جامعة يحيى فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع :

دور نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية

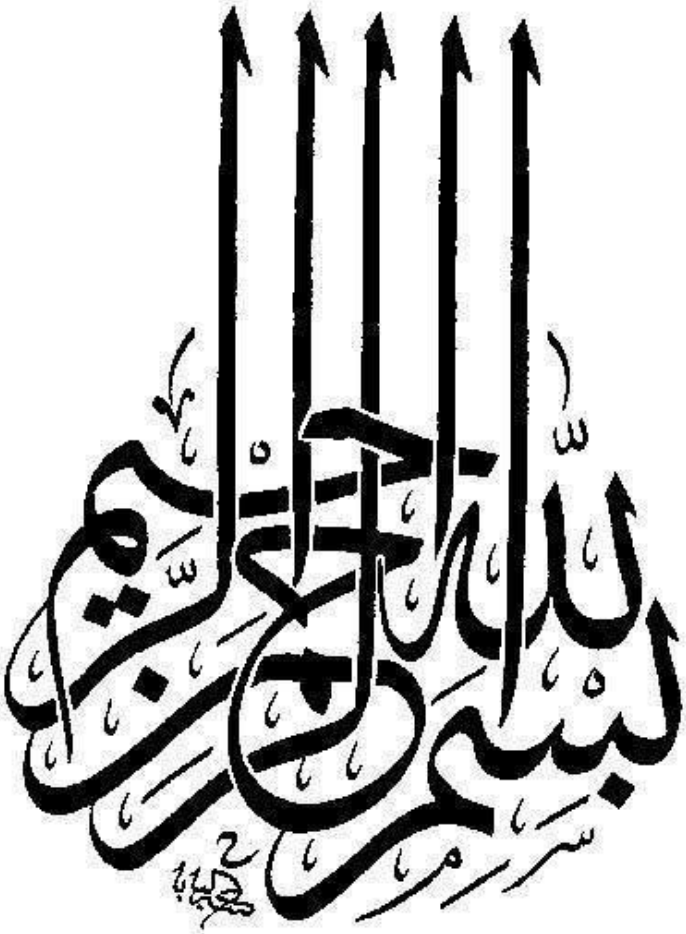
دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية " محمد بوضياف " بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تـخصص : إدارة أعمال عمومية.

إعداد الطلبة :
بوخزاني عبد الحليم .
عقوني موسى .

إشراف الأستاذ :
د:خليل محمد.

السنة الجامعية2016 /2017 .



شكر و تقدير

الحمد لله , و الصلاة و السلام على سيدنا محمد المبعوث, رحمة للعالمين و على أله

و أصحابه و من اهتدى بهديه و عمل بسنته إلى يوم الدين.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى :

الأستاذ المشرف:**د . خليل محمد** الذي لم يبخل علينا بنصائحه و إرشاداته الفنية.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم و ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

وإلى كل أساتذة معهد علوم التسيير و عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم و مدّ يد العون من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة

إهداء

بسم الله الكريم الحنان ذو الفضل العظيم والإحسان نور السماوات والأرض. أحمد الله العلي القدير الذي وفقني إلى كل ما كنت أطمح إليه والصلاة والسلام على المنير السراج في كل وقت وحين محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى **أبي** الذي لم يبخل علي يوما بشيء.

إلى **أمي** التي زودتني بالحنان والمحبة.

أقول لهما أنتما وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الإطلاع والمعرفة.

إليكم يا أغلى ما عندي في الوجود.

إلى أخواتي و إخوتي جميعاً

وإلى كل زميلاتي و زملائي طوال مشواري الدراسي.

وإلى الذين قاسمونيهذا العمل من قريب أو بعيد.

وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

إليك يا من تتصفح مذكرتي الآن أهدي هذا العمل.

عبد الحليم

إهداء

بسم الله الكريم الحنان ذو الفضل العظيم والإحسان نور السماوات والأرض. أحمد الله العلي القدير الذي وفقني إلى كل ما كنت أطمح إليه والصلاة والسلام على المنير السراج في كل وقت وحين محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى **أبي** الذي لم يبخل علي يوما بشيء.

إلى **أمي** التي زودتني بالحنان والمحبة.

أقول لهما أنتما وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الإطلاع والمعرفة.

إليكم يا أغلى ما عندي في الوجود.

إلى أخواتي و إخوتي جميعاً

وإلى كل زميلاتي و زملائي طوال مشواري الدراسي.

وإلى الذين قاسمونيهذا العمل من قريب أو بعيد.

وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

إليك يا من تتصفح مذكرتي الآن أهدي هذا العمل

موسى

مستخلص:

يعتبر موضوع نظام تدريب في تنمية الموارد البشرية ذوأهميةبالغة نظرا، لاعتباره من أهم الموارد التي تساهم في نجاح أي منظمة ، حيث على المنظمة أن تعتمد على أسس علمية وتكنولوجية متطورة من اجل تطوير المهارات لدى العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة لرفع كفاءتهم وقدراتهم، ويهدف هذا النشاط إلي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة وكذلك تنمية المهارات والسلوكيات و الأساليب الوظيفية لتساهم في زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء والقدرات ويساهم التدريب في تنمية الموارد البشرية، حيث تهدف هذه الأخيرة إلى إحداث تغيير في سلوك الفرد و تصرفاته مع جماعته، ومواجهة التحديات الخارجية للمنظمة بفعالية خاصة ،بالإضافة إلى المحافظة على الموارد البشرية من حيث تقليل حوادث العمل أو تجنب التعرض للأمراض المهنية ومعالجة مشاكل العمل مثل حالات التغيب أو معدل دوران العمل وكثرة الشكاوى.

وبعد الدراسة اتضح أن اغلب المؤسسات الاقتصادية العمومية تركز بدرجة كبيرة على عنصر المورد البشري، ولأجل ذلك تلجا هذه المنظمات إلى تطبيق سياسة نظام التدريب على مراحل والتي تطرقنا اليها في الفصل الثاني حيث تبدأبجمع وتحليل المعلومات؛ وتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبيوأخيرا تقييم فعالية نظام التدريب.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

اهداء

مستخلص

فهرس الاشكال

فهرس الجداول

مقدمة عامة ....أ-ب-ج.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية.

مقدمة الفصل: 06

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.....07

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وخصائصها..... 08

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية..... 09

المطلب الثالث: أهداف الموارد البشرية..... 10

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية..... 11

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية وخصائصها..... 11

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية..... 14

المطلب الثالث: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية..... 16

المبحث الثالث: شروط نجاح تنمية الموارد البشرية..... 20

المطلب الأول: تخطيط المسار الوظيفي..... 20

المطلب الثاني: تقييم الأداء..... 22

المطلب الثالث: التطوير التنظيمي..... 24

خاتمة الفصل..... 26

الفصل الثاني: النظام التدريبي.

مقدمة الفصل:.....28

المبحث الأول: مدخل حول التدريب.....29

المطلب الأول: ماهية التدريب.....29

المطلب الثاني: مبادئ وأنواع التدريب.....32

المطلب الثالث: أهداف ودور التدريب.....36

المبحث الثاني: مراحل عملية التدريب في المؤسسة.....38

المطلب الأول: جمع وتحليل المعلومات.....38

المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية.....41

المطلب الثالث: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.....44

المبحث الثالث: تقييم فعالية نظام التدريب.....52

المطلب الأول: ماهية تقييم التدريب وشروط نجاحه.....52

المطلب الثاني: أساليب واستراتيجيات تقييم التدريب.....55

المطلب الثالث: علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية.....61

خاتمة الفصل.....62

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف المدية

مقدمة الفصل: 64

المبحث الأول: ماهية المؤسسة.....65

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها..... 65

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي..... 72

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاستشفائية العمومية..... 74

المبحث الثاني: بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....75

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة..... 75

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة..... 80

خاتمة الفصل..... 91

الخاتمة 93

قائمة المراجع..... 96

الملاحق..... 101

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	دورة النجاح السيكولوجية.	19
2-1	أهداف المؤسسة والعاملين في التخطيط للمسار الوظيفي.	22
1-2	التدريب نظام متكامل.	31
2-2	أهداف التدريب.	37
3-2	استراتجيات تقييم البرنامج التدريبي.	59
1-3	أهداف إدارة الموارد البشرية.	69
2-3	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.	70
3-3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية المدية.	72
4-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.	80
5-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.	81
6-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.	82
7-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الاقدمية.	82

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	أنواع التدريب.	33
2-2	المؤشرات التدريبية.	40
3-2	الاحتياجات التدريبية.	43
1-3	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة.	77
2-3	قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.	77
3-3	الصدق الداخلي للمحور الأول من الاستبيان.	78
4-3	الصدق الداخلي للمحور الثاني من الاستبيان.	79
5-3	قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية ودرجات الموافقة لمحاور الاستبيان.	80
6-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	80
7-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.	81
8-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.	82
9-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية.	82
10-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور نظام التدريب.	83
11-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف.	84
12-3	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول محور نظام التدريب حسب متغير الجنس.	86
13-3	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول محور نظام التدريب حسب متغيرات الفئات العمرية؛ والمستوى الدراسي وسنوات الاقدمية.	87
14-3	نتائج الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول محور تنمية الموارد البشرية حسب متغير الجنس.	88
15-3	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول محور تنمية الموارد البشرية حسب متغيرات الفئات العمرية؛ والمستوى الدراسي وسنوات الاقدمية.	88
16-3	نتائج اختبار الانحدار البسيط لنظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية.	89

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	استبيان	101
2	الأساتذة المحكمين	103
3	نتائج تحليل الدراسة	104

مقدمة

مقدمة:

تمثل الموارد البشرية موردا من أهم الموارد المنظمة واصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف هذه الأخيرة بدون المورد البشري، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا عبارة عن مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، حيث أصبح ينظر إلى المورد البشري انه رأس مال أي منظمة إذا ما تم استخدامه في الطريقة الصحيحة فهي تعمل على خلق وضع المنظمات.

لذا على المنظمة أن تستقطب الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة والفطرة وكذا المؤهلات العلمية والتكنولوجية والمساهمة في تطويرها و لرفع من إمكانياتها وذلك من اجل التأقلم مع مختلف التطورات والتغيرات المحتملة التي هي معرضة لها لأنها ليست بمنأى عن التحديات العالمية التي يشهدها النظام العالمي وكذا المنظمات الاقتصادية والمنافسة الشديدة والتطورات السريعة في مختلف المجالات.

ولكي ترتقي المنظمة يجب عليها انتهاج أساليب تنمية هذه الموارد إذا أرادت أن تتطور وتزدهر وتحقق أهدافها المسطرة لذا وجب عليها الاعتماد على التدريب لأنه يعتبر ركن أساسي في سياستها.

ويعتبر التدريب حتمية استراتيجي ة تسعى المنظمة من خلاله إلى تنمية مواردها البشرية من اجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

طرح الإشكالية:

ومن هنا يتم طرح إشكالية البحث فيما يلي:

ما مدى مساهمة دور نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تتضح لنا الأسئلة الفرعية التالية:

1 -ماذا نقصد بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟

2 -ما المقصود بالتدريب وما هي مراحله؟

3 -ما مدى تطبيق نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، المؤسسة الاستشفائي ة "محمد بوضياف"؟

فرضيات البحث:

1 -يقصد بتنمية الموارد البشرية على أنها زيادة عمليات المعرفة والمهارات والقدرات لدى القوى العاملة (الموارد البشرية)

2 -يقصد بالتدريب تزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف والقدرات، حيث يمر بعدة مراحل هي جمع وتحليل المعلومات، تحديد لاحتياجات، تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.

3 -لنظام تدريبي دور في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، المؤسسة الاستشفائية "محمد بوضياف".

أهداف البحث:

بناء على تحديد مشكلة الموضوع والافتراضات الأساسية فان الغرض من هذا البحث لا يخرج عن كونه في محاولة التعرف على الأهداف الآتية:

- التعرف على ماهية التدريب في منظمة ومراحله.
- التعرف على مسؤوليات ومتطلبات التدريب.
- محاولة تحديد العلاقة بين التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.
- تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسة"المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف"

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في تقييم فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية وتبسيطه من اجل الاستيعاب وجعله في متناول الباحثين وذلك من اجل إجراء دراسات نظرية وأخرى ميدانية التي تتعلق بهذا الموضوع.

أسباب اختيار الموضوع:

- نضرا لصلة هذا الموضوع بطبيعة التخصص المدروس.
- مدى أهمية المورد البشري لأنه العنصر الأساسي في المنظمة.
- الأهمية البالغة لتنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة.
- ضعف التدريب للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بالدول العالم الثالث.
- الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين بالموضوع.

المنهج والأدوات الدراسة:

من اجل دراسة الإشكالية المتعلقة بموضوع البحث وتحليل أبعادها واختيار مدى صحة فرضياته، تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم عناصره وتحليل أبعاده.

أما في الجزء التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة واستخدم الباحث فيه كل من الاستبيان ومختلف التقارير والإحصائيات التي تم الحصول عليها من قبل المؤسسة المتعلقة بالدراسة.

هيكل البحث:

للإجابة على التساؤلات المطروحة نقوم بتقسيم دراستنا هذه إلى ثلاثة فصول، حيث نتناول في الفصل الأول، الإطار المفاهيمي حول تنمية الموارد البشرية وكذلك شروط نجاح تنمية الموارد البشرية،أما في الفصل الثاني تم التطرق إلى نظام التدريبي وكذلك مراحل عملية التدريب في المؤسسة وتقييم فعالية نظام التدريب.

أما في الفصل الثالث اعتمدنا على منهج دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى** :-حسين يرقي، نظام التدريب فعاليته في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008 ،الهدف من هذه الدراسة أن الباحث توصل بان المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ،هي التي تعطي أهمية قصوى لتنمية الموارد البشرية.
- **الدراسة الثانية** : -ولد شرشالي سمية، دور التدريب الوظيفي في تحسين دورة المنتج دراسة حالة مؤسسة صيدال، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2011،تهدف هذه الدراسة إلى مدى إبراز دور التدريب الوظيفي في تحسين جودة المنتج.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

مقدمة الفصل:

لا يمكن لأي منظمة أن تقوم بوظائفها دون المورد البشري ،حيث يعتبر المورد البشري هو العنصر الأساسي والفعال في العملية الإنتاجية وهو أهم موارد المنظمة، وذلك نظرا للدور الاستراتيجي الذي يقوم به.

وتعتبر تنمية الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة للمنظمة واستمراريتها ومدى مسايرة التغيرات البيئة الراهنة ،وذلك من خلال الدور الأساسي في تطوير المهارات والخبرات ومدى تحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية في مختلف الجوانب التكنولوجية والعملية (المهنية) وهذا من اجل تلبية المتطلبات الأساسية للتنمية وكذا احتياجات المنظمة من اجل رفع كفاءتها واكتساب المعارف ومدى تطبيقها على الميدان.

كما تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية وسيلة وأداة فعالة ونقطة قوة لدى المنظمة إذا ما تم استعمالها واستغلالها في الوقت المناسب والمكان المناسب وهذا من اجل تحقيق الأهداف المرغوب فيها.

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثالث: شروط نجاح تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية في المنظمات من أهم الموارد التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وخصائصها.

هناك عدة تعاريف ومفاهيم للموارد البشرية أهمها ما يلي :

تعريف 1: يقصد بالموارد البشرية كل العناصر البشرية المتواجدة بالمنظمة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من اجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط والبعيد.[1]

تعريف 2: هي حجم القوى العاملة لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوة وقد يتم التمييز بين العمالة الماهرة، العمالة الفنية، العمالة غير الفنية ذات الخبرة التنظيمية الإدارية.

تعريف 3: يعرف المورد البشري على انه ذلك المورد الذي يمكن أن يحقق ثروة وإيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التعديل والتغير الذي يحدث للموارد المادية لكي تحقق ثروة فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث القول والتغيير، لذلك يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة، المهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.

تعريف 4: هي الموارد الكامنة في أي منشأة وهي مصدر كل نجاح؛ إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.

خصائص الموارد البشرية:من بين خصائص الموارد البشرية ما يلي:

1 -النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية:

عندما ذهب خبراء أوروبا وقيدوها إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع النتائج الأمريكية مستوى النتائج الأمريكية ودهشو ا عندما وجدوا أن

[1] عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،2007، ص 7.

الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية، والاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيرا عنها في أوربا ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي و الإجرائي هو سلوك الإنسان العامل ، ومن ثم استنتجوا إشعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم وهو " أن الإنتاجية سلوك" ، أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليس بفضل أدوات العمل.

2 –قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة:

أن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل، وكم، ومتى، وأين تعمل، ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة ايجابي ة عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي تحددها.

3 –الميولات الاجتماعية للإنسان:

فالمخلوق البشري دائما بشكل أو أخر من أشكال الجماعة بل انه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة تلف حول عمل مشترك يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته ولذلك وجب أن ينسق ويوفق بين الفرد كتبيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتباره.

4 –التحفيز بالترغيب:

إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وان هذه المجتمعات قد حققت نتائج اعلي مما كانت تحققه تحت نبرة التخويف وفي حد ذاته لم يمكن أن يخلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع ايجابية ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب واهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا.

5 –تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية وذاتية:

فالإنسان يتميز بان تنميته وتطويره ليس عملية من خارجه تصنع له، ولا كنها شيء داخلي اسمه النمو، لان النمو يبدأ من الداخل والذات وان خصائص التفوق أقوى دائما وأكثر دوما إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فان نوع العمل لا بد وان يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد والشعور والسعي للنمو والتطور.

6 –طاقة الإنسان على إحداث التغيير:

إن الكائن البشري له طاقة تغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة والمغايرة وكل ما هناك هو انه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيئ الإنسان نفسيا لقبول التغيير؛ ومن هذه الشروط أن يبدو له التغيير منطقيا ورشيدا أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات، المسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية:

- تعمل على تقديم الإرشاد والنصح للمدراء التنفيذيين بكل الجوانب التي تتعلق بالعاملين لدى المنظمة، من اجل مساعدتهم في رسم السياسات وإدارتها بالإضافة لحل المشكلات في المنظمة.
- تساهم في تشخيص الكفاءة والفعالية التنظيمية بواسطة الوسائل لمتعلقة بالعاملين، والمؤشرات لقياس كفاءة الأداء والالتزام بالعمل.
- توفير الإجراءات التي لها علاقة بالعاملين من اجل ضمان أداء وإنتاجية أعلى، ونذكر من هذه الإجراءات: إعداد وتهيئة الموظفين، إدارة الأجور والرواتب، الوصف الو ضيفي، خدمات وغيرها.
- تحقيق التنسيق بين كل النشاطات المتعلقة بالموظفين وكذلك المستويات الإدارية بالمنظمة بواسطة المناقشة بهذه النشاطات من قبل الإدارات التنفيذية.
- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.
- تزايد الأهمية النسبية للمورد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية.
- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، مثل: صناعة الالكترونيات.

المطلب الثالث: أهداف الموارد البشرية.

تحظى الموارد البشرية بمجموعة من الأهداف، نبينها فيما يلي:

- تسعى لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة في أداء الموظفين في المنظمة.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- تحقيق أكبر عدد من الانسجام في العمل لرفع مستوى الإنتاجية وكذا الأداء.

وهناك كذلك عدة أهداف تكمن فيما يلي:

أ – المشاركة، وتتمثل في:

-استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

-التعريف بالمؤسسة بشكل سليم ، بحيث يرغب طالب العمل في للانضمام للمنظمة.

-الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في كلية الاختيار.[1]

ب -الفعالية، وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح، وترتبط الفعالية بعدة عوامل:

1 -تحفيز الأفراد.

2 -تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

3 -مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.

4 -مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.[2]

[1] يزن تيم، إدارة الموارد البشرية، أساليب الإدارة الحديثة، بدون موقع، ص04-05.

[2] يزن تيم، مرجع سابق ذكره، ص05-06.

المبحث الثالث: ماهية تنمية الموارد البشرية.

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية احد المداخل الهامة والأساسية لكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها ومن ثمة ضمان البقاء والاستمرارية والمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة لذا لجأت المنظمات الكبرى بإنشاء إدارات متخصصة من أجل تنمية الموارد البشرية في شتى الميادين.

المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية وخصائصها.

1 -تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية أساسية وهامة في المنظمة وفيما يلي سوف نتطرق إلى مفهوم التنمية بشكل عام ثم تنمية الموارد البشرية ثم خصائصها.

الفرع الأول: تعريف التنمية.

التنمية في اللغة: مشتقة من الفعل نماء بمعنى زاد الشيء ونما، وينموا مصدرها تنمية، أي جعله يسير في مراحل متعددة ومتتالية نحو الزيادة التدريجية سواء من حيث الكم أو الكيف.[1]

وقد انتشر هذا المفهوم بعد الحرب العالمية الثانية وخاصة بعد موجة التحرر التي شهدتها دول العالم الثالث. ومن ثم ظهرت التنمية كآلة للقضاء على التخلف والوصول إلى مصاف الدول المتطورة.[2]

تعريف التنمية وفق التطور الحديث: بأنها تعني حصيلة تفاعلات سياسية واقتصادية واجتماعية متداخلة ومستمرة شكل كل منها وبدرجة متفاوتة، عاملاً مستقلاً وتابعاً في آن واحد.[3]

من خلال التعاريف السابقة : التنمية هي التغيير والتطوير والتحسين الواعي والمقصود والمنظم في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية بهدف الانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوبة.

---

[1] محمد حسن محمد حمادات، وظائف وقضاء معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص170.

[2] اسماعيل العومي، التنمية الاقتصادية في الدول العربية والمغرب العربي، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1994، ص32.

[3] محمد الصادق، إدارة التنمية وطموحات التنمية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 1983، ص20.

الفرع الثاني: تعريف الموارد البشرية.

تعريف1: هي عملية توسيع نطاق الخيارات أمام الأفراد؛ وأهم هذه الخيارات هي أن يحيى الأفراد حياة طويلة وخالية من الأمراض وأن يحصلوا على قدر معقول من التعليم وأن يكون بوسعهم الحصول على الموارد التي تكفل لهم مستوى معيشي كريم، بالإضافة إلى تمتعهم بالحريات السياسية وحقوق الإنسان واحترام الإنسان لذاته.[1]

تعريف2: هي التنمية الشاملة للموارد البيئية، والتي تعمل على تحسين مستوى الجماعة صحياً، وتعليمياً واجتماعياً ونفسياً، بهدف تحقيق النمو الكامل للطالب من خلال تفجير الطاقات الكامنة، وتوظيفها لكي يكون عضواً نافعاً منتجاً، يساهم في خطط التنمية في المنظمة، ويكون قادراً على التحديات والتعامل مع تغيرات العصر.[2]

تعريف3: يقصد بتنمية الموارد البشرية عملية زيادات المهارات والطاقات والمعلومات لدى أفراد المنظمة، فمن الناحية الاقتصادية تعني الاستخدام الكفء لرأس مال البشري المتاح وخلق رأس مال بشري جديد للمساهم ة في تنمية وتطوير المجتمع ؛ومن الناحية الثانية تعني تنمية الموارد البشرية إعداد الأفراد للمجتمع الأفراد السليمة ليتمكنوا من المشاركة الفعالة في الحياة السليمة في بلادهم، أما من الناحية الاجتماعية فتعني الأخذ بيد الأفراد المجتمع حتى يتمكنوا من العيش حياة مثمرة ومفيدة.[3]

تعريف4: هي زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، يتم انتقائها واختيارها لزيادة كفاءتها وقدراتها الإنتاجية حيث أن التدريب يقع تحت مظلة تنمية الموارد البشرية فهو في حد ذاته تطوير القوى العاملة من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية حتى تستطيع تحقيق الهدف المنشود لتلك المنظمة في أقصى وقت وأقل تكلفة.[4]

---

[1] منال طلعت محمود، الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 193.

[2] محمد الحسين لعجيمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ، عمان، 2008، ص 217.

[3] بوحنفية، قوى تنمية الموارد البشرية في ظل الحركة وجمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،عمان، الأردن، 2010، ص 126.

[4] بابا عبد القادر، مداخله بعنوان"إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الج ودة الشاملة، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، السعيدة،10-11 نوفمبر 2009، ص09.

تعريف شامل: تمثل تنمية الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات الكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي الوسيلة والأداة التعليمية التي تزود الإنسان بمختلف المعارف والمعلومات وكذا النظريات وكذا زيادة القدرة على العمل والانتباه، ويعتبر أيضاً وسيلة تدريبية تزوده بمختلف الطرق والأساليب المتطورة من أجل الأداء الفعال والأمثل.[1]

خصائص تنمية الموارد البشرية:

تدعيما لمفهوم تنمية الموارد البشرية فإن من الضروري تقديم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة والمتمثلة في:

أولاً: تنمية الموارد البشرية إستراتيجية:

ينظر في الوقت الحاضر إلى تنمية المورد البشرية على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي يتكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر من إستراتيجية المنظمة، ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها، وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمة كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءاتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها، الذي يتوقف وجودها على هذا الغرض، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة، وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعلم وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.[2]

[1] يرقي حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير ك ع أ و ع ت، جامعة الجزائر، 2008، ص 96-94.

[2] يرقي حسين، مرجع سابق، ص 96-94.

تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أداءها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية، وهي مساعي حديثة وجادة لتحقيق المطابقة والملائمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية وجعل أداءها في حالة تحسن دائم ومستمر.[1]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التنمية البشرية.

أهمية تنمية الموارد البشرية يتركز على عنصرين هامين:

أولاً: الحاجة إلى تدريب الأفراد ونقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغيير معاً وهذا من خلال الأسباب المتداعية لتنمية الموارد البشرية ومن أبرز الأسباب ما يلي:

1- توجيه الأفراد الجدد وذلك بتعرفهم على مختلف أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
2- تحسين وزيادة القدرات والمهارات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يتطابق مع معايير الأداء المحدد لهم.
3- مدى مواكبة التحول والتغير الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع إلى قطاع.
4- مدى تهيئة الأفراد لتقليد وظائف مستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجي ة والمعلومات التسويقية.
5- مدى تهيئة الأفراد لمجابهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمنظمة في مختلف المجالات.

ثانياً: أما الأهمية الثانية لتنمية الموارد البشرية تعبر عن نتائج الملموسة والفعلية التي حققها التدريب في حالة اعتماده على سياسات وقواعد وإجراءات واضحة ومدعومة من قبل الإدارة العليا.

[1] يرقي حسين، مرجع سبق ذكره، ص97.

أهداف تنمية الموارد البشرية:

من أجل تحقيق أهداف التنمية البشرية، لابد من تجسيد أهدافها إلى واقع عملي ملموس وكذا وضع النتائج موضع التنفيذ الفعلي، ومدى إعطاء الفرد حرية في توظيف مختلف الاقتراحات.

وتتمثل الأهداف فيما يلي:

1 -تحريك دوافع الأفراد وإعطاء كل ما يمكن إعطائه من ولاء ووقت وجهد للمنظمة لتحقيق غاياتهم وأهدافهم عندما تحقق لهم في العمل، كالترقية، الأجر، الاعتراف بالجهود.

2 -إحداث تغيير في سلوك الفرد وتصرفاته مع نفسه ومع الجماعة.

3 -السعي إلى التغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يستجيب للتقويم وأكثر استعدادا لتحويل طبائعه لصالح المنظمة.

4 -المحافظة على الموارد البشرية من حيث تقليل حوادث العمل وتجنب التعرض للأمراض المهنية.

5 -مواجهة التحديات الخارجية للمنظمة بفعالية ما يتعلق منها بالمنافسة الخارجية.

6 -معالجة مشاكل العمل مثل حالات التغيب أو الإحلال أو معدل دوران العمل والشكاوى والتظلمات.

7 -سعي تنمية البشرية إلى بناء شخصية تمكن الفرد من مجابهة تحديات وتغيرات الحياة المختلفة المحيطة به بأسلوب ايجابي وفعالي.

8 -تقديم المساعدة إلى الأفراد التفكير بايجابي ة بطريقة منطقية وإبداعية والتي تساهم في تغيير نظرته السابقة للأمور من نظرة سطحية نوعا ما إلى نظرة عميقة لفهم وتحليل مختلف لأمور.

9 -معرفة كيفية تعامل الفرد ضمن فريق العمل مع قائد الفريق.

10 - السعي لبناء فرد لديه ما يكفي من القدر على إدراك أهمية الوقت وكيفية استغلاله في إبراز قدراته.

11 - كيفية التعامل مع المشاكل المختلفة التي تواجه الإفراد بطريقة ايجابية.

المطلب الثالث: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية:

هناك عدة متطلبات على المنظمة أن تقوم بمراعاتها:

الفرع الأول: مسؤولية تنمية الموارد البشرية:

هناك أربع مستويات تعتمد عليها مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

أ – **الإدارة العليا:** من مسؤولياتها أنها تقوم بعملية التكوين وتوصيل رؤية مستقبلية وواضحة حول مفهوم تنمية الموارد البشرية في المنظمة حيث أن كل عمل أو خطوة تتخذ ينتج عنها نمو وتقدم لقوة العمل، ولذلك في مطالبة بعملية المراجعة هيكل المنظمة وكذا سياسة الموارد البشرية ، وكذا توفر الموارد المالية اللازمة، والسهر على تطبيق الخطة العمل من قبل الإدارات وكذا الأقسام المختلفة، وكذا متابعة الإجراءات اللازمة

ب –**الإدارة الإشرافية:** من مسؤولياتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد أداء وظائفهم بكفاءة عالية وفعالية ولتطوير قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، وهذه المسؤولية سواء كانت ذالك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني مايلي:

– مدى توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات والمعرفة وكذا الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى نتمكن من تأدية الأعمال الموكلة إليهم بشكل جيد.

– القيام بعملية مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء بمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتها ومراجعة تقييم النتائج المتحصل عليها.[1]

من المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية :

– المساهمة في عملية اختبار الموارد البشرية وتوجيه العمل له .

– مدى متابعة الأداء الفعلي، وتقيم مستواه هذا ما يساعد على توجيه وهذا لما له من اثر على تغلب على مشكلات الأداء.

– الكشف على الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.

– استخدام نظام التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي.[2]

---

[1] وهيبة سراج ،إستراتجية تنمية المواد البشرية لمدخل لتحسين الأداء المستخدم في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الإستراتجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013، ص26.

[2] وهيبة سراج، مرجع سابق، ص26.

ج- المورد البشري: يعتبر المورد البشري احد أعضاء فريق العمل بالمنظمة حيث تقع على مسؤولياته تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل.

د- الجهة المتخصصة: حيث يوجد في المؤسسة وظائف المتخصصة فهي بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية وفي بعض الأحيان تكون من مسؤولية إدارة الموارد البشرية وأحيانا أقسام التدريب تقع عليها المسؤولية.

الفرع الثاني: متطلبات تنمية الموارد البشرية.

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتها الكامنة ، ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية، وكذا إستراتجية لملائمة لانجاز هذا الهدف، ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لا بد من مراعاة المتطلبات التالية:[1]

أ -تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المنظمة.

ب -توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات.

- مستوى الإدارة العليا والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها: الفهم الصادق والإقناع التام بالموارد البشرية، القناعة الكافة بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل.
- مستوى الوحدة أو القسم : وهذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين من (خط الإشراف الأول) للمساعدة على وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، على اعتبار أن المدير المباشر هو أهم عنصر في تنمية الموارد البشرية لكونه الأقرب لملاحظة السلوك العقلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.
- مستوى العمليات: تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، من حيث الخبرة الفنية في الوظائف المعنية وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

ج- مدى فعالية إدارة الموارد البشرية : لإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية مما يتطلب وجود خبراء على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

[1] محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان2009ص79.

د–الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة: وذلك بتحديد احتياجات كل من مستوى الإستراتيجي والمستوى الإداري ومستوى العمليات وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة الاحتياجات.

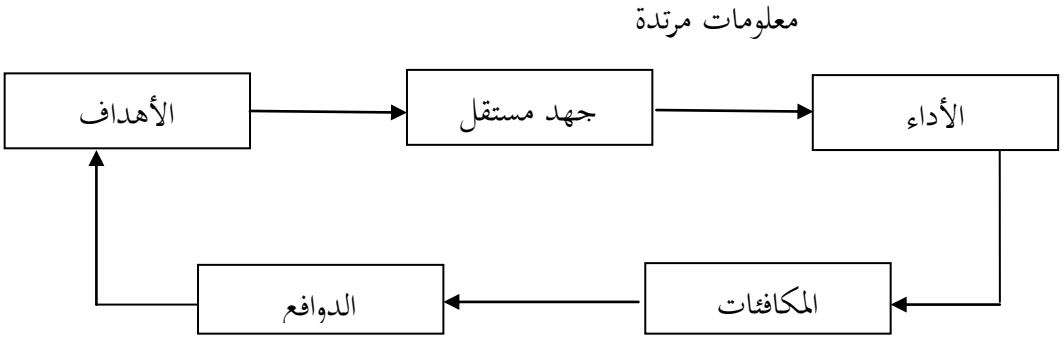
هـ– الرؤية المستقبلية وثقافة تنمية الموارد البشرية: وذلك عن طريق توفير قيم ايجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة ورؤية مستعلمة عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية الموارد وقوة العمل ودورها في انجاز أهداف المؤسسة ، حيث أن لثقافة المؤسسة النظرة المستقبلية وكذا الأهداف.

و–تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية: بمعنى التحرك والانتقال من الرؤية المستقبلية العامة من أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة.

ي– وضع استراتيجيات وخطط لتنمية الموارد البشرية: حيث توجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف هي:

- **الإستراتيجية الأولى:** معرفية، تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من المناهج مثل الكتب، الأفلام، برامج التدريب كلها تعتبر أشكال أساسية لإيصال المعلومات إما في اتجاه واحد أو اتجاهين.
- **الإستراتيجية الثانية:** سلوكية، حيث تحاول هذه الإستراتيجية تغير السلوك المباشر داخل بيئة معينة مثل: نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار، بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.
- **الإستراتيجية الثالثة:** بيئية، بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق، وتتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة بعملية أساسية ليمكن توضيحها بما يسمى بدورة النجاح السيكولوجية والموضحة بالشكل التالي:

الشكل رقم(1-1):دورة النجاح السيكولوجية.



المصدر: محمد سمير احمد، مرجع سابق، ص83.

خلال هذه العملية، يعمل المورد البشري من أجل التحدي والوصول إلى الهدف من أجل جهد مستقل، وإدراك ومعرفة المعلومات المرتدة بأن أدائه على مستوى عالي وبالتالي يحصل عن عوائد داخلية (الرضا) وخارجية (الدفع بالمعرفة، الترقية..) وتلعب المكافئات دوراً هاماً وأساسياً للمساهمة في زيادة دافعية المورد البشري في المستقبل لذلك فعند تكوين إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية لابد من تحديد الأسس الواجب إتباعها لضمان إنجاز أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وكذا الخطط التي تغطي كل منطقة رئيسية لنشاط التدريب والتنمية.

ن- ضرورة ضمان فعالية تطوير خطط وإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال توفر مستوى عالي من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على هذه الخطط وكذا تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة مع وضع أهداف تدريبية وتنمية الموارد البشرية وخطط إنجازها على مستوى كل وحدة ؛أو قسم من إدارة الموارد البشرية.

س- التعلم التنظيمي بمعنى استمرارية استثمار الإدارة في مواردها البشرية لتمكينهم من التعلم والنمو وعليه تستجيب الموارد البشرية بدرجة من الالتزام والولاء في أن تتعلم وتساهم وتشارك في الرؤية المستقبلية وتجدر الإشارة إلى أن التعلم التنظيمي فكرته مستمدة من التحسين المستمر حيث أن الموارد البشرية تبحث عن أساليب تحسين الأداء من أجل جودة المنتجات والخدمات كما أن التعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع طاقات ومهارات وقدرات.

المبحث الثالث: شروط نجاح تنمية الموارد البشرية.

سوف نقوم في هذا المبحث بتقديم بعض النماذج لشروط نجاح عملية تنمية الموارد البشرية وذلك في شكل مطالب نقدمها على الشكل الآتي:

المطلب الأول نعالج فيه تخطيط المسار الوظيفي، أما المطلب الثاني فنعالج فيه تقييم الأداء، ونتناول في المطلب الثالث التطوير التنظيمي.

المطلب الأول: تخطيط المسار الوظيفي.

أولاً: ماهية تخطيط المسار الوظيفي.

يعرف المسار الوظيفي على أنه المراكز الوظيفية المتنوعة والمتتالية التي يتغلب على الفرد أفقياً ورأسياً على مدى حياته العملية وحتى تقاعده، سواء كان عاملاً أو إطار، لذلك نجد عملية التخطيط لمسار الوظيفي من بين الضروريات التي ينبغي على المؤسسة والفرد أن تولي أهمية لها. وذلك نظراً لما تحققه هذه العملية من توافق وتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يتقلدوها من جهة أخرى.

تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

توجد عدة تعاريف تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي:

تعريف1: هو مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على اعتماد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، كما يعتبر المسار الوظيفي سمة مميزة للموظف، حيث تكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة.

تعريف 2: يعرف تخطيط المسار الوظيفي على أنه ذلك النشاط المنظم والرسمي الذي تضعه المؤسسة لأفرادها لزيادة وصقل وتعميق المعلومات والقدرات والمهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعاً واتجاهاً.[1]

[1] مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميز التنافسية، الإبراهيمية، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص214.

أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

1 -تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة إذا كان الأفراد يهدفون إلى نمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح وتخطيط المسار الوظيفي بما تحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً.

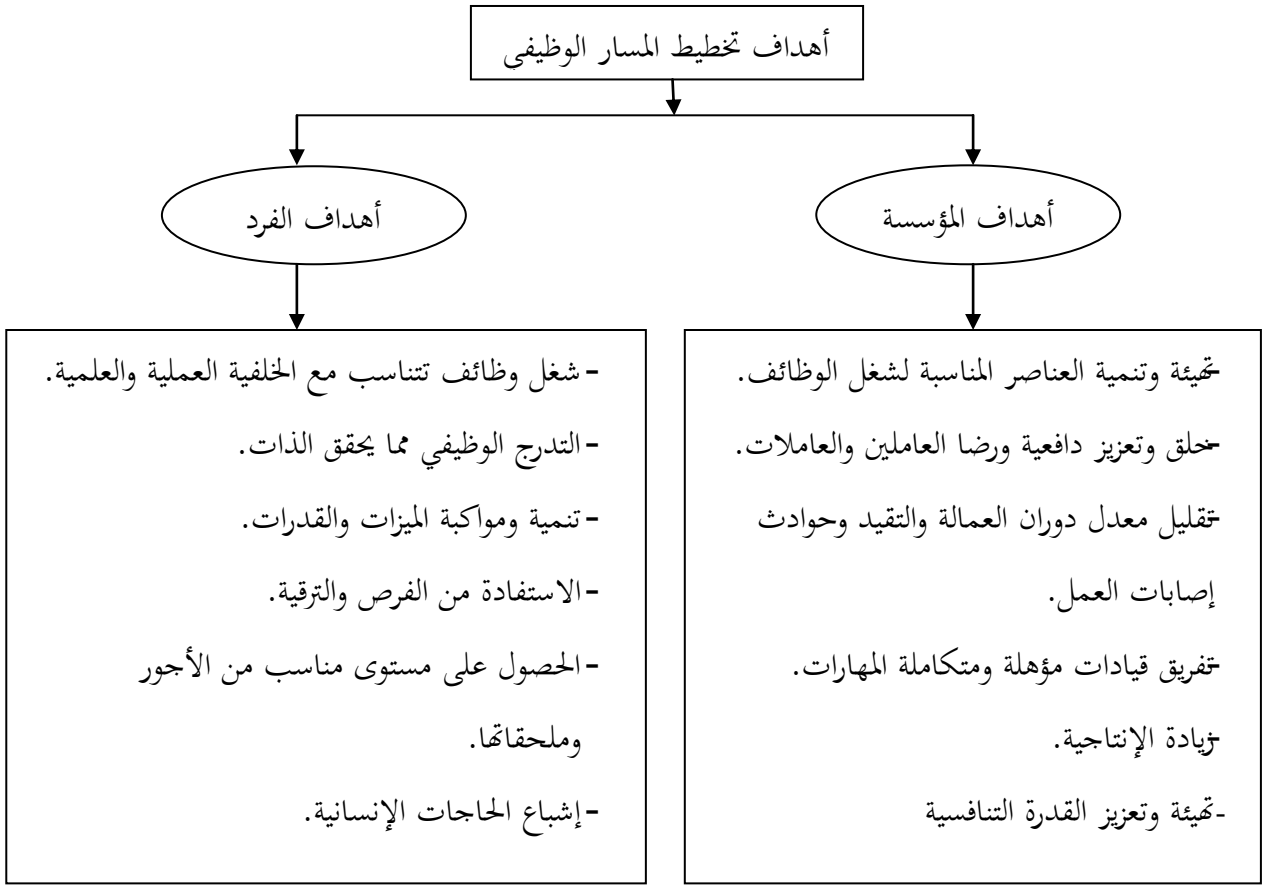
2 -تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل، وتشتد الحاجة إلى التخطيط للمسار الوظيفي في تلاقي أهداف كل من الفرد والمؤسسة في شكل علاقة تنتج إمكانية أن يتحقق للفرد أن يعمل في الوظيفة التي تناسب وتجد المؤسسة الشخص المناسب لوظائفها المتعددة المستويات ومن هذا المنطق تبرز أهمية التخطيط للمسار الوظيفي.

3 -تقليل تكلفة العمال: المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، وفي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط المسار الوظيفي كبيراً، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي المنظمات الفاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (ممثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.

4 -التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم حتى تتقادم مهاراتهم، وتقلل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجسيدها الإبقاء على ما يمكن من الاستفادة منها من مهارات وقدرات.

5-أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

الشكل رقم (1-2): أهداف المؤسسة والعاملين في التخطيط للمسار الوظيفي.



المطلب الثاني: تقييم الأداء.

تعريف تقييم الأداء.

تعريف 1: هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الأفراد لأعمالهم ويتضح من ذلك أن هذا النظام ينطبق على الأفراد الذين تم اختيارهم بالوسائل المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام أدائهم خلالها.[1]

[1] مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص233.

تعريف 2: قياس النتائج المحققة وممارستها بالأهداف المرسومة مسبقاً للوقوف على واقع الأداء والانحرافات التي قد تحصل بهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.[1]

تعريف 3: يمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المؤسسة.[2]

أهداف عملية تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى ما يلي:

- إعطاء عرض كاملة للأفراد لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين.
- تعطي للمشرفين فرصة لتحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم الأداء.
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- إعطاء فرصة للمشرفين لصياغة البرامج التي تساعد الأفراد على تحسين أدائهم باستمرار.
- يجدد عملية تقييم الأداء الأساسي الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافئات والنقل وغيرهم.
- إمكانية قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة وتشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجها.
- تزويد الإدارة بمعلومات لقياس الضوء على السياسات المستقبلية بالاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.[3]
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم الأفراد تحت إشرافهم وتحسين كفاءاتهم.[4]
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، الطبعة 1، 2001، ص 303.

[2] خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص01.

[3] السيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجيات لتعظيم قدرات التنافسية، دون دار النشر، مصر، 2009، ص 511.

[4] عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة،دار الخبراء مراكز الخبرات المهنية للادارة،مصر،الطبعة الثالثة2004،ص03.

- الوقوف على مستوى كفاءة وإنجاز الأفراد لواجباتهم المحددة وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغل وظائفهم واستعدادهم لوظائف أعلى.[1]

خطوات تقييم الأداء:

- ❖ التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء الأفراد فيه، وهو يتمثل في تحليل ووصف وتصنيف الوظائف وتقييمها.
- ❖ الضمانات الشخصية التي يتحلى بها الأفراد التي قد توفر على مستويات أداءهم ومن تلك الضمانات مستوى الدافعية والقدرة على المبادئة والحماس للعمل وغير ذلك.
- ❖ المقارنة بين ما تم إنجازه بين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق بينها.
- ❖ إطلاع المرؤوسين على تقرير التقييم ومناقشته عن الأداء.
- ❖ اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلاقي أي خروج عن معايير المحددة.

ويعبر أسلوب الإدارة بالأداء تطبيقاً للخطوات التي يجب إتباعها في عملية التقييم.[2]

المطلب الثالث: التطوير التنظيمي.

يأتي مجال التطوير التنظيمي في مقدمة اهتمامات واضعي سياسة التطوير والتنمية لماله من بعد مؤثر في المدى الطويل في تحقيق أهداف المنظمة وبرامجها المخططة، حيث يعكس التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المنظمة بهدف الارتقاء بمستوى المنظمة، بما يحقق لها القدرة على حل مشكلاتها المختلفة من خلال حسن تشجيعها بالانطلاق في وضع الإستراتيجية المناسبة التي تكفل لها تحقيق برامجها الإنمائية المستهدفة.

وهناك عدة تعاريف سوف نتطرق إليها:

تعريف الدكتور علي السلمي: فإنه نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل المشكلات وتجديد نفسه ذاتياً، من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به والتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل، وذلك بمعاونة من عنصر خارجي يقوم بدور إدارة التغير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم.[3]

---

[1] محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة 1، 2001، ص193.

[2] محمد قاسم القيرواني، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 1، 2010، ص 188.

[3] سلمي علي، تطوير الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 370.

تعريف بيتش: بأنه عملية مخططة أو مصممة من أجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات وبيئة المنظمة وأنظمتها وباستخدام معارف وتقنيات الإعلام السلوك التطبيقي.

تعريف الدكتور الغمري: الجهود المخصصة طويلة الأجل لزيادة فعالية وحيوية المنظمة عن طريق تنمية قدراتها الخاصة بتشخيص ومواجهة المشكلات بشكل جماعي.

تعريف الدكتور علاقي: التطوير التنظيمي بأنه عملية مخططة على تغيير الاعتقادات والقيم السلوكية لإحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة المنظمة وبقائها وفعاليتها.

أهداف التطوير التنظيمي:

يرى توماسون أن الهدف الرئيسي من عملية التطوير التنظيمي هو الإجمالي بالالتزام والرقابة الذاتية بين العاملين والاعتراف بالمشكلات القائمة في المنظمة ومن ثم اتخاذ الطرق الكفيلة بحل هذه المشكلات وتأييد هذه الحلول من خلال هذا الهدف، يمكن أن تتفرع أهداف أخرى:

- تطوير لا مركزية اتخاذ قرارات في مواقع.
- توفير مناخ تعاون بين أعضاء المنظمة والمديرين بعضهم بعضاً أو الرؤساء والمرؤوسين بدلاً من صراع التنافس.
- تغيير سلوك الأفراد.
- تغيير سلوك الأفراد وأساليب العمل بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات العمل وإحداث التغيير.
- تغيير الهياكل التنظيمية والإجراء المساير التقدم والتطور.
- العمل على تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضه أساليب العمل أو متغيرات البيئة الخارجية.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى التدريب وذلك من خلال عدة تعاريف حوله، واستخلصنا بأنه عبارة عن نشاط إنساني يتكون من مجموعة من البرامج المصممة التي تهدف إلى رفع مستوى المهارات والمعارف والخبرات لدى الأفراد أو عن طريق التعديل في ميولاتهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم ثم بعد ذلك قمنا بالتطرق إلى أهم المبادئ الخاصة للتدريب والقاضية بأن التدريب عبارة عن نشاط مستمر ومتغير ومتجدد وأن التدريب نظام متكامل.

بعد ذلك تطرقنا إلى أنواع التدريب ثم بعد ذلك قمنا بعرض أهداف ودور التدريب التي من بينها تنمية المعارف، تنمية المهارات، تنمية السلوك...

وانتقلنا بعد ذلك إلى مراحل عملية التدريب والتي تتمثل في جمع وتحليل المعلومات وتحديد الاحتياجات ثم إلى تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي ثم المطلب الأخير تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، وفي الأخير تطرقنا إلى تقييم فعالية نظام التدريب حيت تطرقنا من المطلب الأول ماهية تقييم التدريب وشروط نجاحه ثم بعد ذلك في المطلب الثاني حول أساليب وإستراتيجيات تقييم التدريب؛ وأخيراً علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية.

الفصل الثاني:
النظام التدريبي

مقدمة الفصل:

أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضروري لحياة أي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص أن تحفظ وجودها في المستقبل ، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات المتسارعة حولها وخاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية والثقافية، إلا إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية في ذلك وما ينطبق على المنظمات ينطبق على الأفراد أيضا.

حيث أصبح كل موظف مطالب أن يرى ويكتشف طبيعة التطورات العالمية، وان يعمل على التعامل معها واستجابته ا وتطوير قدراته ومهاراته واتجاهاته بما ينسجم مع ضروریاتها وان يعمل على التجديد المستمر مع تجديد وتغييرها.

وللتفصيل في هذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث والمتمثلة في:

المبحث الأول: مدخل حول التدريب.

المبحث الثاني: مراحل عملية التدريب في المؤسسة.

المبحث الثالث: تقييم فعالية نظام التدريب.

المبحث الأول: مدخل حول التدريب.

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم.

المطلب الأول: ماهية التدريب.

يعتبر التدريب من الأنشطة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تأهيل العنصر البشري وهناك عدة تعاريف للتدريب.

تعريف01: يعرف التدريب على انه إجراء منظم من شانه أن يزيد معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين.

تعريف 02: هو نظام متكامل من المدخلات والعمليات والمخرجات والمترابطة والمتداخلة يحتاج إلى تغذية رجعية (عكسية) حتى تتم عملية متابعة وتقويم عناصره المختلفة والحكم على مدى كفاءة وفعالية هذا النشاط وبالتالي استخدام نتائج التقويم لتطوير العمليات التدريبية مستقبلا.[1]

تعريف03: هو ذلك النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب أ و زيادة و تطوير المهارات والمعارف لدى العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة لرفع كفاءتهم في الأداء.[2]

تعريف04: نستنتج أن التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة استعداد وتأهب دائم ومتقدم من اجل وظائفهم الحالية والمستقبلية.[3]

تعريف شامل: يقصد بالتدريب تزويد الأفراد بالمعارف والمعلومات والعمل على تنمية وتطوير المهارات والسلوكيات لدى الموارد البشرية.

النظام: تتعدد التعاريف التي تقدم لفهم هذا المصطلح بتعدد الباحثين المهتمين إلا أنه ا في الحقيقة لا تختلف عن بعضها إلا من طبيعة الصياغات التي يقدمها كل باحث وتجمع جميعها على ضرورة توافر المقومات والشروط الأساسية التالية.

---

[1] أسامة محمد جرادات وآخرون، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001م، ص132.

[2] كريمة بوكوشي، تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية، مذكرة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2006م، ص 109- 110.

[3] إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإبراهيمية، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص 60.

1 -توفير عناصر محددة تكون المادة الرئيسية التي يبنى النظام على أساسها، فظاهرة الكون تشمل جميع العناصر الكونية، وظاهرة الذرة لأي عنصر من عناصر الطبيعة تشمل عناصر الذرة (البروتين، الإلكترون، النيوترون).

2 -إدراك عدم التشابه أو التماثل المطلق بين هذه العناصر وإلا لا يكون هناك من مدعاة لتعددها وكذلك عدم الاختلاف أو التباين المطلق.

حيث لابد أن تكون العناصر قابلة للتداخل والتفاعل بينها (الانتظام معا)

3 -ضمان تجمع هذه العناصر وترابطها فالنظام ليس مجرد عناصر متناثرة، بل هو عناصر تم تجميعها وترابطها.

4 -خضوع العناصر في جميع ترابطاتها لقواعد وقوانين محددة هي قواعد وقوانين النظام المعني، لان أي نظام لا يتكون بمجرد تجميع أو ربط عناصره، ولا بد أن يتم هذا الربط حسب قواعد وقوانين محددة تضمن تحويل العناصر إلى كل متكامل، ويختلف هذا الكل في خصائص أي عنصر أو مكون من عناصره أو مكوناته.

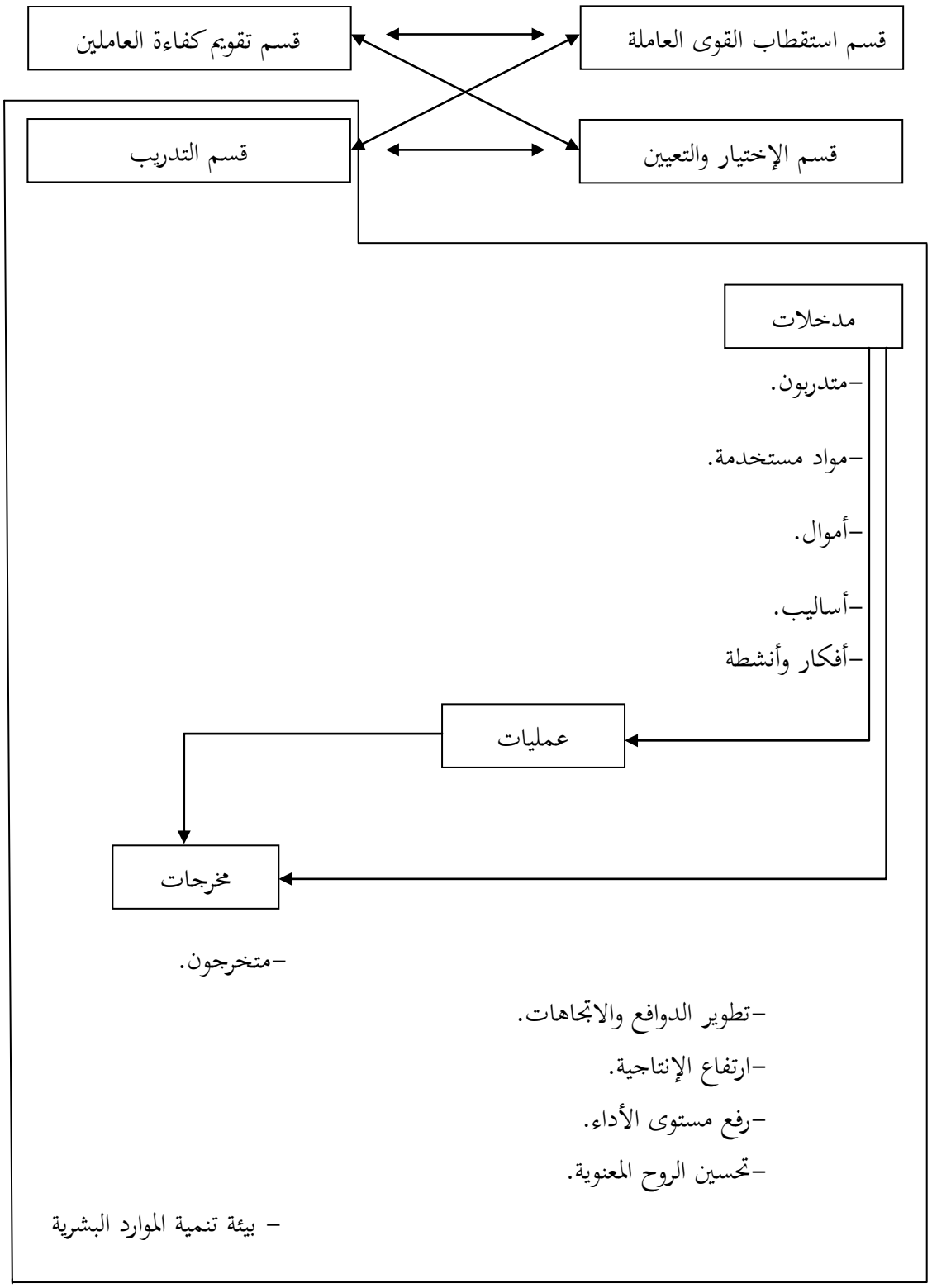
5 -تأدية وظائف أو أهداف محددة، فدلالة تكون أي نظام أن يخدم هذا النظام تحقيق أهداف خاصة هي أهداف هذا النظام. وهي مبرر وجوده وموجه حركته.

6 -تختلف النظم من حيث علاقتها فإذا شكل النظام كلا متكاملا بذاته وتحددت علاقته فقط بحدود علاقات عناصره، وبيئته الداخلية، كان هذا النظام مغلقا أما إذا ارتبط النظام بعلاقات معينة مع بيئته الخارجية فصار يتفاعل معها، ويتأثر ويؤثر فيها كان هذا النظام مفتوحا.

مكونات النظام:

- العناصر المادية: مالية أو تجهيزية وتحدد هذه العناصر حسب طبيعة كل نظام ووظائفه وعلاقاته .
- العناصر البشرية: بالنسبة للأنظمة الإنسانية، سياسية أو إدارية أو اقتصادية أو تعليمية أو تدرس وتحدد هذه العناصر كما ونوعا حسب طبيعة كل نظام ووظائفه وعلاقته.
- العناصر التنظيمية: وهي القوانين والقواعد التي تحكم علاقات العناصر المختلفة مع بعضها وهي تتفاعل لتكون النظام الكلي.
- العناصر القيمية التي تشكل القاعدة الثقافية الأولى لأي نظام إنساني.

الشكل رقم (2-1) : التدريب نظام متكامل



المصدر: حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ص 49.

المطلب الثاني: مبادئ التدريب وأنواعه.

مبادئ التدريب: يجب أن يرتكز التدريب على عدة مقومات تنظيمية وأهمها ما يلي: [1]

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة المطلوبة.
- توفير الإمكانيات والمعدات اللازمة للأداء السليم للعمل.
- توفير القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الفرد عل ى المعلومات الأساسية، والتوجه المستمر في أداء العمل يقتصر التدريب على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد الإداري.
- توفير الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها، وكذلك في تحديد الموقع التنظيمي لكل وظيفة، التوازن من السلطة والمسؤولية فيها، وكذلك وضوح العلاقات بينها وبين غيرها من الوظائف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة .
- توفر نظام مستمر لقياس أداء الأفراد وتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقتهم الوظيفية وأنماط سلوكهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة.
- مدى توفير نظام الحوافز المادية والمعنوية مما يربط من التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقديم المادي والمعنوي بنية الأداء الوظيفي ومن هنا يبرز أهمية التدريب في نظر الأفراد باعتبارها أداة تساعد على تحسين الأداء الوظيفي ومن ثم يدركون انه وسيلة للحصول على تلك الحوافز.

كما يمكن أن تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية فيما يلي:

1 -الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.

2 -المنطلق: يجب أن يتم بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

3 -الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية يمكن تحقيقها ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع الزمان المكان ومن حيث الكم والكيف وكذا التكلفة.

[1] كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص162.

4 -الشمولية: يجب أن يشمل جميع أبعاد تنمية الموارد البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه على جميع المستويات الوظيفية في المنظمة.[1]

5 -الاستمرارية: حيث يجب مديري التدريب في أي منظمة أن يرسموا إستراتجية تدريب تتأقلم مع التحول والتخير في أساليب العمل ولعاداته، وكذا في الأفكار والمعلومات الحديثة.[2]

6 -المرونة: يجب مراعاة تطوير نظام التدريب وكذا عملياته من اجل مسايرة التطور ومن اجل الحصول على المعدات وكذا الوسائل اللازمة لإشباع الحاجات التدريبية.[3]

أنواع التدريب.

هناك عدة أنواع للتدريب وعدة تصنيفات وذلك باختلاف الأساس الذي يتم عليه عملية التصنيف المستند إليه التصنيفات:

- ✓ التصنيف حسب مرحلة التوظيف.
- ✓ التصنيف حسب نوع الوظائف.
- ✓ لتصنيف حسب السكان.

الجدول رقم (2-1): أنواع التدريب

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1-توجيه الموظف الجديد. 2-التدريب أثناء العمل. 3-التدريب لتحديد المعرفة والمهارة. 4-التدريب بغرض الترقية والنقل. 5-التدريب لتهيئة المعاش.	1-التدريب المهني والفني. 2-التدريب التخصصي. 3-التدريب الإداري.	1-داخل المؤسسة. 2-خارج المؤسسة

المصدر: أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، ص 323.

[1] نجم العزاوي، التدريب الإداري، البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 20.

[2] بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مرجع سابق، ص 08.

[3] عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهدان للنشر والتوزيع، الأردن، ص53.

أولا: التصنيف حسب مرحلة التوظيف: ويتم وفق التالي:

أ **توجيه العامل الجديد:** يحتاج أي عامل جديد إلى عدة ومجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.[1]

ب **التدريب أثناء العمل:** يقوم هذا التدريب على فكرة قديمة (فكرة التلميذة المهنية) والتي تعني أساسا "أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل، ومن رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى، فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات وأفضل أسلوب لأداء العمل، وأداء السلوك الوظيفي.[2]

ت **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حين تقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

ث **التدريب بغرض الترقية والتنقل:** نعني بالترقية والنقل أن يكون احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للموظف، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها.

ج **التدريب للتهيئة على التقاعد:** في المنظمات الراقية، يتم تهيئة الموظفين كبار السن على التقاعد يتم تدريبه على البحث عن طريقة جديدة للعمل، أو طرق الاستمتاع بالحياة والبحث عن الاهتمامات الأخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

ثانياً: التصنيف حسب الوظائف: وينقسم إلى:

أ **التدريب المهني والفني :** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنة ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، تجارة الميكانيك والصيانة، وتمثل التلمذة الصناعية نوعاً من التدريب المهني والفني وفيه تقوم بعض المنظمات ونقابات العمل بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال و يحصلون على شهادة فنية.[3]

---

[1] ولد شرشالي سمية، دور التدريب الوظيفي في تحسين صورة المنتج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص اقتصاد وظيفي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2011، ص 27.

[2] حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 41.

[3] بلال خلف سكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 132

ب -**التدريب الإداري** : يتضمن هذا النوع معارف ومهارات إدارية وإشرافية و التي تعد لازمة لعرض نقل المناصب الإدارية الدنيا و الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من مخطط ونظم و رقابة وقيادة وتوجيه و تحفيز و إدارة العاملين وتنسيق و اتصال.

ت -**التدريب التخصص**: يحتوي على عدة معارف و مهارات عليا من الأعمال الفنية و المهنية وتتمثل عادة الأعمال المحاسبة والمستردات والمبيعات و الإنتاج و المعمرات والمعارف و هذا النوع من التدريب لا يركز كليا على الإجراءات الروتينية وإنما على حل المشكلات المختلفة وتضم الأنظمة و التخطيط لها متابعة واتخاذ القرار العلمي السليم.[1]

ثالثا: التصنيف حسب المكان وتشمل هذه الأصناف:

أ -**التدريب داخل المنظمة**: ويقصد به التدريب مجموعة الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ،وعادة من يقوم بهذا التدريب مسؤول في المنظمة مثل : رؤساء المدرسة .[2]

ب-**التدريب خارج المنظمة** : هو نوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين سواءا أفرادا أو جماعات خارج الدولة وخاصة الدول النامية و التي في حاجة ملحة إلى مساعدة الدول المتقدمة في تدريب العاملين معها لافتقارها إلى التجارب و الخبرات المتاحة من الدول المتقدمة؛ الأمر الذي يدفع معه الدول النامية إلى إرسال أفرادها للتدريب في الخارج بأنواع مختلفة كالتدريب المهني و التخصصي أو الأكاديمي أو التطوير.[3]

---

[1] لؤي لطيف بطوس السكر، دور التدريب في تقويم كفاءة العاملين ضمن القطاع الفردي، مجلة تجارية واقتصادية، العدد 71، بغداد، العراق 2008، ص161.

[2] فايز المناصر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص18.

[3] نجم العزاوي، التدريب الإداري، البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 26.

المطلب الثالث: أهداف ودور التدريب.

أولا: تتمثل أهداف التدريب فيما يلي :

-تنمية المعارف: أي تنمية المعارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكرسها لخدمة أهداف المنظمة.[1]

-تنمية وتطوير المهارات والسلوكيات وأساليب الوظيفية لتسهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء وتوظيف لاستعدادات وقدرات الشخصية لصالح الفرد والمنظمة أو المجتمع.

-تحسين الاستغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعا ب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها.

-يمكن الأفراد من إعادة تأهيل بعض الموارد البشرية المتاحة ووضعها في تخصصات مختلفة وهو ما يسمى"بالتدريب التحويلي".[2]

- يمكن الأفراد من ممارسة مهامه بالفعالية المطلوبة نتيجة تدريبهم لأداء الوظيفة المطلوبة والمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه ووصفات الوظيفة.

-تجنب تقادم مهارات عاملين نضرا للتغير المستمر في العوامل البيئية والتكنولوجية ذات التأثير على الوظيفة، لذا فإن نظام التدريب يعد ضروري لمنع التقادم للعاملين وتحقيق التوافق بين مهارتهم ومتطلبات الوظيفة.[3]

- الارتقاء ورفع المستويات الأداء للفرد هذا في جميع النواحي الفنية والسلوكية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

-مساعدة العاملين في فهم كيفية المشاركة بفعالية ضمن فرق العمل المختلفة، والتي تستهدف لتحسين الجودة وتطوير الأساليب العمل والتصدي لمشكلاته.

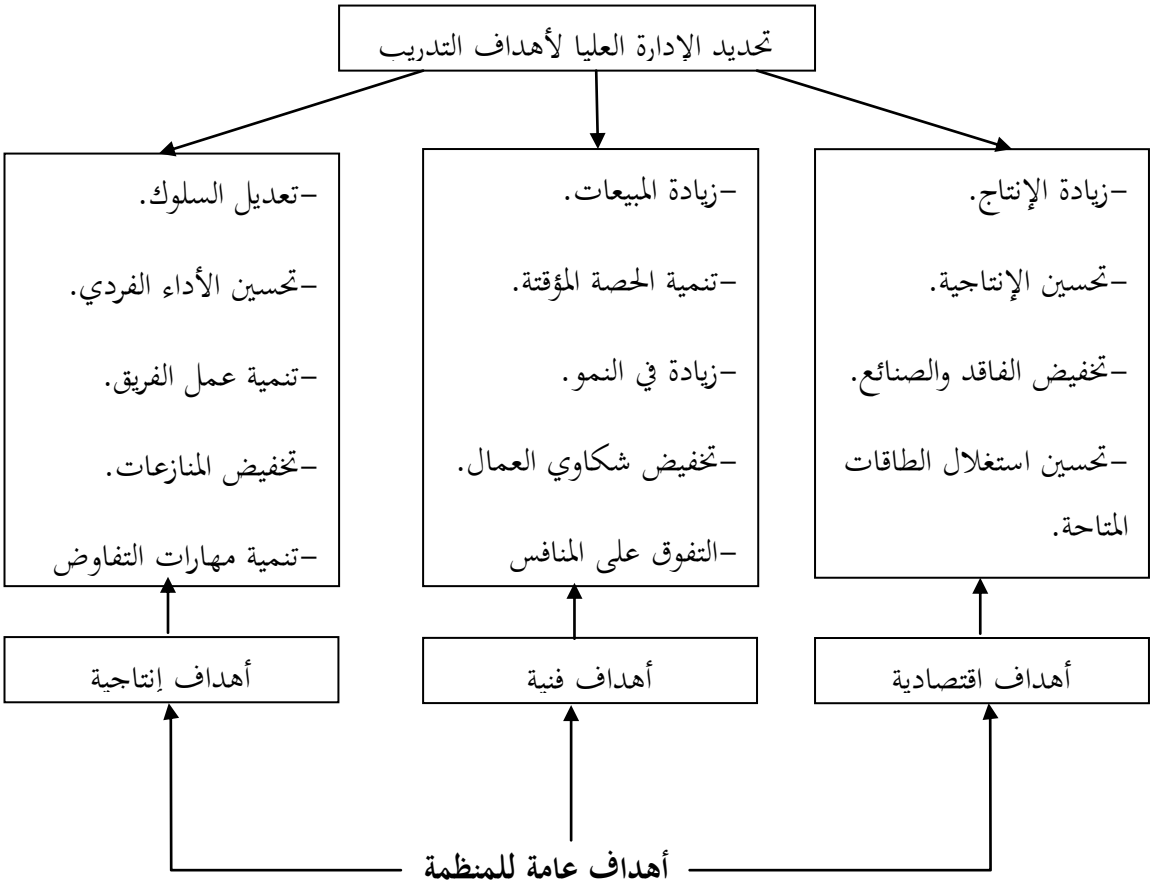
---

[1] كمال بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل ماجستير، قسم علوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص 66.

[2] نعمان بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012م، ص 92

[3] مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص360.

الشكل رقم (2-2): أهداف التدريب



المصدر: علي سلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 295.

ثانيا: يمكن تلخيص دور التدريب فيما يلي:

1-تنمية المعرفة و المعلومات لدى المتدربين من بينها:

- معرفة تنظيم المنظمة وسياستها و أهدافها المعرفق
- الفنية بأساليب و أدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية و أساليب إنتاجية.

2-تنمية المهارات والقدرات للمتدرب:

- القدرة على تحليل المشاكل.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق والوقاية.[1]

3-تنمية الاتجاهات للمتدرب:

- تنمية الشعور بالمسؤولية وتنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء والرغبة في الدافع إلى العمل.[2]

[1] أحمد هاشم ألسمرائي، استراتيجيات المتدرب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارية، الأكاديمية العربية في الدانمرك، 2010، ص 29

[2] صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000م، ص213.

المبحث الثاني: مراحل عملية التدريب في المؤسسة.

يمر التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث حيث يتناول المطلب الأول مرحلة جمع وتحليل المعلومات وتحديد الاحتياجات، أما المطلب الثاني فيتعلق بمرحلة تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي، وفي المطلب الثالث نتناول آخر مرحلة والمتمثلة بتصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.

المطلب الأول: جمع وتحليل المعلومات.

أ جمع وتحليل المعلومات:

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات في مختلف عناصر النظام التدريبي وكذا بيانات في كافة المتغيرات المتعلقة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أو من خارجها وبالتالي فإن مرحلة جمع وتحليل البيانات لا يجب النظر إليها على أنها عملية مرحلية ومؤقتة؛ بل ينبغي أن تكون جزءاً متكاملاً من نظام المعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات.[1]

وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب، العناصر الآتية:

- معلومات عن التنظيم الإداري للمنظمة.
- معلومات عن الأهداف والسياسات.
- معلومات عن تطور النشاط.
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.
- معلومات في الإمكانيات المادية.
- معلومات عن النظم والإجراءات.
- معلومات عن الأفراد العاملين.
- معلومات عن الظروف المحيطة.

وهناك معلومات أخرى.[2]

---

[1] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت 1997، ص163.

[2] رأفت عبد الفتاح،سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة 2001، ص 101.

- معلومات على موضوعية ملأ نماذج التقسيم السنوي.
- معلومات على شكل ونوع السلطة داخل المنظمة.
- معلومات كمؤشرات للتدريب.

إن جمع المعلومات ليس الغاية في حد ذاته، وإنما هو خطوة تليها عملية تحليل واستنتاج ترمي إلى استخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التدريبية.[1]

الجدول رقم (2-2):المؤشرات التدريبية

مجموعات المعلومات	المؤشرات التدريبية
معلومات في التدريب الإداري (تحليل الهيكل التنظيمي)	❖ استحداث وظائف جديدة. ❖ إلغاء وظائف قائمة. ❖ تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف. ❖ استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة. ❖ إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض. ❖ تفويض بعض الصلاحيات لبعض الوظائف العليا إلى وظائف أوفى. ❖ تركيز بعض الوظائف بدلا من لا مركزيتها. ❖ استحداث أنشطة جديدة. ❖ توقف بعض الأنشطة القائمة. ❖ استمرار شغور بعض الوظائف التخصصية. ❖ عدم فعالية اللجان وطول الوقت المستغرق في بحثها للموضوعات ❖ عدم ممارسة الصلاحيات والسلطات المخولة لبعض شاغل الوظائف. ❖ إصدار قرارات دون وجود أساسا من السلطة المفوضة في بعض الحالات. ❖ بطء عملية اتخاذ القرارات في مواقع معينة. ❖ طول خطوط الاتصال وتعقدها في القطاعات التنظيم المختلفة.
	❖ عدم توافق الواجبات الفعلية للوظائف مع الواجبات الرسمية المحددة في بطاقات وصف الوظائف.

[1] علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 161، 364.

معلومات عن الأفراد	❖ عدم توافق الاختصاصات المؤداة فعلاً في التقسيمات التنظيمية مع الاختصاصات الرسمية الواردة في وثيقة الهيكل التنظيمي. ❖ اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المستهدفة التي نرتضيها للإدارة. ❖ اختلاف العلاقات بين الرؤساء والمزورين. ❖ تزايد معدلات الاستقالة وترك العمل. ❖ ازدياد معدلات الأخطاء الفردية في أجزاء في العمل أو بعض الوظائف. ❖ ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الأفراد من جانب رؤسائهم. ❖ جمود الحركة الوظيفية لبعض الأفراد رأسياً أو أفقياً. ❖ انحراف متوسط الأداء الفعلي للأفراد على المعدلات المستهدفة من الإدارة.

المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية.

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوبة تطويرها أو رفعها لدى الموظف أو إدارة معينة، لأن تدريب الموظف لا يعني مطلقاً شيئاً آخر غير وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما، فإذا تمكن من إنجازه فقد تم تدريبه.[1]

إن الاحتياجات التدريبية هي عبارة عن مجموعة التغيرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناءاً على احتياجات لأزمنة أو ظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة للمنظمة.[2]

[1] Bernard, Gillet amélioration de formation professionnelle par l'étude de travail, paris, e 73, p88.

[2] محمد جمال برعي، التدريب والتنمية، القاهرة، عالم الكتب 1979، ص149.

وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها هي تلك الجملة من المتغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على مشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.[1]

حيث يتم التعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء بالمنظمة واتجاهاتها المستقبلية المحددة في خططها الإستراتيجية، ومن تحليل الأهداف التنظيمية وأسس التنظيم ومقوماته ومن تقييم أداء الموارد البشرية وكدا تحليل مؤشرات الكفاءة والمناخ التنظيمي والعمل وكذا الأفراد.[2]

يكون هناك حاجة إلى التدريب عندما يكون في المنظمة نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة وشكل يعيق حقيقة المتطلبات الحالية لمهمة المنظمة قبل الاحتياجات التدريبية وتحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية من ناحية أخرى.[3]

كما يمكن القول إن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء.

العجز في الأداء: الأداء المطلوب (المستهدف) الأداء الفعلي وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة مستمرة في المنظمة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة إذا لا بد من تحسين وتطوير مهارات العاملين باستمرار لمجابهة المنافسة التطوير الحاصل باستخدام التقنيات والأساليب الحديثة في العمل لدى المنظمة.

ويعتقد أن احتياجات التدريب يجب أن تأخذ ما يلي في الاعتبار حسب أراء الآخرين:

- احتياجات المنظمة.
- احتياجات الأفراد.

---

[1] السيد عليوة، تحديد احتياجات التدريب،ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 53.

[2] عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد الجردات، إجراءات التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص53.

[3] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع،الاسكندرية ،مصر،1996، ص 330.

جدول رقم (2-3): الاحتياجات التدريبية.

احتياجات المنظمة	احتياجات الأفراد
تحديد احتياجات التوظيف المستغلة وفق خطط الهيكل الوظيفي. بناء على تقويم قدرات العاملين. -ملائمة احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد. إعداد وإشراف على المسار الوظيفي للعاملين	-تحدد وفق مستويات ورغبات العاملين. -وفق خطة المسار الوظيفي والأهداف الوظيفية. -وفق بدائل متاحة داخل المنظمة وخارجها. -وفق اهتمامات متغيرة ، مراحل العمل

المصدر:حنا نصر الله، ص218.[1]

خصائص الاحتياجات التدريبية: لها أربع خصائص.[2]

1-اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى، فقد تكون مخطط ومبنية على تحليل ومراجعة وتهيئة لاحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة، وقد تكون عبر مستويات في المنظمة وغير شاملة وقد تكون بصفة مستمرة ومنتظمة.

2- اختلاف الاحتياجات التدريبية في المنظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية التي تختلف عن ظروف المرغوب فيها المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة، فان الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة.

3-صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العلمي، في ظل سرعة التغيرات في بنية المنظمة وأساليبه ومعدلات العمل وتغيرات البيئة، مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة وبالتالي فان الاحتياجات التدريبية قد تكون نهائيا بل يجب أن تتصف بالمرونة لمسايرة التعديلات المحتملة.

4-صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها ويمكن تصنيف الأهداف إلى: أهداف عادية، وأهداف حل المشكلات وأهداف ابتكاريه.

---

[1] حنا نصر الله،إدارة الموارد البشرية،دار الزهران،عمان،2002، ص218.

[2] نادر احمد أبو شيخه ، إدارة الموارد البشرية،دار صفاء للنشر،عمان،الأردن،الطبعة الأولى،2006، ص265.

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

التدريب مكلف لذا لابد أن يكون التدريب موجه إلى حاجات ضرورية للتدريب.

إن انشغال بعض العاملين في الدورات التدريبية التي لا حاجة لهم في أدائها إلى عدم القيام بإعمالهم ومن ثم عدم تلبية طلبات الناس الذين يراجعون دوائرهم وهي مغلقة لان العاملين فيها مشغولون في التدريب الذي لا حاجة لهم به.

المخاطر التي قد يصادفها المتدرب إلى موقع التدريب الذي لا حاجة له به.[1]

أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

1 -تحليل التنظيم أو المنظمة.

2 -تحليل العمل.

3 -تحليل الفرد.

المطلب الثالث: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.

1 -**تصميم البرامج التدريبية:**

بعد أن تطرقنا إلى المرحلة الأولى الممثلة في الحاجة للتدريب تليها مرحلة تصميم برامج التدريب، وتضمن البرنامج التدريبية عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتحديد المحتوى التدريبي تم تحديد أساليب التدريب ثم تحديد مساعدات التدريب وتحديد المدربين والمتدربين في البرنامج وأيضاً تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.[2]

1-تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

تعتبر هذه المرحلة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية التي تحدد الخصائص والقدرات المراد اكتسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفرها ومحتوياتها ومن هنا يمكن أن التصور عدد من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة كالأهداف الآتية:

---

[1] علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية،تخصص نظم المعلومات الإدارية،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى،عمان2003، ص65.

[2] أحمد ماهر،إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 339.

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بالموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.
- اكتساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة فاعلية الأداء.
- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته واكتسابه قيماً واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جيدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.
- تزويد المتدرب بمهارات معتمة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.[1]

ويجب أن تتصف الأهداف بما يلي:

- ✓ أن تكون أهداف تعليمية تزود المتدرب بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.
- ✓ أن تنص على نتائج يمكن قياسها وان تبتعد عن العموميات.
- ✓ أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.
- ✓ أن تنسجم مع سياسات المنظمة.[2]

2 -**محتوى التدريب**: إن محتوى البرامج تحدده الأهداف الموضوعية وقد يتضمن المحتوى الأمور التالية:

-المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المؤسسة.

-الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.

-أنماط السلوك والاتجاهات التي يتوقع تنميتها.

-يجب مراعاة الرغبة والدافعية والاستعداد للأداء عند تحديد محتوى البرنامج التدريبي.[3]

إن لمحتويات برنامج التدريب الأثر الكبير في نجاح البرنامج، لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو الموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التدريب ترجمة سابقة لاحتياجات المؤسسة ، وان يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين.[4]

---

[1] علي محمد ربايعة، مرجع سابق، ص57.

[2] علي محمد ربايعة، مرجع سابق، ص58.

[3] علي محمد ربايعة ، مرجع سابق،ص58

[4] Jean Mair de ketela, Guide de formateurs.(Bruxelles, de Boeck- Wesmael , 1988 p38-40.

3 -**أساليب التدريب**: هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة ومن ضمن هذه الأساليب ما يلي:

أ -**المحاضرات**: أسلوب قليل التكلفة وقليل الفعالية، إن نجاح هذا الأسلوب لا يتوقف فقط على نوعية المحاضر أ (المدرب)، وإنما على عدد الأفراد في الفصل ويتطلب هذا الأسلوب توفير المطبوعات ووسائل الاتضاح وجعلها في متناول الجميع.

ب -**المؤتمرات والندوات أو حلقات البحث**: وهي من الأساليب التي تسمح بدرجة اعلي من المشاركة من جانب المتدربين في العملية التدريبية وبذلك تعتبر مخرجا من عيوب أسلوب المحاضر و بصفة عامة فان المؤتمر أو حلقة البحث هي عبارة اجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه.

وترتكز هذه الأساليب في مجالات تزويد المتدرب بمفاهيم ومعاني متطورة وأحداث تغيرات في وجهات نظره واتجاهاته الفكرية.

ح -**تطبيق العلمي**: بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء وستصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية.[1]

خ -**تمثيل الأدوار**: يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل ادوار الأشخاص الذي تشملهم الحالة المعروضة للبحث فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم احد المحاضرين بتمثيل دور المقاول ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتصور كل منهما انه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى انه لا تعطى للمتدربين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع من الحاضرين بل يعتمد على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله.[2]

د -**أسلوب الحساسية**: يعد أسلوب الحساسية من الأساليب التي تستخدم في مجال السلوك وبموجبه تنظم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة يتم خلالها مناقشة وتقيم سلوك بعضهم بعضا بصراحة تامة ويتم التقييم نتيجة احتكاك المتدربين ببعضهم خلال الفترة الزمنية المحددة.

---

[1] كامل بربر، مرجع سابق ص 172.

[2] عمر وصفي عقيلي ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة،دار وائل للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى ،عمان،الأردن، 2005، ص468.

يتضح من ذلك عدم وجود مادة تدريسية محددة في هذا الأسلوب وكذلك عدم وجود مدرب بل هناك موجه مهمته مواجهة المناقشات ومنع حدوث احتكاكات بين المتدربين أو حدوث ضغط نفسي على بعضهم نتيجة المصارعة والحرية في انتقاد سلوك بعضهم البعض إذ يمكن القول بان المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا الأسلوب هو مناقشة السلوك وتعديله لذلك يستخدم من اجل زيادة حساسية المتدرب اتجاه سوك الآخرين ، ورد فعل تصرفاته عليهم ويتميز هذا الأسلوب بما يلي:

- ✓ فهم وإدراك سلوك الآخرين.
- ✓ فهم السلوك الشخصي وتغيرات الموجودة فيه مما يساعد على تعديله للأفضل.
- ✓ تنمية مهارة التعامل مع الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية معه.

هـ-**البريد الوارد:** يكون التدريب بالبريد الوارد بتزويد المتدرب بما يشبه مجموعة مذكرات ورسائل بريد اعتياديا إلى شاغل وظيفة معينة أو تتم مطالبته بان يبث فيها كما لو استلمها فعلا، فيحدد كل منها القرار والإجراء المناسب في كل حالة.

و-**نمذجة السلوك:** وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التدريب هنا بتعرض المتدربين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء المتدربين في الواقع مع توضيح الخطوات المتابعة لها بصورة منطقية فيقوم بأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للمتدربين أو مشرف ذو نفوذ وثيقة عالية ويطلب من المتدربين أن يقومو ا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف لمجموعة من الإرشادات والتوجيهات .

ن-**العصف الذهني:** يعتمد هذا الأسلوب على قيم المدرب بعرض مشكلة معينة وعلى المتدربين أن يقدموا أرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير وسيشجعهم على المشاركة مما يسهل على المدرب العرض ويزيد من الثقة في نفوس المتدربين ويجمعهم للتدريب.

ي- **الوقائع الحرجة:** يقوم المدرب بتشجيع المتدربين على ذكر بعض الأمثلة ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير، وخاصة بموضوع التدريب وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد المتدربين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعية والممارسة على المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة.

ك-**المباريات الإدارية** : يشبه هذا الأسلوب دراسة الحالات ، إلا أن المباراة ماهية إلا حالة كبيرة الحجم تشمل إلى أبعاد متكاملة للمشكلة ويطلب من المتدربين أن يقوم بادوار معينة في المباراة ويتصرف ويتخذ القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات فقد تأخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالمهنة الإدارية، والمشاكل التسويقية من تغير ومنافذ توزيع ومنحات وبرامج ترويج والإعلان ، وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة واختيار وتعيين وتدريب وأجور وحوافز والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل وغيرها من البيانات.

4 -**المساعدات التدريبية**: تلعب المساعدات أو معنيات التدريب دورا أساسيا وذلك في جعل هذا التدريب مثيرا، ومرحا، ومتحركا وممتعا. كما أنها تمثل مجموعة الأدوات والوسائل التكنولوجية والتي تخدم المدرب في طريقة عرض المعلومات وإدارته للمناقشات، وتوصيله للمعارف وتدعيمه بالمعلومات.[1]

ومن أهم المساعدات مايلي:

الرسائل السمعية والبصرية: وهي تتمثل في مكبرات الصوت وآلات التسجيل الصوتي وآلات عرض الشرائح وعرض الأفلام وآلات التسجيل البصر وتتبلور وظيفة هذه الفئة من المساعدات في تسهيل عرض بعض الجوانب في المباراة التدريبية يعجز المدرب بذاته عن عرضها بطبيعتها، الأمر الذي يسهم في تشريح المعاني ومساعدة المتدربين على إدراك واستيعاب الأفكار والمعلومات وتمثيل أنماط السلوك المستهدفة.

ويكون من واجب المخطط التدريبي أن يتخذ الإجراءات المناسبة لتوفير تلك المعدات في ضوء الاحتياجات التدريبية المحددة والأساليب التي تم اختبارها في كل برنامج.

5 -**اختيار أو تحديد المدربين والمتدربين:**

أ -اختيار المدربين: المدرب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجيدة وتدريبهم على أصول ممارسة المهمة ضمن برنامج محدد وبأسلوب معين ويتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على اختيار أعضاء هيئة التدريب ويتوقف اختيار مدرب على مايلي:

- أسلوب التدريب.
- المادة التدريبية.
- الوسيلة التدريبية المراد استخدامها.
- نوعية المتدربين.

[1] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق.ص238.

هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توفرها من الموظف الناجح وهي: [1]

- المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي لحلقة البحث أو الدراسة.
- القدرة على الاستماع إلى المتدربين.
- لقدرة على تشجيع المتدربين للحديث وإبراز ردود أفعالهم وأرائهم اتجاه المادة المقدمة إليهم.
- القدرة على الرد على التساؤلات والتفاعل مع مشاعر المتدربين و الإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.
- القدرة على حل التعارض والنزاع المحتم بان يقع في حلقات التدريب ويطلب ذلك قدر من المرونة.

ب **اختيار المتدربين**: على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين في المنظمة إلا أن بعض البرامج التدريبية تتميز ببعض الخصوصيات وتستهدف نوع معين من العاملين فمثل هذا الأمر يتطلب من المنظمة وإدارة الموارد البشرية أن تحدد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها.[2]

6 –**ميزانية التدريب**: يستفيد مشرفوا البرنامج التدريبي من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح أن يكون برنامجا اقتصاديا كما يؤثر في تحديد قمة اشتراك المتدرب.

2–تنفيذ البرامج التدريبية:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع أن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط والعكس ففشلها ونجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم.

إن تنفيذ البرنامج يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمديري ن ونوعية المدربين والظروف المادية والغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامج للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتدريب المدربين أو البرنامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك.

---

[1] علي محمد ربابعة، مرجع سابق،ص61.

[2] احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية،ص348.

وهناك عدة أمور يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج:

1 -التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامة لهم.

2 -التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد.

3 -توفير مستلزمات التدريب من قاعات ومساعدات تدريسية .

4 -إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.

5 -التعرف على خبرات وتطلعات المدربين.

6 -التعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج.

7 -دفع مخصصات المدرب بالوقت المناسب وتقدير المدرب على الجهود التي بذلها.[1]

إن تنفيذ البرنامج التدريبي يتضمن أنشطة مهمة وتتمثل في :

أ -**الجدول الزمني للبرنامج**: يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، وموعد الراحات، والتسجيل والاختبارات وحفل الختام، حيث يجب أن يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي ويتفق مع طبعه البرنامج وعدد الموضوعات التي شملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة مستوى المتدربين مثال ذلك نجد أن برنامج تدريب أعضاء الإدارة العليا يكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة، نضرا لمسؤولية كبيرة لهؤلاء القادة الإداريين .

ب -**مكان التدريب**: قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمنظمة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمنظمة أو مركز التدريب التابع للمنظمة مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي ويمتاز هذا التدريب بإمكانية تنفيذ البرنامج التنفيذي على ضوء التخطيط الذي وضعته المنظمة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المنظمة على تنفيذ البرنامج.[2]

وما يميز هذا التدريب انه فعال نسبيا من حيث التكلفة إذا كان المشروع يشمل عدد كبير من الموظفين، وان احتياجات المشروع ومستويات المهارة المستهدفة تفيد في إيجاد لغة مشتركة وتوفير فهم لجميع الأشخاص المشتركين.[3]

---

[1] علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص61.

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص242.

[3] صندوق الدولي للتنمية الزراعية، الإدارة لغرض تحقيق الأثر في التنمية الريفية دليل عمل لرصد وتقييم المشاريع، القسم السابع على الموقع www.ifad.org./evaluation/guide a7/7/htm. Avril.p2008.

وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان:

أ -مدى توفر إمكانيات التدريب لدى المنظمة من حيث المدربين ووسائل التدريب.

ب -مدى توفر أجهزة تدريبية خارجية ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة التدريب.

ت -المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج: يحتاج الأمر من إدارة المورد البشرية ومدير التدريب، أو أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تفيد البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج، وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم لبرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل يومي ما يلي:

التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب، والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات وتقديمها في الوقت المناسب للمدرس، وتوفير المساعدات التدريبية والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به وأخذ حضور وغياب المتدربين وتوفر سبل الراحة للمشاركين في البرنامج.

المبحث الثالث: تقييم فعالية نظام التدريب.

المطلب الأول: ماهية تقيم التدريب وشروط نجاحه.

1 -مفهوم تقييم التدريب:

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيدا.

التعريف 1: عملية تهدف لعرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه من خلال محورين أساسيين الأول يعني كفاءة خطوات العملية التدريبية في مراحلها المختلفة والثاني نقل اثر التدريب إلى حيز لتطبيق، حيث يتم من خلال عملية التقييم التأكد من نقل اثر التدريب (المهارات، المعارف، السلوك) إلى واقع العمل الميداني من اجل تحسين أداء لموظف.

تعريف2: تعرف على انه الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من اجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق لأهداف المحددة وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المتدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي ويفهم من ذلك أننا في حاجة ماسة إلى القيام بعملية التقويم لعدة أسباب أبرزها ما يلي:[1]

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفق الأهداف التي وضعت له.
- لمعرفة مدى كلية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
- لتمديد مدى فعالية وملائمة أساليب التدريب المعقدة.
- مدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة (كالمحاضرات، المناقشة، تمثيل الأدوار، حالة دراسية، غيرها من الأسباب الأخرى)

أهداف تقييم التدريب:[2]إن فعالية برنامج التدريب لا تتحقق فقط من التخطيط والتصميم لها، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، وتتأثر كذلك باقتناع المتدربين وإقبالهم على استيعاب محتوى التدريب وأهدافه.

---

[1] مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوش صالح إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، اربد الأردن، عالم الكتب الحديث2002، ص141.

[2] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبقة الثانية، بيروت لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات2000، ص174،175

فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة ككل، أو بناء على ما تقدم يهدف التقييم إلى:

- التأكد من أن أهداف المحددة في الخطة تلي الاحتياجات التدريبية.
- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التدريب.
- مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات .
- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتبة من التدريب.
- صلاحية طرق التدريب المستخدمة، لذا فان تحقيق تقيم جاء للعملية التدريبية ولضمان العائد منها لابد التقييم أن يستند على:

-مدى ارتباط الموضوع التدريبي بالعمل.

-مدى تحقيق التدريب للهدف المقرر بالخطة.

-الاختبارات للتأكد من أن المتدربين استوعبوا المعلومات.

-الملاحظة الميدانية في مجال العمل ومدى تطبيقهم للمعلومات والمهارات التي دربوا عليها.

-ملاحظة المدربين وتقاريرهم على المادة التدريبية وتناسبها مع مستوى المتدربين ومدى تفاعلهم واهتماماتهم في مناقشتهم والتقارير لتي يقدمونها.

أهمية تقييم التدريب:[1]

تظهر أهمية التقييم لنظام التدريب والحاجة إليه كون أن التدريب هو وسيلة وليست غاية وعليه فإذا كانت المؤسسة تنفق كثيرا من الوقت والمال والجهد في إعداد وتصميم البرامج التدريبية وعند تنفيذها، فان من الضروري قياس العائد من التدريب والتحقق من نتائجه ، خاصة وان هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والبرامج،والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الانجاز عن الأداء المرغوب فيه، وهنا تظهر أهمية التقييم في تحديد أسباب هذا الانحراف من اجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.

[1] حسين يرقي " نظام التدريب وتقييم فعالية في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات، الصناعية بالروبية" (رسالة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1996، ص161.

وكثيراً ما يرع سبب فشل البرنامج التدريبي أو عدم فعاليته إلى غياب التقييم للبرنامج نفسه، وهذا يفسر انعدام التخطيط السليم، والفعال للتدريب، إذا يرتبط التقييم ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط.

إذا أن كثير من المؤسسات لا تقوم بعملية التقييم، فقد لا تريد الإدارة أن تقيم نتائج التدريب الذي تقدمه لعامليها لأنها تفترض أن للتدريب فوائد سيجنيها هؤلاء العاملون في شكل أو في آخر وان كان من الصعب تحديدها أو لأنها لا تريد أن تصاب بخيبة الأمل إذا أسفر والتقييم عن النتائج السلبية للتدريب، أو لأنها تعتقد إن التقييم السليم صعب أو مستحيل ، كذلك تخشى إدارة التدريب أو إدارة الموارد البشرية أن تؤثر نتائج التقييم على نظرة بقية الإدارات إليها، أو تخشى فقدان ثقة الإدارة العليا في مجهودات التدريب أو تقليل الأموال المنفقة عليه.

الشروط الواجب توفرها لإنجاح عملية تقييم التدريب:

إن نجاح التقيي م يعتمد على شروط تتصل بالمقيم نفسه والشروط داخلية بالمؤسسة نفسها، فيما يتصل بالمقيم يتجه بالاهتمام إلى أن يعتمد التقييم إلى حرف معتمدة متعددة الاختصاصات المعرفية، والخبرات التي تجمع بين التجربة الميدانية والمعرفة النظرية بالتقييم وأدواته.

أما فيما يتصل بالمؤسسة فإننا نجد انه من الضروري أن يستمد عمل المؤسسة إلى الديمقراطية في التسيير والمشاركة الجماعية في التخطيط وضع القرار، وان يعتمد على رؤى إستراتجية وتخطيط ما قبلي في ضوء أهداف بعيدة عن الطباعة والارتجال وهذا يعني ضرورة أن تكون هناك جدولة واضحة لعملية التقييم ومعلنة داخل المؤسسة وان تسند وظيفة التقييم إلى شخص محدد أو أكثر في المؤسسة ويتضمنها لوصف الوظيفي لهذا الشخص، وفي مستوى ثالث أن يكون التقييم وقياس الأثر عنصرا أساسيا وقارا من عناصر استراتيجيات المؤسسة ترصد له الموارد البشرية والمادية للازمة وان تكون تابعا من حاجيات المؤسسات وان يرسي تقاليد في النقد الصريح والمساءلة والمكاشفة وان تستخدم نتائج التقييم في التخطيط وتطوير أساليب عمل المؤسسة وبرامجها وان لا يقع تجاهل هذا التقييم مهما كانت.

وعليه فان الأمر يحتم ضرورة اهتمام المؤسسة بتأهيل مختصين في مجال التقييم بمختلف أصنافه ، كما يحتم تقييما قبليا وبعديا بواسطة دراسة احتياجات نابعة من واقع المؤسسات وواقع المجتمعات التي تعمل فيها، يستدعي الأمر كذلك ضرورة المؤسسات إلى تطوير صلتها مع مراكز البحث والدراسات مع الاكاديميين والاكاديميات والتفتح على البحوث في مجال العلوم الإنسانية والاستفادة من تراكم المعارف والخبرات بمختلف

أنواعها ، إذ في غياب ذلك يصعب تطوير المهارات والخبرات في مجال قياس اثر التدريب لدى المؤسسات بدون ذلك، فسيكون من الصعب بدا تطوير مهارات التقييم.

المطلب الثاني: أساليب و استراتجيات تقييم التدريب.

تتم هذه العلية وفق ثلاث مراحل: مرحلة قبل تنفيذ التدريب، مرحلة أثناء تنفيذ التدريب وفي الأخير بعد الانتهاء من التدريب لذلك نجد أن كل مرحلة يمكن أن تستعمل أكثر من أسلوب في عملية التقييم ، كما تعتبر عملية تحديد الأسلوب المناسب في المرحلة المناسبة من أهم العوامل المساعدة في التحقيق من مدى فعالية التدريب إلا أن الأمر لا ينتهي عند هذا الحد وفقط بل يوجد هناك عامل اقل يساعد في التحقق من فعالية التدريب أيضا ويتعلق الأمر باختبار الإستراتجية الملائمة للتقييم.

1 -أساليب التقييم:

تختلف أساليب لتقييم وذلك حسب الغرض والطبيعة التي وجدت من اجلها عملية لتقييم ومن بعض الأساليب المستعملة في عملية لتقييم نذكر ما يلي:

أ -الملاحظة المباشرة:

وهي القيام بعملية رصد أنشطة العمل عن طريق مشاهدة العاملين أثناء أدائهم للعمل، وعادة ما يقوم بعملية المشاهدة والرصد هذه القائمون بالدراسة أو أفراد مدربون للقيام بهذه المهمة ويتطلب استخدام هذه الوسيلة للتخطيط المسبق للأوقات التي سيزور خلالها القائمون بالملاحظة العاملين في مواقع عملهم، وتصميمها الاستمارة التي تساعد القائمين بالملاحظة على بسط البيانات المطلوبة، وعادة ما يتطلب استخدام هذه الوسيلة أيضا سلوكا خاصا من جانب القائمين بملاحظة يكفل تأكيد طبيعة الظروف التي يؤدي في ظلها العمل، رغم وجود القائمين بالملاحظة في مواقع العمل ويحدد نطاق استخدام هذه الوسيلة أنها تصلح فقط للأعمال التي يغرب عليها السلوك الظاهر ذو الطابع الجسماني المتكرر.

فهذا النوع من الأعمال هو الذي يمكن رصد الأنشطة عن طريق المشاهدة الخارجية في وقت قصير نسبيا، أما الأعمال التي يغلب عليها السلوك المستمر ذو الطابع العقلي فيعذر رصد أنشطتها عن طريق المشاهدة الخارجية، كما أن الأعمال التي تتسم أنشطتها بالتنوع ، تتطلب جعل فترة المشاهدة طويلة نسبيا حتى يمكن حصر ورصد مختلف الأنشطة التي يكون فيها عمله، فإذا أضفنا إلى ذلك أن هناك حدود لعدد الأفراد القائمين

بالعمل الذين يمكن للفرد الواحد مشاهدة أدائه ورصده في وقت واحد ، لا تتضح أن استخدامات هذه الوسيلة محدودة بحدود أنواع الأعمال التي تصلح لها وحدود الوقت والقوة البشرية التي تتطلبها.[1]

وبإسقاط ذلك على عملية التدريب نجد أنه يمكن اعتبار الملاحظة من أهم الأساليب تقييم جودة نظام التدريب، وتحديد نقاط القوة والضعف فيه، فضلاً على أنها تتميز بدرجة من الموضوعية، فهي تقيس الأدوار والسلوك الذي تتم مشاهدته، بالإضافة إلى أنها تفيد في إجراء المقارنة بين حال المتدرب قبل وبعد التدريب، ولكن بالمقابل تتميز بطول الوقت وكثرة التكاليف، وتعدد العوامل الداخلة في عملية الملاحظة واحتمال عدم التنبيه لبعضهما.

استبيانات التقويم:[2]

تهدف هذه الاستبيانات إلى الوقوف على المستوى الذي إليه الموقع ومدى صلاحية الطرق التدريبية المستخدمة ورؤية المدربين لها، كما تهدف هذه الاستبيانات إلى تحديد مدى الاحتياجات التدريبية الأخرى المرغوبة ومن أمثلتها استبيانات التقويم.

م البنود	عالية	متوسطة	منخفضة
1-أشعر أنني استفدت من التدريب بدرجة			

كما يمكن إضافة أسئلة مفتوحة يستجيب لها المتدرب كأن نقف على رأيه في الموضوعات التي أعجبته والتي لم تعجبه (التغذية العكسية) ويمكن سؤاله أيضاً يحقق من رغبات وأهداف وبسؤاله كما يلي:

هل حققت أهدافك الشخصية من الدورة وشملت كل نقاط التدريب أم لا، كما يمكن سؤاله ما هي مقترحاتك نحو رفع المستوى الدورة فيما بعد؟

أ **الاختبار**: يتعدد لطرح الذي يظهر فيه الاختبار كأسلوب ويرجع السبب في ذلك إلى الاختلاف في الغاية من الاختبار إذ نجد هناك من سيتعلمه لغرض الكشف عن المرشح المناسب للوظيفة كما يتعلمه آخرون بغرض تقييم الأداء للأفراد العاملين بالمؤسسة وهناك من يتعلمه أيضا بغية تقييم نتائج لتدريب إذ يتمكن الفرد المتدرب من خلاله معرفة نوعية التحصيل الذي اكتسبه كما يمكنه أيضا من التعرف على النقائص التي يتم تداركها في المستقبل بالإضافة إلى ذلك تظهر للمدرب ما إذا كان شرحه للمادة واضحا ومهما أولا.

---

[1] احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية والبحث التطبيقي، بيروت، لبنان، دار النهضة، 1983،ص340.

[2] رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي، 2001، ص175.

ب **المقابلة:** من خلال عملية المقابلة تتم إتاحة لفرصة لملاقاة المتدرب وجها لوجه، وتحليل شخصيته من واقع تصرفاته وسلوكه وميوله واتجاهاته وانفعالاته وآراءه، كذلك مباشرة على ما يستمتع به الشخص من ذكاء ولباقة وقدرة على التدرب والحكم على الأمور وغيرها من الصفات والخصائص وتعتمد المقابلة ومدى نجاحها على مهارة المقابل في إدارة دقة لمقابلة بنجاح وقدرته على النفاذ إلى أعماق النفس البشرية، وبذلك يعتمد بالدرجة الأولى على إتاحة خبراته ووفرة المعلومات في مجال دراسة وتحليل سلوك الأفراد واتجاهاتهم و مكوناتهم الشخصية الإنسانية هذا إلى جانب قوة ملاحظته وقدرته على استخلاص الحقائق والمعلومات المطلوبة على الفرد.[1]

ث **خطا تعميم الصفات** : يحدث ذلك عندما يقوم المشرف ببناء تقيمين العام لمرؤوسه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو صفة أو خاصية واحدة من صفات أو خصائص هذا المرؤوس فإذا وجده جيدا أو ضعيفا في خاصية معينة ، يعتبر جيدا أو ضعيفا في بقية الخصائص، فإذا أعطى المشرف موظفا من موظفيه تقديرا عاليا في الحضور في المواعيد مثلا فهو يعطيه تقديرا عالي ،ا أيضا في التعامل مع الزملاء السرعة في انجاز الأعمال وغيرها من العوامل التي لا ترتبط بالضرورة بالحضور في المواعيد، وهكذا فان هذا الخطأ يعكس عدم قدرة المقيم على التفرقة والتمييز بين الجوانب الأداء المختلفة للفرد.

ج **الخلط بين الهدف والوسيلة** : قد يرتكز المشرفون أو الموظفون على إجراءات العمل وليس الهدف المراد بلوغه عن طريق هذه الإجراءات فمثلا في وكالة لتوظيف الباحثين عن وظائف ، كان موظفا الوكالة يتولون مقابلة الأشخاص الذين يبحثون عن وظائف حتى يجدوا لهم الوظائف المناسبة وكان هؤلاء الموظفون يقيمون على أساس عدد المقابلات التي يجرونها، فكان الشغل الشاغل لهؤلاء الموظفين أن يتموا اكبر عدد ممكن من المقابلات بغض النظر عن النجاح في العثور على عمل للباحثين عنه، وبذلك يحول اهتمام الموظفين على الهدف إلى التركيز الشديد على الإجراءات ويروي لنا كذلك توفيق الحكم منه.

2 أخطاء عملية تقييم فعالية التدريب:

مهما كانت الدقة التي تتم بها عملية التقييم إلا وتوجد هناك بعض الأخطاء ويكون السبب تقييمها المشرفون على عملية التقييم، وذلك السبب شخصي أو عن عمل غير مقصود إلا أن الأمر الذي استدعى بنا إلى التطرق إلى هذه النقطة بالذات هو التأثير السلبي التي تأتي بهذه الأخطاء على فعالية التدريب وبالتالي

[1] محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر دار الجامعة الجديدة للنشر2007، ص154.

تؤدي إلى الانحراف عن الهدف التي أخذت من اجله العملية التدريبية، ومن بين الأخطاء الشائعة التي تقابل عملية التقييم نجد:[1]

أ **التساهل والتشدد**: قد نجد بعض المشرفين أشداء في تقييمهم ، بينما نجد الآخرين متهاونين أو متساهلين، وهناك أسباب كثيرة لذلك، قد يلجا المشرف إلى الشدة إذا كانت التقاويم سرية ولا تعرض على المرؤوسين، أو إذا كان يريد أن يضايق موظفا أو أن يعاقبه لأسباب لا تتعلق بالضرورة بالعمل الذي يؤديه وقد يلجا مشرف أخر إلى اللين أو التساهل إذا كانت التقارير ستناقش مع المرؤوسين، أو إذا كان يريد أن يظهر للإدارة أن العاملين في قسمه أكفاء، أو إذا كان يخشى انه إذا أعطى مرؤوسين تقديرات ضعيفة فانه سيتعرض للنقد من طرف رئيسه المباشر.

ب **الميل نحو الوسط(النزعة المركزية)** : قد يعطي بعض المشرفين جميعهم أو معظمهم تقديرات متوسطة وهذا الخطأ في الواقع هو أكثر الأخطاء شيوعا في التطبيق العلمي في مجال التقويم، ونتج هذا الخطأ في التقييم أما بجعل المشرفين بالفروق الفردية بين مرؤوسيهم، أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها أو لأنهم لا يريدون أن يظلموا أحدا أو يقفون في طريق ترقيته أو زيادة أجره، أو لأنه يغفلون أهمية تشجيع المنافسة بين الأفراد ولا يريدون أن يحدثو ا انقساما في مجموعاتهم لتمييز المجدين من الضعفاء، أو لأنهم يخشون أن يرقى الممتازون وينقلوا من أقسامهم فيتركون فجوى في هذه الأقسام

تصميم إستراتيجية التقييم:

إن نجاح أي برنامج أو عمليات متعلقة بالمنظمة مرتبط بمدى دقة الإستراتيجية التي صممت لإتمام تلك الغاية، وبالتالي فإنه لا غرابة إذا وجدنا أن عملية تقييم التدريب تتم وفق استراتيجيات تسمح من خلالها معرفة ما إذا كانت العملية التدريبية تتم بفعالية أم لا وفي هذا الإطار سوف نقوم بعرض الإستراتيجية المتبعة من خلال تقديم الشكل الموالي مع الشرح المفصل:

يمكن تصور الإستراتيجية الأساسية لتقييم التدريب في المصفوفة التالية:

[1] احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص300.

الشكل رقم(2–3): إستراتيجيات تقييم البرنامج التدريبي [1]

		مقياس معايير التدريب	
		بعد التدريب	قبل وبعد التدرب
مجموعات الدراسة	المجموعة التي تلقت التدريب	(1)	(2)
	المجموعة التي تلقت التدريب+مجموعة مقارنة تمثلها لكن لم تتلقى التدريب.	(3)	(4)

من خلال الشكل السابق تظهر مختلف الإستراتيجيات لتقييم البرنامج التدريبي:

الإستراتيجية رقم (1): في المصفوفة تقوم على تطبيق مقياس فعالية التدريب على الأفراد الذين تلقوا التدريب وطبيعته أن البيانات التي توفرها هذه الإستراتيجية لا تعطي أي أساس للمقارنة أو لتقدير مدى التغيير الذي أحدثه التدريب.

الإستراتيجية رقم (2): فتقوم هذه على تطبيق فعالية التدريب قبل بداية التدريب ثم بعد الانتهاء منه على الأفراد الذين تلقوا التدريب وهذه الإستراتيجية تفضل على الإستراتيجية الأولى من حيث أنها توفر أساسا للمقارنة بين بيانات الفعالية (مثل الأداء في العمل) قبل التدريب وبعده، وهي بهذا تمكن من قياس التغيير الذي حدث في الأداء، إلا أنها لا تمكننا من الجزم بأن هذا التغيير هو نتائج التدريب.

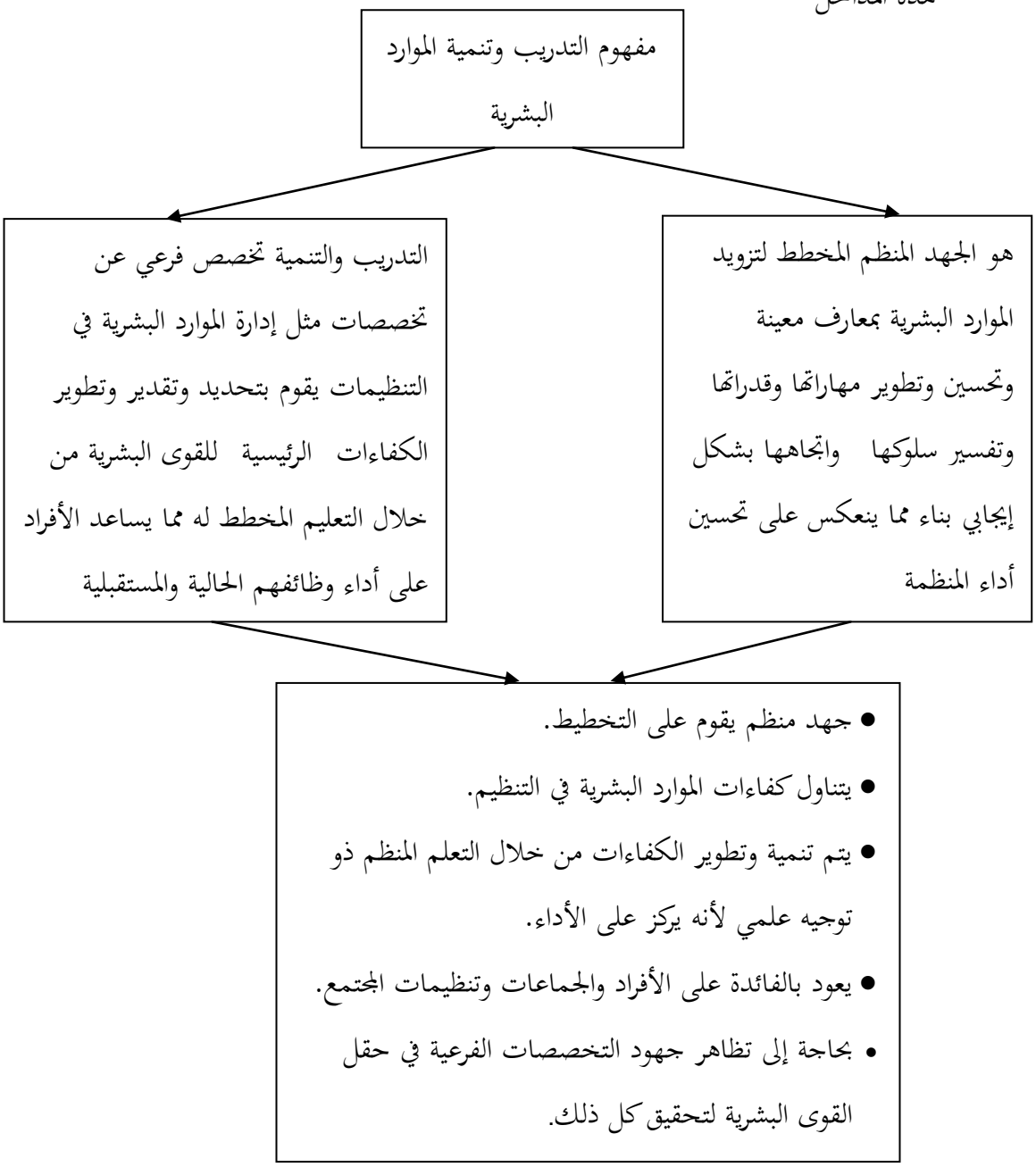
الإستراتيجية رقم (03): على تطبيق مقياس الفعالية يعد التدريب ليس فقط على الأفراد الذين تلقوا التدريب وإنما أيضاً على مجموعة أخرى من الأفراد وتماثل المجموعة التدريبية في كل الخصائص فيما عدا عدم تلقيها للتدريب، وتوافر مجموعة المقارنة يمكن من قياس الفروق بين سلوك أو فعالية الأفراد الذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوه، لكن هذه المقارنة تبقى ناقصة، حيث لا يمكن تحديدها إذا كان هذا الفرق قائماً قبل التدريب أو أن نتاج الخبرة التي اكتسبتها المجموعة التدريبية.

[1] أحمد صقر عاشور، مرجع سابق،ص30.

الإستراتيجية رقم (04): فهي أكثر الإستراتيجيات إحكاماً، فهي تقوم على قياس الفعالية قبل وبعد التدريب ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب وإنما أيضاً بالنسبة للذين لم يتلقوا التدريب(الأفراد والمجموعة المقارنة) وهي بذلك توفر بيانات على التغيير الذي طرأ على الأفراد الذين تلقوا التدريب وأيضاً على التغيير الذي طرأ على أفراد المقارنة، فإذا وجد أن التغيير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكثر من ذلك الذي طرأ على مجموعة المقارنة كان ذلك المؤشر لفاعلين التدريب، أما إذا لم يوجد اختلاف بين المجموعتين أو كان التغيير في مقياس الفعالية بالسالب (تدهور الأداء مثلاً) أو أقل بالنسبة لمجموعة التدريب إذا ما قورن بمجموعة المقارنة (المجموعة الضابطة) كان ذلك دليلا على عدم فعالية التدريب.

المطلب الثالث:علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية.

إن التدريب هو أحد مداخل تنمية الموارد البشرية، ومن المداخل الأخرى التعليم والإعداد والتأهيل قبل الخدمة والتطوير التنظيمي والاستفسارات. إن التدريب يجب أن يرتبط بفلسفة عمة تضم كل هذه المداخل



المصدر: باراك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،العدد السابع،جامعة شلف،ص278.

خاتمة الفصل:

لقد أصبح المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها إدارة الموارد البشرية، وذلك لرفع مردودية وكفاءتها الإنتاجية، وباعتباره الركيزة الأساسية القادرة على الابتكار والإبداع لذلك تسعى المنظمات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية.

وما ينطبق على المنظمات ينطبق على الأفراد، حيث أصبح كل موظف مطالب أن يعرف ويكتشف التطور للوظائف، وذلك من خلال التعامل مع المشاكل التي قد تحدث، وتطوير قدراته بما ينسجم ضروراتها واشتراطاتها فتنمية الموارد البشرية في كل جهد منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية وكذا التماشي مع التغيير التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات.

الفصل الثالث:

دراسة حالة للمؤسسة الإستشفائية العمومية "

مقدمة الفصل:

بعدما تناولنا من خلال الفصول السابقة لتنمية الموارد البشرية ونظام التدريب حيث وجدنا أنه في ظل التطورات والتغيرات الراهنة أصبح إلزاماً على المؤسسات الصحية التكيف مع التطورات بما يخدم أهدافها ومن هنا جاء هذا الفصل لدراسة دور نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية.

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية ميدانياً، من خلال دراسة كيفية مساهمة نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية، من خلال الاستعانة بتصميم استبيان يحوي مجموعة من المعلومات التي تساعدنا في دراسة الحالة والتي من خلالها سنعمل على تفسير المتغيرات التي يحتوي عليها الاستبيان عن طريق برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية الاستشفائية.

تقديم كامل للمؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية.

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصباً على تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية أين تم إجراء الدراسة الميدانية والتعريف بها من حيث الموقع، النشأة والتنظيم كما سنقوم بالتعريف بالمديرية الفرعية للموارد البشرية التي تم على مستواها إسقاط الجانب النظري من دراستنا.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة ومهامها.

1 -نشأة المؤسسة:

المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف" بالمدية سميت نسبة للرئيس السابق للجزائر، محمد بوضياف أو "سي الطيب الوطني" رمز من رموز الثورة الجزائرية، تقع المؤسسة جنوب شرق العاصمة على بعد 88كلم وعلى ارتفاع 950 م عن سطح البحر.

صارت القطاع الصحي بالمدية الذي يضم المستشفى مع جميع المراكز الصحية وقاعات العلاج على مستوى 11بلدية بالمدية وتحولت إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية بموجب أحكام المرسوم 140/07الصادر في 19مايو 2007المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية الصحية الجوارية وتنظيمها وسيرها.

2 -تعريف المؤسسة:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، وهي مؤسسة تهتم بالصحة العمومية، النشاطات التشخيصية والعلاجات الاستشفائية والطب الوقائي والصحة كمرفق عام يجب أن تضمن القواعد الأساسية لهذا الأخير، والتي تتمثل في المساواة والاستمرارية والملائمة.

3 -مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية:

تمثل المؤسسات الصحية حصن الدفاع الأول للمجتمع وذلك في مواجهة الأمراض والأوبئة المعدية، والتكفل التام والمتكامل والمتسلسل بالحاجات الصحية للسكان.

ومنذ إنشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية تعاملت مع كثير من الأمراض المعروفة وما استجد منها وهي تقوم بدور حيوي وفعال في معالجة والاهتمام بصحة وسلامة مرضاها، وتقدم لهم مجالاً واسعاً يسمح بتحليل كل نواحي مرضهم، وإمكانيات المعالجة بأفضل شكل وهذا يفترض التعاون الشامل بين عدد من المصالح في المؤسسة والتعاون مع مؤسسات صحية أخرى ذات الاختصاص.

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية في تولي على الخصوص المهام الآتية:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الاستشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفائي.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

زيادة على ذلك تهتم المؤسسة اهتماماً واسعاً في تدريب طلاب الطب وشبه الطبي وتطوير المعلومات للأطباء المعالجين والمعاملين في المجال الصحي، كما أنها انتهجت سياسة نشر الوعي الصحي بين أفراد المجتمع وذلك عن طريق المحاضرات والندوات.

ويتكون من العناصر التالية:

- ❖ مصلحة طب الأطفال.
- ❖ مصلحة جراحة الأطفال.
- ❖ مصلحة الإنعاش.
- ❖ مصلحة تركيب الأعضاء الاصطناعية.
- ❖ مصلحة الإعانة الطبية المستعجلة.
- ❖ مصلحة علم الأوبئة.
- ❖ مصلحة الاستعجالات الطبية والجراحية.
- ❖ مصلحة الطب الداخلي.
- ❖ مصلحة الأمراض الصدرية.
- ❖ مصلحة جراحة العظام.
- ❖ مصلحة الجراحة العامة.
- ❖ مصلحة طب العيون.

- ❖ مصلحة حقن الدم.
- ❖ مخبر التشريح المرضي.
- ❖ مصلحة الطب الشرعي.
- ❖ مصلحة الأمراض المعدية.
- ❖ مصلحة الولادة.
- ❖ مصلحة أمراض النساء والتوليد.
- ❖ مصلحة الأمراض السرطانية.
- ❖ مصلحة طب الأمراض العقلية.
- ❖ مصلحة الأنف والأذن والحنجرة.
- ❖ مصلحة المخبر المركزي.
- ❖ مصلحة الأشعة.
- ❖ مصلحة قاعة العمليات.
- ❖ مصلحة تصفية الدم والكلى.

إدارة الموارد البشرية:

إن مستقبل المؤسسات يرتبط مباشرة بالقدرة اللانهائية للعقل البشري، فهو عنصر مميز من عناصر الإنتاج إذ لا يمكن أن تتم المنظمات دون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة وذلك لأن الإنسان يرغب في المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز فهو عبارة عن طاقة ذهنية borainpawer، والقدرة الفكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فعال وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، ومن ثم فإذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه وإسناده العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته يزيد عطاؤه، وهذا ما يسعى إليه إدارة الموارد البشرية.

وعلينا أن نتناول في هذا الصدد مصطلحين هما الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية:

أ **تعريف الموارد البشرية:**

"الموارد البشرية هم كل الأفراد القادرين على العمل، وإذا أردنا أن نحسب الموارد البشرية لبلد ما، فإننا نطبق العلاقة التالية:

الموارد البشرية=عدد السكان الإجمالي – (الأطفال دون سن العمل+المسنين غير القادرين على العمل+ العاجزين عجز دائم)".

كما تعتبر الموارد البشرية المتاحة في المجتمع من حيث الكم والكيف، أحد دعائم الإنتاج فيه وإحدى العناصر التي يمكن من خلالها أن تنجح المؤسسة أو تفشل في تنفيذ خطة التنمية، وكثيراً ما يكون فقدان القدرات البشرية وليس عدم توفر الموارد المالية هو السبب في فشل برامج التنمية وعرقلة الاستثمارات وبذلك فإن الاستثمار في الموارد البشرية وتوجيهها وإرادتها هي العنصر الحاكم للتقدم والتنمية والتطوير، فالناتج الإجمالي الوطني في مجتمع ما هو إلا محصلة لأداء قوى العمل المنتجة في هذا المجتمع.

ب –تعريف إدارة الموارد البشرية:

يطلق على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات تسميات مختلفة منها: إدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين، إدارة الموارد البشرية، وهذا الأخير يعد اصطلاحاً حديثاً حل محل إدارة الأفراد والتسميات الأخرى، وقد كانت سنة 1990هي نقطة التحول حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة مختصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، ليماشى مع الدور الاستراتيجي للموارد بالمؤسسات الاقتصادية، وقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، لذلك سنتناول مجموعة من التعاريف للمختصين في هذا المجال.

–تعريف الخبرات:

يتفق معظم الخبراء والممارسين أن هناك خمس وظائف أساسية يؤديها المديرون وتتمثل في: التخطيط، التنظيم، تكوين، تنمية الكفاءات والرقابة، الجدير بالذكر أن هذه الوظائف تمثل في مجملها عناصر العلمية الإدارية.

ت –أهمية إدارة الموارد البشرية:

ترتبط بأهمية العنصر البشري نفسه ولابد من توفر الكفاءات الجيدة على الأداء والعطاء المتميز، رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة للتأهيل والتدريب ويرجع الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية لعدة عوامل منها:

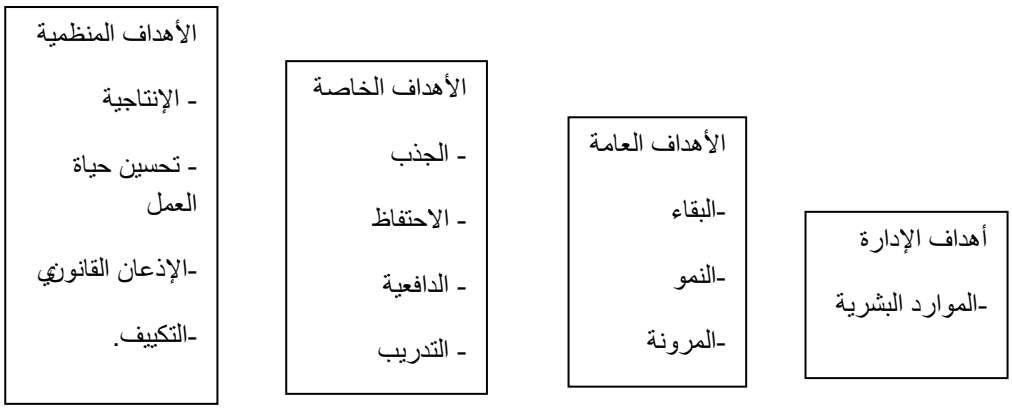
- ✓ التوسع والتطور الذي يتطلب تنمية موارد بشرية قادرة على استيعاب التغيرات بل وإحداثها.
- ✓ ارتفاع مستوى التعليم الذي صاحبه ارتفاع تكلفة العمل الإنساني من حيث الأجور.
- ✓ اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال عن طريق إصدار قوانين وتشريعات.
- ✓ زيادة دور النقابات والمنظمات العمالية وإتباع نظم وسياسات أكثر عدالة في التعامل مع العنصر البشري.
- ✓ تزايد الإدراك بأهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية.
- ✓ قدرة هذه الإدارة على توجيه الأداء البشري والتأثير عليه مما يحقق المزيد من الكفاءة.
- ✓ بواسطتها يتحدد حجم ونوعية الموارد البشرية اللازمة في المؤسسة.
- ✓ تغير نظرة العمال إلى الوظيفة حيث أصبحوا يتطلعون للاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات.
- ✓ كونها تسعى إلى ربط أهداف المنظمة بالأهداف العاملين.
- ✓ تنوع خصائص الأفراد، قدراتهم، دوافعهم واتجاهاتهم.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تكوين قوة عمل منتجة، مستقرة، فعالة وتعويض الأفراد عن جهودهم والمحافظة عليهم وتزويدهم بالتدريب، وفرص التنمية المستمرة وكل ذلك بناء على تقييم موضوعي للأداء، ويمكن تحليل هذا الهدف العام إلى أهداف فرعية هي:

- الأهداف الاجتماعية.
- أهداف العاملين.
- أهداف المنظمة.

الشكل (3-1): أهداف إدارة الموارد البشرية.



تنظيم إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية اعتبر مهمة كونها تساهم في تعزيز فاعلية المنظمة ونقل رسالاتها إلى ميدان عملها، فمثل هذه الأهمية لا يمكن أن تحقق إلا من خلال الدور الحقيقي لتلك الإدارة سواءا على التخطيط أو التنفيذ في المنظمة.

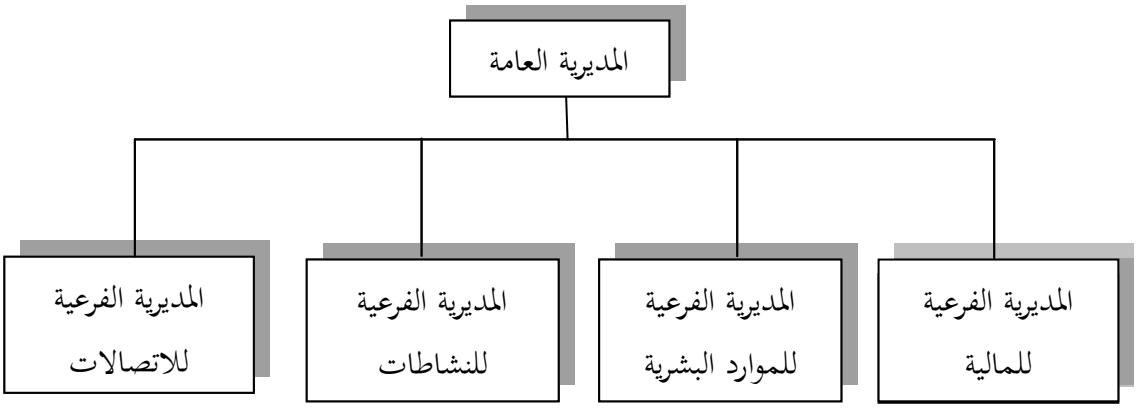
ولكي يظهر دور الإدارة الموارد البشرية بشكل أوضح وينعكس بنتائج ايجابية على صعيد المنظمة.فلا بد أن يكون لتلك الإدارة حضور وظيفي وبنائي في هيكل المنظمة بشكل عام، أي لا بد أن يحدد موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي الخاص عندما يراد لها أن تتحرك بحرية أوسع على المستويات التنظيمية المختلفة العامة وأعمال الوظيفة.

1 -مواقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة:

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً إستراتيجياً وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها:

- نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
- نمط العاملين في المنظمة.

الشكل (3-2): موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.



تعريف المديريات الفرعية:

- **المديرية الفرعية للمالية والوسائل:**

تهتم بكل ما يتعلق بالميزانية والاعتمادات المالية فتعمل على إعداد مشروع ميزانية المؤسسة على أساس اقتراحات لمختلف المديريات والمصالح ومتابعة تنفيذ الميزانية، كما تتابع تمويل مختلف المصالح ومسك الدفاتر المحاسبية، تعتمد المديرية أثناء القيام بمهامها على المكاتب التالية:

مكتب الميزانية والمحاسبة.

مكتب الصفقات العمومية.

مكتب الوسائل العامة والهياكل.

- **المديرية الفرعية للموارد البشرية:**

تتضمن هذه المديرية تسيير المسار للمستخدمين والتوظيف كما تعمل على إعداد وتنفيذ مخططات الموارد البشرية للمؤسسة، ومخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لموظفيها، كما أنها تعتمد أثناء القيام بمهامها على المكاتب التالية:

مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

مكتب التكوين.

- **المديرية الفرعية للمصالح الصحية:**

تعد المديرية الفرعية للمصالح الصحية هي المسؤولة عن توفير وتقديم ومتابعة الخدمات الصحية بأشكالها المختلفة من الخدمات التعزيزية والخدمات الوقائية والخدمات العلاجية وتهتم بترقية وتنمية الأنشطة الصحية في المؤسسة لفائدة المريض تشتمل هذه المديرية على ثلاث مكاتب:

مكتب الوقاية ونظافة المحيط.

مكتب القبول والتقاعد وحساب التكاليف.

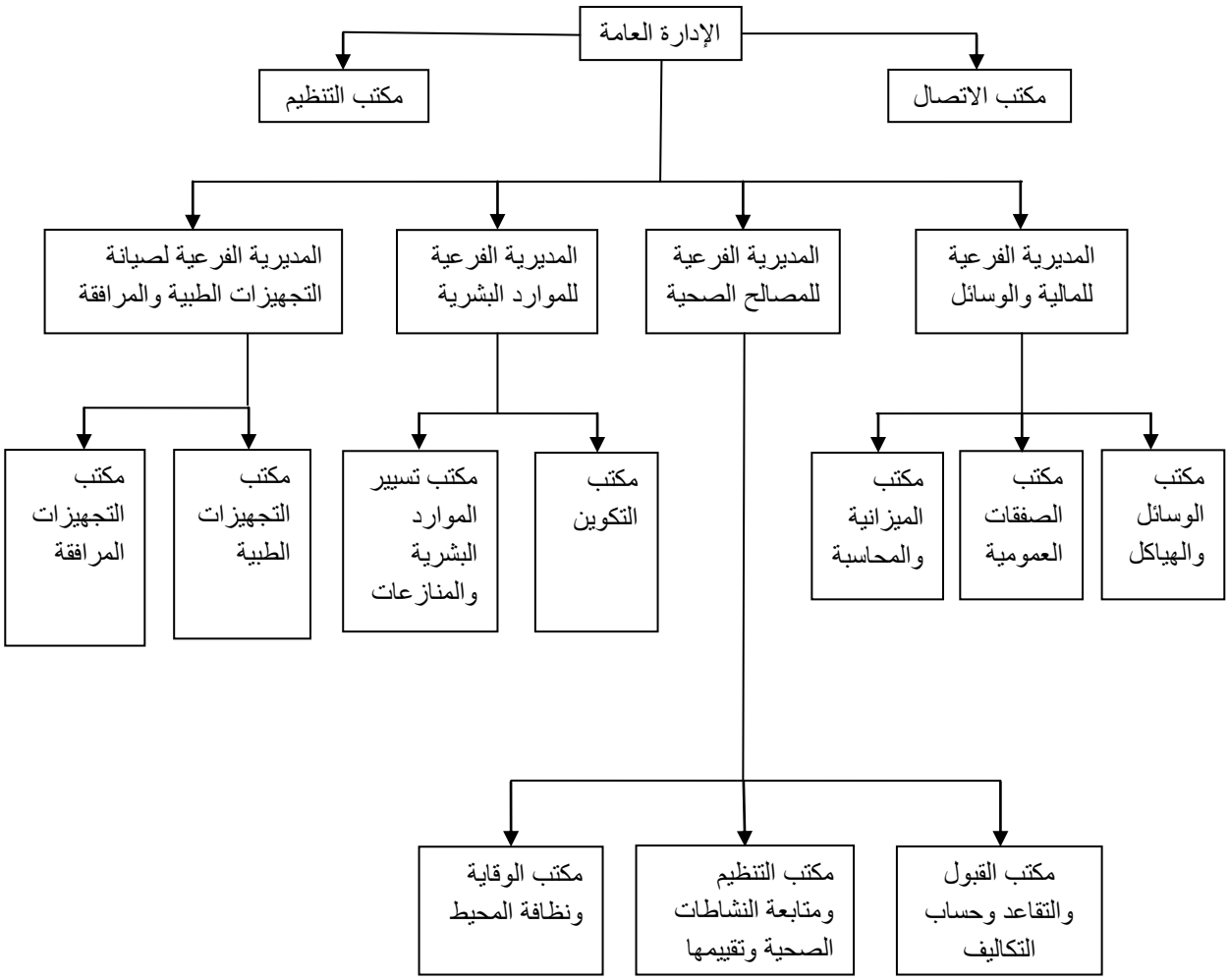
مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

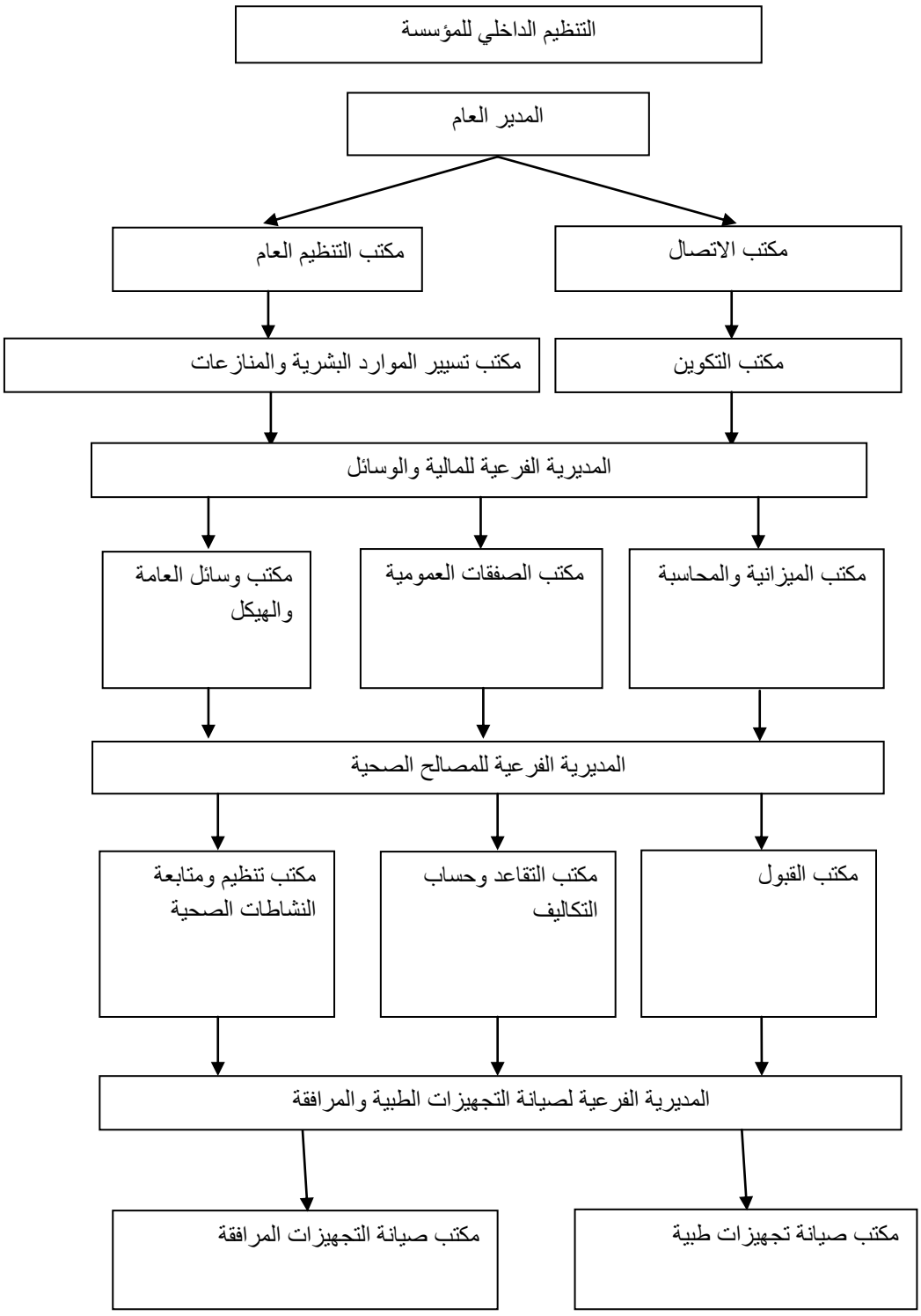
- **المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:** لم تنشأ بعد على مستوى المؤسسة بسبب عدم وجود القرار المحدد لشروط التعيين في المنصب العالي والذي هو قصد الدراسة على مستوى وزارة الصحة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية وأهدافها:

المديريات التي تضمها موضحة في الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل التالي:

شكل(3-3):الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية.




التنظيم الداخلي للمؤسسة
المدير العام
مكتب التنظيم العام
مكتب الاتصال
مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات
مكتب التكوين
المديرية الفرعية للمالية والوسائل
مكتب وسائل العامة والهيكل
مكتب الصفقات العمومية
مكتب الميزانية والمحاسبة
المديرية الفرعية للمصالح الصحية
مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية
مكتب التقاعد وحساب التكاليف
مكتب القبول
المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والمرافقة
مكتب صيانة التجهيزات المرافقة
مكتب صيانة تجهيزات طبية

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية: [1]

المؤسسة الاستشفائية العمومية بالمدية تطمح لتحقيق أهداف إستراتيجية تمكنها من تحسين الخدمات الصحية لاحتلاله مكانة مميزة بين باقي المؤسسات الصحية لأخرى فنجد من بين أهداف المؤسسة الاستشفائية ما يلي:

- يضمن تنظيم توسيع الإسعافات وبرمجتها.
- يطبق نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة تكييف والتأهيل الوظيفي والاستشفاء.
- يساهم في إعادة تأهيل المستخدمين المصالح الصحية وتحسين مستواهم.
- تنظيم المؤسسة العمومية الاستشفائية في وحدات جيوصحية تغطي مجموعة سكانية معينة.
- يهدف إلى استعمال التكوين كأداة لتحسين الخدمات الصحية والتسيير الاستشفائي.

[1] المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف، تسيير الموارد البشرية.

المبحث الثاني:بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة البحث؛والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي؛والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث؛إن نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي أدت بنا إلى استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبيان.

والاستبيان هو وسيلة من وسائل جمع البيانات ويأتي ذلك عن طريق استمارة تنظم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث؛والتي توجه الأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية وكمية و كيفية.

المطلب الأول:الإطار المنهجي للدراسة

1- مجال الدراسة:

أ-المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني للدراسة الميدانية لبحثنا في المؤسسة العمومية ذات طابع عمومي "المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف المدية".

ب-المجال الزمني: تم تطبيق الدراسة الميدانية لدى المؤسسة الاستشفائية العمومية "محمد بوضياف المدية"المتعلقة ببحثنا ابتداءا من شهر أفريل 2016-2017

ج-المجال البشري :يتألف مجتمع البحث للمؤسسة الاستشفائية العمومية "محمد بوضياف "من مجموعة من العمال الإداريين والمتمثل في 53عامل على اختلاف مستوياتهم،وقد تم اختيار العينة والتي تتمثل في 30 فرد وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي.

2-أدوات الدراسة:لقد وضعت العلوم الإنسانية كباقي العلوم الأخرى وسائل من اجل تفحص الواقع ؛إذ بمجرد تحديد المشكلة (موضوع البحث) بصفة نهائية يجب الانتقال التنظيم عملية جمع المعطيات الضرورية للتحقيق؛ لهذا نجد أن أدوات الدراسة المستخدمة بغرض الحصول على المعلومات من ميدان الواقع متعددة ومتنوعة ولقد تم استخدام البعض منها نذكر:

–الاستبيان: يعرف الاستبيان على انه تقنية مباشرة للتقصي العلمي؛تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بمقارنات رقمية ومن اجل دراستنا قمنا بتوزيع استبيان على العينة المخصصة للدراسة ؛والاستبيان كان من النوع المغلق أي أن الإجابة تكون بوضع علامة (×) داخل المربعات المخصصة لها ؛حيث اعتمد الاستبيان على جزأين هما:

–الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية وتعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة؛ ومن أهم المتغيرات الشخصية للعاملين؛ الجنس؛ العمر؛ المستوى الدراسي؛ مدة الخدمة.

–الجزء الثاني: يشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانة حيث تضمنت أداة الدراسة على 16 عبارة وهي مقسمة إلى محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: عبارة من عبارات تصف تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة ؛العبارات من (1–8) وتقابل كل عبارات المحور قائمة تحمل العبارات التالية :(موافق بشدة ؛موافق ؛محايد؛غير موافق ؛غير موافق بشدة)

المحور الثاني: عبارات تبين اهتمام المنظمة بنظام التدريب؛ العبارات من (9–16) وتقابل كل عبارة من عبارات المحور قائمة تحمل العبارات التالية:(موافق بشدة؛موافق ؛محايد ؛غير موافق ؛غير موافق بشدة).

- ثبات وصدق الدراسة:

اعتمد الطالب في ثبات وصدق الدراسة على وسيلتين، على وسيلة الثبات وصدق الاتساق الداخلي

اعتمد الباحث في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بآرائهم، حيث تم تثبيت وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعاد الطالب عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم الاستبيان النهائي على الأساتذة الذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء العبارات.

أ- اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل ان يشرع الطالب في الدراسة قاما باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة المتكونة من 30 مفردة.

الجدول رقم(3-1): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

Shapiro-Wilk اختبار شابيرو		Kolmogorov-Smirnov اختبار كولموقروف	
عدد مفردات العينة	Sig. القيمة الاحتمالية	عدد مفردات العينة	Sig. القيمة الاحتمالية
30	0.619	30	0.200

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (3-1) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو (Shapiro-Wilk) جاء باحتمالية معنوية **0.374** كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) باحتمالية معنوية **0.200** ومنه يتضح أن القيمة الاحتمالي للاختبارين اكبر من 0.05 وهذا ما يدل على أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن حجم عينة دراسة الحال اقل من 50 ، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية للاختبار كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) **0.200** وهي اكبر من 0.05 وعليه فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

ب- ثبات الاستبيان:

جدول رقم(3-2): قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور النظام التدريب	8	0.764
2	محور تنمية الموارد البشرية	8	0.738
الثبات العام للاستبيان		**16**	**0.855**

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

يتضح من الجدول رقم (3-2) أن معامل الثبات لعبارات المحاور و الاستبيان ككل جاءت بمقدار اكبر من 0.700 و هذا ما يدل على ثبات أداة الاستبيان و إمكانية استخدامه في الدراسة.

ج- الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (3-3):الصدق الداخلي للمحور الأول من الاستبيان.

الرقم	الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الاحتمالية
	محور نظام التدريب	1	
1	تهتم مؤسستك بتدريب عمالها.	0.418**	0.021
2	تنظم مؤسستك دورات تدريبية بصفة دورية.	0.616**	0.000
3	يساعدك التدريب على تطوير قدراتك ومهاراتك.	0.406**	0.026
4	يساهم التدريب في الرفع من مستوى المورد البشري بسهولة وجودة عالية.	0.773**	0.000
5	يعمل التدريب على تحفيز العامل للارتقاء إلى مكانة أفضل.	0.883**	0.000
6	الاهتمام بتدريب المورد البشري هو احد الأسباب لنجاح مؤسستك.	0.502**	0.005
7	ترتكز المؤسسة على تدريب عماله للحصول على عمال متميزين في نوعهم.	0.746**	0.000
8	يساعد التدريب على امتلاك القدرة على الإبداع.	0.692**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين جميع الأسئلة ومحاورها دالة عند مستوى دلالة احتمالية اقل من 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية للأغلب العبارات اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية تدل على ارتباط العبارات التي تضمنها كل محور.

الجدول رقم (3-4): الصدق الداخلي للمحور الثاني من الاستبيان.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور تنمية الموارد البشرية	1	
9	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات مواردها البشرية.	.5360**	20.00
10	تنمية المورد البشري بعد استثمار للمؤسسة.	.4610**	100.0
11	تنمية المورد البشري يساعد على خلق موارد بشرية مؤهلة.	.5240**	30.00
12	يعد الاهتمام المتزايد بتنمية المورد البشري من أولويات المؤسسة.	0.661**	**0.000**
13	يعد المورد البشري عنصر جوهري في نجاح المؤسسة.	.5810**	10.00
14	تمتلك المؤسسة قدرات عالية من الموارد البشرية تساعدها على الاستجابة لمختلف التغيرات.	.5400**	20.00
15	يتم تأهيل العاملين من خلال تنمية مهاراتهم ضمن خطة محددة.	.6680**	000.0
16	يتم تأهيل العملين من خلال إرسالهم لإكمال دراساتهم.	.8410**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين جميع الأسئلة ومحاورها دالة عند مستوى دلالة احتمالية اقل من 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية للأغلب العبارات اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية تدل على ارتباط العبارات التي تضمنها كل محور.

الأدوات الإحصائية المستخدمة عن طريق برنامج (spss):

- قياس الثبات بالاعتماد على **(alpha de crombch)** .
- قياس الاتساق الداخلي بالاعتماد على معا لم **(spearman)** .
- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية **(histogrammes)** وهذا عن طريق الوصف بالرسوم البيانية
- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة التابعة و التابعة **(statistiques descriptives)** بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد على (**regression**).

– قيمة الوسط المرجح والأوزان المؤوية ودرجات الموافقة لمحاور الاستبيان، تم تحضيره يدويا ، بناء على درجات سلم ليكرت الخماسي.

جدول رقم(3–5):قيمة الوسط المرجح والأوزان المؤوية ودرجات الموافقة لمحاور الاستبيان.

الوسط المرجح	الأوزان المؤوية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.8	0.2 إلى 0.36	ضعيفة جدا
من 1.8 إلى 2.6	0.36 إلى 0.52	ضعيفة
من 2.6 إلى 3.4	0.25 إلى 0.68	متوسطة
من 3.4 إلى 4.2	0.68 إلى 0.84	عالية
من 4.2 إلى 5	0.84 إلى 100	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss.

المطلب الثاني:عرض وتحليل نتائج الدراسة.

أولا:توزيع أفراد العينة حسب الجنس والعمر:

فيما يلي يتم عرض وتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس والعمر

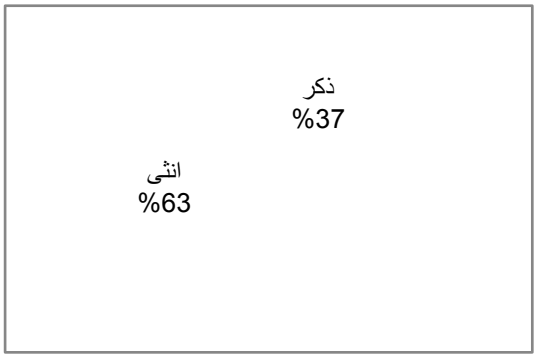
1–الجنس:

الجدول رقم(3–6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	11	%36.7
أنثى	19	%63.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج (spss).

الشكل رقم (3–4): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج (spss).

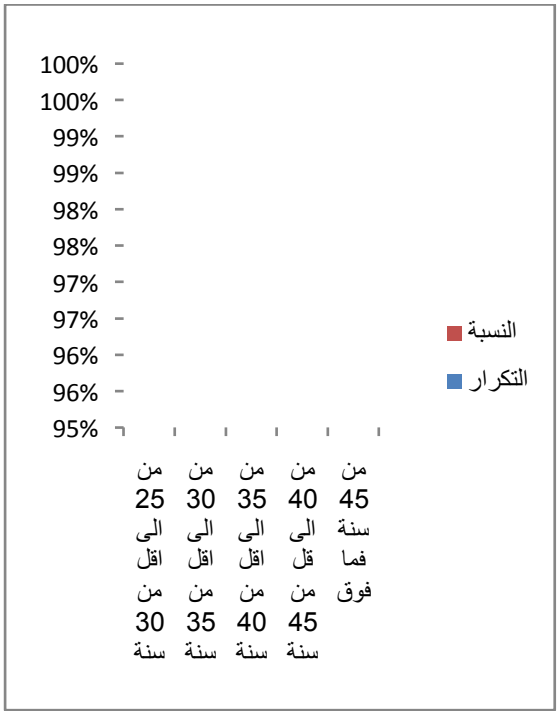
2- الفئات العمرية:

الجدول رقم(3-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية

العمر	التكرار	النسبة
من 25 الى اقل من 30 سنة	7	%23.3
من 30 الى اقل من 35 سنة	6	%20
من 35 الى اقل من 40 سنة	9	%30
من 40 الى قل من 45 سنة	4	%13.3
من 45 سنة فما فوق	4	%13.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج (spss).

الشكل رقم(3-5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد ا الطالبين بناءا على نتائج (spss).

ثانيا:توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي وسنوات الاقدمية.

1-المستوى الدراسي:

الجدول رقم(3-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة
ثانوي او اقل	6	%20
جامعي	17	%56.7
ما بعد التدرج	3	%10
اخرى	4	%13
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج (spss).

الشكل رقم(3-6): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج (spss)

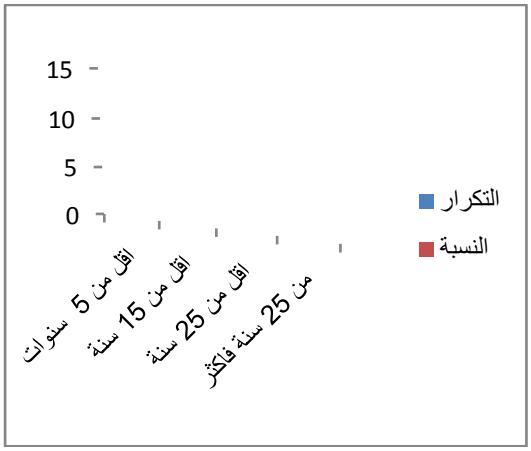
2- سنوات الاقدمية:

الجدول رقم(3-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير لاقدمية.

الاقدمية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	9	%30
اقل من 15 سنة	13	%43
اقل من 25 سنة	4	%13
من 25 سنة فأكثر	4	%13
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج (spss).

الشكل رقم (3-7): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الاقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج (spss).

ثالثا: التحليل الوصفي للمتغير المستقل نظام تدريب.

جدول رقم(3-10): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور نظام تدريب.

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	5	4	3	2	1				
1	4	1	4	3	1	3.70	0.952	5	عالية
2	4	9	4	12	1	3.10	1.185	8	متوسط
3	13	17	-	-	-	4.43	0.504	1	عالية جدا
4	9	3	3	4	1	3.83	1.117	4	عالية
5	7	17	4	2	-	3.97	0.809	3	عالية
6	10	14	4	1	1	4.03	0.964	2	عالية
7	7	12	2	8	1	3.53	1.224	6	عالية
8	7	12	5	1	5	3.50	1.358	7	عالية
محور نظام التدريب						**3.76**	**0.641**	**-**	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج(spss)

يتضح من الجدول رقم(3-10) أن المتوسط الحسابي لمحور نظام التدريب جاء ب**3.76** يعني درجة موافقة عالية ومنه فان الموظفين يوافقون على وجود نظام تدريبي مناسب في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف المدية، وهذا ما يثبت صحته العبارات1-3-4-5-6-7-8 الذي جاءت بدرجة موافقة عالية:

1- تهتم مؤسستك بتدريب عمالها.

2- يساعدك التدريب على تطوير قدراتك ومهاراتك.

3-يساهم التدريب في الرفع من مستوى المورد البشري بسهولة وجودة عالية.

4-يعمل التدريب على تحفيز العامل للارتقاء إلى مكانة أفضل.

5-الاهتمام بتدريب المورد البشري هو احد الأسباب لنجاح مؤسستك.

6-ترتكز المؤسسة على تدريب عماله للحصول على عمال متميزين في نوعهم.

7- يساعد التدريب على امتلاك القدرة على الإبداع.

وبالنظر للعبارة 2 تنظم مؤسستك دورات تدريبية بصفة دورية نجد أنها جاءت بدرجة موافقة متوسطة وهذا يعني وجود نقص في توفر هذا العنصر بالمؤسسة الاستشفائية لولاية المدية.

كما جاء الانحراف المعياري ب **0.641** وهذا دليل على تقارب أراء الموظفين وعدم تشتتها.

رابعا: التحليل الوصفي للمتغير التابع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف المدية.

جدول رقم(3-11): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف المدية.

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	5	4	3	2	1				
9	3	17	4	5	1	3.53	1.008	5	عالية
10	7	18	3	2	-	4.00	0.788	3	عالية
11	10	16	3	1	-	4.17	0.747	2	عالية
12	7	11	8	3	1	3.67	1.061	6	عالية
13	11	15	3	1	-	4.20	0.761	1	عالية
14	3	17	4	5	1	3.54	1.007	4	عالية
15	1	15	5	5	4	3.13	1.167	7	متوسطة
16	5	9	4	4	8	2.97	1.497	8	متوسطة
محور تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف المدية.						**3.65**	**0.612**	**-**	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج(spss)

يتضح من الجدول رقم(3-11) أن المتوسط الحسابي للمعتقدات التنظيمية جاء ب **3.65** يعني درجة موافقة عالية ومنه فان الموظفين يوافقون على أن المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف المدية تعمل على تنمية مواردها البشرية وهذا ما يثبت صحته العبارات 9-10-11-12-13-14-الذي جاءت بدرجة موافقة عالية:

9- تعمل المؤسسة على تطوير مهارات مواردها البشرية.

10- تنمية المورد البشري بعد استثمار للمؤسسة.

11- تنمية المورد البشري يساعد على خلق موارد بشرية مؤهلة.

12- يعد الاهتمام المتزايد بتنمية المورد البشري من أولويات المؤسسة.

13- يعد المورد البشري عنصر جوهري في نجاح المؤسسة.

14- تمتلك المؤسسة قدرات عالية من الموارد البشرية تساعدها على الاستجابة لمختلف التغيرات.

وبالنظر للعبارات 15-16 جاءت بدرجة موافقة متوسطة يعني وجود نقص في توفر هذه العناصر بالمؤسسة الاستشفائية لولاية المدية:

15- يتم تأهيل العاملين من خلال تنمية مهاراتهم ضمن خطة محددة.

16- يتم تأهيل العملين من خلال إرسالهم لإكمال دراساتهم.

كما جاء الانحراف المعياري ب **0.612** وهذا دليل على تقارب أراء الموظفين وعدم تشتتها.

خامسا: اختبار فرضيات الدراسة

أ-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد فورق ذات دلالة إحصائية لمحور نظام التدريب تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05 .

H1: يوجد فورق ذات دلالة إحصائية لمحور نظام التدريب تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05 .

الجدول رقم (3-12):نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول محور نظام التدريب حسب متغير الجنس.

	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق (levene test)	قيمةt	مستوى المعنوية	النتيجة
محور نظام التدريب	ذكر	11	3.5795	0.56533	0.2888	-1.197	0.241	لا توجد فروق
	انثى	19	3.8684	0.67376				

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج (spss).

من خلال الجدول يتضح انه لا يوجد فروق إحصائية بين متغير الجنس حول محور نظام التدريب في المؤسسة الاستشفائية بولاية المدية، حيث إن القيمة الاحتمالية لجميع المتغيرات جاءت بمقدار اكبر من 0.05 ومنه لا يوجد اختلاف في اتجاهات الموظفين لهذا المحور.

الجدول رقم (3-13):نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول محور نظام التدريب حسب متغيرات الفئات العمرية و المستوى الدراسي و سنوات الاقدمية.

نظام التدريب / المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
الفئات العمرية	بين المجموعات	1.190	0.297	0.691	0.605	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	10.759	0.430			
المستوى الدراسي	بين المجموعات	0.441	0.147	0.332	0.802	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	11.507	0.443			
سنوات الاقدمية	بين المجموعات	1.014	0.338	0.804	0.503	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	10.935	0.421			

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-13) يتضح انه لا يوجد فروق إحصائية بين المتغيرات الشخصية حول محور نظام التدريب في المؤسسة الاستشفائية بولاية المدية، حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع المتغيرات جاءت بمقدار اكبر من 0.05 ومنه لا يوجد اختلاف في اتجاهات الموظفين لهذا المحور.

ب-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محور تنمية الموارد بشرية تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05 .

H1: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محور تنمية الموارد بشرية تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة **0.05** .

الجدول رقم (3-14):نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول محور تنمية الموارد بشرية حسب متغير الجنس.

	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	قيمةt	مستوى المعنوية	النتيجة
محور تنمية الموارد بشرية	ذكر	11	3.4205	0.58703	-0.36244	-1.603	0.120	لا توجد فروق
	انثى	19	3.7829	0.60214				

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح انه لا يوجد فروق إحصائية بين متغير الجنس حول محور تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية بولاية المدية، حيث إن القيمة الاحتمالية لجميع المتغيرات جاءت بمقدار اكبر من 0.05 ومنه لا يوجد اختلاف في اتجاهات الموظفين لهذا المحور.

ب – بناءا على نتائج (spss)

الجدول رقم (3-15): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول محور تنمية الموارد البشرية حسب متغيرات الفئات العمرية و المستوى الدراسي و سنوات الاقدمية.

تنمية الموارد البشرية / المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
الفئات العمرية	بين المجموعات	0.977	0.244	0.616	0.655	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	9.911	0.396			
المستوى الدراسي	بين المجموعات	0.802	0.267	0.689	0.567	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	10.085	0.388			
سنوات الاقدمية	بين المجموعات	1.199	0.400	1.073	0.378	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	9.688	0.373			

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج (spss).

من خلال الجدول يتضح انه لا يوجد فروق إحصائية بين المتغيرات الشخصية حول محور تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية بولاية المدية، حيث إن القيمة الاحتمالية لجميع المتغيرات جاءت بمقدار اكبر من 0.05 ومنه لا يوجد اختلاف في اتجاهات الموظفين لهذا المحور.

ج–اختبار الفرضية الرئيسية:

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف المدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف المدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3–16): نتائج اختبار الانحدار البسيط لنظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية .

البيان	المتغير المستقل: نظام التدريب				
المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف المدية	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.729	0.532	0.696	5.641	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج(spss)

يوضح الجدول أعلاه أثر نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف المدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.729** بين نظام التدريب و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف المدية ، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.532** أي أن ما قيمة **0.532** من التغيرات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف ناتجة عن نظام التدريب.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار

B = 0.696 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في نظام التدريب يؤدي إلى زيادة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف المدية بقيمة **0.696** .

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **5.641** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف المدية عند مستوى الدلالة **0.05**

معادلة الانحدار البسيط:

$$Y = 1.030 + 0.696\ x$$

Y: تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف المدية.

X: نظام التدريب في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف المدية.

خاتمة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة دور نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف ، بداية إعطاء لمحة عن المؤسسة محل الدراسة ثم وضحنا المنهج والأدوات المستخدمة المتمثلة في الاستبيان المرفق بالمقابلة، ثم اعتمدنا على وصف تحليل متغيرات الدراسة ثم التحقق من الفرضيات ومنه خلصنا إلى النتائج التالية:

1 نتائج تحليل المتغيرات الشخصية:

- نسبة الإناث لعينة الدراسة اكبر من نسبة الذكور.
- نسبة العمر من 35 سنة الى 40 سنة هي اكبر نسبة للفئات العمرية في المؤسسة الاستشفائية لولاية المدية.
- نسبة الجامعين هي اكبر نسبة للمستوى الدراسي في المؤسسة الاستشفائية لولاية المدية.
- نسبة الخبرة لفئة اقل من 15 سنة هي الغالبة في المؤسسة الاستشفائية لولاية المدية.

2 نتائج تحليل متغير نظام التدريب:

- تقديرات الموظفين حول محور نظام تدريب جاءت بدرجة عالية.

3 -نتائج تحليل متغير تنمية الموارد البشرية:

- تقديرات الموظفين حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف المدية بدرجة عالية.

4 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد فورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محور نظام التدريب تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05 .
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محور تنمية الموارد بشرية تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05 .

5 -نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين لنظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف المدية عند مستوى الدلالة 0.05.

الخاتمـــــة

من خلال الدراسة لموضوع بحثنا المتعلق بدور نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية قد توصل إلى انه لا بد على المؤسسات أن تتبنى النظام التدريبي بشكل دائم داخل المنظمة، لأنه بذلك يضمن لها تنمية مواردها البشرية بصفة دائمة ومنتظمة مما يجعلها في ال ريادة وكذا مدى مسايرتها لكل ماهو جديد وكذا اكتساب التكنولوجيا الحديثة ومواكبتها مما يضمن لها توفير الخبرات والمهارات لدى أفرادها وهذا من خلال قيامهم بالعملية التدريبية التي تعمل على مساعدتهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم والتي بذلك تضمن لها تحقيقي الأهداف المسطرة من خلال المنظمة.

اختبار الفرضيات.

الفرضية الأولى: المقصود بتنمية الموارد البشرية على إنها الزيادة في العمليات المتعلقة بالمعرفة وكذا المهارات والقدرات والخبرات لدى الموارد البشرية، حيث تمثل تنمية الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية في تعديل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات وذلك من خلال مختلف الجوانب العلمية والعملية والفنية والسلوكية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

الفرضية الثانية.

يقصد بالتدريب تزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف والقدرات والعمل على تنمية وتطوير المهارات والسلوكيات وذلك من خلال الاعتماد على مراحل التدريب وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة.

لنظام التدريب دور في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية " المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية" وذلك من خلال النتائج التحليلية التي قمنا بها،واستنادا على معادلة الانحدار تبين أن نظام التدريب يؤثر على تنمية الموارد البشرية،ولهذا نختار الفرضية البديلة.

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى النتائج والتوصيات:

النتائج:

- يهدف التدريب إلى تنمية القدرات والمهارات وزيادة المعارف والمعلومات.
- تنمية الموارد البشرية هي عملية زيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى القوى العاملة.

- إن التدريب ما هو إلا نظام فرعي ينطوي تحت نظام فرعي أخر وهو نظام تنمية الموارد البشرية.
- إن النجاح الفعلي لعملية التدريب في المؤسسة يكون انطلاقا من التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية.
- يعتبر التدريب من أهم الطرق الرئيسية لتنمية الموارد البشرية.
- العمل على تنمية الموارد البشرية باستمرار.

التوصيات:

- ترشيح فكرة أن الموارد البشرية هي أصل من أصول المنظمة.
- يجب على المنظمة تحديد الاحتياجات التدريبية ونوعيتها وكيفيتها تحديدا دقيقا.
- إعادة النظر في التدريب من قبل المسؤولين وبأنه استثمار فعال له نتائج لاحقة.
- يجب على المنظمة تخصيص ميزانية لتدريب.
- يجب على المنظمة تنظيم دورات درسيه سواءا داخليا أو خارجيا لتطوير عمالها.
- الاعتماد على طرق التدريب العصرية وذلك من خلال إعداد خطط وبرامج.

قائمة المراجع

❖ **الكتب باللغة العربية:**

1-محمد حسن محمد حمادات، **وظائف وقضاء معاصرة في الإدارة التربوية**، الطبعة الأولى، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

2-إسماعيل العومي، **التنمية الاقتصادية في الدول العربية والمغرب العربي** ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1994.

3-محمد الصادق، **إدارة التنمية وطموحات التنمية المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، عمان، الأردن، 1983.

4-منال طلعت محمود، **الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي** ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.

5-محمد الحسين لعجيمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية** ،دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.

6-بوحنفية، **قوى تنمية الموارد البشرية في ظل الحركة وجمع المعلومات** ، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى ،عمان، الأردن، 2010.

7-محمد سمير احمد، **الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان2009.

8-مصطفى محمد أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميز التنافسية**، الإبراهيمية، مصر، الدار الجامعية، 2003.

9-مدحت كاظم القريشي، **الاقتصاد الصناعي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.

10-صلاح الدين عبد الباقي، **إدارة الأفراد**، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، الطبعةالاولى، 2001.

11-خالد عبد الرحمن الهيتي، **إدارة الموارد البشرية** ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

12-السيد محمد جاب الرب، **إدارة الموارد البشرية** ، مدخل إستراتيجيات لتعظيم قدرات التنافسية، دون دار النشر، مصر، 2009.

13-عبد الرحمان توفيق، **المناهج التدريبية المتكاملة** ،دار الخبراء مراكز الخبرات المهنية للادارة،الطبعة الثالثة،مصر،2004،

14-محمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الاولى، 2001.

15-محمد قاسم القيرواني، **الوجيز في إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الاولى، 2010.

16-الدكتور سلمي علي، **تطوير الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.

17-أسامة محمد جرادات وآخرون، **التدريب الإداري الموجه بالأداء** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001م.

18-كمال بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.

19-نجم العزاوي، **التدريب الإداري**، البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

20-عبد المعطي عساف، **التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار زهدان للنشر والتوزيع، الأردن.

21-حسن أحمد الطعاني، **التدريب الإداري المعاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى

22-بلال خلف سكارنة، **التدريب الإداري**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

23-فايز المناصر، **إستراتيجية التدريب الفعال** ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

24-نجم العزاوي، **التدريب الإداري**، البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010

25-احمد صقر عاشور ، **إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية والبحث التطبيقي** ، بيروت، لبنان، دار النهضة، 1983.

26-رأفت السيد عبد الفتاح، **سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي، 2001.

27-محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية**، مصر دار الجامعة الجديدة للنشر2007.

مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة شلف.

28-نعمان بن عيشي، **اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد** ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012م.

29-مصطفى محمود أبو بكر، **المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

30-صلاح الدين عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000م.

31-كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت 1997.

32-رأفت عبد الفتاح،**سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار الفكر العربي، القاهرة 2001.

33-محمد جمال برعي، **التدريب والتنمية**، القاهرة، عالم الكتب 1979.

34-السيد عليوة، **تحديد احتياجات التدريب**،ابتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

35-مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوش صالح ، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ، اربد الأردن، عالم الكتب الحديث،2002.

36-كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** ، الطبقة الثانية، بيروت لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات،2000.

37-حسن ابراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الابراهمية مصر، الدار الجامعية، 2003.

38-عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، **التدريب الإداري الموجه للأداء** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2001.

39-حنا نصر الله،**إدارة الموارد البشرية**،دار الزهران،عمان،2002.

40-نادر احمد ابو شيخة،**ادارة الموارد البشرية**،دار صفاء للنشر،الطبعة الاولى،عمان ،الاردن،2006.

41-احمد ماهر ،**ادارة الموارد البشرية**،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع،مصر،1996.

42-علي محمد ربابعة، **ادارة الموارد البشرية** ،تخصص نظم المعلومات الادارية،دار الصفاء للنشر والتوزيع،الطبعة الاولى ،عمان،2003.

43-عمر وصفي عقلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصر** **ة**،داروائل للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2005.

❖ **المذكرات و الأطروحات :**

1-عقون شراف، **سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،2007.

2-يرقي حسين، **إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية** ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير ك ع أ و ع ت، جامعة الجزائر، 2008.

3-وهيبة سراج ، **إستراتجية تنمية المواد البشرية لمدخل لتحسين الأداء المستخدم في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الإستراتجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013.

4-كريمة بوكوشي، **تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية، مذكرة الماجستير** ، تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2006م.

5-ولد شرشالي سمية، **دور التدريب الوظيفي في تحسين صورة المنتج** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص اقتصاد وظيفي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2011.

6-كمال بن عيشي، **دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب** ، مذكرة لنيل ماجستير، قسم علوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006.

7-أحمد هاشم ألسمرائي، **استراتيجيات المتدرب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارية، الأكاديمية العربية في الدانمرك، 2010، ص 29

8-حسين يرقي ، **نظام التدريب وتقييم فعالية في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات** ، الصناعية بالروبية" رسالة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1996.

المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف، تسيير الموارد البشرية.9-

❖ **المقالات و المداخلات :**

1-بابا عبد القادر، **مداخله بعنوان"إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الوحدة الثامنة كمدخل لتحقيق في التنافسي كمية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير** ، جامعة الطاهر مولاي، السعيدة،10-11 نوفمبر 2009.

2-بزن تيم، **إدارة الموارد البشرية**، أساليب الإدارة الحديثة، بدون موقع.

3-لؤي لطيف بطوس السكر، **دور التدريب في تقويم كفاءة العاملين ضمن القطاع الفردي** ، مجلة تجارية واقتصادية، العدد 71، بغداد، العراق 2008.

❖ **موقع الانترنيت:**

صندوق الدولي للتنمية الزراعية، **الإدارة لغرض تحقيق الأثر في التنمية الريفية دليل عمل لرصد وتقييم المشاريع**، القسم السابع على الموقعwww.ifad.org./evaluation/guide a7/7/htm. Avril.p2017

❖ **الكتب باللغة الاجنبية**

Bernard, **Gillet amélioration de formation professionnelle par l'étude de travail,** paris.

Jean Mair de ketela, **Guide de formateurs**.(Bruxelles, de Boeck- Wesmael , 1988 .

الملاحق

الملحق رقم:(1)

استبيان

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبانه موجهة لموظفي المؤسسة الاستشفائية العمومية

محمد بوضياف المدية

سيدي، سيدتي، تحية طيبة وبعد
في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال عمومية بجامعة المدية تحت عنوان دور نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية العمومية محمد بوضياف المدية لنا الشرف العظيم
نضع بين أيديكم هذه الاستبانة بهدف الحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف هذا البحث والحصول على أرائكم ومقترحاتكم حول ما تتضمنه من أسئلة لذا نرجو من سيادتكم المحترمة قراءتها بتمعن والإجابة عنها بدقة وموضوعية على أن تستخدم بأمانة وسرية والاستفادة منها لأغراض البحث العلمي وفقط .
وفي الأخير سنكون ممتنين وشاكرين على تعاونكم لنا .

الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية.

يرجى وضع الإشارة ☐ أمام الإجابة المختارة .

1-الجنس : ذكر ☐ 2- أنثى ☐

2- السن : من 25 سنة إلي اقل من 30 ☐ من 30 سنة إلي اقل من 35 ☐

من 35 سنة إلي اقل من 40 ☐ من 40 سنة إلي اقل من 45 ☐

من 45 سنة فما فوق ☐

3- المستوى الدراسي : ثانوي أو اقل ☐ جامعي ☐

ما بعد التدرج ☐ أخرى ☐

4- سنوات الاقدمية : اقل من 05 سنوات ☐ اقل من 15 سنة ☐

اقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة و أكثر ☐

الملحق رقم:(2)

الأساتذة المحكمين

جدول رقم(2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الجامعة
عيداني حبيبة	جامعة بالمدية
رتيعة محمد	جامعة بالمدية
يرقي جمال	جامعة بالمدية

واستعانا الباحث أيضا لصدق الاستبيان، بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

– ملحق رقم 03

نتائج تحليل الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,738	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	16

Corrélations

			العبارة9	العبارة10	العبارة11	العبارة12	العبارة13	العبارة14	العبارة15	العبارة16	المحور1
Rho de Spearman	العبارة9	Coefficient de corrélation	1,000	,518**	-,013	,355	,342	,292	-,075	-,047	,418*
		Sig. (bilatérale)	.	,003	,945	,054	,064	,117	,693	,805	,021
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة10	Coefficient de corrélation	,518**	1,000	,204	,435*	,473**	,172	,210	,137	,616**
		Sig. (bilatérale)	,003	.	,279	,016	,008	,362	,264	,471	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة11	Coefficient de corrélation	-,013	,204	1,000	,511**	,360	-,067	,347	,341	,406*
		Sig. (bilatérale)	,945	,279	.	,004	,051	,725	,060	,065	,026
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة12	Coefficient de corrélation	,355	,435*	,511**	1,000	,648**	,261	,470**	,330	,773**
		Sig. (bilatérale)	,054	,016	,004	.	,000	,164	,009	,075	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة13	Coefficient de corrélation	,342	,473**	,360	,648**	1,000	,545**	,684**	,739**	,883**
		Sig. (bilatérale)	,064	,008	,051	,000	.	,002	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة14	Coefficient de corrélation	,292	,172	-,067	,261	,545**	1,000	,362*	,329	,502**
		Sig. (bilatérale)	,117	,362	,725	,164	,002	.	,050	,076	,005
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة15	Coefficient de corrélation	-,075	,210	,347	,470**	,684**	,362*	1,000	,745**	,746**
		Sig. (bilatérale)	,693	,264	,060	,009	,000	,050	.	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة16	Coefficient de corrélation	-,047	,137	,341	,330	,739**	,329	,745**	1,000	,692**
		Sig. (bilatérale)	,805	,471	,065	,075	,000	,076	,000	.	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	المحور1	Coefficient de corrélation	,418*	,616**	,406*	,773**	,883**	,502**	,746**	,692**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,021	,000	,026	,000	,000	,005	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8	المحور2
Rho de Spearman	العبارة1	Coefficient de corrélation	1,000	,202	,410*	,270	,522**	,319	-,034	,252	,536**
		Sig. (bilatérale)	.	,284	,024	,149	,003	,086	,858	,179	,002
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة2	Coefficient de corrélation	,202	1,000	,220	,106	,058	-,128	,357	,498**	,461*
		Sig. (bilatérale)	,284	.	,243	,579	,761	,501	,053	,005	,010
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة3	Coefficient de corrélation	,410*	,220	1,000	,213	,229	,337	,191	,287	,524**
		Sig. (bilatérale)	,024	,243	.	,259	,224	,069	,312	,124	,003
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة4	Coefficient de corrélation	,270	,106	,213	1,000	,423*	,337	,232	,592**	,661**
		Sig. (bilatérale)	,149	,579	,259	.	,020	,069	,217	,001	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة5	Coefficient de corrélation	,522**	,058	,229	,423*	1,000	,508**	,201	,247	,581**
		Sig. (bilatérale)	,003	,761	,224	,020	.	,004	,286	,189	,001
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة6	Coefficient de corrélation	,319	-,128	,337	,337	,508**	1,000	,175	,221	,540**
		Sig. (bilatérale)	,086	,501	,069	,069	,004	.	,354	,241	,002
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة7	Coefficient de corrélation	-,034	,357	,191	,232	,201	,175	1,000	,729**	,668**
		Sig. (bilatérale)	,858	,053	,312	,217	,286	,354	.	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة8	Coefficient de corrélation	,252	,498**	,287	,592**	,247	,221	,729**	1,000	,841**
		Sig. (bilatérale)	,179	,005	,124	,001	,189	,241	,000	.	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	المحور2	Coefficient de corrélation	,536**	,461*	,524**	,661**	,581**	,540**	,668**	,841**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,002	,010	,003	,000	,001	,002	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
الاستبيان	,084	30	,200*	,973	30	,619

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,729[a]	,532	,515	,42661	1,586

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور1

b. Variable dépendante : المحور2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5,792	1	5,792	31,824	,000[b]
	Résidu	5,096	28	,182		
	Total	10,887	29			

a. Variable dépendante : المحور2

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,030	,471		2,189	,037
	المحور1	,696	,123	,729	5,641	,000

a. Variable dépendante : المحور2

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المحور1	Hypothèse de variances égales	,477	,496	-1,197	28	,241	-,28888	,24140	-,78336	,20560
	Hypothèse de variances inégales			-1,255	24,140	,221	-,28888	,23010	-,76364	,18589
المحور2	Hypothèse de variances égales	,504	,484	-1,603	28	,120	-,36244	,22610	-,82559	,10071
	Hypothèse de variances inégales			-1,614	21,468	,121	-,36244	,22452	-,82874	,10386

```
ONEWAY المحور1 المحور2 BY العمر
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
```

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المحور1	Inter-groupes	1,190	4	,297	,691	,605
	Intra-groupes	10,759	25	,430		
	Total	11,948	29			
المحور2	Inter-groupes	,977	4	,244	,616	,655
	Intra-groupes	9,911	25	,396		
	Total	10,888	29			

```
ONEWAY المحور1 المحور2 BY المستوى
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
```

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المحور1	Inter-groupes	,441	3	,147	,332	,802
	Intra-groupes	11,507	26	,443		
	Total	11,948	29			
المحور2	Inter-groupes	,802	3	,267	,689	,567
	Intra-groupes	10,085	26	,388		
	Total	10,888	29			

```
ONEWAY المحور1 المحور2 BY الاقدمية
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
```

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المحور1	Inter-groupes	1,014	3	,338	,804	,503
	Intra-groupes	10,935	26	,421		
	Total	11,948	29			
المحور2	Inter-groupes	1,199	3	,400	1,073	,378
	Intra-groupes	9,688	26	,373		
	Total	10,888	29			