

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية

تحت عنوان:

دور التدريب في تحسين الكفاءة للموارد البشرية في
مؤسسة استشفائية

إشراف الأستاذة:

بن حليلة خيرة

إعداد الطالبتان:

سعيدتي فتحية

عباد حياة اسماء

السنة الجامعية: 2020-2021

تشكرات

نشكر الله عزوجل الذي سخر لي كل شيء و الذي هداني والذي رقاني على هذه الدرجة ،
فالحمد لله كثيرا طيبا مباركا فيه .

كما ينبغي بجلال وجهه وعظيم سلطانه نحمده سبحانه وتعالى نستعينه ونستغفره ونسأله عز
وجل، وأن يجنبني الزلل في القول ونصلي على اشرف المرسلين محمد صلوات الله وسلامه
عليه وعلى آله وصحبه على يوم الدين .

أما بعد :

أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذتنا و المؤطرة" بن حليلة خيرة "بما بذلته من جهد جهيد وتوجيها
الرشيد في إتمام هذه المذكرة كما نتوجه بالشكر الخالص إلى كل من ساعدنا في إعداد هذه
المذكرة من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيع .



إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعصارة فكري إلى كل من رسم لي درب الحياة ومبادئ الأخلاق إلى من أطلعني

على حقيقة الدنيا "والدي العزيز "

إلى التي حملتني وهنا على وهنا وقرّة عيني ، ومن أنارت دربي بدعواتها وأغرقت قلبي بحنانها

"أمي العزيزة العزيزة "

أهدي كذلك إلى كل العائلة وكل أصدقائي و كافة الزميلات .

وكل من ساعدني في إعداد هذه المذكرة من قريب أو بعيد .





"وقل ربي زدني علما "

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة جهدي إلى التي حملتني ومنحتني الحياة "أمي الغالية"

إلى الذي هبا لي أسباب النجاح. "أبي العزيز"

إلى كل العائلة و الأحباب و الأصدقاء

إلى كل من وقف بجانبني من قريب وبعيد







مقدمة :

يعد التدريب في عالم المجتمعات و المؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة إذا أحسنا استثمارها وتوظيفها مكنتنا تحقيق الكفاءة و الكفاية في الأداء والإنتاج ، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دور أساسيا في نمو الثقافة والحضارة العامة ، و تبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطور و تنمية للعنصر البشري و من ثم تقدم المجتمع وبنائه، وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتنا متغيرة بتأثير عدة عوامل كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع لآخر ومن حضارة إلى أخرى ، فهو يقدم معارف جديدة و يضيف معلومات متنوعة و يعطي مهارات وقدرات و يؤثر على القيم و الإتجاهات و يغير السلوك و يطور عادات و أساليب العمل ، وكل هذا ينعكس على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية والخاصة ، فالتدريب يعتبر أحد أحسن العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بهدف تحسين أداء العاملين، مما يعود بالنفع على المنظمة ويمكنها من خلق الميزة التنافسية ومسايرة العصرية وتحقيق الجودة الشاملة.

ويعتبر التدريب إحدى أهم الوسائل المستخدمة في عملية تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المنظمات، فعن طريق التدريب تستطيع المنظمات التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد والتغيير في إمكانياتهم العلمية والعملية، والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المنظمة

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المستشفيات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم التنظيمية والطبية الحديثة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة الاهتمام بالأفراد العاملين وتدريبهم بحيث تكون لديه المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة . فالتدريب يعمل على تزويدهم بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة أحسن.

إن عملية تدريب الأفراد العاملين بالمستشفيات تعتبر إحدى أهم العناصر في رفع وتحسين كفاءة الموارد البشرية سواء الجانب الطبي أو الإداري وكون المؤسسة الاستشفائية مؤسسة خدماتية فالكفاءة العالية لعمالها ضرورية كونهم يتعاملون مع الإنسان الذي تختلف بنيته الجسمية والنفسية من شخص لآخر وتحسين كفاءة هذا المورد البشري خاصة الجانب الطبي منه يرفع من مستوى تقديم الخدمة العلاجية للمواطن لذا على الجانب الطبي أن يكون مواكب التطورات الطبية الجديدة وبالتالي

فهو من الضروري أن يخضع هؤلاء الموظفين إلى دورات تدريبية كل حسب تخصصه كل فترة لصنع التفوق وتقديم أفضل عناية للفرد ومن خلال هذه الدراسة نريد إبراز دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية وعلى هذا الأساس يمكن صياغة إشكالية بحثنا في التساؤل الجوهري التالي

"ما مدى مساهمة التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية ؟" تنبثق عن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية كما يلي :

ما هو دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية
ما هو التدريب و ما هي أهم المراحل المتبعة في إنجازه؟ ما هو السبيل إلى اختيار الأسلوب الأمثل في تصميم البرامج التدريبية التي تتوافق مع الأهداف المسطرة؟ ما هو أثر التدريب على تحسين مستوى أداء الأفراد و المؤسسة ككل؟
فرضيات الدراسة :

- ✓ يعتبر التدريب وظيفة أساسية و بالغة الأهمية في إدارة الموارد بشرية حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تطوير و اكتساب مهارات و قدرات و معارف للأفراد العاملين بها
 - ✓ إن الجهود التدريبية لم تقطف ثمارها إلا إذا كان الأساس المعتمد عليه في تصميم البرامج التدريبية يتوافق مع احتياجات الأفراد في المؤسسة.
 - ✓ إن الاهتمام بالتدريب من ابرز عوامل نجاح و استمرار المؤسسة.
- أسباب اختيار الموضوع :

- تتمثل أهم الأسباب التي دفعتنا إلى حد بعيد في اختيار هذا الموضوع والبحث فيه فيما يلي :
اهتمام المؤسسات بتطوير عمالها و تحسين كفاءتهم وهذا لا يتم إلى بالتدريب .
 - كثرة البحوث التي تناولت موضوع التدريب و أثره على المؤسسات الاقتصادية وقلته في المؤسسات الخدمائية الاستشفائية
 - الرغبة الشخصية للتطرق إلى التدريب في المؤسسة الاستشفائية.
- أهمية الدراسة:

أن أهمية موضوع دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية تتمثل في:
➤ محاولة إبراز الأهمية التي يكتسبها موضوع دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية.

➤ التأكيد على دور التدريب في تطوير مهارات العاملين

➤ إبراز العلاقة بين التدريب وتحسين الكفاءة للعاملين

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الواردة بصفة أساسية في الإشكالية، بالإضافة إلى أن هناك جملة من الأهداف نصبوا إلى تحقيقها والمتمثلة في :

- محاولة معرفة إلى أي مدى يساهم التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية
- محاولة إبراز اثر التدريب على المؤسسات الصحية محاولة معرفة كيف تقوم المؤسسة

الاستشفائية بتحديد احتياجاتها التدريبية

المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا العمل النظري والتطبيقي

الفصل الأول :

عموميات حول إدارة الموارد البشرية
و الكفاءة

تمهيد :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق ، إن إدارة و الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية ، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة و القادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة.

وإن إبقاء العاملين في وظائفهم بصورة مستمرة و هم يعملون على وثيرة واحدة ليضمن أهداف المنظمة فلذا يجب أن تسعى المنظمات إلى اكتسابهم بالمعارف و صقلهم بالمعلومات و تنميتهم بالمهارات المتعددة التي ترتبط بعملهم و هنا ليتحقق إلا بالنشاط التدريبي في المنظمة .

و في الإطار هذا السياق سنحاول في هذا الفصل توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و هذا الفصل يضم المباحث التالية :

- المبحث الأول: مدخل حول إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني : مدخل إلى تدريب
- المبحث الثالث: العلاقة بين التدريب و الكفاءة

المبحث الأول: مدخل حول إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي مفهوم واسع تركز على المورد البشري و قد شهدت عدت تغيرات في مهامها مع مرور الزمن و التطور العلمي حيث سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى إبراز نظرة شاملة حولها من خلال نشأتها وتعريفها ووظائفها ونظرة إستراتيجية لها.

المطلب الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية¹:

- 1 مرحلة حركة الإدارة العلمية (1856-1915) : قادها تايلور و ركزت هذه الحركة على مبدأ العقاب و الثواب . من خلال وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في اختيار العاملين و تنصيب العمل لهم و اعتبار عامل الزمن من الأمور الواجب تناسبها بشكل دقيق مع أداء الأعمال ، حيث لم يكن في حينها تنظيمات عمالية ترعى شؤون العاملين و تطالب لنيل جميع حقوقهم .
- 2 مرحلة حركة العلاقات الإنسانية (ما بعد عام 1920): لقد ظهرت هذه الحركة نتيجة وصول ظرف علاقات و أساليب العمل إلى مستويات غير مناسبة من خلال عدم حصول العاملين على حقوقهم و التزامات أرباب العمل إلى مستويات غير مناسبة من خلال عدم حصول العاملين على حقوقهم و التزامات أرباب العمل إنسانيا ، حيث ترى هذه الحركة أن التعامل مع الأفراد لا يجب أن يكون فقط لمصلحة العمل على حساب مشاعر العاملين و حالاتهم الاجتماعية ، بل اعتمدت هذه الحركة أن الروح المعنوية للعامل الناتجة عن التعامل الإنساني معهم بالإضافة إلى مراعاة تحقيق مصالحهم الشخصية و دعمهم و اعتبارهم مورد نادر.
- 3 مرحلة مدرسة إدارة الأفراد (ما بعد عام 1960): لم تكن فلسفة الحركتين الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل و إشباع الحاجات للطرفين العامل و العاملين ، لذا نشأت في هذا الفترة إدارات تسمى بإدارات الأفراد كان جل اهتمامها

¹ عقوني محمد، الموارد البشرية يوم 20/12/2016، ص 6

ينصب على توفير الخدمات و الرعاية الصحية و الاجتماعية ، كذلك هي تعمل كوسيط بين الإدارة العليا و بين العاملين فهي تعمل على توجيه الاهتمام بتوظيف العاملين و الاهتمام بتنمية مهارتهم و إنتاجا تهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المنظمة ، وقد لوحظ على هذه الإدارة أنها شملت الاهتمام بجميع المستويات من العاملين بالإضافة إلى كونها أصبحت تمثل الإدارة المنفذة لإرادات الإدارات العليا في إدارة شؤون الموارد البشرية و تنظيم أدايتهم و الاهتمام بتنميتهم و تدريبهم و بما يخدم زيادة و تحسين العملية الإنتاجية .

4- مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 1982): لقد تسببت عوامل اقتصادية و اجتماعية و تكنولوجية و إدارية و دفعت باتجاه انتهاج هذه المدرسة مفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف معينة ساعدت المنظمات على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة في الإنتاجية و التي تكون نتيجة تسليط الاهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد العاملين بشكل أكثر توسعا و فاعلية مثل .

الاهتمام باختيار و تعيين الأفراد و تحديد أجورهم و حوافزهم ، العمل على زيادة الخبرة الأفراد من خلال التدريب و التنمية المهارات و تقديم الدعم الكافي لهم ، إضافة إلى بناء علاقات تعاونية بين العاملين و التدخل في حل مشاكلهم المختلفة ، كما ساهمت في تحليل و توظيف الوظائف¹

لقد طورت هذه المدرسة مفاهيم جديدة لم تكن موجودة مما أدى إلى نجاح أفكارها لأنها تصب في تطوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و بين إدارات المنظمات لتحقيق التنسيق بينهما للوصول إلى مستوى عالي من الفهم المشترك للمصالح ، ليؤدي بالنتيجة إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكاليف و بفترات زمنية أقصر ، إضافة إلى امتلاك المنظمة العاملين الذين يدفعون العمل دوما إلى النجاح².

5- مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 2000) : لقد ظهرت هذه المدرسة في بداية القرن الحالي ، معتمدة بأفكارها على أيدلوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيحاء و تنظيم أسس إدارة الأداء ، الكفاءة الإنتاجية ، زيادة مستوى و نوعية الإنتاج ، و الذي ساعد بشكل كبير المنظمات على لوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات

¹ عقوني محمد ، مرجع سابق ، ص 7

² صادق الصادق ، مفهوم و تعريف الموارد البشرية ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، يوم 2016/12/23

الموجودة لتحقيق ذلك ، كما أن أيديولوجيتها اهتمت بقضية أن يحل الرجل المناسب في المكان المناسب ، إن اعتبار هذه المدرسة لمبدأ إستراتيجية الموارد البشرية كان قابلاً للتطبيق بشكل ملح ، ولم يأت عفويا بل نتج عن عدة عوامل منها اقتصادية ، سياسية و اجتماعية ، و من أهم شواهد مبدأ إدارة الجودة الشاملة و كسب رضا الزبون كمبدأ يساعد على ديمومة المنظمة و انتشارها¹.

المطلب الثاني : مفهوم و مهام إدارة الموارد البشرية :

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية :

1-1 – الموارد البشرية :

الموارد البشرية لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين و الراغبين على أداء العمل بشكل جاد و ملتزم ، حيث يتعين أن تتكامل و تتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم لنجاح المنظمة .

1-2- إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل استقطاب هذه الموارد، والإشراف على استخدامها ، وصيانتها و الحفاظ عليها، و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة ، و تطويرها . إذا أن إدارة الموارد البشرية هي عملية استخدام الأفراد العاملين بالمؤسسات أفضل استخدام و العمل على تفجير طاقاتهم في شتى الوظائف في سبيل تحسين أداء المؤسسة ككل و عموماً .

إن مصطلح إدارة الموارد البشرية يحتمل معاني عديدة ، فيستخدم أحيانا للدلالة على تلك الوحدة التنظيمية التي تقوم بمختلف أنشطة وظيفة الموارد البشرية ، و هو يدل أيضا على مفهوم التسيير ، ذلك التخصص العلمي الذي أصبح يدرس و يطور من طرف علماء إدارة الأعمال و المتخصصين في هذا الميدان ، و يستعمل أيضا للدلالة على مختلف أنشطة تسيير الوظيفة الموارد البشرية ، كتخطيط الموارد البشرية ، التوظيف ، الأجور ، التدريب و التنمية ، التحفيز ، ظروف العمل...الخ.²

¹ سعاد نائف برنوطي، (إدارة الموارد البشرية) إدارة الأفراد ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان 2001

² علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير إدارة الموارد ، في إدارة اجتماع استشاري لتنمية الادارة العانة و المالية العامة من إلى 3 سنة 2003، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، بيروت ، 06

2- مهام إدارة الموارد البشرية¹ :

عرفت وظيفة الموارد البشرية تطور على مستوى أنشطتها ، من أنشطة تهدف إلى تحقيق أكبر الفوائد من الاستغلال الأمثل للعنصر البشري إلى أنشطة أكبر تسعى إلى تحقيق الأهداف لكل من الفرد والمنظمة.

تمثل أنشطة الموارد البشرية في :

1-2 بناء القوة العاملة :

- التخطيط الاستراتيجي للعمالة ، الاستقطاب

- الاختيار والتعيين ، إدارة المسار المهني

2-2 تطوير الهيكل الوظيفي:

- تصميم الوظائف

- تكثيف الاستفادة من مهارات العاملين : التدوير الوظيفي ، الإثراء الوظيفي

- خطط الإحلال

3-2 تنمية وتطوير العاملين:

- التقديم والتهيئة المبدئية

- التدريب ، داخل وخارج المنظمة

- تنوع وتطوير مهارات العاملين .

4-2 تحفيز العمالي:

- دراسة دوافع العاملين ، الأجر والتعويضات

- نظم الحوافز والمزايا التأديب والجزاءات

5-2 صيانة القوة العاملة : برامج الأمن والسلامة ، الرعاية الصحية، الطبية و النفسية ،

خدمات العاملين ، الاستشارات المهنية

6-2 متابعة تقدم العاملين :

- تقويم الأداء ، متابعة المسار المهني (النقل ، الترقية)

- خطط التقاعد

¹ محمد علي عبد الوهاب ، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة . مرجع سابق ص 06
2عمر بلخير جراد ، دور التكوين الموارد البشرية في نجاح مؤسسة إقتصادية

2-7 بحوث الموارد البشرية :

نظم المعلومات الموارد البشرية ، تحليل الوضع الحالي و المستقبل للموارد البشرية معدلات الغياب و دورات العمل ، عوامل الرضا و الإنتاجية .
المطلب الثالث: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية .
1- أهمية إدارة الموارد البشرية¹ :

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة و أكثرها حساسة كونها تتعامل مع أهم و أخرج عنصر من عناصر الإنتاج و أكثر موارد المؤسسة عرضة لتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة و التغيرات البيئية الخارجية العامة ، و يتفق أغلب كتاب الإدارة بشكل عام و الإدارات الوظيفية بشكل خاص بأن المؤسسة بإدارة الموارد البشرية تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية و ضمان الاستمرار و البقاء و تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- الاهتمام بالموارد الرئيسية في المؤسسة و هم العمال.
 - الاختيار العمال المناسبين لشغل الوظائف
 - القيام بتطوير مهارات العمال بالمؤسسة حيث لا يمكن تأسيس المؤسسة دون إدارة الموارد البشرية
- تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة الحالية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم و أعلى أصول المؤسسة ، تتميز عن باقي هذه الأصول مفكرة ، هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد لإفادة المثلث من مواردها البشرية (مديرين و مرؤوسين) .
- فتشجعهم و تدفعهم لاجتهاد و الابتكار و تهيئ مناخا ينمي ذلك و ينشطه .
- و مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات و تعزيز القدرة التمويلية و حددت أهدافا طموحة للإنتاج و التسويق و التمويل و أخرى للتمييز على المنافسين ، و هذا يتحقق بعمال يعملون بروح الفريق .
- للإدارة الموارد البشرية عدة أدوار بالمؤسسة هي :

سراج و هبة استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء المستدام مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2012 ص 18¹

- الدور الاستشاري : و يتمثل في تقديم النصح و المنشورة و البيانات و المعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.
 - الدور التنفيذي : و يتعلق بالجانب التشغيلي ، من خلال ما تقوم به من وظائف كتخطيط القوى العاملة ، الاختيار ، التدريب و التحفيز
 - الدور الوظيفي: يتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية .
 - الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا بالغ الأهمية في صنع و إبراز القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة¹.
- 2- أهداف إدارة الموارد البشرية :

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف وهي :

1-2 الأهداف التنظيمية : بحيث تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالة التنظيمية ، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية و تطوير أدايمهم ، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية وجدت لمساعدة المؤسسة المؤسسة على تحقيق أهدافها ، من خلال الحصول الأفراد الأكفاء

2-2 الأهداف الوظيفية : و نعني بها أن تمد إدارة الموارد البشرية المؤسسة المؤسسة ماتحتاجه من القوى العاملة سواء من ناحية الكم أو النوع فكل زيادة عن العدد المطلوب يؤدي إلى عدم استخدام الأمثل لتلك الموارد .

3-2 الأهداف الاجتماعية :

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية من خلال تحقيق احتياجات الأفراد الاجتماعية و التقليل من أثارها السلبية في المؤسسة ، و يمكن أن تخلص أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة .
- تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية و الأجور و التدريب و التطور .

1 علي السلي (2001) إدارة الموارد البشرية ، دارغريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ص 44

قريشي محمد صالح ، مرجع سابق ص 33

2 سيد أحمد حاج عيسى ، أثر التدريب أفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجامعية ، مذكرة المقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم

التجارية ، جامعة الجزائر 2012، ص 121

- رعاية العاملين و تقدير الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية، نوعية العاملين بمدى أهميتهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية و دفعهم لبذل أقصى جهد ممكن،
- العمل على استقطاب و جذب العمالة اللازمة للمؤسسة؛ إكساب العمال مهارات و قيم و معارف لتحقيق ذاتهم ، و جعلهم مصدر لابتكار و الإبداع الدائم للمؤسسة¹.

المطلب الرابع: أساليب تنمية الموارد البشرية

تمهيد:

تحتاج كل المنظمات إلى أفراد مدربين و مؤهلين لتنفيذ الأنشطة التي يجب القيام بها و تأتي هذه الحاجة بعد تقديم العامل لعملة فإذا توفرت هذه الشروط في العاملين الحاليين أو الموثقين فلا حاجة للتدريب، بمعنى أن التدريب يصبح غير مهم.

أما في حالة العدم توافر هذه الشروط و من ضروري رجوع مستوى المهارات العاملين مع زيادة على انسجام مع الأعمال المطلوبة منهم و لقد زادت أهمية تقمسه الطالبين مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث ، و عليه يستوجب الأمر معها القيام بوضع الخطط التدريبية الماسية و تخطيط البرامج اللازمة من أجل تأهيل و إعداد حاجة المنظمة من الموارد البشرية مستقبلا لتكون مؤهلة لممارسة مهامها المكلفة على الوجه الأكمل².

1-1 التدريب: تمثل وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم المقومات التي تعتمد عليها في بناء جهاز قادر من الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية و التقنية و الإنتاجية و الإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إثبات من الجهة و المحرك الأساسي لكافة العناصر الإنتاج من جهة أخرى و تتوقف على كفاءته كفاءة ، كانت هذه العناصر و التالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغيرات و الاتجاهات التي تؤثر على هذا الأداء فالتدريب بهذا عملية هامة و ضرورية لبناء قوة بشرية منتجة.

ب- أهمية التدريب : من خلال ما سبق أصبح لنا أهمية التدريب و يمكن أن نوجز أهميته في النقاط التالية:

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

داوي الشيخ ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في بلدان الإسلامية ، جامعة الجزائر ، ص 11¹

² عمرو رفيق عقلي إدارة القوى العاملة، دار الزهران للنشر و التوزيع ، عمان، 1996، ص 181

1- أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع الخاص للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها لأول مرة.

ب-2- إن الوظائف نفسها عرضة للتغير ، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط ، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي ما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية

ج- / ضمان أداء العمل بفعالية و سرعة و سد التغيرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء و بين الأداء الفعلي للعاملين.

د/ توفير العلاج الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته و تحسين إنتاجية كما و نوعا من خلال توعيته كأهداف المنظمة و سياستها ، و بأهمية عمله و مساهمته في تحقيق تلك الأهداف ه- / رفع الرشح المعنوية للأبد بالعامل بالمشروع نتيجة مهامهم بأبعاد العمل و مهاراتهم في أدائه و اهتمام به و معرفة العامل و مهاراته في العمل بشكل كبير تغطية الطمأنينة و بذلك زيادة في الروح المعنوية.

أساليب تنمية العاملين :

- 1- التدريب في مكان العمل .
 - 2- التدريب عن طريق الرئيس المباشر .
 - 3- لتدريب عن طريق العامل القديم
 - 4- التدريب تحت توجيه و ملاحظة الشرف .
 - 5- تدريب خارج العمل .
- من الخطوات التي يمكن إتباعها للقيام بالتدريب بطريقة فعالة
- 1- / إعداد المتدرب لتعلم العمل و الوظيفة
 - 2- / تجودة العمل إلى مكوناته و تحديد النقاط الأساسية
 - 3- / تقديم المعرفة و العمليات التشغيلية عمليا
 - 4- / التجربة أو محاولة القيام بالعمل .
 - 5- / المتابعة.

المبحث الثاني: مدخل إلى التدريب :

دفع التحول الكبير في بيئة عمل المنظمة إلى إعادة النظر في الموارد البشرية وضرورة الاستثمار فيها يهدف إكسابها المرونة اللازمة التي تمكنها من مواجهة مختلف التحولات ; فأصبح الإعداد لبرامج لتدريبية و العمل على تنفيذها عاملا ضروريا لبناء قوة بشرية منتجة قادرة على رفع التحدي وتحقيق ميزة وسط محيط متقلب .

تهتم المؤسسات بالتدريب لأن ما ينفق فيه ، يمثل استثمارا في الأفراد ، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية ، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية الكلية ، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات ، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل .

المطلب الأول: مفهوم التدريب

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

التدريب هو عملية مستمرة ومتجددة مستمرة ومتجددة تجري من وقت لآخر بهدف إكساب المورد البشري مهارات وقدرات تنقصه وكذلك أحداث تغيرات إيجابية في سلوكه واتجاهاته بإضافة إلى تنمية معارفه وتحسين قدرته على أداء العمل المطلوب منه بكفاءة عالية مما يزيد من إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة التي يعمل بها .

التعريف الأول: التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.

نلاحظ من هذا التعريف أن التدريب هو بالأساس عملية تعلم ، يهدف إلى التمكن من مجموعة المعارف والمعلومات التي تقود في النهاية إلى الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة .

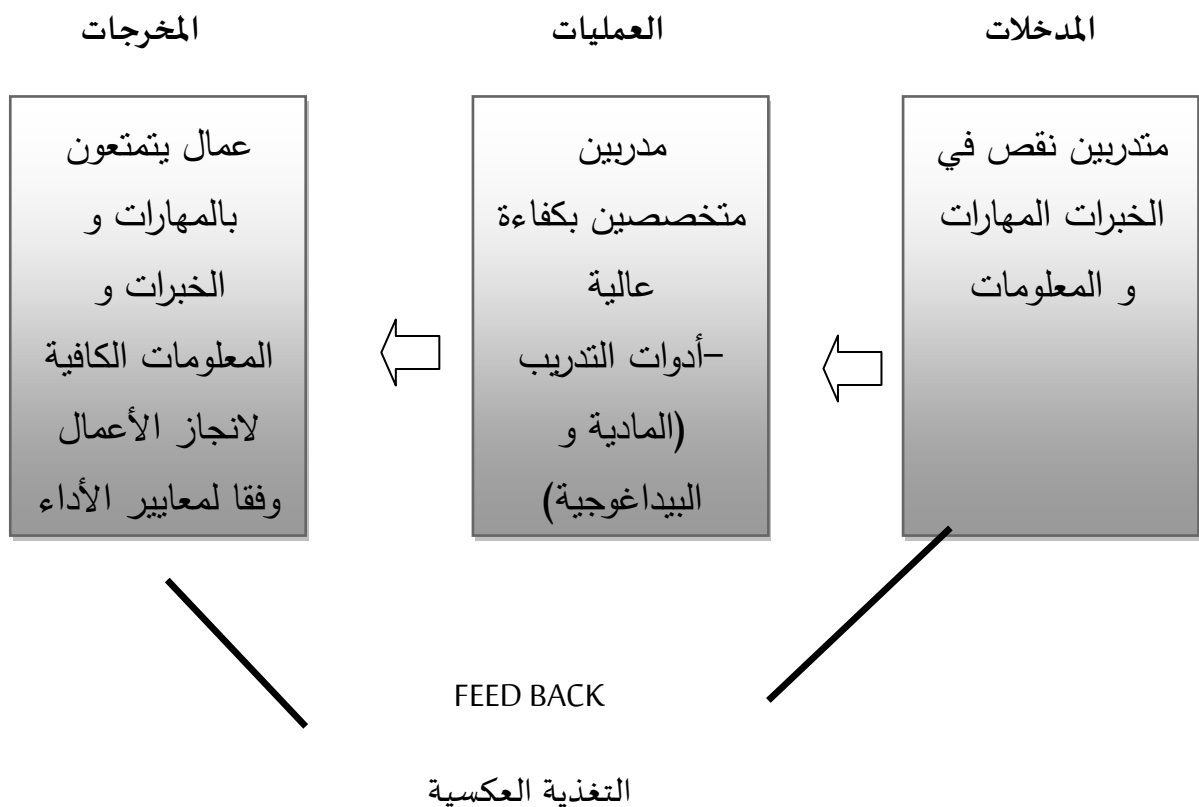
التعريف الثاني : التدريب هو مجمل النشاطات ، والوسائل ، والطرق ، والدعائم التي تساعد على تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ، وقدراتهم الفكرية الضرورية ، في آن واحد ، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة ، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى ، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية يتضمن هذا التعريف العناصر الأساسية للتدريب والمتمثلة في النشاطات ، الوسائل ، الطرق ، والدعائم ، والتي يؤدي تفعيلها

إلى حث العمال و دفعهم نحو صقل معارفهم و مواهبهم ,و اشتهاض ملكاتهم الفكرية ، و هذا كله من أجل التحقيق المصلحة المشتركة بين المؤسسة و أعضائها التي يسعى كلا الطرفين تجسيدها و الاستفادة منها .

التعريف الثالث: التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد و الفرق يؤدون وظائفهم

الحالية ، و الوظائف يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة .
نلاحظ من هذا التعريف أن التدريب يتضمن مجموعة من الأفعال و السلوكات التي تمكن العناصر العنصر البشرية في المؤسسة من أن يكونوا مستعدين بصورة دائمة و متقدمة لأداء وظائفهم الحالية و المستقبلية أخذ بعين اعتبار ظروف البيئة التي تنشط فيها مؤسستهم.

الشكل (1-1): العملية التدريبية



المصدر:بارك نعيمة،سياسة التدريب وأهميتها في اندماج المؤسسة الاقتصادية في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الرابع حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية 2009 ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهر مولاي سعيدة،ص03

المطلب الثاني: المسؤول عن التدريب

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف مؤسسات و طبيعة عملها ، لذلك يجب أن يكون التدريب من مسؤولية:

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

- إدارة الموارد البشرية :

تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب مسؤولية مباشرة في والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية، وضمان تنفيذها في الوقت والمكان المحددين.

- المشرف المباشر :

لابد للمشرف المباشر أن يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي، وتسهيل عملية حضور العامل إلى تلك البرامج في الوقت والمكان المحدد، وتوفير المناخ المناسب والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي .

- الموظف المتدرب :

كل المساهمات السابقة التي اشرنا إليها قد لا يكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات أو سلوكيات جديدة، لابد يشجع العاملين بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لها المؤسسة¹.

¹ موسي هالة وهبول وسيلة. دور التدريب في تطوير أداء العاملين في الموسمية ، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير إدارة الأعمال الإستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أوكالي محند الحاج البودرة، ص8

المطلب الثالث : أهمية وأهداف التدريب.

1-أهمية التدريب :

يهدف التدريب إلى رفع القدرات الفردية والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز؛ ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطا حيويا مؤثرا في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أية منظمة، ومن أبرز مزايا التدريب:

- تحسين وأداء الموارد البشرية: حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل،

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

- توفير الاحتياجات من العمال: فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب خاصة في الأجل الطويل، وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب مني خاص بها.

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

-تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم؛ إذ أن استيعاب الفرد للمعرفة الجديدة وللمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج التنظيم كما أن التدريب أيضا يؤهله للترقية إلى وظائف أعلى وهو ما يزيد من الرصيد المادي والثقافي له¹.

أهداف التدريب :

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

¹قريشي محمد الصالح ، مرجع سابق، ص 37

-ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين وترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل

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

-رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع ونتيجة ومهاراتهم في أداء العمل واهتمامهم به .

زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

-الإسهام في إحداث التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة وخاصة في حالة الفائض، فمن خلال التدريب التحويلي يمكن تأهيل الفائض لتخصص آخر يسد العجز في تقليل زمن أداء الخدمة في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور، مما يؤدي إلى رفع درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمة، ويدعم مركزها التنافسي، ويحسن صورتها في أذهان الناس¹.

-التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي من خلال تنمية المهارات والسلوكيات لتناسب معه².

المطلب الرابع: مبادئ وأنواع التدريب

1-مبادئ التدريب:

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

- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا لقوانين وأنظمة ولوائح المنظمة.
- المنطقية: يجب أن يتم التدريب وفقا لفهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية
- الهادفية: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية ، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم ، الكيفية والتكلفة .

¹ محمد محمود عبد الله يوسف وصالح الدين عبد النبي، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة تمهيدى للدكتوراه،

كلية العلوم الاقتصادية والمسامية جامعة القاهرة، 2010، ص 11

² محمد محمود عبد الله يوسف وصالح الدين عبد النبي مرجع سابق ص 11، 12.

- الشمولية: يجب أن يشمل التدريب جميع أنواع التنمية البشرية (القيم الأخلاق ، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع الفئات العاملين فيها .
- الاستمرارية: يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمر .
- التدريجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً أو مرونة التدريب ومواكبة التطور¹ .

2-أنواع التدريب :

1-2 من حيث عدد الأفراد: وينقسم إلى قسمين:

• التدريب الفردي

يقصد به تدريب كل موظف أو كل فرد علي حده وغالبا ما يكون التدريب في نفس مكان عمل الفرد أثناء أدائه لمهامه وبإشراف رئيسه المباشر ويستخدم دائما في تدريب الموظف الجديد في التعيين أو الموظف المنقول من عمل أو وظيفة إلي عمل جديد أو وظيفة جديدة ومن مزاياه يعتبر تدريباً في ظرف واقعي وفي مكان العمل الطبيعي ومباشرة علي مهام الوظيفة المطلوبة (فتيا) آلات (أو إداريه) مهام مكتبيه.

• التدريب الجماعي :

يقصد به تدريب مجموعه من الأفراد وقد يتم في مكان العمل أو خارجي² .

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

- التدريب في مكان العمل (فردى أو جماعى). التدريب خارج موقع العمل في مراكز أو معاهد متخصصة في التدريب ويتخذ شكلا جماعيا تتكون مجموعاته من عدة مؤسسات أو هيئات أو بلدان مختلفة من حيث تدريبهم في دورة أو برنامج تدريبي خاص.

3.2 تقسيم التدريب من حيث الفترة الزمنية:

- التدريب قصير الأجل: ويكون من ثلاثة شهور وقل إلى يوم واحد.

¹ أيمن عبد الرحمان سليمان، واقع تقييم البرامج التدريبية على الهيئات المحلية ، مرجع سابق ، ص 17

² إبراهيم موسى عيسى، مفهوم وطبيعة وفلسفة التدريب مداخلة مقدمة في دورة تقويم أثر التدريب في المعهد العالي لعلوم الزكاة

الخرطوم جمهورية السودان -ص 13-14

• التدريب متوسط الأجل : ويكون من أربعة أشهر إلى أقل من ستة أشهر. التدريب طويل الأجل: يكون من ستة أشهر فأكثر.

4.2 التدريب وفقا لوقت التنفيذ: ونجد فيه:

التدريب قبل الخدمة: ويشمل مختلف أنواع التدريب التي يشارك بها العامل قبل اشغال وظيفته كتلمذة الصناعية، ويستهدف إعداد الفرد وتهيئته لوظيفته في الظروف الجديدة .

التدريب بعد الخدمة : ويهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لممارسة مسؤوليات وظيفته، وقد يتخذ شكل التدريب لرفع المستوى أو التدريب التنشيطي أو الإنعاشي إذ يمضي الفرد فترة من الدراسة يلها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل الذي يزاوله، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى، وقد يتخذ شكل إعادة التدريب الذي يهدف وسبق له التدريب عليها إلى إكساب الفرد معلومات ومهارات لازمة لأداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها وسبق له التدريب عليها.

5.2 التدريب وفقا للهدف: وفيه:

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

• التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين وإحاطته بكل جديد، فهو تدريب من النوع الإخباري التدريب

6.2 التدريب حسب نوع الوظيفة التي يشغلها العامل، وينقسم هذا النوع إلى ثلاثة أقسام وهي المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملون صغار السن عادة ويحصلون على شهادة فنية¹

التدريب التخصصي : يتضمن معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية المشتريات، المبيعات، حيث أن المعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات .

¹ ابراهيم موسي عيسى، مفهوم وطبيعة وفلسفة التدريب، مرجع سابق ، ص 14

التدريب الإداري : ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم توجيه، اتخاذ القرارات، التنسيق والاتصال وكذلك القيادة، التحفيز وإدارة جماعات العمل¹.

المبحث الثالث: العلاقة بين التدريب والكفاءة

إن الاهتمام بالقوى العاملة ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل المسؤولين في وقتنا الحاضر ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج ، ولا يمكن أن تتم تحقيق أهداف أي مؤسسة بدون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة

ولذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة القوى العاملة بكفاءة أصبحت أكثر ضرورة وهذا يقيم تواجد إدارات أو أجهزة أفراد مختصة بمختلف المنشآت لإعداد سياسات وبرامج أفراد جيدة تمكن من زيادة الكفاءة الإنتاجية².

المطلب الأول: تعريف الكفاءة

هناك بعض التعاريف وردت لأجل مفهوم الكفاءة لمحاولة الوصول إلى صورة تقريبية وهي : تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية: AFNOR الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط -تعريف: P.Zarifian الكفاءة في اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.

-تعريف: Amit et Shoemaker الكفاءات هي قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها في شكل مركب اعتياديا باستعمال مسارات تنظيمية لتحقيق هدف محدد. ويضيفان أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة ترتكز على المعلومات . وهي خصوصية لكل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة.

وهناك عدة تعاريف أخرى نذكر منها:

تعريف (1) : يقصد بالكفاءة حسن الاستفادة من الموارد للإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام أي بكفاءة كذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد

¹ موسي هالة ، مرجع سابق، ص 11

² خوخى فايزة ، دور التدريب في رفع كفاءة الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص مالية ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي المدية، 2007/2008 ص

على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان . ومع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.

تعريف : (2) تعرف الكفاءة بأنها سمة (أساسية) ضمنية في المدير ترتبط سببياً بالأداء المرتفع في الوظيفة .

تعريف : (3) و يأتي لتحديد مفهوم أوضح وأشمل للكفاءة وهو كما يلي:

الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد ووضع الموارد المعارف العلمية معارف التحلي) في العمل وحسب "Caird" يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل . الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين¹.

المطلب الثاني : تدريب وتحسين الكفاءة

تنبع أهمية التطوير والتدريب للعاملين من خلال اعتبارها مظهراً متكاملًا في إدارة المؤسسات الصحية، وذلك الاستقاء أفضل جودة مخرجات من مساهمة كل عامل فيها، ومن أجل تعزيز جاهزية المؤسسة الصحية لمواكبة متطلبات التنافس.

وان هذا التدريب يميز المؤسسات الصحية عن غيرها ويعود على المؤسسة الصحية والمستهلك المريض بالنفع ويحقق الأهداف المرجوة ويمكن ان نحدد أهمية تدريب الموارد البشرية الصحية في النقاط التالية² :

1. التدريب يحسن أداء الأفراد ويساعدهم على تطوير مهاراتهم، ومعالجة نقاط النقص لديهم
2. يحتاج العاملون إلى تحديث مهاراتهم ومعارفهم باستمرار نتيجة التطور التقني والتكنولوجي في الأداء خاصة داخل هذا القطاع الحيوي .
3. يساعد التدريب على حل مشكلات المؤسسات الصحية في حالة وجود نزاعات أو عدم وضوح في السياسات أو الإجراءات أو المعايير أو حدوث نقص في عدد العاملين.
4. بين التدريب العاملين للحصول على ترقيات والتقدم في الوظائف وهو ضروري لترقية العاملين الجدد.

¹ نذيرة بوزيد، " دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012، ص 48

² هلال محمد عبد الغني (2000)، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، الطبعة الثانية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ص

ولابد من الإشارة لتنامي الحاجة إلى تطوير واكتساب مهارات جديدة وإلى تعزيز هذه المهارات ودمجها مع المهارات وهنا توجد طرق متعددة للتدريب .
 والتطوير تستخدمها المؤسسات والعاملون في الصناعة الصحية كتعزيز المعرفة وتحسين الممارسة.
 ومن الطرق المهمة والمتبعة في ذلك:

- الطرق الداخلية: وتتضمن ورش العمل، والتعليم الداخلي والتوجيه في العمل.
 - الطرق الخارجية: وتتضمن مبادرات تطوير العاملين مثل ورش العمل الرسمية، والحلقات الدراسية في مؤسسات خارجية، والانخراط في دورات تدريبية قصد التدريب والتطوير.
- وفي محيط المستشفى بعد التعليم والتدريب من خلال العمل من الطرق الشائعة في عملية تطوير المهنيين الصحيين وتأهيلهم.
- وأكثرها قبولاً وهي طريقة فعالة التكلفة وذلك باستخدام المصادر المتاحة والمحلية وهي ناجعة للاعتراف بخبرة ومهارات العاملين وهي ضرورة لتماسك واكتساب وتعزز الثقة والتماسك والتنسيق والكفاءة في العمل، وتعزز روح المشاركة والالتزام لدى العاملين وهي جوهرية للأفراد العاملين الجدد لأنها تبتدئ من لحظة انخراط الموظف أو الموظفة في المؤسسة، وتتطلب المشرفين تحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط للتطوير والتأهيل الوظيفي قصد تلبية متطلبات القوى العاملة وان الإدارة المستشفى ملزمة بتدريب العاملين إذا ما كان للخدمة المقدمة أن تلبى حاجات وتوقعات المستهلكين، وحاجات القوى العاملة بفعالية لتكون مرنة ومتماسكة، ويعتبر وجود الدعم الإداري الفعال أساسياً خلال عملية التدريب والتعليم، وجزء حيوي لمفهوم تطوير وتأهيل القوى العاملة الصحية، والأكثر من ذلك أن هذه القوى بحاجة إلى التطوير والتأهيل في المجال الصحي، وأن الحاجات التدريبية والدعم اللازم لها يمكن تلبية من خلال التدريب الوظيفي، ويجب على الإدارة أن تدعم وتمكن التطوير للأفراد العاملين وذلك بإتاحة فرص التدريب للجميع بدون تحيز ودعم العاملين الذين يحصلون على فرص لتطوير قدراتهم المهنية والوظيفية¹.

¹ هلال محمد عبد الغني، . مرجع سبق ذكره، ص 53

المطلب الثالث : أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية

تساهم إستراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع وخصوصا في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة . حيث تؤدي إستراتيجية التدريب دورا هاما في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الإستراتيجية للمنظمة وعليه تكمن أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية من خلال:

1-زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وانسياب العمل وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة

2- في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها .

3-توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية

4-تنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية وذلك من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات

5-تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها وتعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة¹.

مما سبق نجد أن التدريب نشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة

¹سيد احمد حاج عيسى ، مرجع سابق ، ص 65

ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغيرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم المهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية .

المطلب الرابع: خصائص ومؤشرات قياس الكفاءة

خصائص الكفاءة

توظيف جملة من الموارد: إن الكفاءة تتطلب تسخير مجموعة من الإمكانيات و الموارد المختلفة مثل المعارف العلمية و معارف التجربة الذاتية و القدرات والمهارات السلوكية . الغائية و النهائية: تسخير الموارد لا يتم عرضيا، بل يكسب الكفاءة و وظيفة اجتماعية، نفعية لها دلالة بالنسبة للمتعلم الذي يسخر مختلف الموارد لإنتاج عمل ما، أو حل مشكلة في حياته المدرسية أو الحياة اليومية خاصة الارتباط بجملة من الوضعيات ذات المجال الواحد : إن تحقيق الكفاءات لا يحصل إلا ضمن الوضعيات التي تمارس في ظلها هذه الكفاءة و وضعيات قريبة من بعضها البعض ، فمن أجل تنمية كفاءة ما لدي المتعلم يتعين حصرا سعيات التي يستدعي فيها إلى تفعيل الكفاءة المقادة، مثل: أخذ رؤوس الأقلام في وضعيات مختلفة: فأخذ رؤوس الأقلام في درس ليست هي كفاءة أخذ رؤوس الأقلام¹

الكفاءات غالبا ما تتعلق بالمادة: في أغلب الأحيان توظف الكفاءة معارف ومهارات معظمها من المادة الواحدة وقد تتعلق بعدة مواد، أي أن تنميتها لدى المتعلم تقتضي التحكم في عدة مواد لاكتسابها

القابلية للتقويم: فالكفاءة تتميز بإمكانية تقويمها بناء على النتائج المتوصل إليها، لأن صوغها يتطلب أفعالا قابلة للملاحظة و القياس، إن تقييم الكفاءة يتطلب وضع المتعلم في إشكالية تتطلب دمج و تسخير مجموعة من الموارد²

¹ خليل محمد محسن الشماع , خيضر كاظم حمود نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان 2000 ص 331

خليل محمد محسن الشماع ، مرجع سابق ص 333²

خاتمة الفصل :

يعرف التدريب على أنه ذلك النشاط المخطط الهادف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين، لتمكينهم من أداء فعال و مثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة، وتعد المبادئ التي تقوم عليها عملية التدريب الدافع الحقيقي الذي يسمح بتحقيق فعالية في تنمية الموارد البشرية وتتلخص هذه المبادئ في نقاط أربع: تتعلق النقطة الأولى في كونه نشاط مستمر وضروري وليس كماليا أو لفترة معينة، ثانيا التدريب هو عبارة عن نظام متكامل، ثالثا أنه ذو طبيعة نشاط متغيرة ومحددة وآخر نقطة تتعلق في كونه نشاط إداري وفني .

وينقسم التدريب في المؤسسة إلى عدة أنواع نحصرها في المجالات الثلاث الآتية : المجال الأول يتعلق بطبيعة المكان الذي يتم فيه التدريب، أما المجال الثاني فنجده يتعلق بطبيعة الوظيفة التي يمارسها الفرد في المؤسسة، وفيما يخص المجال الأخير فهو يتعلق بما رحل التوظيف في المؤسسة وتتلخص مراحل العملية التدريبية لدى المؤسسة في أربعة مراحل، حيث تتمثل المرحلة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية أما المرحلة الثانية فهي تتعلق بتصميم البرنامج التدريبي وذلك انطلاقا من النتائج التي تم التحصل عليها من الاحتياجات ، و تتعلق المرحلة الثالثة بتنفيذ البرنامج التدريبي، وأخر مرحلة هي تقييم البرنامج التدريبي وذلك بغية الاستفادة من الأخطاء التي تم الوقوع فيها واستغلالها في المرات القادمة.

الفصل الثاني

دور التدريب في تحسين كفاءة

الموارد البشرية في المؤسسة

تمهيد

انطلاقاً من الدور الحيوي الذي يلعبه التدريب في أي مؤسسة وإيماناً بمركزية التأثير الذي يحدثه على الأفراد قد أصبح التدريب وظيفة أساسية وهامة فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتجاهله مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها فمن خلال هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري لدور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية على موظفي المؤسسة الإستشفائية المتخصصة للطفولة و الأم بولاية مستغانم وذلك من خلال إظهار مختلف مهامها و مصالحها المتعددة من جهة و من جهة ثانية السعي لمعرفة أثر العملية التدريبية في تحسين الكفاءة لعمال هذه المؤسسة من أجل ذلك قد قسمنا الفصل إلى مبحثين :

- المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة المتخصصة للأمومة و الطفل بمستغانم .
- المبحث الثاني : الإطار العام للدراسة التطبيقية .

المبحث الأول : تقديم المؤسسة المتخصصة للأمومة و الطفل بمستغانم محل الدراسة

المطلب الأول : تعريف المؤسسة المتخصصة للأمومة و الطفل

أنشئت المؤسسة الإستشفائية المتخصصة للأمومة و الطفل (لالة خيرة) مستغانم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 62/08 من 24 فبراير 2008 و الذي يحدده تنظيم و سير عمل قطاع الصحة و المستشفيات المتخصصة .

فالمستشفى هو مؤسسة ذات قطاع صحي و طابع إداري عام , تتمتع بشخصية إعتبارية و إستقلال مالي , يتم وضعها تحت إشراف الوالي يتكون مرفق المستشفى من هيكل التشخيص و الرعاية و العلاج .

مهمة هذه المؤسسة الإستشفائية هو تقديم الدعم بطريقة متكاملة .

*تحقيق الإحتياجات الصحية للسكان من حيث التوليد و أمراض الالانساء و الجديد في هذا السياق ضمان تنظيم و توزيع برمجة الرعاية العلاجية و التشخيص و العلاج في المستشفيات .

*تنفيذ البرامج الصحية الوطنية الملائمة لتخصصها .

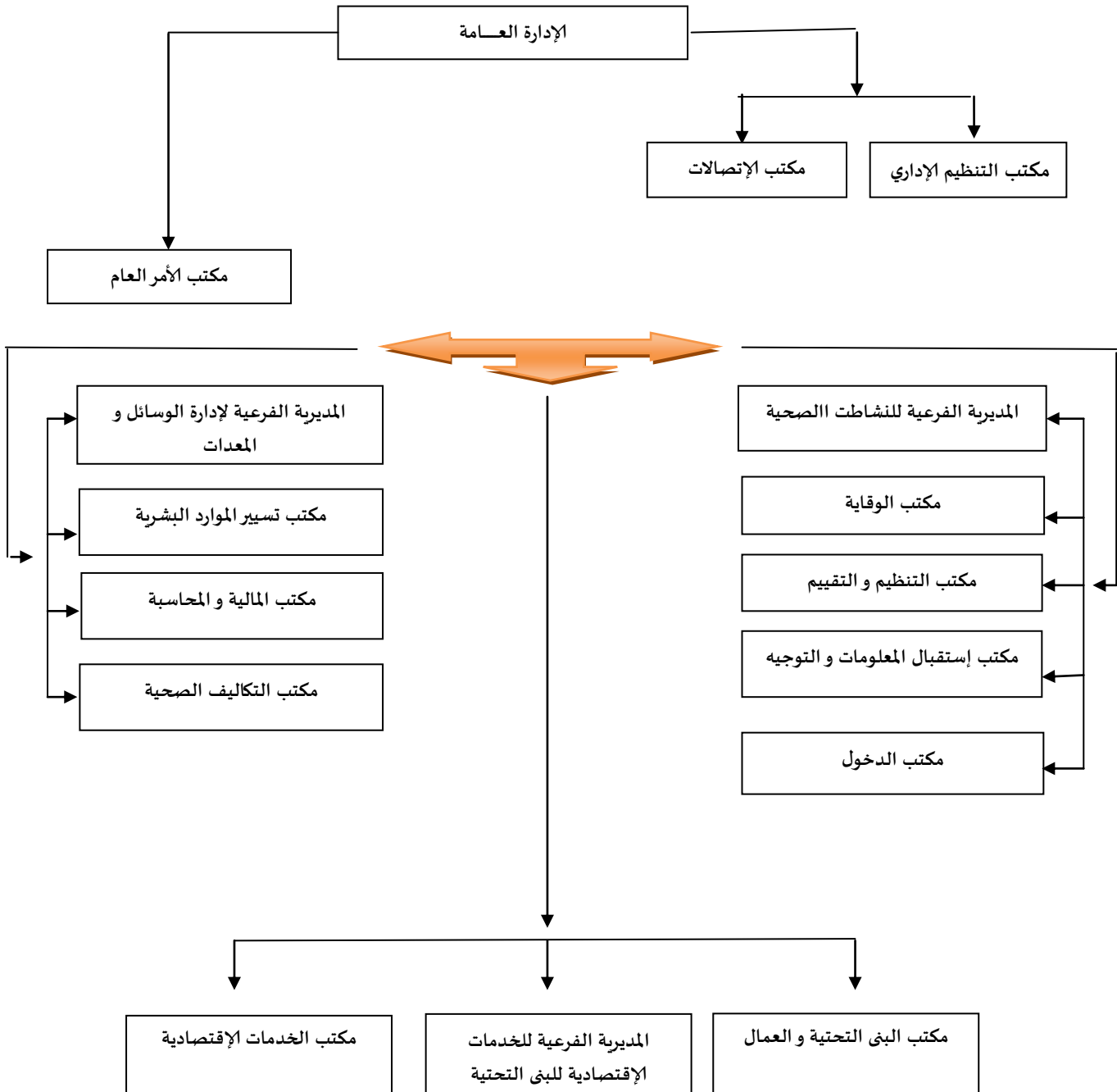
*ضمان التدريب و إعادة التدريب للخدمات الصحية الشخصية .

1موقع المؤسسة :

تقع هذه المنشأة الإستشفائية في وسط ولاية مستغانم على مستوى القطب الصحي لصحة و سلامة الأم و الطفل , بجانب أفضل معهد وطني لتدريب المساعدين الطبيين (INSPM) العيادة متعددة الخدمات عبد خوجة و قسم مختبرات الصحة .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

شكل (01) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة للأمومة و الطفل بمستغانم



المصدر : معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة للطفولة و الأم

تم تصميم الملكية في قطعة واحدة من 5 طوابق , الطابق السفلي و غرفة أرشيف تقع في طوابق TH6 في جميع أنحاء الهيكل الرئيسي للصحة و السلامة أو تكتشف الأنشطة الرئيسية للرعاية الطبية و الشبه الطبية للمرضى في المستشفى و موقف السيارات , محرقه و في المستقبل القريب المشرحة .

الطابق الأرضي : تتكون حالات الطوارئ للنساء و الولادة من :

- الإستقبال و التوجيه .
- غرفة الإنتظار .
- غرفة الفحوصات الطبية الخاصة بالتوليد من قبل قابلة .
- الإستشارات الطبية بالموجات فوق الصوتية .
- وحدة التصوير الشعاعي للثدي .
- مكتب إداري مفتوح 24 ساعة .

الطابق الأول :

يشمل غرفة الولادة و غرف بعد الولادة تتكون من 30 سرير .

الطابق الثاني :

يشمل الصيدلية المركزية , مخبر التحاليل .

الطابق الثالث :

- إثنين غرف العمليات
- إثنين غرف نوم بسعة 06 أسرة .
- غرفة الإنعاش بسعة 06 أسرة .
- مكاتب الأطباء .

الطابق الرابع : يتكون من وحدتين :

- وحدة حديثي الولادة بسعة 25 أسرة و 08 حاضنات و 05 طاولات تدفئة .
- وحدة ما بعد العمليات الجراحية بسعة 18 سرير .

الطابق السادس : تضم غرفة للأرشيف و غرفة آلة المصعد .

المطلب الثالث : الموارد البشرية العاملة في المؤسسة
الجدول (01) الطاقم الإداري

في هذا الجدول يتم تصنيف جميع العمال الإداريين حسب الرتب

العدد	الرتب
08	متصرف
01	وثائقي أمين المحفوظات
06	ملحق رئيسي بالإدارة
03	ملحق للإدارة
04	عون إدارة رئيسي
02	عون إدارة
03	عون مكتب
01	مهندس دولة
03	تقني سامي في الإعلام الآلي
10	عون حفظ البيانات
03	كاتب
02	محاسب إداري
01	محاسب إدارة رئيسي
46	المجموع

المصدر : مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الإستشفائية الأمومة و الطفل

الجدول (02) الطاقم الطبي و الشبه طبي

يمثل هذا الجدول مجموع العمال في الطاقم الطبي و الشبه طبي مصنفيين حسب رتبهم

العدد	الرتبة
04	ممارس اخصائي رئيسي
24	ممارس اخصائي مساعد
02	طبيب عام رئيس للصحة العمومية
13	طبيب عام للصحة العمومية
03	صيدلي عام للصحة العمومية
22	قابلة رئيسية
12	قابلة
01	ممرض متخصص للصحة العمومية
54	ممرض للصحة العمومية
04	مساعد طبي للصحة العمومية
02	مساعد إجتماعي للصحة العمومية
01	مشغل أجهزة التصوير الطبي
01	مختص في التغذية للصحة العمومية
01	مختص في حفظ الصحة للصحة العمومية
08	مخبري للصحة العمومية
08	عون طبي رئيسي في التخضيرة الإنعاش
06	عون طبي في التخضير و الإنعاش
09	ممرض حاصل على شهادة الدولة
08	مساعد تمريض رئيسي للصحة العمومية
33	مساعد تمريض للصحة العمومية
01	أمين طبي حاصل على شهادة الدولة
02	نفساني عيادي رئيسي للصحة العمومية
05	نفساني عيادي للصحة العمومية
04	بيولوجيا للصحة العمومية الدرجة الأولى
05	بيولوجيا للصحة العمومية الدرجة الثانية
233	المجموع

المصدر : مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الإستشفائية الأمومة و الطفل

الجدول (03) يمثل هذا الجدول مجموع العمال الذين لا ينتمون لا الى الجانب الطبي و لا الى الجانب الإداري مصنفيين حسب رتبهم

العدد	الرتبة
05	عامل مهني خارج الصنف
03	عامل مهني الصنف الأول
08	عامل مهني الصنف الثاني
02	سائق السيارات الصنف الأول
01	سائق السيارات الصنف الثاني
25	عامل مهني من المستوى الأول
05	عون الخدمات من المستوى الأول
02	سائق السيارات من المستوى الأول
04	عون الوقاية من المستوى الأول
55	المجموع

المصدر : مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الإستشفائية الأمومة و الطفل

المبحث الثاني : الإطار العام للدراسة الميدانية بالمؤسسة الإستشفائية الأمومة و الطفل

المطلب الأول : مجتمع و منهج الدراسة

1. مجتمع و عينة الدراسة :

باعتبار دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية الأمومة و الطفل فإن مجتمع الدراسة هو موظفي هذه المؤسسة الإستشفائية و التي يقدر عمالها ب 344 (طاقم اداري , طاقم طبي , عمال آخرين) أما عينة الدراسة تتمثل في عينة عشوائية تقدر ب 50 عامل من مجموع عمال المؤسسة , فقد تم توزيع 50 استبانة فتم استرداد نسبة 88% من الإستبانة أي 44 استمارة من ال 50 الموزعة و تم استبعاد ثلاث استمارات غير كاملة الاجابة ليتبقى نسبة 82% أي ما يعادل 41 استمارة كاملة الإجابة و هو ما تمت عليه الدراسة .

2. منهج الدراسة :

بعد التفرغ لإجابة كل المستجوبين على الإستمارات قمنا بالتحليل الإحصائي للبيانات حيث تم نفيغ البيانات في جداول وظيفية و هذه الجداول مقسمة الى ثلاث خانات بحيث تحتوي الخانة الاولى على الأجوبة المقترحة و الخانة الثانية على عدد التكرارات و الخانة الثالثة على النسب المئوية المتحصل عليه , و بعد حساب النسبة المئوية قمنا بالتعليق على النتائج و محاولة وضع إستنتاجات تفسر التعليق على تلك النتائج .

المطلب الثاني : تحليل أسئلة الإستمارة الموزعة على العمال :

1 الأسئلة الشخصية :

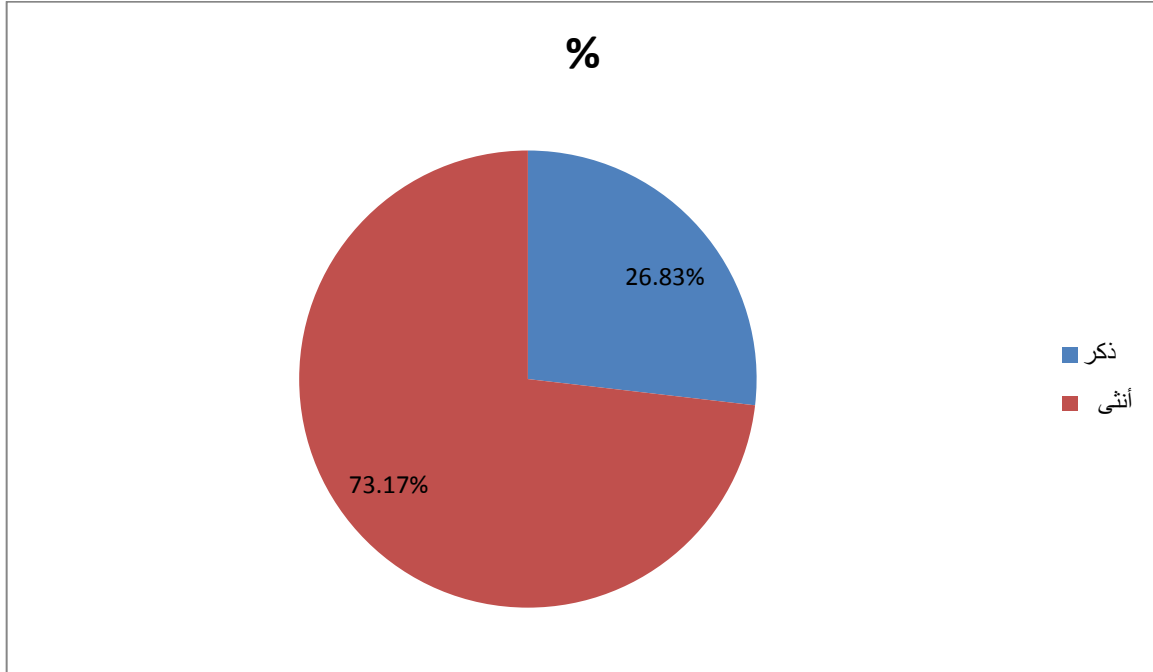
✓ الجنس

جدول (04) توزيع العمال حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	
26.83%	11	ذكر
73.17%	30	أنثى
100%	41	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الإستمارة

الشكل (03) التوزيع النسبي للجنس



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على بيانات الجدول (04)

التعليق :

نلاحظ من خلال اجابة العمال أن 73.17% من العمال الذين خضعوا للدراسة هن إناث و 26.83% منهم ذكور .

نستنتج أن معظم عمال المؤسسة الإستشفائية للطفولة ز الأم إناث و ذلك راجع إلى طبيعة الخدمة التي تقدمها المؤسسة .

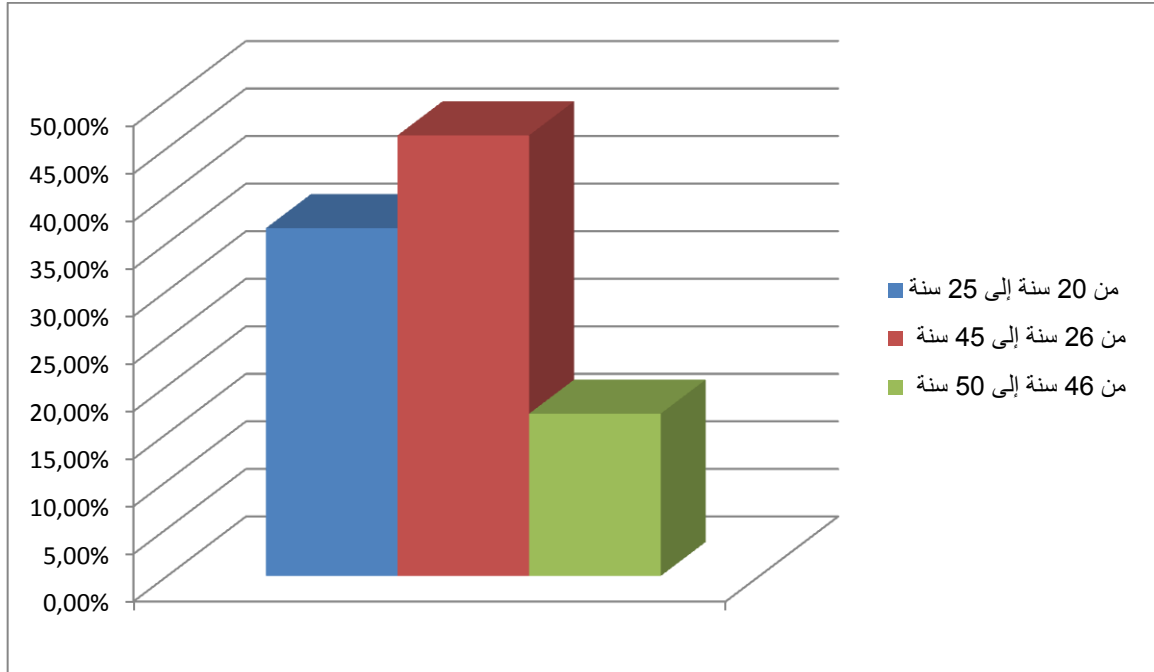
✓ توزيع العمال حسب السن

الجدول (05) توزيع العمال حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	
36.58%	15	من 20 سنة إلى 25 سنة
46.34%	19	من 26 سنة إلى 45 سنة
17.07%	07	من 46 سنة إلى 50 سنة
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الإستمارة

الشكل (04) التوزيع التكراري للعمر



المصدر: من اعداد الطالبة إعتمادا على بيانات الجدول (05)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 36.58% من العينة المستجوبة التي تمثل 15 عامل قد أجابوا أن الفئة التي يقع ضمنها سنهم هي من 20 سنة إلى 25 سنة , في حين أن نسبة 46.34% و التي تمثل 19 عامل أجابوا أن الفئة التي تقع ضمنها سنهم هي من 26 سنة إلى 45 سنة أما نسبة 17.07% من العمال المستجوبون و الذي يمثل العدد هم 07 عمال أجابوا ان سنهم يقع ضمن فئة هي أقل من 50 سنة .

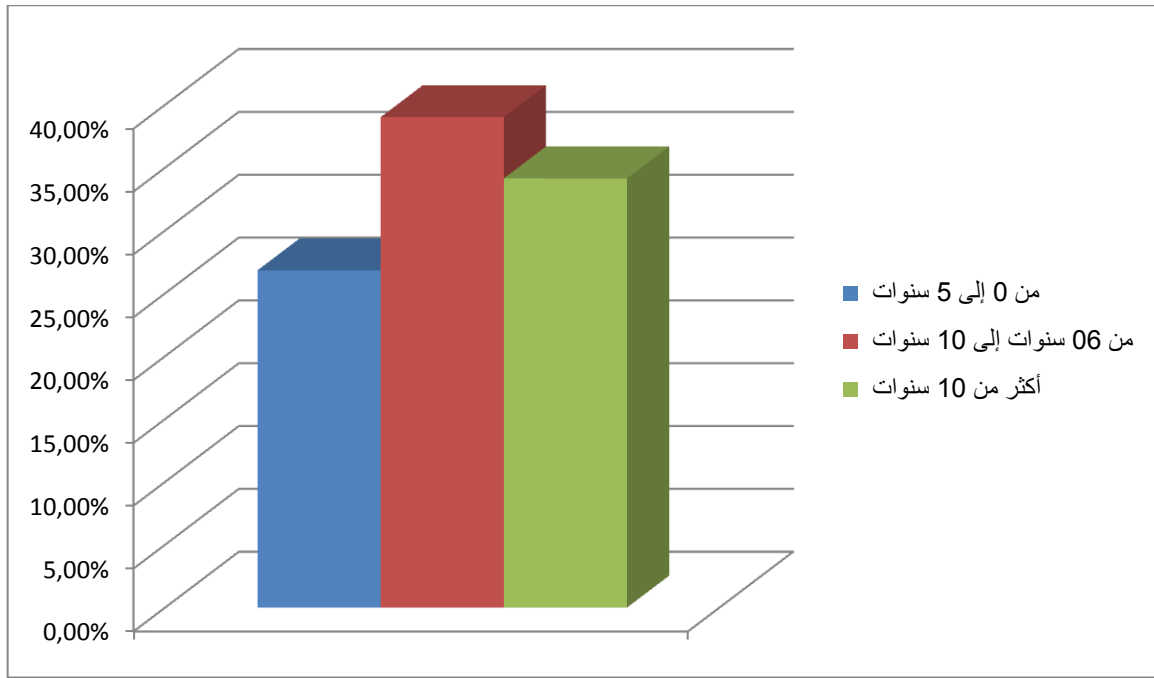
نستنتج أن عمال المؤسسة يقع سنهم ضمن مجال أقل من 25 سنة و أكبر من 25 سنة مما يدل على أن الموارد البشرية في المؤسسة عبارة عن طاقات شبانية قابلة للتدريب .

✓ الخبرة : الجدول (06) توزيع العمال حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
26.83%	11	من 0 إلى 05 سنوات
39.02%	16	من 06 إلى 10 سنوات
34.15%	14	أكثر من 10 سنوات
100%	41	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بعد تفريغ الإستمارة

الشكل (05) التوزيع التكراري لسنوات الخبرة للعمال



المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على بيانات الجدول (06)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 26.83% من العينة المستجوبة والتي تمثل 11 أفراد اجابوا ان عدد سنوات عملهم في المؤسسة من 0 إلى 05 سنوات في حين أن نسبة 39.02% والتي تمثل 16 أفراد

أجابوا أن عدد سنوات عملهم في المؤسسة من 06 إلى 10 سنوات و نسبة 34.15% و التي تمثل 14 أفراد
أجابوا أن عدد سنوات عملهم في المؤسسة أكثر من 10 سنوات .

نستنج أن عدد سنوات عمل العمال في المؤسسة أكثر من 05 سنوات مما يدل على ان عمال هذه
المؤسسة يتمتعون بالخبرة .

2 الأسئلة الخاصة بالتدريب

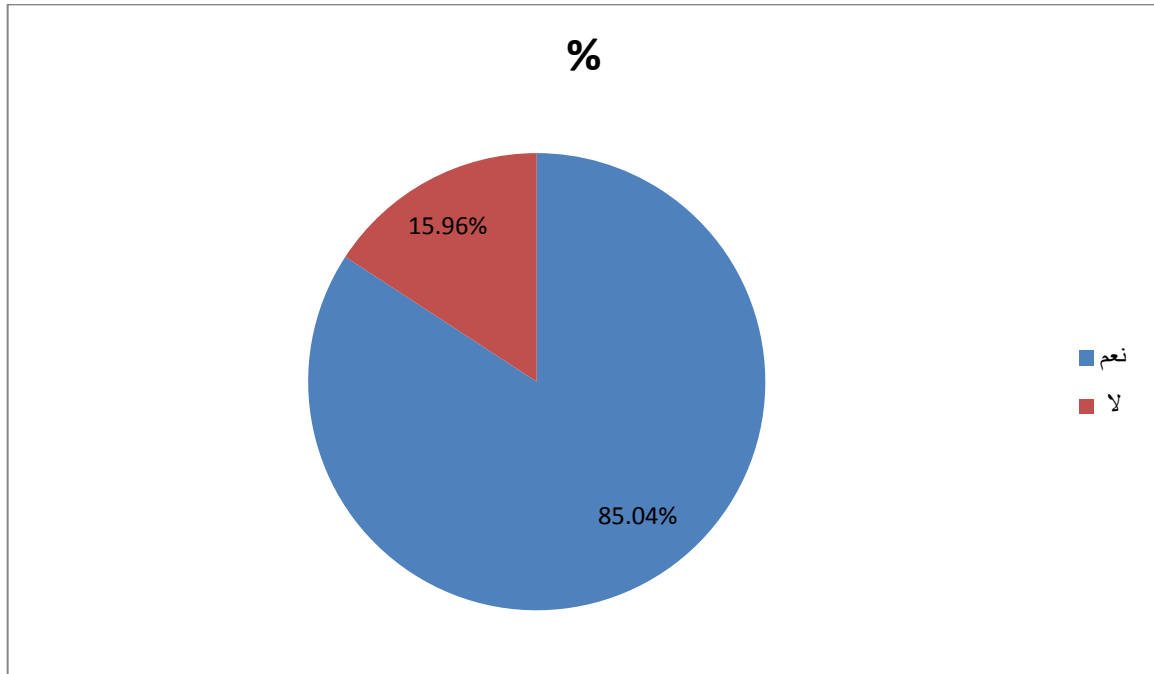
✓ اهتمام المؤسسة بالتدريب

الجدول (07) توزيع العمال حسب رأيهم في إهتمام مؤسستهم بالتدريب

النسبة المئوية	التكرار	
85.04%	35	نعم
14.96%	06	لا
100%	41	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بعد تفريغ الإستمارة

الشكل (06) التوزيع النسبي لأراء العمال حول إهتمام مؤسستهم بالتدريب



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول (07)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول نسبة 85.04% و الذي يمثل عددهم 35 عامل اجابوا ان مؤسستهم تهتم بالتدريب في حين ان نسبة 14.96% و الذي يمثل عددهم 06 من العينة المستجوبة اجابوا ان مؤسستهم لا تهتم بتدريب عمالها .

نستنتج أن هذه المؤسسة تهتم بتدريب عمالها هي تنشط في مجال تطراً عليه تغيرات و هي بحاجة للتدريب من أجل تقديم خدمة جيدة .

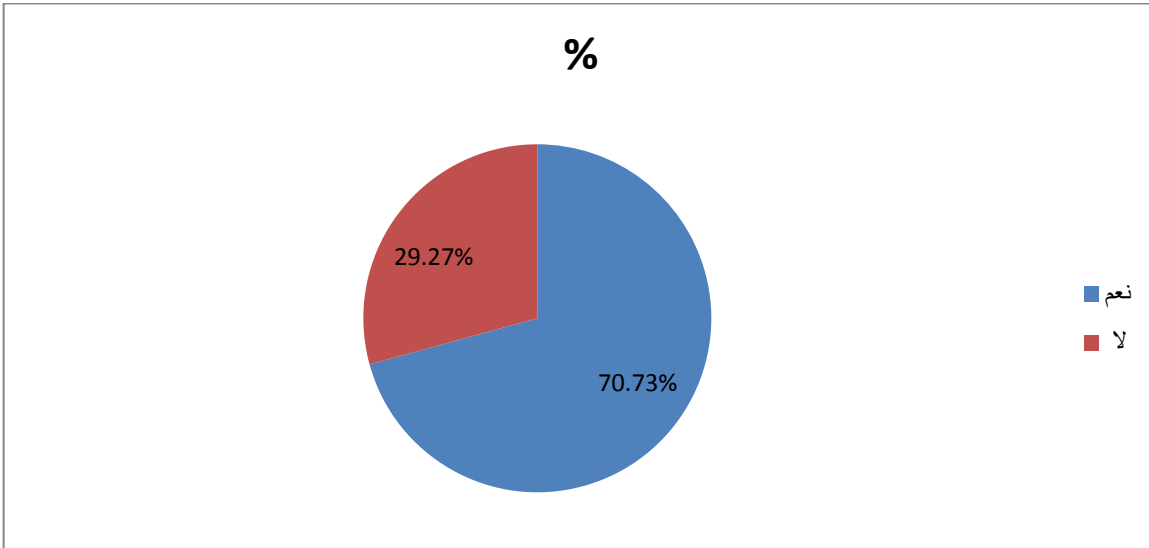
✓ تلقي عمال المؤسسة للتدريب

الجدول (08) توزيع العمال حسب تلقيهم للتدريب بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
70.73%	29	نعم
29.27%	12	لا
100%	41	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بعد تفريغ الإستمارة

الشكل (07) التوزيع النسبي للعمال حول تلقيهم للتدريب بالمؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول (08)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70.73% من العينة المستجوبة و التي تمثل 29 فرد أجابوا بأنهم قد تلقوا تدريباً بالمؤسسة في حين أن نسبة 29.27% من العينة المستجوبة التي تمثل 11 أفراد أجابوا انهم لم يتلقوا تدريب .

نستنتج أن معظم عمال المؤسسة قد تلقوا تدريباً خلال فترة عملهم بالمؤسسة و هو ما يدل على إهتمام المؤسسة بتدريب عمالها كونه يقوم بتطوير مهاراتهم ورفع قدراتهم في العمل .

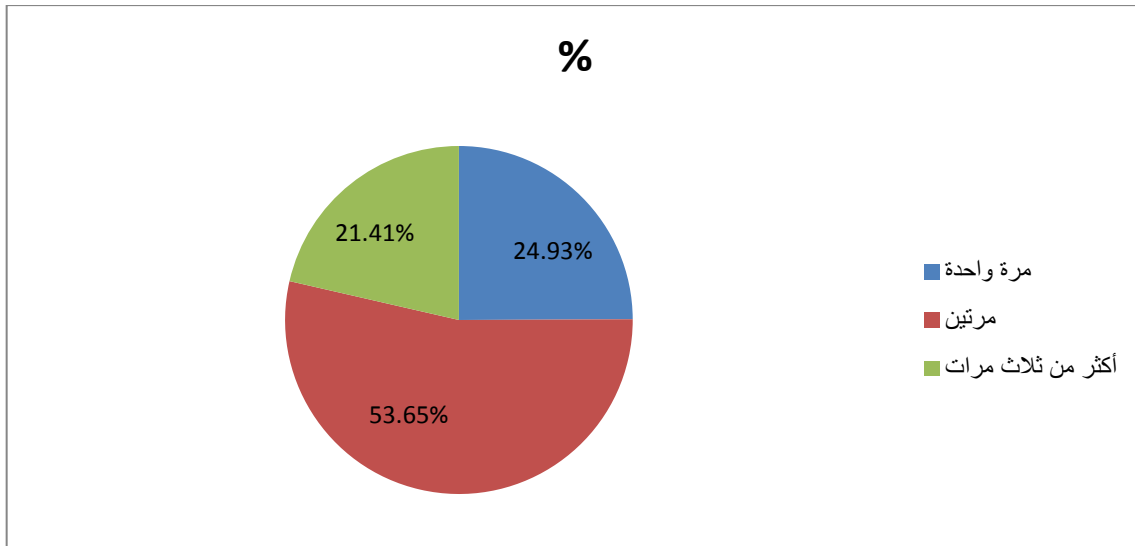
✓ عدد مرات تلقي عمال المؤسسة للتدريب

الجدول (09) توزيع العمال حسب مرات تلقيهم للتدريب بالمؤسسة

العدد	%	
10	24.93%	مرة واحدة
22	53.65%	مرتين
09	21.41%	أكثر من ثلاث مرات
41	100%	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بعد تفريغ الإستمارة

الشكل (08) التوزيع النسبي للعمال حسب مرات تلقيهم للتدريب بالمؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الجدول (09)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 24.93 من العينة المستجوبة و التي تمثل 10 أفراد أجابوا أن عدد المرات التي تلقوا فيها تدريباً كانت مرة واحدة و أن نسبة 53.65 و التي تمثل 22 أفراد أجابوا أن عدد المرات التي تلقوا فيها تدريباً كانت مرتين و أن نسبة 21.41 و التي تمثل 09 أفراد أجابوا ان عدد المرات التي تلقوا فيها تدريباً كانت أكثر من ثلاث مرات .

نستنتج أن المؤسسة تولي إهتماماً كبيراً بمواردها البشرية إذ أغلبية العمال قاموا بأكثر من دورة تدريبية على حسب رد العمال الخاضعين للدراسة .

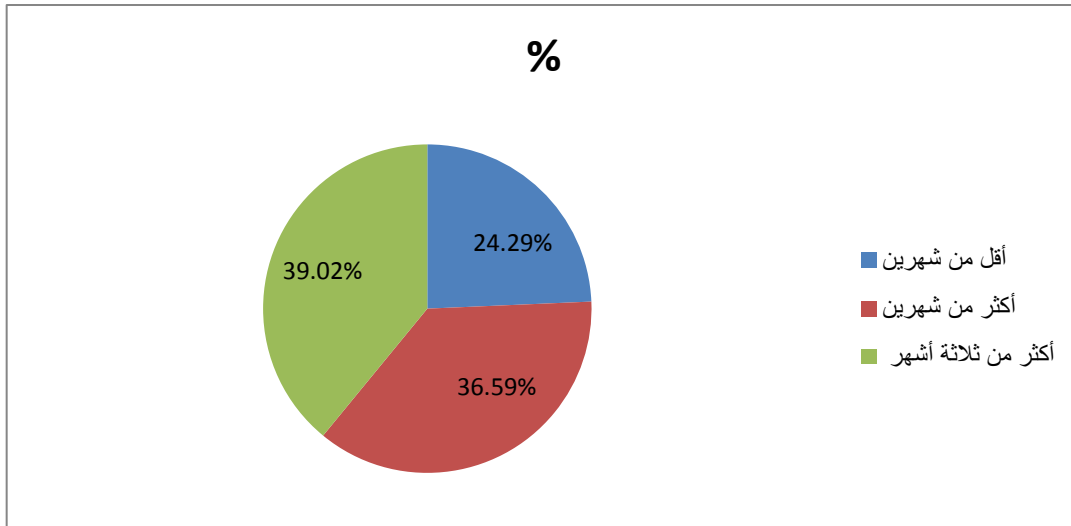
✓ المدة التي تلقى فيها عمال المؤسسة للتدريب

جدول (10) توزيع العمال حسب مدة تلقيهم للتدريب

العدد	%	
10	24.39%	أقل من شهرين
15	36.59%	أكثر من شهرين
16	39.02%	أكثر من ثلاث أشهر
41	100%	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بعد تفريغ الإستمارة

الشكل (09) : التوزيع النسبي للعمال حسب تلقيهم للتدريب



المصدر : من اعداد الطالبة اعتماداً على بيانات الجدول (10)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 39.02 من العينة المستجوبة والتي تمثل 16 أفراد بان المدة التي تلقوا فيها التدريب كانت أكثر من 03 أشهر أما نسبة 36.59 والتي تمثل 15 أفراد أجابوا بأن المدة التي تلقوا فيها التدريب كانت أكثر من شهرين و أن نسبة 24.39 التي تمثل 10 أفراد أجابوا أن المدة التي تلقوا فيها التدريب كانت أقل من شهرين .

نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة تلقوا تدريباً في مدة أكثر من ثلاث أشهر وهو ما يوحي بطول المدة نسبياً و هذا ما يعود على العمال بتحسين في الكفاءة والأداء .

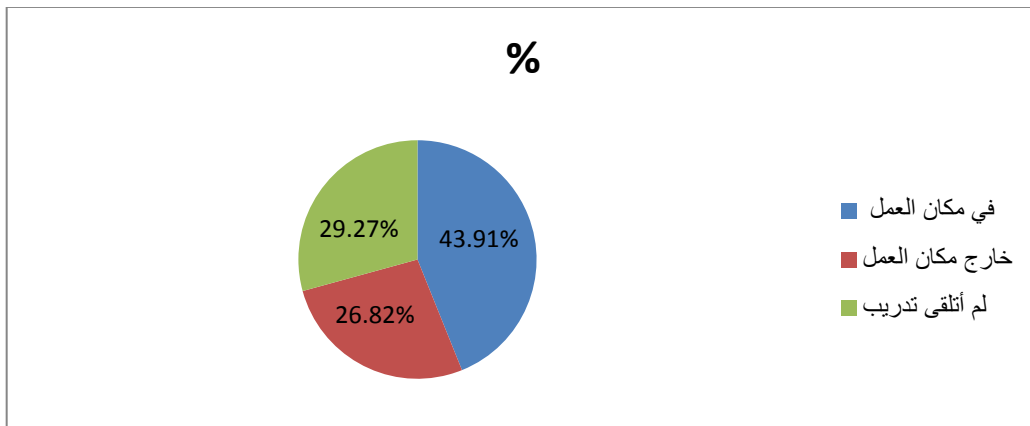
✓ مكان تلقي عمال المؤسسة للتدريب

الجدول (11) توزيع العمال حسب مكان تلقيهم للتدريب

النسبة المئوية	التكرار	
43.91%	18	في مكان العمل
26.82%	11	خارج مكان العمل
29.27%	12	لم أتلقى تدريب
100%	42	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بعد تفريغ الاستمارة

الشكل (10) التوزيع النسبي للعمال حسب مكان تلقيهم للتدريب



المصدر : من اعداد الطالبة اعتماداً على الجدول (11)

التعليق :

من خلال الجدول أن نسبة 43.91 من العينة المستجوبة اجابوا انهم خضعوا لتدريب في مكان عملهم و الذي يمثل عددهم 18 عامل و أن نسبة 26.82 اجابوا انهم قاموا بالتدريب في خارج مكان العمل و الذي يمثل عددهم 11 عامل في حين نسبة 29.27 من العينة المستجوبة اجابوا انهم لم يتلقوا تدريب في المؤسسة و الذي يمثل عددهم 12 عامل .

نستنتج أن معظم العمال الذين خضعوا للتدريب كان تدريبهم في مكان العمل .

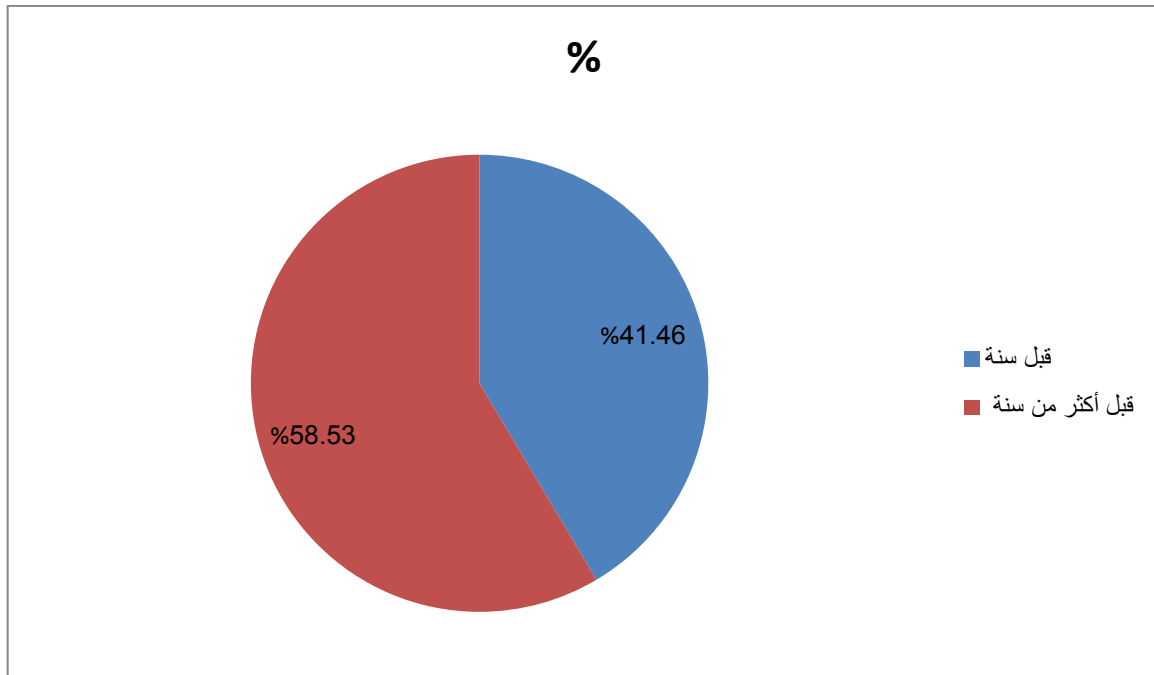
✓ مدة تلقي عمال المؤسسة لأخر تدريب

الجدول (12) توزيع العمال حسب مدة تلقيهم لأخر تدريب

النسبة المئوية	التكرار	
41.46%	17	قبل سنة
58.53%	24	أكثر من سنة
100%	41	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بعد تفريغ الإستمارة

الشكل : (11) التوزيع النسبي للعمال حسب مدة تلقيهم لأخر تدريب



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الجدول (12)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 41.46 من العينة المستجوبة والتي تمثل 17 عامل أجابوا بأن آخر تدريب تلقوه كان قبل سنة أما نسبة 58.53 التي تمثل 24 عامل أجابوا بأن آخر تدريب تلقوه كان قبل أكثر من سنة.

نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة قد تلقوا تدريباً قبل أكثر من سنة مما يعني أنهم بحاجة نسبياً لدورات تدريبية أخرى .

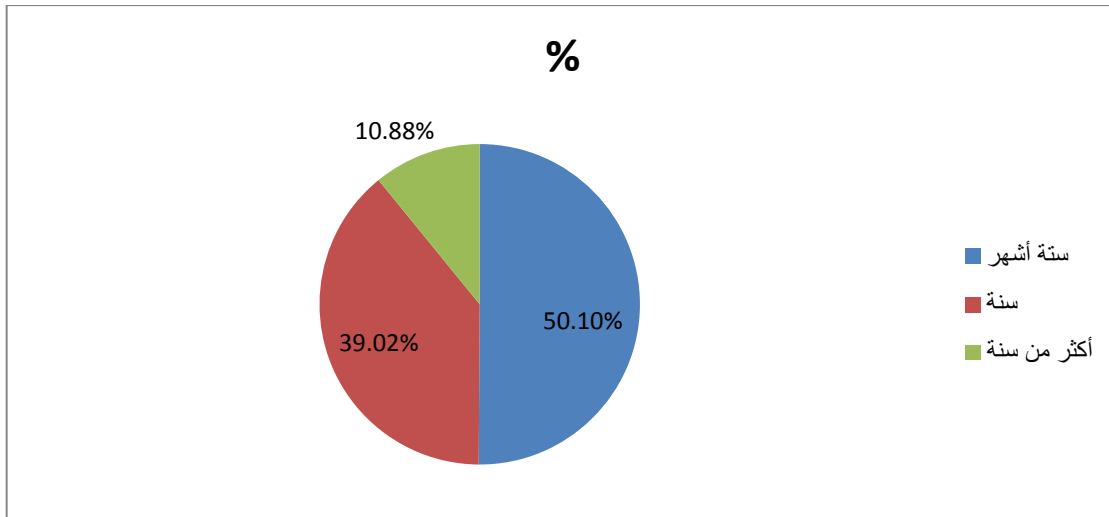
✓ الفترة التي يراها عمال المؤسسة مناسبة للقيام بدورات تدريبية

الجدول (13) توزيع العمال حسب رأيهم في الفترة المناسبة للقيام بدورة تدريبية

النسبة	العدد	
50.10%	23	سنة أشهر
39.02%	16	سنة
10.88%	05	أكثر من سنة
100%	41	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بعد تفريغ الإستمارة

الشكل (12) التوزيع النسبي للعمال حسب رأيهم في الفترة المناسبة للقيام بدورة تدريبية



المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على الجدول (13)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50.10 من العينة المستجوبة التي تمثل 23 عامل أجابوا بأن الفترة التي يرونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية تكون كل ستة أشهر أما نسبة 39.02 التي تمثل 16 عامل أجابوا بأن الفترة التي يرونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية تكون كل سنة أما نسبة 10.88 و التي تمثل 05 عمال أجابوا بأن الفترة التي يرونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية تكون أكثر من سنة .

نستنتج أن الفترة التي يراها أغلبية عمال المؤسسة بقيامهم بدورات تدريبية تكون كل ستة أشهر مما يبرز رغبة العمال في تحسين مستواهم وإبراز قدراتهم وفقا لما يتوافق و التقدم التقني .

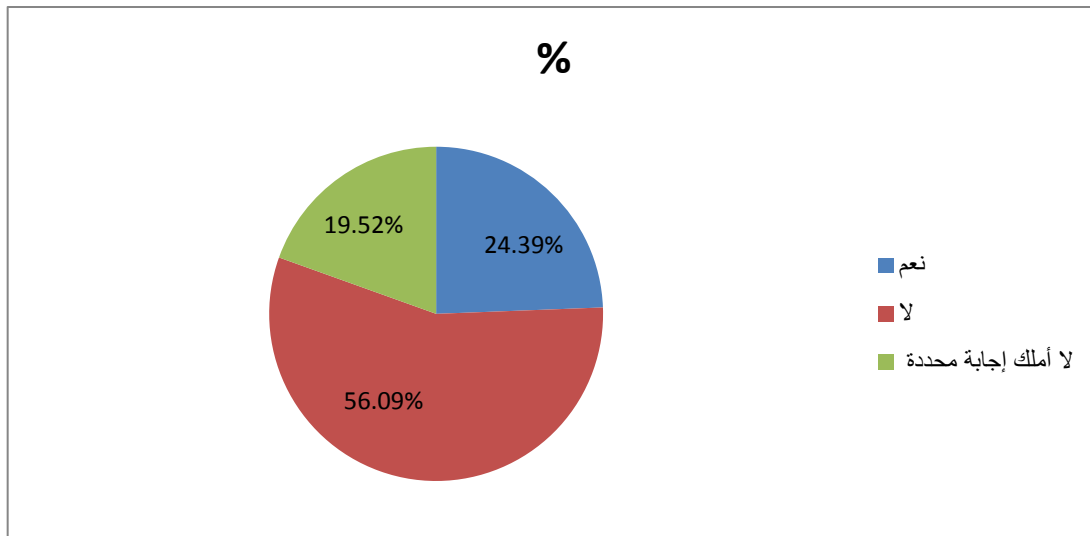
✓ إستعداد عمال المؤسسة لخصم جزء من مرتبهم ليصرف على الدورات التدريبية

الجدول (14) توزيع العمال حسب إستعدادهم لخصم جزء من مرتبهم لقيام بدورة تدريبية

العدد	%	
10	24.39%	نعم
23	56.09%	لا
08	19.52%	لا أملك إجابة محددة
41	100%	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بعد تفريغ الإستمارة

الشكل (13) التوزيع النسبي للعمال حسب إستعدادهم لخصم جزء من مرتبهم لقيام بدورة تدريبية



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول (14)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 56.09 من العينة المستجوبة و التي تمثل 23 فرد اجابوا أنهم غير مستعدين بأن يتم خصم من مرتبهم ليصرف على التدريب أما نسبة 24.39 و التي تمثل 10 أفراد أجابوا بأنهم مستعدون بأن يتم خصم جزء من مرتبهم ليصرف على التدريب أما نسبة 19.52 و التي تمثل 08 أفراد لا يملكون إجابة محددة .

نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة غير مستعدين بأن يتم جزء من مرتبهم ليصرف على التدريب مما يدل أن التدريب يعتبر في نظر العمال تكلفة إضافية إذا كان على حسابهم و عائد معنوي إذا كان على حساب المؤسسة.

3 أثر التدريب في المؤسسة على كفاءة العمال

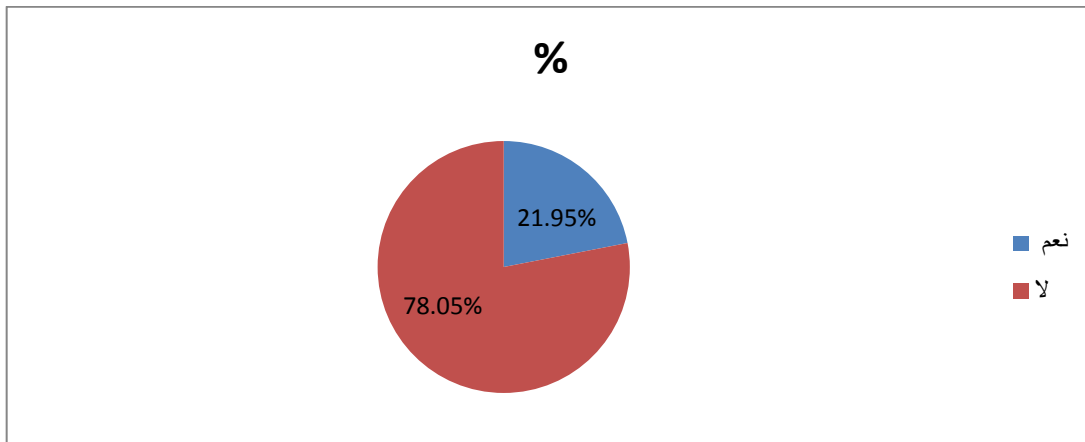
✓ أهمية التدريب في نظر عمال المؤسسة

الجدول (15) توزيع العمال حسب آرائهم حول أهمية التدريب

%	العدد	
21.95%	09	نعم
78.05%	32	لا
00	00	لا أملك إجابة محددة
100%	41	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بعد تفريغ الإستمارة

الشكل (14) التوزيع النسبي للعمال حسب آرائهم حول أهمية التدريب



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول (15)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 78.05 من العينة المستجوبة و التي تمثل 32 فرد أجابوا بأن التدريب ليس أمر روتيني و يمكن أن يزيد في مهارة العامل أما نسبة 21.95 و التي تمثل 09 أفراد بأن التدريب أمر روتيني و لا يمكن أن يزيد من مهارة العامل .

نستنتج أن أغلبية العمال أجابوا بأن التدريب ليس بأمر روتيني و يمكن أن يزيد في مهاراتهم و قدراتهم لأن له أثر واضح عليهم نظرا لقدرته على رفع كفاءة العمال و بالتالي تحسين الخدمة بهذه المؤسسة .

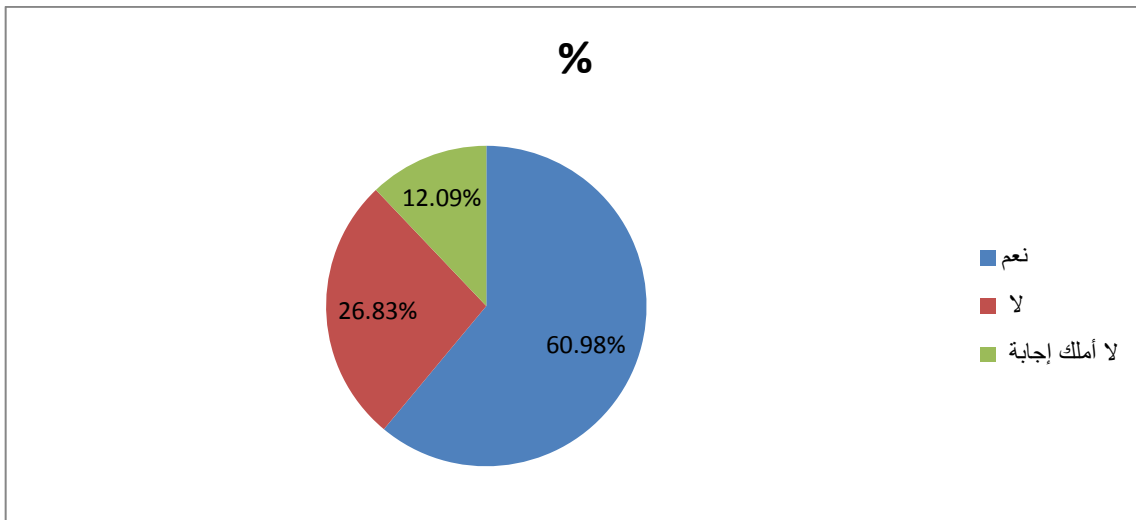
✓ تحسين أداء عمال المؤسسة بعد التدريب

الجدول (16) توزيع العمال حسب آرائهم حول فيما اذا كان ادائهم لوظائفهم بعد التدريب بسهولة أكثر

الرد على الإستبيان	العدد	%
نعم	25	60.98%
لا	11	26.83%
لا أملك إجابة محددة	05	12.09%
المجموع	41	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بعد تفرغ الإستمارة

الشكل (15) التوزيع النسبي للعمال حسب آرائهم حول فيما إذا كان أدائهم لوظائفهم بعد التدريب بسهولة



المصدر : من اعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول (16)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60.98 من العينة المستجوبة و التي تمثل 25 أفراد أجابوا بان أداءهم لوظائفهم أصبح سهلا بعد تلقيهم للدورات التدريبية في حين أن نسبة 26.83 و التي تمثل 11 أفراد اجابوا بأن ادائهم لم يصبح سهلا بعد تلقيهم لدورات تدريبية أما نسبة 12.09 و التي تمثل 05 أفراد لا يملكون إجابة محددة .

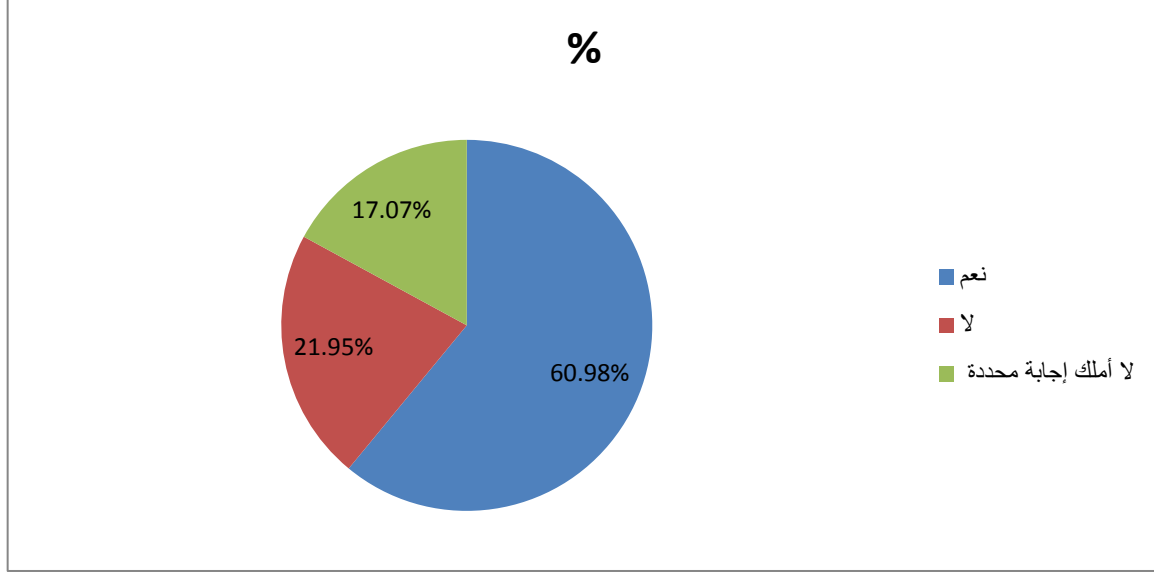
نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة الذين تلقوا دورات تدريبية أصبح أداءهم لوظائفهم سهلا و بصورة ملحوظة مما يوحي بالأثر الواضح للتدريب على الأداء .

✓ سرعة أداء عمال المؤسسة لوظائفهم بعد القيام بالدورات التدريبية
الجدول (17) توزيع العمال حسب آرائهم في ما إذا كان أداءهم لوظائفهم بعد التدريب كان بوقت أقل من السابق

الرد على الإستبيان	التكرار	%
نعم	25	60.98%
لا	09	21.95%
لا أملك إجابة محددة	07	17.07%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ الإستمارة

الشكل (16) التوزيع النسبي للعمال حسب آرائهم في ما إذا كان أداءهم لوظائفهم بعد التدريب كان بوقت أقل من السابق



المصدر : من اعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول (17)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60.98 من العينة المستجوبة والتي تمثل 25 عامل أجابوا بأنهم بعد تلقهم دورات تدريبية أصبحوا يقومون بوظائفهم في وقت أقل من السابق أما نسبة 21.95 التي تمثل 09 عمال أجابوا انهم بعد تلقهم لدورات تدريبية اصبحوا يقومون بوظائفهم بنفس الوقت السابق و نسبة 17.07 والتي تمثل 07 عمال لا يملكون إجابة محددة .

نستنتج أن غالبية عمال المؤسسة و الذين خضعوا لدورات تدريبية أصبحوا يقومون بوظائفهم في وقت أقل من السابق مما يبرز أثر التدريب على تحسين أداء الأنشطة و الوظائف .

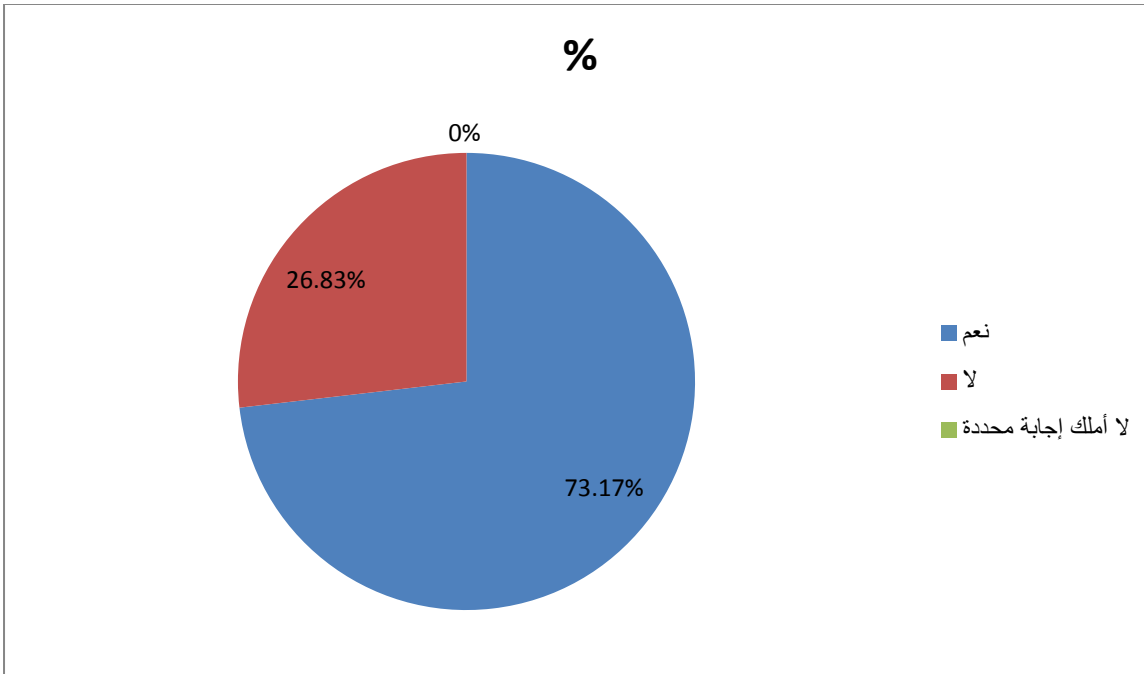
✓ تحسين الكفاءة بعد التدريب

الجدول (18) توزيع العمال حسب رأيهم فيما إذا كان تحسن في كفاءتهم بعد التدريب

%	العدد	
73.17%	30	نعم
26.83%	11	لا
00	00	لا أملك إجابة محددة
100%	41	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بعد تفرغ الإستمارة

الشكل (17) : التوزيع النسبي للعمال حسب رأيهم فيما إذا كان تحسن في كفاءتهم بعد التدريب



المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول (18)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 73.17 من العينة المستجوبة و التي تمثل 30 فرد أجابوا أن مستوى أدائهم تحسن بعد التدريب أما نسبة 26.83 و التي تمثل 11 فرد أجابوا بأن مستوى أدائهم لم يتحسن بعد التدريب .

نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة يرو تحسن في مستوى كفاءتهم بعد التدريب مما يظهر الدور البارز للتدريب على العمال .

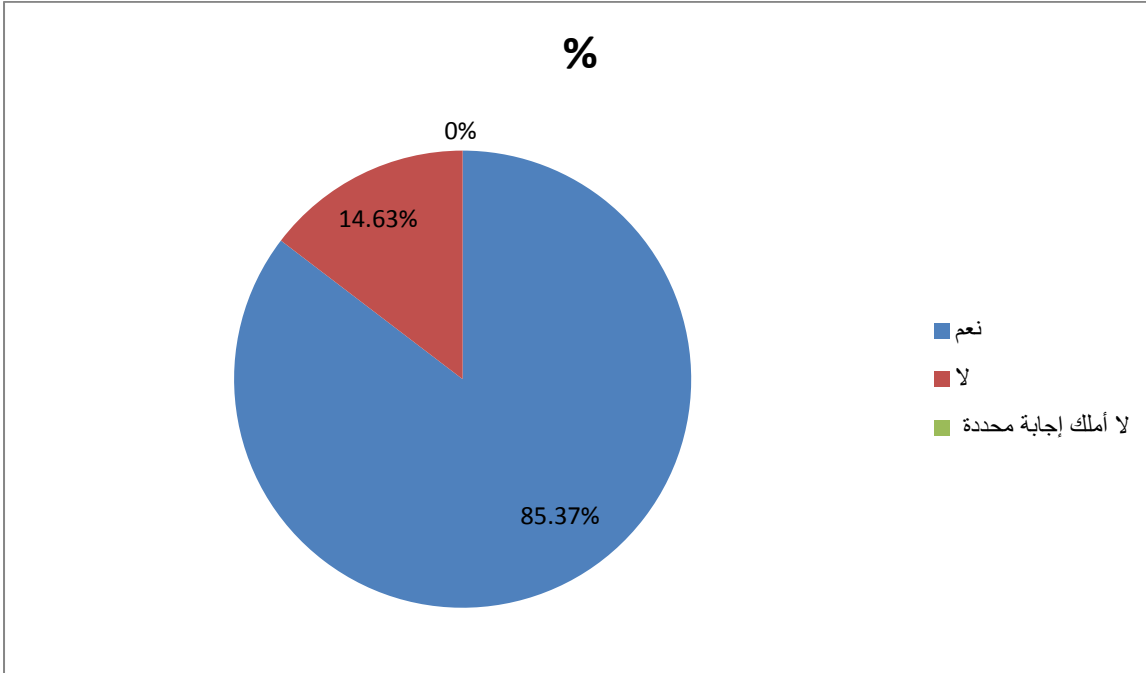
✓ رغبة عمال المؤسسة في تحسين مستوى كفاءتهم

الجدول (19) توزيع العمال حول في ما إذا كان لديهم رغبة في تحسين كفاءتهم

%	التكرار	
85.37%	35	نعم
14.63%	06	لا
00	00	لا أملك إجابة محددة
100%	41	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بعد تفريغ الإستمارة

الشكل (18) التوزيع النسبي للعمال حول في ما إذا كان لديهم رغبة في تحسين كفاءتهم



المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على الجدول (19)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أن 85.37 من العينة المستجوبة والتي تمثل 35 فرد اجابوا بان لديهم رغبة في تحسين مستوى كفاءتهم و أن نسبة 14.63 والتي تمثل 06 أفراد اجابوا بان ليس لديهم رغبة في تحسين مستوى كفاءتهم .

نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة لديهم رغبة في مستوى كفاءتهم مما سيظهر أثر للتدريب إذ تم تلقيه بالتوقيت المناسب .

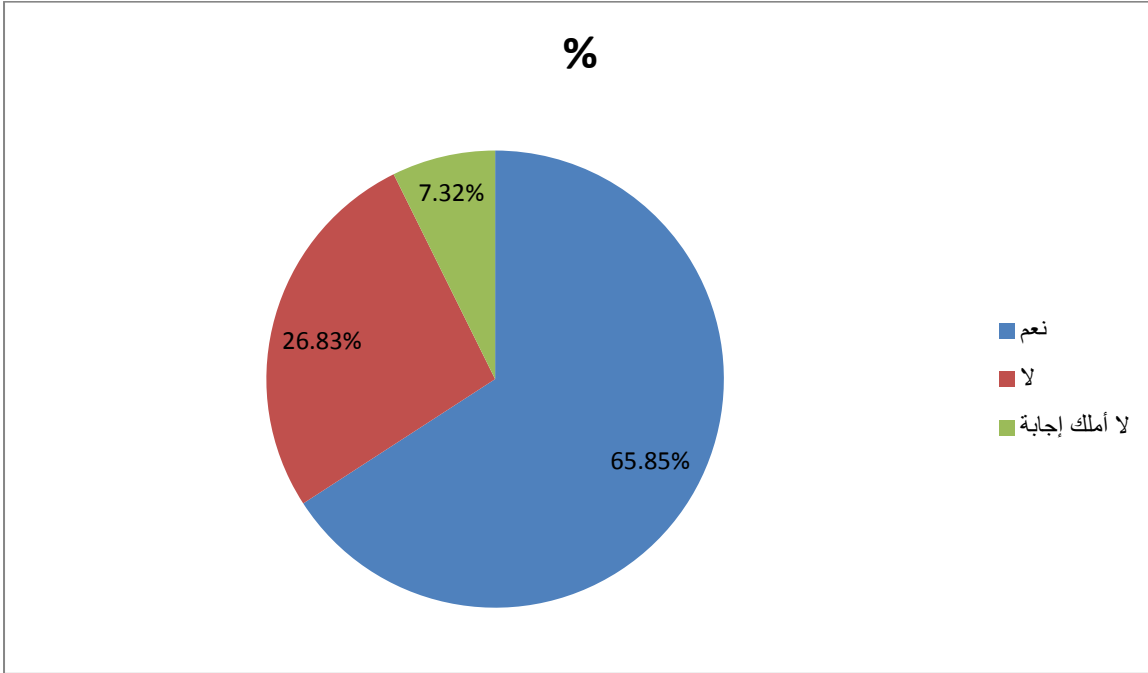
✓ تحسن مستوى أداء المؤسسة ككل بعد التدريب

الجدول (20) توزيع العمال حسب آرائهم حول مستوى أداء مؤسستهم ككل بعد تلقيهم للتدريب

التكرار	%	
27	65.85%	نعم
11	26.83%	لا
03	7.32%	لا أملك إجابة
41	100%	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بعد تفريغ الإستمارة

الشكل (19) التوزيع النسبي للعمال حسب آرائهم في تحسن مستوى اداء مؤسستهم ككل بعد تلقيهم للتدريب



المصدر : من اعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول (20)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 65.85 من العينة المستجوبة و التي تمثل 27 فرد أجابوا بأن هناك تحسن ملحوظ على مستوى المؤسسة و ذلك بعد تلقيهم لدورات تدريبية مكثفة أما نسبة 26.83 و التي تمثل 11 فرد اجابوا بأن ليس هناك تحسن على مستوى المؤسسة و ذلك لدورات تدريبية أما نسبة 7.32 و التي تمثل 03 أفراد أجابوا بأنهم لا يملكون إجابة محددة .

نستنتج أن الدورات التدريبية التي قام بها عمال المؤسسة أدت إلى تحسن ملحوظ على مستوى أداء المؤسسة مما يبرهن على الدور البارز للتدريب تحسين كفاءة الموارد البشرية و أداء المؤسسة ككل .

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا بالمؤسسة عن طريق الإستبيان الذي شمل عينة تتكون من 41 عامل و من خلال الإستقراء الشامل لإجاباتهم حول الأسئلة المطروحة في الإستمارة يمكن الإستنتاج بأن للتدريب حيز مهم ضمن اهتمامات الفئة العمالية في هذه المؤسسة ما يظهر الأثر الواضح للتدريب أو الدور البارز الذي يأتي من خلال الدورات التدريبية المكثفة و المتزامنة مع متطلبات و تطلعات التكنولوجيا إذ يظهر بأن الأداء المتناسق داخل المؤسسة فيما بين الوظائف المختلفة و بالخصوص الوظائف التي يلعب فيها العنصر البشري الدور البارز في تقديم خدمة صحية في التدريب المنتظم و المنسق يمكن للأداء أن يتحسن على مستوى إدارة الموارد البشرية و على مستوى المؤسسة ككل .

إن إهتمام مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الإستشفائية دليل على السعي إلى التحسين من كفاءة العامل التي تساهم في تحسين نوعية الخدمة الإستشفائية .



خاتمة:

يعتبر التدريب إحدى أهم الوسائل المستخدمة في عملية تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المنظمات، فعن طريق التدريب تستطيع المنظمات التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد والتغيير في إمكانياتهم العلمية والعملية، والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المنظمة إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المستشفيات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم التنظيمية والطبية الحديثة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة الاهتمام بالأفراد العاملين وتدريبهم بحيث تكون لديه المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة فالتدريب يعمل على تزويدهم بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة أحسن

إن عملية تدريب الأفراد العاملين بالمستشفيات تعتبر إحدى أهم العناصر في رفع وتحسين كفاءة الموارد البشرية سواء الجانب الطبي أو الإداري وكون المؤسسة الاستشفائية مؤسسة خدماتية فالكفاءة العالية لعمالها ضرورية كونهم يتعاملون مع الإنسان التي تختلف بينه الجسدية والنفسية من شخص لآخر وتحسين كفاءة هذا المورد البشري خاصة الجانب الطبي منه يرفع من مستوى تقديم الخدمة العلاجية للمواطن لذا على الجانب الطبي أن يكون مواكب التطورات الطبية الجديدة وبالتالي فهو من الضروري أن يخضع هؤلاء الموظفين إلى دورات تدريبية كل حسب تخصصه كل فترة لصنع التفوق وتقديم أفضل عناية للفرد من خلال هذه الدراسة تريد إبراز دور التدريس في تحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر المراجع

1. موسي هالة وهيول وسيلة. دور التدريب في تطوير أداء العاملين في الموسمية ، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير إدارة الأعمال الإستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أوکالي محند الحاج البودرة .
2. محمد محمود عبد الله يوسف وصلاح الدين عبد النبي، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة تمهيدي للدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والمسامية جامعة القاهرة، 2010
3. إبراهيم موسي عيسي، مفهوم وطبيعة وفلسفة التدريب مداخله مقدمة في دورة تقويم أثر التدريب في المعهد العالي لعلوم الزكاة الخرطوم جمهورية السودان
4. خوشي فايزة ، دور التدريب في رفع كفاءة الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص مالية ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي المدية، 2007/2008
5. هلال محمد عبد الغني (2000)، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، الطبعة الثانية ، ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة
6. نذيرة بوزيد، " دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012،
7. خليل محمد محسن الشماع , خيضر كاظم حمود نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان 2000 .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
أ	المقدمة
الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية	
05	التمهيد
06	- المبحث الأول: مدخل حول إدارة الموارد البشرية
06	المطلب الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية
08	المطلب الثاني : مفهوم ومهام إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية .
12	المطلب الرابع: أساليب تنمية الموارد البشرية
14	المبحث الثاني :مدخل إلى التدريب
14	المطلب الأول: مفهوم التدريب
16	المطلب الثاني: المسؤول عن التدريب
17	المطلب الثالث : أهمية وأهداف التدريب.
18	المطلب الرابع: مبادئ وأنواع التدريب
21	المبحث الثالث: العلاقة بين التدريب والكفاءة

21	المطلب الأول: تعريف الكفاءة
22	المطلب الثاني: تدريب وتحسين الكفاءة
24	المطلب الثالث: أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية
25	المطلب الرابع: خصائص ومؤشرات قياس الكفاءة
26	الخلاصة
الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: تقديم المؤسسة المتخصصة للأمومة و الطفل بمستغانم محل الدراسة
29	المطلب الأول: تعريف المؤسسة المتخصصة للأمومة و الطفل
30	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
32	المطلب الثالث: الموارد البشرية العاملة في المؤسسة
35	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية بالمؤسسة الإستشفائية الأمومة و الطفل
35	المطلب الأول: مجتمع و منهج الدراسة
35	المطلب الثاني: تحليل أسئلة الإستمارة الموزعة على العمال
55	خلاصة
	خاتمة
	قائمة المصادر و المراجع

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الشكل
15	العملية التدريبية	01
30	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة للأمومة و الطفل بمستغانم	02
36	التوزيع النسبي للجنس	03
37	توزيع التكراري للعمال حسب السن	04
38	التوزيع التكراري لسنوات الخبرة للعمال	05
39	التوزيع النسبي لأراء العمال حول اهتمام مؤسستهم بالتدريب	06
40	التوزيع النسبي للعمال حول تلقيهم للتدريب بالمؤسسة	07
41	توزيع النسبي للعمال حسب مرات تلقيهم للتدريب بالمؤسسة	08
42	التوزيع النسبي للعمال حسب مدة تلقيهم للتدريب	09
43	التوزيع النسبي للعمال حسب مكان تلقيهم للتدريب	10
44	التوزيع النسبي للعمال حسب مدة تلقيهم لأخر تدريب	11
45	التوزيع النسبي للعمال حسب رأيهم في الفترة المناسبة للقيام بدورة تدريبية	12
46	التوزيع النسبي للعمال حسب استعدادهم لخصم جزء من مرتبهم لقيام بدورة تدريبية	13
47	التوزيع النسبي للعمال حسب آراءهم حول أهمية التدريب	14
48	توزيع النسبي للعمال حسب آراءهم حول فيما إذا كان أداءهم لوظائفهم بعد التدريب بسهولة أكثر.	15
50	التوزيع النسبي للعمال حسب آراءهم في ما إذا كان أداءهم لوظائفهم بعد التدريب كان بوقت اقل من السابق.	16
51	التوزيع النسبي للعمال حسب رأيهم فيما إذا كان تحسن في كفاءتهم بعد التدريب	17
52	توزيع النسبي للعمال حول في ما إذا كان لديهم رغبة في تحسين كفاءتهم	18
53	التوزيع النسبي للعمال حسب آرائهم في تحسن مستوى أداء مؤسستهم ككل بعد تلقيهم للتدريب.	19

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الجدول
32	الطاقم الإداري للمؤسسة محل الدراسة	01
33	الطاقم الطبي والشبه الطبي للمؤسسة محل الدراسة	02
34	عمال آخرين للمؤسسة محل الدراسة	03
35	توزيع العمال حسب الجنس	04
37	توزيع العمال حسب السن	05
38	توزيع العمال حسب الخبرة	06
39	توزيع العمال حسب رأيهم في اهتمام مؤسستهم بالتدريب	07
40	توزيع العمال حسب تلقيهم للتدريب بالمؤسسة	08
41	توزيع العمال حسب مرات تلقيهم للتدريب بالمؤسسة	09
42	توزيع العمال حسب مدة تلقيهم للتدريب	10
43	توزيع العمال حسب مكان تلقيهم للتدريب	11
44	توزيع العمال حسب مدة تلقيهم لأخر تدريب	12
45	توزيع العمال حسب رأيهم في الفترة المناسبة للقيام بدورة تدريبية	13
46	توزيع العمال حسب استعدادهم لخصم جزء من مرتبهم لقيام بدورة تدريبية	14
47	توزيع العمال حسب آراءهم حول أهمية التدريب	15
48	توزيع العمال حسب آراءهم حول فيما إذا كان أدائهم لوظائفهم بعد التدريب بسهولة أكثر	16
49	توزيع العمال حسب آراءهم في ما إذا كان أدائهم لوظائفهم بعد التدريب كان بوقت اقل من السابق.	17
51	توزيع العمال حسب رأيهم فيما إذا كان تحسن في كفاءتهم بعد التدريب	18
52	توزيع العمال حول في ما إذا كان لديهم رغبة في تحسين كفاءتهم	19
53	توزيع العمال حسب آرائهم حول تحسن مستوى أداء مؤسستهم ككل بعد تلقيهم للتدريب	20



الملخص

إن مصطلح الكفاءة يعتبر بعدا جديدا فرضته المتغيرات الاقتصادية. التنظيمية والاجتماعية، فهو يرتبط ارتباطا وثيقا بالعنصر البشري، الذي يعتبر عنصرا مهما بالنسبة للمؤسسة فالمؤسسات الاستشفائية حالها حال أي مؤسسة، تعمل جاهدة للحصول على كفاءات بشرية ذات خبرة عالية، لما لها من تأثير كبير على أداء هذه المؤسسات، فمن أجل تأكيد هذه العلاقة، قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للطفولة والأمم "لالة خيرة" بمستغانم. فلاحظنا أنه كلما كان هناك تسيير جيد للموظفين والعمل على تطوير قدراتهم من خلال الدورات التدريبية كلما كان هناك تحسن في كفاءة العمال، وبالتالي تقديم أفضل ما لديهم، مما يؤدي بدوره إلى الرفع من أداء المؤسسة وتقديم خدمة صحية جيدة

الكلمات المفتاحية: التدريب الكفاءة والموارد البشرية والمؤسسة الاستشفائية

Summary

The term efficiency is a new dimension imposed by economic variables. It is closely linked to the human component, which is important to the institution. In the case of any institution, hospital institutions work hard to obtain highly experienced human skills, because they have a great influence on the functioning of these institutions. We have noticed that the better the staff is managed and the better they can develop through training courses, the better the efficiency of the workers, and thus the better they can, which in turn increases the performance of the institution and provides a good health service.

Keywords:

Training Competence, Human Resources and Hospital Institution

استبيان Questionnaire :

جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الهياكل الإستشفائية

سيداتي، سادتي، أنساتي، حتىة طيحة

يسرني أن تساعدوني في انجاز مذكرتي للماستر في تخصص " إدارة الهياكل الإستشفائية" تحت عنوان " دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية" وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة آتية الذكر بكل صدق و موضوعية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيكم ، وليكن في علمكم أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي .

نشكركم على تعاونكم معنا على إنجاز هذا العمل.

الاستبيان:

1- الأسئلة الشخصية :

السؤال الأول: الجنس

انثى

ذكر

السؤال الثاني: ماهي الفئة التي يقع ضمنها سنكم؟

أقل من 50 سنوات

أكثر من 25 سنوات

أقل من 25 سنوات

السؤال الثالث: ما هو عدد سنوات عملكم في المؤسسة؟

أكثر من 10 سنوات

أكثر من 05 سنوات

أقل من 05 سنوات

الاسئلة الخاصة بالتدريب:

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

لا

نعم

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

لا

نعم

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

أكثر من ثلاث مرات

مرتين

مرة واحدة

السؤال السابع: كم كانت المدة التي تلقيتم فيها التدريب؟

أقل من شهر أكثر من شهر أكثر من ثلاث أشهر

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

في مكان العمل خارج مكان العمل

السؤال التاسع: منذ متى تلقيتم آخر تدريب؟

قبل سنة أكثر من سنة

السؤال العاشر: ما هي الفترة التي ترونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية؟

سنة اشهر سنة اكثر من سنة

السؤال الحادي عشر: هل أنت مستعد بأن يتم خصم جزء من مرتبك ليصرف علنا لتدريب؟

نعم لا لا أملك إجابة محددة

الأسئلة حول اثر التدريب في المؤسسة على كفاءة العمال:

السؤال الثاني عشر: هل ترون بأن التدريب امر روتيني ال يمكن ان يزيد في مهارتك شيء؟

نعم لا لا أملك إجابة محددة

السؤال الثالث عشر: بعد تلقىكم لدورات تدريبية هل ترون أن أدائكم لوظائفكم سيكون بسهولة أكثر؟

نعم لا لا أملك إجابة محددة

السؤال الرابع عشر: بعد تلقىكم لدورات تدريبية هل ترون أن اداءكم لوظائفكم سيكون بوقت أقل من السابق؟

نعم لا لا أملك إجابة محددة

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

نعم لا لا أملك إجابة محددة

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

نعم لا لا أملك إجابة محددة

السؤال السابع عشر: بعد تلقىكم لتدريب مكثف وبعد مدة من العمل في المؤسسة، هل ترون تحسن ملحوظ على مستوى مؤسستكم ككل؟

نعم لا لا أملك إجابة محددة

نشكركم على تعاونكم معنا على إنجاز هذا العمل.