

- العمل على ايجا آليات و وسائل جديدة لتنفيذ البرامج التدريبية .
- الارتقاء بالعنصر البشري و ذلك باستشارة المنظومة الصحية في تحديد احتياجات إطارات المستشفى على استخدام احدث طرق التدريب .
- رفع من كفاءات العاملين بأعضاء لأولوية في التوظيف لخريجي الجامعات .
- توفير تحفيزات مادية و معنوية للعمال .

مصادر و مراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب :

- 1 - د. مبروكة عمر محيرق ، أساسيات تدريب الموارد البشرية ، دار السحاب للنشر ، القاهرة . 2013 .
- 2 - د. هاشم حمدي رضا ، التدريب الإداري ، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013 .
- 3 - د. حسين احمد الطعاني ، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، عمان ، ط 1 ، 2013 .
- 4 - توني نيوباي ، ترجمة ستويكار زكي ، التدريب الفعال و أثره على التكلفة ، ط 1 ، مصر ، 2003 .
- 5 - حسن رواية ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1999 .
- 6 - محمد نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، عمان ، الأردن .
- 7 - د. أسامة خيري ، الجديد في القيادة الإدارية ، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012 .
- 8 - د. هاشم حمدي رضا ، التدريب التاهيل الإداري ، دار الراجحة ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 9 - د. موسى اللوزي ، التنمية الإدارية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط 1 ، 2002 .

المذكرات :

- 10 - حمودي حمير ، أهمية تنمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمنظمات ، دراسة حالة مستشفى الاخورة مغلاوي بميلة ، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ، ميلة ، الجزائر ، 2017 .
- 11 - طالب احمد دنيا ، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 .
- 12 - احمد عبد الرحمن الشميري ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، جامعة الملك سعود فرع العصيم جريز ، الرياض 2003 .
- 13 - فغولي جورية ، دور التسيير و تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية ، مذكرة نيل شهادة الماستر ، كلية علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2017 / 2019 14 .

بحوث ومدخلات :

- 15 بوزيان عثمان ، اقتصاد المعرفة ، مفاهيم و اتجاهات ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية فرص الإدماج في الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 2004 .
- 16 د . مديحة بخوش ، اثر التدريب و تنمية الموارد البشرية على الكفاءات التنظيمية في ظل التحولات نحو اقتصاد المعرفة ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ، تبسة ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، الجزائر ، 2015 .
- 17 إبراهيم موسى عيسى ، مفهوم وطبيعة التدريب ، مداخلة مقدمة دورة تقويم التدريب في المعهد العالي لعلوم الزكاة ، الخرطوم ، جمهورية السودان .

المجلات :

- 18 كمال منصور ، سماح صولح ، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 07 جوان 2010 .

الملاحق

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير استراتيجي

تحية طيبة وبعد :

تسر مساهمتكم في انجاز هذا العمال للتحضير لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير استراتيجي تحت عنوان " دور التدريب في تحسين الكفاءات " و ذلك من خلال الإجابة الأسئلة الموالية بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة و ليكن في علمكم أن إجاباتكم ستبقى سرية و لن يتم استخدامها الأغراض البحث العلمي :

شكرا لكم

المعلومات الشخصية :

- 1 - الجنس : ذكر أنثى
- 2 - الفئة العمرية : اقل من 25 سنة 25-40 سنة ما فوق 50 سنة
- 3 - الحالة الاجتماعية :

أعزب (ة) متزوج (ة) أرمل (ة) مطلق (ة)

4 - المستوى التعليمي : متوسط ثانوي معي

5 - الخبرة المهنية : الاقدمية

اقل من سنتين من 2 إلى 4 سنة 4 إلى 10 سنة أكثر من 10 سنوات

التدريب :

- (1) هل يعتبر العامل مورد يجب تطويره و المحافظة عليه ؟
 نعم لا
- (2) ما هي الوسائل التي يلجا إليها المدرب عند تدريب الأفراد ؟
 مهارات شخصية اللوائح و التعليمات حسب متطلبات العمل
- (3) هل العمال مؤهلين و قادرين على اكتساب المعلومات و المعارف في الوقت المناسب ؟
 نعم لا
- (4) هل يقوم المدرب بالرقابة المستمرة على أداء ؟
 نعم لا
- (5) هل التدريب الجيد له دور في تنمية و تحسين الكفاءات ؟
 نعم لا
- (6) هل ترون بات التدريب أمر روتيني لا يمكن أن يزيد في مهاراتك شيء :
 نعم لا

تنمية الكفاءات البشرية :

- 1 - هل هناك تبادل للمعلومات و المعارف بين المدرب و الموظفين ؟
 نعم لا
- 2 - هل يسعى المدرب اى تنمية كفاءات المورد البشرية في المؤسسة ؟
 نعم لا
- 3 - ما هي الوسائل المستخدمة في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسساتكم ؟
- منح الحوافز المادية المعنوية للعمال مقابل القيام بعملهم
 نعم لا
- تنظيم دورات تدريبية :
 نعم لا
- 4 - هل تنمية الكفاءات البشرية تساهم في تحين و تطوير أداء المؤسسة الاستشفائية ؟
 نعم لا نسبيا
- 5 - هل يتم احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب ؟
 نعم لا
- 6 - هل هناك تقييم مستمر لأداء العمال في المؤسسة
 نعم لا
- كيف يتم هذا التقييم ؟
 على أساس الوظائف المنجزة على أساس الحضور
- و هل انتم راضون على طريقة تقييمكم ؟
 نعم لا
- هل يساعد التقييم في تحسين و تطوير أداء الكفاءات البشرية في المؤسسة
 نعم لا

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب في تحسين الكفاءات في المؤسسة الاستشفائية بسيد علي حيث سعينا من خلال هذه الدراسة إلى تحليل استمارة و توضيح دور التدريب في تحسين الكفاءات في المستشفى ، و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على منهج الوصفي و المنهج التحليلي ، كما قمنا بتوزيع استمارة على 40 عامل و تم استرداد 35 منها ما نسبته 87.5% و بعد تحليل البيانات توصلنا أن للتدريب دور في تحسين الكفاءات و بالتالي تحسين خدمات و أداء المؤسسة الاستشفائية .

الكلمات المفتاحية : التدريب ، تحسين الكفاءات ، الاحتياجات التدريبية .

RESUME:

CETTE ETUDE VISE A CLARIFIER LE ROLE DE LA FORMATION DANS L'AMELIORATION DES COMPETENCES DANS L'ETABLISSEMENT HOSPITALIER DE SIDI ALI, DANS LEQUEL NOUS AVONS ANALYSE LA FORME ET CLARIFIE LE ROLE DE LA FORMATION DANS L'AMELIORATION DES COMPETENCES A L'HOPITAL, DANS LAQUELLE NOUS AVONS ADOPTE L'APPROCHE DESCRIPTIVE ET L'APPROCHE ANALYTIQUE. UN QUESTIONNAIRE SUR 40 TRAVAILLEURS, DONT 35 ONT ETE RECUPERES, SOIT 87,5% APRES ANALYSE DES DONNEES, NOUS AVONS CONSTATE QUE LA FORMATION AVAIT UN ROLE A JOUER DANS L'AMELIORATION DES COMPETENCES ET DONC DANS L'AMELIORATION DES SERVICES ET DES PERFORMANCES DE L'HOPITAL. MOTS-CLES: FORMATION, AMELIORATION DES COMPETENCES, BESOINS EN FORMATION.