



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

مذكرة ماستر

دور التصميم عملية التدريبية في تحقيق أهداف التدريب

التخصص : إدارة موارد بشرية

إشراف الأستاذ : حماد مختار

إعداد الطالب : صحراوي محمد سفيان

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب
رئيسا	ميلودي محمد
مشرفا ومقررا	حماد مختار
مناقشا	قرزو بغداد

السنة الجامعية : 1445 / 1446 هـ الموافق 2023 / 2024

فهرس المحتويات

الفصل الأول

مفاهيم وأسس العملية التدريبية

6	المبحث الأول ماهية التدريب
6	المطلب الأول: تحديد لأهم المصطلحات
7	المطلب الثاني: تعاريف حول التدريب
9	المطلب الثالث: علاقة التدريب مع أنشطة إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الرابع: مسؤولية التدريب
12	المبحث الثاني أساسيات التدريب
12	المطلب الأول: مبادئ التدريب
14	المطلب الثاني: إجراءات التدريب
15	المطلب الثالث: أساليب التدريب
21	خلاصة الفصل

الفصل الثاني

مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

24	المبحث الأول: ماهية الكفاءة والكفاءات البشرية
24	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة وتطورها
28	المطلب الثاني: أنواع ومصادر الكفاءات
31	المطلب الثالث: مفهوم الكفاءات البشرية
32	المطلب الرابع: أنواع ومميزات الكفاءات البشرية

36	المبحث الثاني: دور البرامج التدريبية في تحقيق أهداف التدريب
36	المطلب الأول: جمع وتحليل المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية
41	المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي
45	المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي
47	المطلب الرابع: تقييم البرنامج التدريبي
48	المطلب الخامس: أهمية البرامج التدريبية وآثارها على كفاءات الأفراد
51	خلاصة الفصل

الفصل الثالث

دراسة حالة "مستشفى أحميدة بن عجيبة بالأغواط"

53	المبحث: الأول: لمحة تاريخية عن المستشفى
54	المطلب الأول: تقديم وتعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية
56	المطلب الثاني: أهم النشاطات التي تقوم بها
59	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمستشفى وشرحه
65	المبحث الثاني دور التدريب في تطوير كفاءات الأفراد
62	المطلب الأول: التدريب في مستشفى احمد بن عجيبة
66	المطلب الثاني: استنتاجات وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
75	المطلب الثالث: الاستنتاج العام
77	الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	صفحة
1	مكونات نظام التدريب	8
2	تحديد آثار التدريب	50
3	الهيكل التنظيمي للمستشفى أمحمد بن عجيله	59

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	صفحة
1	توزيع الأفراد حسب متغير الجنس	66
2	توزيع الأفراد حسب متغير السن	66
3	توزيع الأفراد حسب متغير الحالة العائلية	66
4	توزيع الأفراد حسب متغير المستوى التعليم	67
5	توزيع الأفراد حسب الفئة السوسيو مهنية	67
6	توزيع الأفراد حسب متغير سنوات العمل في المؤسسة	68
7	خاص بالتدريب بعد التوظيف	68
8	يوضح الفئة السوسيو مهنية ومكتسبات التدريب	69
9	علاقة المستوى التعليمي بتوافق الإمكانيات مع طبيعة المنصب المشغول	70
10	يوضح أفراد العينة حسب الصعوبات التي نواجهها في تحسين أدائهم	70
11	يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان التدريب	71
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سهولة تنفيذ المهام بعد التدريب	72
13	يوضح توزيع المبحوثين حسب تحسين تقييم أدائهم بعد التدريب	72
14	يوضح فترة التدريب والمعلومات الجديدة المكتسبة من خلال الدورة التدريبية	73
15	نجاح التدريب والمردودية	74
16	يوضح انعكاسات التدريب على ميدان العمل	74
17	الفئة السوسيو مهنية وعلاقتها بتحقيق البرنامج لأهدافها	75

مقدمة

يعرف العالم المعاصر تغيرات سريعة ومتلاحقة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية تزايداً لشدة المنافسة على المستوى العالمي بين لدول بحيث إن تنافسية الدول تقوم أساساً على نجاح مؤسساتها والقدرة على التنافس حول الفرص مستقبلية كميّار لنجاح منظمات الأعمال ولذلك هناك عدة مداخل مثل: جلب التكنولوجيا الحديثة، التحكم في التقنيات التسيير الحديثة، زيادة الاستثمارات... الخ ومن أهم هذه المداخل مدخل الاعتماد على الكفاءات البشرية المؤهلة لأنه مدخل لا يتطلب موارد مالية كبيرة وغير قابلة للتقليد من طرف المنافسين.

فالعنصر البشري يوفر للمؤسسة مجالاً لتحقيق التميز مع أقرانها من المؤسسات ويعزز موقعها التنافسي وبالتالي يجب على المؤسسات أن تعمل على تحقيق التميز من خلال الاهتمام بالعنصر البشري، لأنه يعتبر أفضل مدخل للتميز لقد أدركت معظم المنظمات مدى أهمية الكفاءات البشرية الذهنية وتنميتها وتسييرها بنا يضمن لها الأداء المتميز، حيث يعتبر تطوير الكفاءات في المنظمة اختزالاً للتكاليف وذلك بتركيزها على الجوانب الرئيسية التي تتمثل في التدريب والتكوين المستمر للكفاءات البشرية.

1/ إشكالية البحث:

بناءً على ما تم ذكره يمكن طرح إشكالية بحثنا كالتالي:

- ✓ ما هو دور تصميم عملية التدريب في تحقيق أهداف التدريب وتطوير كفاءات الأفراد؟
وعليه يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:
 - ✓ ما هو مفهوم الكفاءة والكفاءات البشرية وكيف يتم تسيير وتنمية الكفاءات البشرية؟
 - ✓ هل تعتبر عملية التدريب ركيزة أساسية لتحقيق موارد البشرية المتميزة؟
 - ✓ ما هو وقع إدارة التدريب في المؤسسات الجزائرية
- للإجابة على هذه الإشكالية والتساؤلات الفرعية استعنا بالفرضية التالية:

2/ الفرضيات:

- ✓ التسيير الجيد للعملية التدريبية تساهم في تحقيق أهداف التدريب وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية

- ✓ إن احترام خطوات ومراحل البرامج التدريبية كفيلة بتحقيق التطور السريع لكفاءة الأفراد

3/ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ تحديد المفهوم الدقيق للكفاءة والكفاءة البشرية.
- ✓ إبراز دور التدريب في تحقيق الكفاءة البشرية
- ✓ إظهار أهمية الكفاءة في تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة.

4/ مبررات اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى:

- ✓ أهمية الموضوع.
- ✓ يعتبر من المواضيع المطروحة حالياً للدراسة
- ✓ إدراكنا لحاجة المؤسسة الجزائرية لمثل هذه الدراسات

5/ الصعوبات:

من بين الصعوبات التي وجهتنا في الدراسة هذا البحث الصعوبات والعراقيل في الدراسة الميدانية، نتيجة عدم التعاون لإبراز الأهمية الكبيرة للبحث ميدانياً تتجلى ذلك في الجانب التطبيقي للبحث.

6/ محتوى البحث:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى جزأين الجزء النظري والجزء التطبيقي.

الجزء النظري: يتمثل في فصلين بحيث تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتدريب، بينما تطرقنا في الفصل الثاني إلى الكفاءة البشرية، الذي تضمن ماهية الكفاءة والكفاءات البشرية بالإضافة إلى تسير وتنمية البشرية عن طريق تصميم البرامج التدريبية.

الجزء التطبيقي: ويتمثل ختام البحث في الدراسة الميدانية بمستشفى أمحمد بن عجيل بالأغواط والتي تعرفنا من خلالها على ضرورة تدريب المورد البشري لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

7/ المنهج المتبع:

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري بينما المنهج المتبع في الدراسة الميدانية هو منهج دراسة الحالة بالاستخدام الاستمارات الاستبائية

الفصل الأول

مفاهيم وأسس العملية التدريسية

تمهيد:

مهمة إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة واختيار وتوفير هذه الاحتياجات، وتقدير درجات كفاءتها في العمل، بل تشمل مواضيع أشمل من ذلك مثل عملية تحسين كفاءة العاملين عن طريق عمليات التدريب.

والتدريب بشكله الحديث ليس وليد الساعة إنما هو نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتغيرات البيئية المستمرة، والتي يعود عهدها إلى بداية الثورة الصناعية حيث تطورت الحياة الصناعية بشكل كبير، وكل هذا ساهم في إظهار الحاجة إلى وجود وظيفة تهتم بتطوير وتنمية مهارات وقدرات وخبرات الأفراد بما يسمح لهم بمسايرة مختلف التطورات الحاصلة في مجال أعمالهم، وعليه أصبحت وظيفة التدريب تحظى باهتمام بالغ في المؤسسة، ومعاملة نفقاتها من الناحية المحاسبية على أنها نفقات استثمارية أو رأسمالية طويلة الأجل، على أمل أن تؤدي تلك الجهود التدريبية إلى رفع كفاءة العاملين فيها وزيادة إنتاجيتهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

وتعتبر علاقة التدريب بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية مكتملة حيث لا تقتصر ولا تتوقف عند حد معين.

وستنطلق في هذا الفصل إلى مفاهيم وأساسيات حول التدريب، ففي المبحث الأول نستعرض طبيعة التدريب ويتضمن تحديد لأهم المصطلحات وتعريف خاصة بالتدريب ثم علاقة التدريب مع أنشطة الموارد البشرية ثم نصل إلى مسؤولية التدريب أما المبحث الثاني نعرض فيه أساسيات التدريب وتتضمن مبادئ وإجراءات وأساليب التدريب

المبحث الأول: الماهية التدريب

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها مؤسسات الأعمال كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المؤسسة.

المطلب الأول: تحديد لأهم المصطلحات

عند الحديث عن مفهوم التدريب تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الخلط بين التدريب وعدة مفردات مشابهة له ولهذا سنحاول إيجاد المعنى الحقيقي لكل منها وإزالة هذا الغموض.

- **التعليم:** يعني بزيادة المعلومات العامة للفرد ومستوى الفهم للبيئة التي يتلقى المتعلم تعلمه فيها وأنه الإطار الأوسع لأنه يهتم بزيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات لأجل فهم وتفسير الظواهر¹.

- **التعلم:** يؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل².

- **الإعداد:** إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، حيث يعني عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم كما يتبدئ التكوين بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد.

- **التأهيل:** يتمثل في خدمات مهياً تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.

- **إعادة التكوين:** تحدث عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحياناً ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل³.

- **التنمية الإدارية:** تحسين قدرات المديرين الحاليين في المشروع، والعمل على تأمين مورد كاف ومنتظم من المديرين الأكفاء لمقابلة احتياجات المستقبل، فالتنمية إذن تعني التحسين في المقدرة الإدارية، ونعني بالمقدرة الإدارية المقدرة على اتخاذ القرارات والمقدرة على الاتصال والمقدرة على القيادة¹.

¹ صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، جامعة مالقا، إسبانيا 1994، ص 277.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 1993، ص 257.

³ كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، تاريخ الإطلاع 20 - 02 - 2006، ص 29.

الفصل الأول: مفاهيم وأسس العملية التدريبية

من خلال التعاريف السابقة تتضح لنا رؤى توحى بالاختلاف الموجود بين المصطلحات السابقة فالتعليم يهدف إلى إكساب الفرد المعارف والتي لا ترتبط بعمل محدد في حين أن التنمية الإدارية مصوبة إلى الوظائف الإدارية العليا، أما التأهيل فهو خاص باستعادة القدرة على العمل والإعداد يهتم بإضافة المعلومات والمعارف للفرد، والفرق بين التعلم والتدريب واضح ففي الوقت الذي يركز فيه التدريب على إكساب أو تطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، فإن التعلم يحدث نتيجة للمعارف والمهارات التي يكتسبها الفرد خلال التعليم أو التدريب أو الاثنين معاً، ويظهر لنا جلياً أن التكوين والتدريب مختلفين فالتدريب يحوي التكوين لأن التدريب يشمل الموظف الجديد والموظف القديم، في حين أن التكوين يشمل الموظف الجديد فقط.

المطلب الثاني: تعاريف حول التدريب

لقد تعددت التعاريف واختلفت من اقتصادي لآخر ومن أهمها ما يلي: عرف بعض الكتاب التدريب بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها".

ويعرف على أنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين². ويعرفه آخرون بأهم عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد بصفة عامة على المدير المباشر للفرد وفي بعض الأحيان تفوض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذوي الخبرة في المؤسسة، وبغض النظر عن نوعية أو جودة التدريب الأساسي أو الأولي فإنه يؤثر على إنتاجية واتجاهات الفرد ناحية عمله³.

كما يعرف أيضاً أنه "النشاط المخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم"⁴.

كما يعرف التدريب أنه "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع لنطاق معرفته للأداء الكفؤ من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءات المؤسسة التي يعمل فيها كمجموعة عمل"¹.

¹ صالح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1999، ص 161.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق عمان، الأردن 1996، ص 232.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية" كلية التجارة جامعة الإسكندرية، ص 163.

⁴ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000، ص 211.

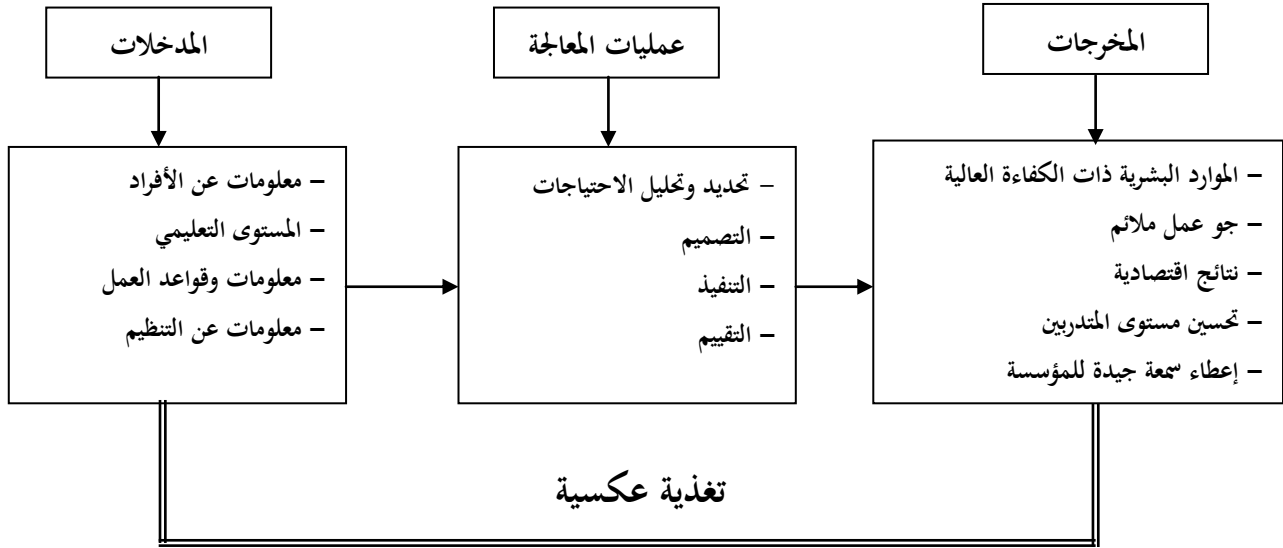
الفصل الأول: مفاهيم وأسس العملية التدريبية

وهناك تعريف آخر "التدريب هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات في أداء العمل وتنميته وتطوير قدراته ومهاراته وخبراته بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل"².

ومن خلال هذه التعريفات وتحليلاتنا لها نلاحظ وجود اتفاق البعض على بعض النقاط والاختلاف في النقاط الأخرى وسنحاول أن نقدم تعريفا شاملا للتدريب لأنه: " مجموعة من الأنشطة والعمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية والمقدرة في المورد البشري التي تتناسب مع ظروف عمله الحالية والمستقبلية كما أن هذه الأنشطة تكون متداخلة ومتشابكة فيما بينها وتشكل نظاما مكونا من مدخلات ومخرجات، وعملية التحويل مع وجود رقابة مستمرة وتغذية عكسية من أجل معرفة النتائج وبالتالي يتحقق لنا الهدف المرجو من التدريب بزيادة المهارات والمعارف وصقل القدرات للأفراد العاملين".

وفيما يلي الشكل الذي يوضح مكونات نظام التدريب:

الشكل رقم (1): مكونات نظام التدريب



المصدر: د. على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 21.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1991، ص 220.

² ولد بابا علي مهدي، بو خاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا أثره على إدارة الموارد البشرية، حالة فرع المضادات الحيوية، مذكرة شهادة ليسانس فرع علوم التسيير، دفعة 2004، ص 19.

المطلب الثالث: علاقة التدريب مع أنشطة إدارة الموارد البشرية

- **علاقة التدريب مع تخطيط الموارد البشرية:** يعتمد تقرير احتياجات المؤسسة من التدريب والتنمية بشكل مبدئي على متطلبات أو نتائج تخطيط الموارد البشرية، التي تحدد عادة في ظل أهداف وخطط المؤسسة من أفراد القوى العاملة، من حيث العمل والمهارة والتخصص.

إن هذه الموارد البشرية التي جرى تحديدها ويراد استقطابها وتعيينها في المؤسسة لا شك أنها تحتاج إلى تدريب وتأهيل لتسلم أعمالها وتقوم بها بنجاح، يتضح إذن أن أهداف خطط التدريب المستقبلية للعمال الجديدة التي يراد استخدامها يتم على ضوء نتائج تخطيط القوى العاملة وبالتالي نجد أن العلاقة مباشرة بين نشاطي التدريب وتخطيط الموارد البشرية وخاصة عندما تجد المؤسسة صعوبة في إيجاد أفراد قوى عاملة ماهرة أو مؤهلة لا تحتاج إلى تدريب بشكل كبير.

- **العلاقة مع قياس وتقييم الأداء:** تتقرر احتياجات تدريب وتنمية القوى العاملة التي ليست جديدة في المؤسسة عادة ولجميع المستويات الإدارية، على ضوء النتائج التي يتوصل إليها قياس وتقييم أداء العاملين، فهذه النتائج تعطينا فكرة تحليلية عن مستوى أداء وسلوك الأفراد خلال فترة القياس، مبينة لنا نقاط الضعف وأسباب انخفاض مستويات الأداء والسلوك عن المعايير المطلوبة منهم، وهل هذه المشكلة تتطلب تدريب وتنمية، أم تتطلب تحفيز أم سببها عائد لأمر تنظيمية داخل المؤسسة، إذن فقياس وتقييم الأداء يحدد لنا فيما إذا كان الفرد بحاجة لتدريب وتنمية لعلاج نواحي الضعف في أدائه وتطويره مستقبلاً أم لا يحتاج، وبالتالي نجد أن العلاقة بين نشاطي التدريب وقياس الأداء علاقة مباشرة أيضاً.

- **العلاقة مع الاستقطاب:** من الواضح أنه كلما تمكن نشاط الاستقطاب من جذب وترغيب عمالة مؤهلة للعمل في المؤسسة، وبالتالي فنجاح نشاط الاستقطاب في أداء مهمته على الوجه الأكمل، سينعكس أثره إيجابياً على نشاط التدريب والتنمية والعكس من ذلك صحيح.

- **العلاقة مع التعويض:** إنه لمن المهم أن تكون المكافآت مربوطة بمستوى الأداء والسلوك في العمل لأن هذا يعد حافزاً للأفراد ليهتموا بتحسين أدائهم وتطويره، وخلق القناعة لديهم بأهمية وفائدة التدريب بالنسبة لهم وإن استخدام الحوافز في مجال التدريب والتنمية ليس مهماً فقط من أجل جعل العاملين يقدمون على الدخول في البرامج التدريبية عن قناعة، بل أيضاً من أجل الحفاظ على التأثير الحافزي لهذه البرامج، فالعاملون سيرجعون إلى مستوى أدائهم القديم إذا لم تتم مكافئتهم¹.

¹ عمر عقيلي وصفي، مرجع سبق ذكره، ص 225-226.

المطلب الرابع: مسؤولية التدريب

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المؤسسة، وعلى ذلك تعدد أشكال التنظيم المسؤولة عن عملية التدريب، ففي بعض المؤسسات نجد أن المسؤول عن عملية التدريب أولاً وأخيراً هم الرؤساء المباشرين، إذ يتولى هؤلاء تدريب مرؤوسيههم ومعالجة مشاكل العمل أولاً بأول.

والواقع أن الرئيس المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية وتدعيم بما يكفل رفع كفايتهم الإنتاجية، فعن التقارير التي يعدها الرؤساء عن كفاءة مرؤوسيههم يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن يوفر لهم برامج تدريبية ونوع هذه البرامج وموضوعاتها، إن الرؤساء الإداريين المباشرين مسؤولون عن تنمية قدرات وكفايات مرؤوسيههم.

إلا أن ترك المسؤولية في يد الرئيس المباشر ليحدد احتياجات مرؤوسيه للتدريب يعني بالضرورة أن كلا منهم لديه الاستعداد الكافي للقيام بهذه المهمة، إلا أن الواقع يشير إلى خلاف ذلك إن بعضهم فقط يدرك أهمية التدريب، هذا فضلاً عن أن هذا الأسلوب يفترض أن الرئيس المباشر قادر على تعليم وتوجيه مرؤوسيه ثم أخيراً قد يعتبر بعض الرؤساء عملية التدريب عبء جديد قد يصرفهم عن القيام بمهام وظائفهم.

وقد تعهد إدارة المؤسسة للرئيس المباشر بمهمة التدريب على أن تنشأ وظيفة أخصائي التدريب بالمؤسسة ويكون تابعا تنظيميا لإدارة الموارد البشرية، وتكون مهمته تقديم كافة أنواع المعرفة التي يطلبها الرؤساء المديرين أو المشرفين، ويقوم الأخصائي بالاتصال بالرؤساء بصفة دورية لمعونتهم على التعرف على الاحتياجات ومن ناحية أخرى فإن أخصائي التدريب يكون مسؤولاً عن الإشراف على تنفيذ برامج التقييم وعن تقييمها والعمل على تطويرها بصفة مستمرة إلى جانب معاونته للرؤساء الإداريين في تتبع هذه البرامج للتأكد من استفادة المتدربين مما اكتسبه من معارف وقدرات، كذلك تقع على مسؤوليته نشر الوعي التدريبي في المؤسسة والتركيز على فائدة التدريب لرفع كفاية الأفراد الإنتاجية.

وقد تنشئ المؤسسات الكبيرة إدارة أو مركز للتدريب يتولى إعداد كافة البرامج التي تكفل الوفاء باحتياجات المؤسسة أو تلك التي يطلب منهم إعدادها ولا شك أن هذا الشكل يضمن أن يتم تدريبه على مستوى عال إذ يشرف عليه أناس متخصصين ومتفرغين لهذه العملية وقد تسعى المؤسسة بمراكز وأجهزة التدريب خارج المؤسسة سواء كانت محلية أو دولية وفي هذه الحالة يتم ترشيح الأفراد من داخل

الفصل الأول: مفاهيم وأسس العملية التدريبية

المؤسسة الذين ترى المؤسسة أنهم في حاجة إلى التدريب، وعادة ما تتولى الجامعات ومعاهد الإدارة ومراكز التدريب توفير برامج تدريبية لفترات قصيرة أو طويلة وتغطي موضوعات متنوعة¹.

المبحث الثاني أساسيات التدريب

بما أن التدريب عبارة عن عملية مستمرة تسعى إلى إكساب الأفراد مهارات وتقنيات حديثة من خلال البرامج التدريبية المستمرة التي تعتمد على مبادئ وإجراءات عامة وأساسية، كما يجب الاعتماد على أساليب فعالة لنجاح عملية التدريب.

المطلب الأول: مبادئ التدريب

حتى تكتسب البرامج التدريبية درجة من الفعالية والكفاءة وتكون ناجحة وفي تطور مستمر يجب أن تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية وهذه الأخيرة ما هي إلا قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها وكمعايير إرشادية لنقل المهارة وتغيير الاتجاه لما يتماشى مع أهداف المؤسسة والأفراد ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي:

1/ الفروق الفردية **Individuel Différences**:

أي لابد من القائمين بالتدريب أن يتعرفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب، إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية، ولذلك فإن كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التدريبية.

2/ علاقة التدريب بتحليل الوظائف **Relation to job analysis**:

إن تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة، ولذلك فإن التدريب يجب أن يوجه إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف، كما أن وصف الوظائف وشروط الترقية يمكن أيضا أن يركز الانتباه على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمين لحصول الموظف على الترقية والتي يمكن للبرامج التدريبية تزويد المدربين بها وعلى ذلك يمكن أن يحدد نواحي الضعف وعدم الكفاءة لدى العاملين وبالتالي تحديد الحاجات التدريبية².

3/ الدافعية **Motivation**:

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 215-216.

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 233.

الفصل الأول: مفاهيم وأسس العملية التدريبية

لكل فرد خصائصه ومميزاته الخاصة به التي تميزه عن باقي الأفراد، فمحاولة معرفة دوافع وأهداف وحاجات وتوقعات الفرد تساعد على معرفة أهمية إثراء وتنويع وتحديد الحوافز المادية والمعنوية التي تدفع وتحفز الفرد إلى بذل جهد للدراسة والتعلم وتقدير الآخرين والمركز الاجتماعي، المسؤولية والإنجاز، وإذا كان برنامج يساعد الفرد على تحقيق بعض من هذه الأهداف، فإن هذا يسهل كثيرا من عملية تعلم الفرد فمثلا الفرد ذو مستوى المهارة المنخفض، والذي يحصل على فرصة لزيادة وتحسين مهاراته يكون لديه دافعية عالية للتعلم لأنه يرى أن زيادة مهاراته ستمكنه من زيادة دخله وشعوره بالأمان الوظيفي¹.

4/ الاختيار الدقيق للمتدربين:

يجب أن يتم اختيار العناصر المرشحة للبرامج التدريبية بصورة دقيقة وموضوعية وأن تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التدريبي لأن عدم توفر الرغبة لديه سيؤدي إلى عدم استفادته بشكل مناسب من الدورة التدريبية، كما أن توفر الرغبة لوحدها لا يكفي بل يجب أن تكون مصحوبة بتناسب محتوى ومضمون البرنامج التدريبي مع تخصص الفرد المرشح ومع مستواه الوظيفي أيضا لأن هناك حالات عملية متكررة في مؤسسات الأعمال يرشح فيها بعض الأفراد العاملين إلى دورات تدريبية لا تتناسب ومستوياتهم الوظيفية وبهذه الحالة يكون من الأجدر أن يرشح لها أشخاص آخريين لتحقيق الاستفادة الفعلية منها.

5/ متابعة المتدرب بعد التدريب:

بالإضافة إلى قيام المشرف المباشر بمعالجة نقاط الضعف لدى المتدرب بعد إكماله للبرنامج التدريبي وبدئه بعمله فإنه من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرمجة والمنظمة من خلال إعداد استمارة خاصة لهذا الغرض لرصد التغيرات الحاصلة في سلوكه الشخصي والاجتماعي ومدى أثر التدريب عليهما، وكذلك مدى أثره على طريقة أدائه لعمله وتحديد التطورات الرئيسية الحاصلة في مستوى أدائه ومقدار إنتاجيته مقارنة بما كان عليه قبل التدريب².

6/ ضرورة الممارسة العملية للمتدرب:

لكي تكتسب المهارة والمعرفة أو الاتجاه بفاعلية فلا بد من مشاركة المتدرب وإعطائه الفرصة والوقت المناسب لتعليم، فلا بد من توافر الأدوات والوسائل التدريبية في مكان التدريب مشاهجة لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف المتدرب معنى ومغزى ذلك وأبعده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر.

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، ص 170.

² صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 233-235.

7/ الانتقال من الكليات إلى الجزئيات:

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه وبذلك يتعلم المتدرب كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، ولذلك فإن خلق الحافز لدى المتدرب للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمدرب¹.

وهناك مبادئ رئيسية أخرى يجب التركيز عليها وهي:

* التدريب استثمار طويل المدى لا تظهر آثاره إلا بعد أن يوضع في التطبيق.

* التدريب نشاط رئيسي مستمر.

* التدريب وظيفة إدارية أساسية.

* التدريب نظام متكامل ذاتيا ويتفاعل مع المناخ.

* التدريب لا يقبل الأنماط الثابتة... هو نشاط متغير ومتجدد بطبيعته.

* التدريب عملية اتصال ومشاركة بين أطراف كل منها يلعب دورا أساسيا².

المطلب الثاني: إجراءات التدريب

يتطلب البرنامج الجيد للتدريب إتباع مجموعة من الإجراءات والخطوات هي³:

-إعداد المدرب وتأهيله: يجب أن يلم المدرب بمختلف الجوانب المتصلة بالعمل الذي يدرّب الأفراد عليه، ومدخل وأسلوب تعليمهم وبمعنى آخر أن يكون مؤهلا لذلك وقادر على تحليل العمل إلى مكوناته وأجزائه ويمكنه تعليم وتدريب الأفراد على جزء معين وبيان علاقة ذلك بالأجزاء الأخرى والعمل ككل، وأن يزود بالتعليمات والوسائل التي تساعد في تحقيق هذه الغاية، كوسائل الإيضاح وغيرها وأن يتوافر لديه المكان المماثل لبيئة العمل بما يشتمل عليه من أجهزة ومعدات.

-إعداد وتهيئة المتدرب: يتطلب هذا الإعداد الجيد لمكان التدريب، مع تركيز المدرب على بيان أهمية العمل وعلاقته بتدفق العمليات، وأهمية السرعة والفاعلية في التعلم وهذا يعني إعداد وتهيئة ذهن المتدرب حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التدريب.

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 261

² على السلمي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1998، ص 314.

³ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 265-266.

الفصل الأول: مفاهيم وأسس العملية التدريبية

- استعراض العمل وأسلوب أدائه: توجد عدة طرق لعرض وبيان كيفية التشغيل للعملية بواسطة الشرح وأيضا بيان وتوضيح مختلف النقاط من خلال الصور والأفلام والوسائل الأخرى المساعدة في التدريب، وإذا كان التدريب على العمل فإن البيان العملي أفضل وسيلة للتدريب ومن الأنسب مراعاة التابع المنطقي لهذه الخطوات:

* اشرح وفسر التابع المنطقي للعمل ككل.

* أدخل في الإجراء أو المراحل الخاصة بالعمل ببطء وخطوة خطوة.

* أترك للمتدرب فرصة لتوضيح كل خطوة والتعليمات الخاصة بكل منها.

* أعطي المتدرب فرصة لشرح العمل ككل وأسلوب أدائه.

- أعطي المتدرب الفرصة للممارسة الفعلية للأداء: بعد اجتياز المراحل السابقة فإن الأمر يقتضي قيام المتدرب بالبدء بالتطبيق العملي، حيث يبدأ ببطء وقد يرى البعض أن يقوم المتدرب بشرح كل مرحلة قبل الممارسة العملية لها خاصة إذا ما كانت العملية تنطوي على مخاطر.

- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت لآخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، ونشير هنا إلى أنه ينبغي على إدارة الأفراد أن تكون على علم بالأداء للفرد قبل وبعد التدريب، والمدخل لذلك هو قياس إنتاجية الفرد المتدرب قبل التحاقه بالتدريب وبعده للتعرف على أثر التدريب على إنتاجيته سواء من حيث القياس الكمي أو النوعي، حيث تتابع الإدارة مثل هذه البرامج ومما لاشك فيه أن التنمية الإدارية ذات شقين الشق الأول ينمي الفرد قدراته وكفاءاته الإدارية أو التشغيلية من خلال الممارسة والخبرة مع ضرورة وجود حافز للتنمية، وبذلك فإن البرنامج الجيد للتنمية يساعد على خلق البيئة الملائمة للحفز على التنمية الذاتية.

المطلب الثالث: أساليب التدريب

يقوم المدرب خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب المحاضرة، المناقشة تمثيل الأدوار، دراسة الحالات، دراسة الوقائع، المباريات، التمارين ومذجة السلوك وغيرها وسنعرض هذه الأساليب فيما يلي:

- أسلوب المحاضرة The lecture method: يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه عملية "تعلم وأخبار" وبمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما، وقد يتبع هذا الحديث نقاش أو لا يتبعه، ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المحاضر نفسه، وعلى مقدار براعته وقدرته في تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على مستمعيه، وهذا الأمر ليس بالسهل لأنه يتطلب مواهب وبراعة وكفاءة وقوة

الفصل الأول: مفاهيم وأسس العملية التدريبية

شخصية في المحاضر قد لا تتوفر لكل فرد، لذا فإن أسلوب المحاضرة يستلزم من المحاضر أن يكون على قدر كبير من القدرة في التأثير على المجموعة التي تلقى عليها المحاضرة، ومن أبرز مساوئ هذا الأسلوب أنه قد لا يتيح المجال أمام المجموعة للنقاش وتبادل وجهات النظر¹.

- **التدريب العملي Coaching**: ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية، وعلى ذلك يتم التدريب في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المدرب².

ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب لا يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم³.

- **أسلوب دراسة الحالات Case study method**: في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب، يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل، وأسبابها وحلولها البديلة، وتقييم البدائل المختلفة، وتشير البحوث إلا أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات، حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة⁴.

ومن مزايا هذا الأسلوب في التدريب أنه يعتبر من الأساليب التدريبية الفعالة، وذلك لتوفر قدر عال من المشاركة من جانب المتدربين، كما أن هذا الأسلوب يعمل على تنشيط الأفكار وينمي القدرة على تخيل المشكلات ووضع البدائل المختلفة تمهيدا للمفاضلة بينها إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو كغيره من الأساليب من بعض العيوب مثل أن يتصور البعض أن الوصول لحل هذه المشكلات من السهولة بمكان في خلال فترة زمنية قصيرة كما أن هذا الأسلوب لا يصلح إلا في حال الأعداد المحدودة للمتدربين، كما قد يتطلب التوصل إلى حل إحدى المشكلات وقتا طويلا وهو الأمر الذي قد لا يتوفر في غالبية الأحيان.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 240.

² صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 225.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة 2001، ص 342.

⁴ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 343.

-أسلوب النقاش المخطط Guided discussion method: يميل الكثير نحو الأخذ بهذا الأسلوب في عملية التدريب لأنه يفسح المجال أمام المجموعة لتبادل الآراء والاشترك في المناقشة، ويستهدف هذا الأسلوب اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض على المجموعة واستخلاص نتائج محددة بشأنها، إلا أن لهذا الأسلوب كغيره من الأساليب مساوئ إذ أنه يتطلب مهارة في الإعداد والتحضير مما يستغرق وقتاً طويلاً يضاف إلى ذلك بأنه يحتاج إلى مدرّبين مهرة لإدارة المناقشة بكفاية وفاعلية ويأخذ أسلوب النقاش المخطط أشكالاً مختلفة منها:

* المؤتمرات Conférences: وهي عبارة عن مناقشة موجهة لموضوعات محددة تتم تحت قيادة أحد الأفراد تختاره المجموعة من بينها.

* الندوات séminaires: وهي عبارة عن مناقشة جماعية (Group Discussion) لموضوع أو مشكلة بهدف الوصول إلى حل مناسب لها، ويقوم بها أشخاص من ذوي الخبرة والمقدرة¹.

-البريد الوارد In basket: في محاولة أخرى لإبراز الواقع، وللحكم بصورة واقعية على المتدرب يتم إعطائه ملف به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس (والذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية) أن يحدد أنسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد، ويلاحظ أن هناك حدوداً لفعالية هذا الأسلوب ومنها أن الأشخاص والمؤسسات المذكورة في التمرين وهمية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة².

-تمثيل الأدوار Roleplaying: تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفاً معيناً من المواقف التي تحدث عادة، ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل منهم دوره، وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف به زميله، وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد، ويتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم، ولذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى مدرّبين متخصصين وتفيد هذه الطريقة في تدريب الشخص على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية³.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 241.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 343.

³ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 228.

الفصل الأول: مفاهيم وأسس العملية التدريبية

كذلك تفيد الطريقة في تفتيح الأذهان لتقبل الآراء والأفكار الجديدة التي يقترحها الزملاء من المتدربين بالإضافة إلى توجيهات المدرب، وليس مجرد الاعتماد على البدهة لدى المتدرب الذي يقوم بتمثيل الدور، يضاف إلى ذلك أن هذا الأسلوب ينمي في الشخص القدرة على مناقشة الغير والتدليل على آرائه ونقلها إلى أذهان الآخرين، إلى جانب قدرته على التعبير الصحيح عن نفسه¹.

- **الوقائع الحرجة Critical Incident:** لملافاة عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة(وقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير(حرجة) والخاصة بموضوع التدريب وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعية والممارسة، وعلى المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع.

- **تدريب الحساسية Sensitivity Training:** تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة تدريب Training group من حوالي 10-20 فرد على ألا يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سالفة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم، ويؤدي تدريب الحساسية إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة لحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة وسلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة، ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة المشروع في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم².

- **أسلوب المباريات الإدارية Management Games Method:** يتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى مجموعتين فأكثر وغالبا ما يتم تقسيمهم إلى مجموعتين فقط، يتراوح عدد كل مجموعة ما بين 5-7 متدربين، تمثل كل مجموعة إدارة مؤسسة ما ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقا عن ظروف عمل المؤسسة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافا وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات. تقسم المباراة إلى عدة جولات، يقوم أفراد كل مجموعة في ضوء البيانات التي أعطيت لها باتخاذ القرارات المناسبة ومراجعة أعمالها وقراراتها السابقة وتعديل بعض القرارات في حالة إعطاءها بيانات مفاجئة غير

¹مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 242.

²أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 343.

الفصل الأول: مفاهيم وأسس العملية التدريبية

متوقعة، نحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقا بمعرفة هيئة التدريب ولا يعلم المدربون عنه شيئا، وتبلغ كل مجموعة بنتائج القرار التي اتخذتها، إذ تقوم كل مجموعة في ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة الموقف واتخاذ قرارات جديدة وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات، وفي الأخير تعلن نتيجة المباراة حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة، وتعلن بذلك المجموعة الفائزة ويتم بعد ذلك تقييم عام للمباراة وقرارات كل مجموعة، وتشرح الأخطاء التي وقعت فيها لتلافيها مستقبلا في الحياة العملية. ومن أهم مزايا هذا الأسلوب في التدريب نجد ما يأتي:

* يتيح إدخال تغيرات مفاجئة على سير المباراة، بحيث تكسب المدربين خبرة في اتخاذ القرارات في ظل الظروف المفاجئة أو الطارئة.

* يساعد على توسيع مدارك المشرفين المرشحين لاستلام وظائف إدارية عليا، بحيث يتعلمون كيف يدققون في كل الأمور المتعلقة بالمشكلات ويتعرفون على ردود الأفعال المتوقعة حيال ما يصدر عنه من قرارات.

* في ضوء تقييم قرارات كل مجموعة يمكن تحديد الثغرات فيها، واقتراح الحلول لتلافيها مستقبلا، وذلك ببرامج تدريبية أخرى تركز على معالجة هذه الثغرات¹.

- **نمذجة السلوك Behavior Modeling**: وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التدريب هنا بتعريض الدارسين بصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو المشرف ذو نفوذ وثقة عالية، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي ويصاحب هذا الأسلوب استخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء النموذجي للمشرف وفي عرض وشرح خطوات الأداء ومع تكرار عرض الفيلم، وطلب المشرف من الدارس أن يتذكر محتويات الفيلم وأن يقوم بتقليد الأداء يمكن إكساب الدارس المهارات الجديدة ثم تثبيتها وأيضا نقلها للممارسة الفعلية.

- **العصف الذهني Brainstorming**: ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل

¹ نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 242.

الفصل الأول: مفاهيم وأسس العملية التدريبية

الآراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب، مما يسهل على المدرب العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب¹.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 345.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على طبيعة التدريب، فبدأنا بمحاولة تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالتدريب كالتعلم والتعليم والتكوين وإعادة التأهيل وخلصنا إلى أن كل المفاهيم اتفقت في المضمون والمحتوى ويكمن الاختلاف في زيادة المعلومات للأفراد وإكسابهم الخبرة اللازمة. ثم انتقلنا لعرض بعض التعاريف للتدريب وقد اختلفت أحيانا وتشابهت أحيانا أخرى ولكنها تصب في نفس الغرض للتدريب تلك الوسيلة التي تكسب الفرد المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام أحدث الوسائل بطرق ذات كفاءة وفعالية، وذلك لتغيير سلوك واتجاهات الأفراد في تصرفاتهم، ثم نتطرق إلى علاقة التدريب مع باقي أنشطة الموارد البشرية وهي علاقة تكاملية، ونتطرق فيما بعد إلى مسؤولية التدريب كما ركزنا في المبحث الثاني على أساسيات التدريب وتطرقنا إلى مبادئ والإجراءات اللازمة للتدريب، وكذلك وظيفة التدريب لها أساليب وأنواع عديدة تستخدمها لمعالجة البرامج التدريبية وتنفيذها وهذا ما سنتناوله في الفصل القادم.

الفصل الثاني

مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

تمهيد:

المؤسسات اليوم مهما كان نوعها أو حجمها أو طبيعة نشاطها، تسعى جاهدة إلى التكيف ومسايرة التطورات التكنولوجية العلمية السريعة، ويعتبر التدريب من بين الوسائل التي تعمل على تطوير وتنمية القدرات والطاقات العلمية والفنية والسلوكية للأفراد بشكل يمكن المؤسسة للسير نحو النجاح والتطور والازدهار.

وقد أصبح الاهتمام بتحقيق الكفاءات البشرية أحد عوامل نجاح المؤسسة، ولكن لن يأتي ذلك إلا بإعداد برامج تدريبية مؤهلة تتوافق مع احتياجات المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الكفاءة والكفاءات البشرية

إن مفهوم الكفاءة عموماً يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فعلى المسير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة وتطورها

1/ مفهوم الكفاءة: لمناقشة فعالية الإدارة يجدر بنا التفرقة بين الفعالية والكفاءة في الإدارة وذلك من خلال:

أولاً: مفهوم فعالية:

* تعرف الفعالية بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة¹.
* كما تعرف الفعالية بأنها جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بتحفيز الأفراد، تطوير قدراتهم ومهارتهم، ومدتهم بمهارات جديدة والموارد الكفيلة لتحقيق ذلك ومساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.

ثانياً: مفهوم الكفاءة:

تتعدد المفاهيم المقدمة لمفهوم الكفاءة ومن بينها نذكر ما يلي:

- كانت تعرف الكفاءة على قدرة العمال على التأقلم والاستجابة السريعة والشرطية لمؤثرات المحيط والمتمثلة في التحولات التكنولوجية والمهنية المتولدة عنها، وأصبحت تعرف بجملة المعارف والمهارات العلمية، التي لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين، بالإضافة إلى ذلك هي جميع المهارات والقدرات والخبرات التي يتحصل عليها الشخص في علاقته بمجال محدد وممارسته لنشاط محدد².
- الكفاءة تعني كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في استخدام الشيء المادي³.
وتعني استعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية لتحقيق الهدف المسطر، وهذا من خلال استخدام مدخلات أقل لتحقيق إنتاج وفير بجودة أحسن، وهذا يدخل في إطار المؤسسة لوفرة الحجم أي تعظيم الإنتاج بأقل تكلفة⁴.

¹ منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة (الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 2003) ص 268.

² إيناس بن جدة سليمة زاوي دور التسيير المعرفي والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، (مذكرة لسانس علوم التسيير، جامعة ورقلة 2004/2003) ص 36

³ المرجع سابق ص 36.

⁴ كماسي جمعة، حولنبيلة، دورا لكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة التخرج علوم التسيير جامعة ورقلة 2005) ص 46

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

إن مفهوم الكفاءة كما جاء به القاموس التجاري سنة 1930: هو مجموعة المعارف، الميزات القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتحاد القرار في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة، بصفة عامة تعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة¹.

تنتج الكفاءة من العامل في وضعية مهنية. ترافق تجنيد أو تعبئة في العمل بعض الموارد (العلوم، المعارف العلمية، المعارف العلاقتية، القدرات) - مرتبطة بصلة مباشرة بسياق وضعية العمل - معرفة السليمة بالمحيط المباشر تكون مستندة إلى نتيجة منتظرة.

كما أن معرفة التصرف، الرغبة في التصرف، هي أسس تطبيق الكفاءة وهي تمثل النقاط التي تحرك فيها المسير².

يشير مصطلح الكفاءة إلى انجاز الأعمال بطريقة لا تؤدي إلى إهدار وضياع الموارد دون جدوى، ويمكن في هذا السياق ضرب عدد من الأمثلة لعدم الكفاءة داخل المؤسسة من بينها:

- وجود عمال بدون عمل في انتظار مهام جديدة.
- إنتاج منتجات سيئة التصميم والجودة.
- امتلاك الكم الهائل من المعلومات دون استخدامها والاستفادة منها³.

إن الكفاءات تعبر عن الطريق التي تجيد المؤسسة بواسطتها القيم ببعض الأعمال مقارنة بمنافسيها وتتمثل في مجموع الممارسات الروتينية، والمهارات المميز والأصول المكتملة التي تترجم نجاعة الإجراءات المعمول بها لحل المشاكل المطروحة داخل المؤسسة فالكفاءة تتشكل من مجموعة متجانسة من المعارف والقدرات التي تؤدي إلى أحداث توليفات المناسبة من هذه المعارف⁴ وكخلاصة لتحديد مفهوم أوضح وأشمل للكفاءة نفتح التعريف التالي:

¹ جدي عبد العالي بوخزة السعيد التسيير التوقعي والاحتياطي للوظائف والكفاءات (مذكرة ليسانس علوم التسيير جامعة ورقلة 2005) ص 34.

² منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، ص 155

³ جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرار وبناء المهارات، (الإسكندرية دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص، 19.

⁴ الهادي بوقلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في الاقتصاد المعرفة، (الملتقى الدولي حول التنمية البشرية 10-9 مارس 2004) ص 208.

الكفاءة: هي مزيج من المعارف النظرية والعملية وممارسة والخبرة والقدرة على مواجهة التغيرات والمتوقع والوضعية المهنية في إطار الوسط المناسب الذي يسمح بملاحظتها والاهتمام بها سواء كمسيرين أو أعمال¹

وفي الأخير نجد أن الفعالية تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة تركز على الوسيلة التي تبحث في الوصول إلى النتائج، أي أن الكفاءة تعني تحقيق الأهداف بأقل التكليف حيث أن مهما كانت الموارد كبيرة فإن الإدارة تحرص على استغلالها والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف²

2- تطور مفهوم الكفاءة:

إن التيارات الفكرية التفسيرية لم تكن متناقضة في جوهرها مع مفهوم الكفاءة ولكن الاختلاف فيما بينها كان منصبا حول الطريقة التي تحقق بها.

2-1/ اتجاهات تحقيق الكفاءة:

نجد من بين اتجاهات لتحقيق الكفاءات ما يلي:

- إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوزيع السلطات فيها أو البحث في العلاقات إنسانية.

- استعمال الأساليب الرياضية في التسيير

- تطوير نوعية القرارات التي تتخذ داخل المنظمة بالارتكاز على الأساليب التكنولوجية الحديثة وطرق تداول المعلومات.

حيث أن كل وجهة نظر مما سبق تعبر عن وضعية تاريخية معينة في إطار تطور الفكر التسييري وعليه كان مفهوم الكفاءة يحمل في طياته جانبا معينا يعكس تلك المرحلة

* إن مطلع القرن العشرين كان نقطة البداية بالنسبة لتطور مفهوم الكفاءة، حيث شهدت هذه الأخيرة تقدما مفاجئا تمثل في تطبيق أساليب البحث العلمي المنظم في مشاكل التسيير على يد العلماء الدراسة الكلاسيكية، وبذلك أصبح المصطلح الكفاءة مرادف لترشيد هذه الأساليب تمثل فيما يسمى دراسة الحركة والوقت.

¹ اشواك شانداشليا كوبرا ترجمة عبد الحكم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، (القاهرة دار الفجر للنشر) ص 124-125.

² منال طلعت محمود مرجع سبق ذكره ص 268.

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

* وبظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وما تحمله من الأفكار الجديدة راحت تدعوا إلى تصحيح المفاهيم التي آتت بها المدرسة الكلاسيكية فنادت بضرورة تأكيد أهمية العنصر البشري في تحقيق الكفاءة وقد أكدت التجارب الميدانية وجود عوامل هامة غير مادية تؤثر على الكفاءة أهمها الروح المعنوية، غير أن الانتقاد الموجه لها تمثل في تركيزها على أهمية الدوافع الاجتماعية باعتبارها الوحيدة التي تفسر سلوك العاملين.

* وبعدها ظهرت مدرسة العلوم السلوكية التي ينطلق تفسيرها لسلوك البشري من فكرة تعدد الدوافع التي تحرك هذا الأسلوب من ثم فهي تدعو إلى فهم حقيقة دافع العامل للعمل لأن هذا يمكن من تحديد التأثير عليه وبالتالي ضمان دفعه إلى بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الرضا لديه على العمل * ومع ظهور المدرسة الرياضية صنع للقرار التي حملت معها مفهوم جديد للكفاءة (الذي يشير إلى معنى الرضا بأقل من الحد الأقصى بدلا من تعبير الذي يعني السعي) *satisfice* الذي يشير إلى معنى الرضا بأقل من الحد الأقصى بدلا من تعبير *maximize* الذي يعني السعي للتنظيم والحصول على الحد الأقصى، كما قدمت هذه الدراسة نموذجا أسمته الرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي الذي أوجده الكلاسيكيون.

* وبظهور مدرسة النظم الدالاتر الكبير في دفع مفهوم الكفاءة التسييرية قدما فهي تنظر إلى المنظمات على أنها نظم اجتماعية مفتوحة وليست مغلوقة كما ساد في الفكر الكلاسيكي، وعليه أصبح تحقيق الكفاءة مرتبنا بانتهاج تحليل النظم والنظر إلى المنظمة وأعمالها ككل مترابط بتفاعل فيما بين أجزائه وبين البيئة الخارجية كما أخذت بمفهوم الكفاءة والفعالية معا كما نادى بعدم وجود طريقة مثلى لتحقيق النتائج والوصول إلى الغايات¹.

* وفي نهاية الثمانينات أصبح التسيير التقديري المبني على التسيير التوقعي العددي للتشغيل لا يستجيب بشكل جيد ومتطلبات المحيط واقتصر مفهوم الكفاءة على الاستجابة والتأقلم على المؤثرات المحيطية واتجه التفكير نحو التسيير التقديري للتفعيل والكفاءات معا أي الاهتمام بالكم والكيف ومع الاتجاه نحو العالمية ظهر مفهوم الكفاءات الإستراتيجية التي كانت مسؤولة على التخطيط الإستراتيجي ولها القدرة على التحكم في المنتج التنافسي النهائي ومنه الكفاءة هي جملة المعارف العلمية التي يمكن نقلها.

¹ زيفي كوكب، حوتية مامة معايير الكفاءة في المؤسسة الجزائرية (مذكرة ليسانس علوم التسيير جامعة ورقلة 2005)، ص 8-9.

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

وفي ظل التغيرات الحاصلة كان لا بد على العامل أن يكون متعدد الاختصاصات ويملك مرونة في التسيير قابلة الاندماج في المتغيرات الديناميكية بسرعة¹.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الكفاءات

أولاً: أنواع الكفاءات:

يوجد هناك العديد من التصنيفات للكفاءات وذلك باختلاف وجهات النظر هذه الأخيرة من بينها:

1/ الكفاءات حسب الحجم:

أ/ الكفاءات الفردية²: تنشأ من العامل ن الفرد في وضعية المهنية ولديه مجموعة من المعارف العلمية المتصلة بميدان عمله ويتميز بالمرونة ويهدف إلى تحقيق أهداف محددة.

ب/ الكفاءات الجماعية³: تنشأ من خلال التعاون وتآزر الكفاءات الفردية ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة للجميع.

2/ الكفاءات حسب الهيكل التنظيمي:

أ/ الكفاءات التنظيمية⁴: تعد من بين الكفاءات التي يصعب تداولها ونقلها بين المنافسين وهي نتيجة علاقات ضمنية ما بين مختلف الموارد.

3/ الكفاءات حسب الدور:

أ/ الكفاءات المحورية⁵: وهي المهارات الناجمة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطورها ومن تم ظهور موارد جديدة، وسميت بالمحورية لان بقاء المؤسسة وتطورها مرهون بها.

ب/ الكفاءات الإستراتيجية⁶: تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الإستراتيجية هي كفاءات جماعية.

¹ زيفي كوكب، حوتية مامة مرجع سابق ص 8-9.

² المرجع نفسه، ص 11

³ كمايس جمعة أحوال نبيلة مرجع سبق ذكره، ص 50

⁴ زيفي كوكب حوتية مامة مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁵ المرجع نفسه، ص 12.

⁶ الهادي بقلول مرجع سبق ذكره، ص 20.

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

ج/ الكفاءات الأساسية¹: هي الكفاءات التي تتوفر لدى المؤسسة دون غيرها وتوفر مصدر إنشاء القيمة للزبون والتي تجعلها تتميز بمنتجاتها في الأسواق.

4/ الكفاءات حسب العملية الإنتاجية:

أ/ الكفاءة الاقتصادية: ويمكن أن تجسد في العوامل الإنتاج، التوزيع والتجميع.

ب/ الكفاءة الهيكلية: وهي كفاءة المؤسسة التقنية للصناعة أي تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات من خلال زمرة المدخلات المعطاة (كيفية التعامل مع الموارد الأولية وكفاءة الحجم في تعظيم المخرجات).

* بالإضافة إلى هذه التصنيفات توجد أنواع أخرى للكفاءة وهي:

- الكفاءات العامة (الأفقية): وهي تتعلق بالامتلاك القدرات الذهنية والاجتماعية والسلوكية التي تمكن من التخطيطي الظروف الآتية والتكيف مع الظروف المستخدمة وتمكن تملك المبادرة الداخلية في حالة العمل المؤجر والمبادرة الخارجية في حالة إقامة مشروع.

- الكفاءات الخصوصية: هي القدرات العلمية وفنية ووظيفة تمكن من القيام بالأنشطة والعمال المتعلقة بالمهنة.

* تصنف الكفاءة كذلك في المؤسسة إلى أربعة أصناف وذلك حسب تصنيف thomasstwort²

1/ كفاءات تنتج قيمة عالية يصعب استبدالها: وهذه الكفاءات وجب على المؤسسة التركيز عليها وتنميتها لأنها تحقق ميزة التنافسية عالية لها.

2/ كفاءات تنتج قيمة منخفضة يسهل استبدالها: وهذه الكفاءات وجب على المؤسسة التخلص منها لأنها محل تكلفة لها.

3/ كفاءات يصعب استبدالها تنتج قيمة المضافة منخفضة: وهذه الكفاءات لا يمكن الاستغناء عنها وإنما إدخال مكون معلوماتي لتكون أكثر نفعاً للعملاء ومن ثم زيادة القيمة المضافة.

4/ كفاءات يسهل استبدالها تنتج قيمة المرتفعة: وهذه الكفاءات يمكن الاحتفاظ بها تفادياً لتكلفة الإحلال.

¹ زيفي كوكب حوتية مامة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² زيفي كوكب حوتية مامة، مرجع سبق ذكره، ص 13

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

5/ - مصادر الكفاءات: إن أهم تحدي يواجه المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة هو إيجاد وسائل تحرير ابتكاريه الكفاءات وكسب كامل التزاماتهم وتزداد أهمية هذا تحدي خاصة بالنسبة للشركات دولية النشاط التي قد تواجه نقصا في الكفاءات عالية التأهيل والتعليم حتى في البلدان الصناعية المتقدمة لذا يتوقع زيادة حدة المنافسة على الكفاءات البشرية التي لا شك أنها مرتبطة بالمؤسسات المؤهلة ماديا، وبالتالي وجب على المؤسسات تطوير أنظمة تدريبها والتحفيز الملائمة لجلب الكفاءات عالية الأداء¹.

ونجد هناك مصادر داخلية ومصادر خارجية لاستقطاب الكفاءات حيث قد تعتمد المؤسسة في جلبها للكفاءات على مصادرها الداخلية قبل المصادر الخارجية وذلك لعدت الأسباب منها:

- 1/ سرعة اندماجها وذلك لنشئها في بيئة المؤسسة الداخلية.
- 2/ ضمان استقرارها لتمييزها من خلال نظام الحوافز والمكافآت.
- 3/ ضمان الحفاظ على سرية الابتكار والاختراع وطرق الإنتاج².

1- المصادر الداخلية: من بين المصادر الداخلية للمؤسسة نجد ما يلي:

أ/ الترقية: تقوم المؤسسة بوضع خطة متكاملة للترقية تبين فيها الطرق والإجراءات الواجب إتباعها ولا بد أن تستند على أسس موضوعية وعادلة لتحقيق العدالة وتعد كميته تنافسية.

ب/ النقل والتحويل حيث يتم نقل الفرد من منصب إلى الأخر أو من مكان إلى الأخر فيما يحقق التوازن والانسجام في الموارد المؤسسة وكفاءاتها وبما يحقق لها أهدافها.

ج/ تطوير نظم المعلومات: يتم خلق الكفاءات عن طريق وتبادل المعرفة بين الأعضاء المؤسسة وإلا فرادها وذلك من خلال تعريف العمال بمحيطهم ودراسة المنافسين واكتشاف الفرص الجديدة وإيجاد نظام اتصال فعال بين كفاءات العليا وباقي الأعضاء المؤسسة لتداول ابتكارات وتشجيع الإبداع.

2- المصادر الخارجية: لا تعتمد المؤسسة كليا على مصادرها الداخلية لاستقطاب الكفاءات التي تحتاجها ولذلك تلجأ إلى المصادر الخارجية:

أ/ الإعلانات: تعد من الأكثر الطرق استخداما لاستقطاب الأفراد الأكفاء ولضمان نجاح الإعلان يجب أن يحدد فيه نوع العمل، الشروط الواجب توفرها.

¹ عبد المجيد قدي. إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، (الملتقى الدولي الثاني حول تنمية البشرية وفرض الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة 9-10/03/2004).

² زيفي كوكب، حوتية مامة، المرجع سبق ذكره، ص 17-18.

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

ب/ توصية الأفراد العاملين الحاليين: يتم الاشتراك العاملين بالمؤسسة في عملية استقطاب المؤهلين وتعتبر هذه الوسيلة لاسيما إذا كان الفرد يتسم بالنزاهة والولاء للمؤسسة.

ج/ الجامعات والمعاهد التعليمية: يعتبر المتخصص والأكاديمي العلمي من أهم المصادر للكفاءات الخاصة من الناحية المعارف العلمية ونظرية.

د/ وكالات الاستخدام: وتضم الوكالات العامة والخاصة.

- الوكالة العامة: وهي وكالة عمومية تحتفظ بالأسماء الراغبين في العمل لإيجاد وظائف مناسبة لهم.

- الوكالة الخاصة: تضم المكاتب الاستشارية ووكالات العباقرة وهي وكالات خاصة تساهم في جذب الكفاءات والمهارات العالية وفنية¹.

المطلب الثالث: مفهوم الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات البشرية من أهم الموارد بالمنظمة، إذ تولي لها اهتماما كبيرا، وبالتالي يمكن تعريف الكفاءات البشرية انطلاقا من مفهوم الكفاءة، أخذا بعين الاعتبار تلك المؤهلات والخصائص التي تنطبق على المورد البشري ذو المؤهلات والقدرات الغالية المتميزة حيث تتعدد التعاريف المقدمة للكفاءات البشرية ومن بينها ما يلي:

- تعرف الكفاءات البشرية على أنها تلك المعارف والقدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما والتي يتمكن من خلالها من أداء واجباته وأعماله بفعالية أكثر، وتوفر هذا النوع من الكفاءات تستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها واكتساب مكانة عالية في السوق.

ويمكن تعريف الكفاءة البشرية كذلك بأنها قدرة الأفراد والجماعات على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها².

حسب دترييان حتى يكون العامل كفاء يجب أن تتوفر لديه: كفاءة التقليد بمعنى القدرة على التقليد وإنتاج السلع والخدمات انطلاقا من تقليد طرق ووسائل الإنتاج الموجودة حاليا.

- كفاءة التغيير: بمعنى إمكانية التحول من وضعية أو حالة معينة أو حالة أخرى والقدرة على مواجهة الوضعيات والحالات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة بسهولة عن طريق التكيف مع هذه الوضعيات والاندماج معها.

¹ المرجع نفسه، ص 19.

² كماسي جمعة، لحول نبيلة مرجع سبق ذكره، ص 52.

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

- كفاءة الاختراع: بمعنى القدرة على التجديد والاختراع المستمر لمواجهة السلع البديلة بحيث أن العامل الكفاء يمكنه تقديم سلة منتجات وخدمات جديدة صعبة التقليد وذلك من خلال عمليات البحث والتطوير.

وبصفة عامة تعتبر الكفاءات البشرية مفهوم واسع لا يمكن حصره ولكن يمكن التعبير عنه بقدرة العامل على مواجهة كل الحالات والوضعية التي يمكن أن تواجه المؤسسة بالإضافة إلى قدرته في التأثير على العمال بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الرابع: أنواع ومميزات الكفاءات البشرية

أولاً: أنواع الكفاءات البشرية:

تتعدد أنواع الكفاءات البشرية فقد تصنف حسب أبعاد الكفاءات البشرية أو حسب أشكالها وذلك كما يلي:¹

1/ التصنيف حسب أبعاد الكفاءات البشرية: في صدد تحديد مفهوم واضح للكفاءات بين ماك كليفلند من خلال أبحاثه أن القدرات والأبحاث الأكاديمية والشهادات والمعارف التي لم تعطى تقييم جيد لأداء العمل، لذلك صنف الكفاءات التي تسمح بتقدير أفضل للأداء خلال العمل على (05) أبعاد تندرج تحت فئتين وهما:²

أ/ الكفاءات الأساسية³: حيث كل الأفراد بحاجة إليها، حتى يكونوا فعالين في أعمالهم لا يمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب إلا عن طريق التكوين والتطوير وتشتمل على كل من البعدين التاليين:

- المعارف: وهي عبارة عن جملة من المعلومات التي تتوفر لدى شخص في ميدان معين.

- المؤهلات: وهي التبيين السلوكي عن خبرة ما كالمؤهلات المتعلقة بإدارة اجتماع بطريقة فعالة وتنظيمه بطريقة منطقية. لهذا تكون هذه الكفاءات ضرورية لجميع الأفراد ليتمكنوا من أداء أعمالهم بفعالية.

ب/ الكفاءات التفاضلية⁴: تتمثل في ثلاثة أبعاد أساسية تسمح بالتميز والمفاضلة بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط وهي: "إدراك الذات - صفات العبقورية - الدوافع".

¹ منى مسخوني، سمية قداش، دور وأثر تسيير الكفاءات البشرية وإستراتيجية التنافس في تحقيق الميزة التنافسية (إستراتيجية الجودة الشاملة)، (مذكرة تخرج

لنيل شهادة الليسانس جامعة ورقلة 2003)، ص 76.

² كماسي جمعة، لحول نبيلة، المرجع سبق ذكره، ص 4.

³ منى مسغوني، سمية قداش، مرجع سبق ذكره، ص 78.

⁴ المرجع نفسه، ص 78.

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

2/التصنيف حسب أشكال الكفاءات البشرية: انطلاقاً من أن الكفاءات البشرية هو الأفراد ذوي القدرات والمهارات لذلك فهي تتطلب جملة خصائص على اختلاف نوعها يشترط توفرها على أسس لتقويم الكفاءات وهي:

- القدرة على التكيف، رد الفعل، التصور التنظيم، التنسيق.
- الرغبة في الإتقان وإصلاح العمل، تحقيق التطور على المستوى العام.
- جودة العمل، الإنتاج (الكمية، النوعية)، السرعة، التثبيت بالعمل.
- الاستعدادات الفيزيائية، المقاومة، الغياب، الديناميكية.
- السلطة والنفوذ، والاستعداد للقيادة (الثقة الشخصية).
- الدرجة الاجتماعية (علاقات العمل بصفة عامة).
- النظافة، الصحة، شروط العمل، الاستعراض الجسمي والهندامي، التصرفات، الوعي المهني، طريقة تقديم خدماته وانشغالاته بالعمل.

فحسب هذه الأسس وغيرها نستطيع تقسيم الكفاءات إلى نوعين: فردية وجماعية.

أ/الكفاءات الفردية¹: مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامها، بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، وقد تكون كفاءات أساسية أو كفاءات تفاضلية، وتتمثل في الكفاءات التي ينبغي توافرها لدى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- أن يكون الشخص يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
- أن يعمل ما يجب ويكون مثابراً قادراً على العمل وحده ويتعلم أشياء أخرى عند الضرورة.
- التعلم السريع من خلال التحكم في التقنيات العلمية والتجارية.
- لديه روح اتخاذ القرار.

ب/الكفاءات الجماعية: وتعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا متزايد للمؤسسة وتنظيمات وتنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون وتأزر الكفاءات الفردية ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال العال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات للجميع وكذلك التعاون بين أعضاء الجماعة وأخيراً مؤشر التعليم الاجتماعي للتجارب.²

¹كماسي جمعة، لحول نبيلة، المرجع سبق ذكره، ص 49.

²كماسي جمعة، لحول نبيلة، المرجع سبق ذكره، ص 50.

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

إن الكفاءة الجماعية معقدة أكثر في تعريفها ويمكن في بداية التركيز على العناصر التالية:

- تعرف بأنها الفريق المهني الذي يكون قادر على إدارة مهامه بشكل كفؤ والوصول إلى أهداف وإلى نتائج محدودة.

- ليست كفاءة الجماعة فقط مجموع الكفاءة الفردية وإنما هي محصلة تعاون وتآزر موجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج¹.

ثانيا: مميزات الكفاءات البشرية:

إن اعتبار الموارد والكفاءات البشرية موردا إستراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية مستدامة منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وذلك على النحو التالي:

1/ مساهمة الموارد في خلق القيمة: إن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تحل مساهماتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء ومجدين بقدر ما كان أداءهم جيدا وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة وبقدر ما تمتلك المؤسسة مامن مستخدمين جيدين ذوي القدرات ومهارات العالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيما ومميزا.

2/ أن تكون الموارد نادرة: وليكون المورد مصدرا للميزة التنافسية وجب أن يكون نادرا وأخذ بعين الاعتبار التبين الطبيعي للقدرات الذهنية في المورد البشرية فإن تلك تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة.

3/ يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أداءها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة الكفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة.
- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

4/ عدم قابلية المورد للتبديل: فحتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية فإنه يجب ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة¹.

¹ داودي الطيب، مفتاح صالح الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات منادرة المورد البشرية الى ادارة المعارف في المنظمة (جامعة بسكرة 26-27-2006).

المبحث الثاني: دور البرامج التدريبية في تحقيق أهداف التدريب

نجاح البرنامج التدريبي يتطلب أن يكون هناك تخطيط ودراسة سليمة لبرنامج المؤسسة التدريبي وفقا للإمكانيات المتوفرة لديها من أجل تحقيق الأهداف في الوقت المناسب، وتتم مراحل وخطوات البرنامج التدريبي كما يلي:

* جمع وتحليل المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية.

* تصميم البرنامج التدريبي.

* تنفيذ البرنامج التدريبي.

* تقييم البرنامج التدريبي.

المطلب الأول: جمع وتحليل المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية

أولاً: جمع وتحليل المعلومات:

في عصرنا الحالي تعتبر المعلومات بمثابة الأساس الذي تبنى عليه أي خطة فأول خطوة يقوم بها المسؤول عن التدريب لإعداد خطة سليمة تعنى بالاحتياجات المطلوبة وذلك على ضوء المطلب المتوقع في حدود الإمكانيات المتاحة والتي تتناسب مع ظروف المؤسسة هي جمع المعلومات وتحليلها. ومن الطرق المستعملة في جمع وتحليل المعلومات هي تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وهذا باعتبار التدريب نظام مفتوح يحصل على مدخلاته من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات التي تتوفر في العملية التدريبية وكذا تحليل البيئة الخارجية باعتبار التدريب نظام يطرح مخرجاته في البيئة التي تحيط به سواء الداخلية والخارجية. وفي تحليل البيئة الداخلية نجد أن المسؤول عن التدريب يهتم بدراسة أهم متغيراتها فيما يلي²:

- التوسعات والتقلصات في حجم النشاط.

- التطوير في التجهيزات الآلية.

- إضافة منتجات جديدة.

- برامج الترقية أو النقل.

- إعادة تصميم طرق العمل.

¹ سملاي بحضيه، بلالي احمد، الاهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004) ص 1.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الواحد والعشرين، 2000، المكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، ص 260.

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

- تغيرات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- إحلال خط إنتاج جديد أو أكثر بخصائص مختلفة.
- ومن خلال دراسة هذه المتغيرات عن طريق جمع المعلومات وتحليلها يمكن التعرف على الإمكانيات الذاتية المتاحة للمؤسسة، والتعرف على مجمل الظروف والأوضاع التنظيمية، الإنتاجية، التكنولوجية والمالية السائدة في المؤسسة، وكذا ما يتوفر من إمكانيات مادية وبشرية كما ونوعا، وكذلك التعرف على أهداف وسياسات الإدارة العليا التي توجه مجمل العمليات وفعاليات المؤسسة.
- كما أن المسؤول عن التدريب يتعرف على درجة استغلال الطاقات المتوفرة ومن ثم تحديد الثغرات التي تعاني منها العمليات وبالتالي تعتبر مصدرا مهما في تحديد الاحتياجات التدريبية انطلاقا من أرض الواقع وتوجيه إدارة التدريب في اختيار التصميم المناسب لفعالية التدريب¹.
- أما بالنسبة للبيئة الخارجية فتهم بدراسة المتغيرات التالية²:
- البيئة الاقتصادية:** تؤثر هذه البيئة على موازنة التدريب من خلال مستويات الأسعار ومعدلات التضخم على تكلفة التدريب وأهم عناصره:
- تكلفة مبنى التدريب والتجهيزات التدريبية والمدربين.
- حوافر المتدربين والمكافآت.
- تكاليف صيانة أجهزة التدريب.
- إعداد المتدربين المرشحين والموافقين لمتوسط تكلفة التدريب.
- البيئة الفنية:** وتدعى أيضا بالبيئة التكنولوجية، والتماشي مع متغيرات هذه البيئة يستدعي تغييرا في التجهيزات وأداء العاملين وهذا يكون عن طريق التدريب، وكل هذا من أجل مواجهة المنافسة المحلية والخارجية لهذا يجب استعمال طرق وأساليب جديدة للعمل تتطلب تدريباً مسبقاً لتأهيل العاملين على الأداء الجيد للعمل.
- البيئة التسويقية:** وتدعى أيضا بالبيئة التنافسية، ومن أهم ظواهر المنافسة سعي المؤسسة إلى رفع الجودة في منتجاتها، وتخفيض التكاليف وهذا ما يتطلب عملا أكثر كفاءة وهذا لن يكون إلا بجهود مكثفة بالتدريب توافق الأهداف المسطرة، ويعتبر الإبداع والابتكار من أهم الطرق التي تساعد على

¹د. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 252-253.

²أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 262.

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

رفع الجودة، وتخفيض التكاليف وهذا ما يولد الحاجة إلى التدريب الذي يهيئ ويصقل المهارات اللازمة لإثراء التفكير الابتكاري.

ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

بعد أن يتم جمع وتحليل المعلومات الخاصة لمختلف جوانب التدريب، تبدأ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، فلا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكون هناك حاجة للتدريب.

- تعريف الاحتياجات التدريبية: تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموع التغيرات كما ونوعا المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيق بيئة العمل المناسبة والمرغوبة من قبل المؤسسة¹.

ويعرفها آخرون بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسة لتعديل أو تطوير سلوكهم أو استحداث السلوك المرغوب صدوره عنهم، والذي يمكن أن يحقق وصولهم إلى الكفاية الإنتاجية في أدائهم والقضاء على نواحي القصور والعجز في هذا الأداء وبالتالي زيادة فعاليتهم في العمل².

بعبارة أخرى يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية "أنواع التغيرات والإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب"³.
وتتمثل هذه الاحتياجات بجانبين هما⁴:

* جانب القوة: ويتمثل في خصائص مهارة ومعرفية أو قدرات يراد إكسابها للمتدرب.

* جانب قصور وضعف: ويتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها واستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة عن طريق التدريب.

وقد تكون الصفات والخصائص في الجانبين مرتبطة بالأداء أو السلوك أو العلاقات أو بنمط التفكير أو الشخصية لدى الفرد العامل.

- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية: تكسب الاحتياجات التدريبية أهمية بالغة في تصميم البرامج التدريبية وتتجلى أهميتها من خلال التأكيد على المبادئ التالية:

¹ صلاح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 250.

² أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 44

³ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 236

⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 209-210.

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

* تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ضروري لمعرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب، ونوع المهارات والمعارف التي يجب أن يزودوا بها، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات العمل.

* تجمع المعلومات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية وتحلل وفق منهجية علمية دقيقة حيث تستخدم فيها طرق وأساليب متنوعة ومناسبة وفقاً لأسس ومعايير موضوعية، تستند إلى حقائق علمية ومن واقع مشكلات ومعوقات العمل والعاملين.

* عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ما هي إلا وسيلة للكشف عن مشكلات ومعوقات العمل والنقائص التي يعاني منها العمال والتي يمكن حلها وتعويضها عن طريق التدريب، فالتدريب لا يخلق الإنسان الواعي الذكي بل يصقل ويزيد من مهاراته وقدراته ومعارفه فقط، فالتدريب لا يفعل أكثر من توفير فرصة للاستفادة والتعلم وكسب معارف جديدة وخبرات.

* الهدف من تحديد الاحتياجات التدريبية خفض النفقات والتكاليف من خلال تحقيق أهداف التطوير والتنمية بصورة شاملة، كما تساعد على رفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب.

- **أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:** من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة فإنه يمكن استخدام الأساليب التالية¹:

* **تحليل التنظيم:** يقصد به دراسة الهياكل والبنى والأنماط التنظيمية والإدارية للتنظيم لتحديد المواقع التي يكون فيها التدريب ضرورياً، أي تحديد القسم أو الإدارة التي تعاني الحاجة إلى التدريب.

* **تحليل الفرد (شاغل الوظيفة):** يقصد به قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وقدرته ومؤهلاته في المستقبل وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية، أي تحديد نوع المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاج الفرد إلى زيادتها أو تحسينها.

* **تحليل المنافسة:** مع التقدم التكنولوجي المتسارع تزداد المنافسة ودرجة حدتها في مجالات الجودة والسعر، وخدمات ما قبل وما بعد البيع أو الأسواق المستهدفة².

- **وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية:** يتم الكشف عن الاحتياجات التدريبية بوسائل عديدة تبرز منها الوسائل التالية:

¹ أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 53-56.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 263.

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

* نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة وما تسفر عنه من تقدير للاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعا والتي ستكون مطلوبة لمقابلة التوسع في أوجه نشاط المؤسسة في المستقبل أو لمتابعة عمليات الإحلال نتيجة دوران العمل.

* تحليل نتائج تقييم أداء العاملين والتي تحدد مستوى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم وأيضا تحدد جانب النقص في كفاءتهم سواء ارتبط ذلك بنقص في القدرات المطلوبة لأداء العمل أو سلوكيات غير مرغوبة¹.

* نتائج تحليل وتوصيف الوظائف أي معرفة مهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها ومقارنتها مع الإمكانيات والمؤهلات المتوفرة حاليا لدى كل موظف لمعرفة مدى ونوع حاجته إلى التدريب.

* تسارع المتغيرات البيئية والتقدم التكنولوجي المستمر تظهر وظائف جديدة وآلات فنية حديثة وأساليب عمل جديدة ومتقدمة مما يتطلب تدريب العاملين لمواكبة هذه التغيرات.

* طلبات العاملين أنفسهم التي تعبر عن حاجاتهم إلى التدريب لشعورهم بالنقص والضعف من أجل زيادة مقدرتهم.

* إجراء اختبارات العاملين لمعرفة مستوى أدائهم، وما إذا كان البعض منهم بحاجة لتدريب ما².

* الملاحظة غير الرسمية وذلك بمراقبة العمال بطريقة غير مباشرة لتقصي جوانب الضعف والقوة في أداء الفرد منهم، ومن أهم عيوب هذه الطريقة أنها لا تهتم بالحصول على المعلومات الدقيقة وأن العاملين يسيئون تخمين دوافعها على الدوام.

* النقاش مع المشرفين الذين يعرفون مواطن الضعف في أداء مرؤوسيه ومتى وأين يمكنهم تدريبهم، ولكن من عيوب هذه الطريقة تحيز بعض المشرفين إلى بعض الموظفين مما يدفع هؤلاء المشرفين لترشيح بعض الموظفين لأكثر من دورة تدريبية على حساب الآخرين.

* وضع أسئلة استقصاء يطلب من الموظفين الإجابة عنها وتحديد المشكلات التي يواجهونها، وأسبابها واقتراحات لحلها، رغم أن تكلفتها قليلة ولا تحتاج إلى وقت طويل للحصول على المعلومات إلا أنه قد يساء فهم بعض الأسئلة فتكون الإجابات التي يبني القرار عليها خاطئة.

* تسلم شكاوى من النقابات والاتحادات العمالية، وهذه عادة ما تقدم للإدارة نتيجة لكثرة حوادث العمل أو شعور الموظفين الذين ينتسبون لهذه النقابات بأن إدارة المؤسسة لا تعطيهم الفرصة لتطوير

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 211.

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 238.

أنفسهم ولتحسين أوضاعهم المادية والاجتماعية، ومن عيوب ذلك أن رضوخ الإدارة المستمر لطلبات النقابات يجعلها أسيرة لها في معظم قراراتها التدريبية¹.

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي

يلبي تحديد الحاجة إلى التدريب تصميم برنامج التدريب الذي يفني هذه الحاجة فعملية تصميم البرنامج التدريبي تعتبر عملية إنتاج وصياغة وتحديد للمواد التعليمية والتدريبية اللازمة على ضوء الهدف من التدريب، وتمر عملية تصميم البرنامج التدريبي بالخطوات التالية:

1/ **تحديد أهداف البرنامج:** والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدما وتوضيح الأهداف وما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية، ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية التي سبقت الإشارة إليها.

2/ **تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:** بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كما سبق وأن مر معنا، يأتي دور تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات، والتي سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين، وهذه المهارات يمكن أن تكون المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة، أو المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على آلة الكتابة، وتصنيف وحفظ الملفات، أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين كالاتصالات والقيادة الإدارية، أو المهارات الفكرية، مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات، واتخاذ القرارات، وهذا النوع من المهارات يحتاج إليه كافة المديرين في جميع المستويات الإدارية وبشكل خاص مستوى الإدارة العليا.

3/ **وضع المنهاج التدريبي:** ويقصد بالمنهاج التدريبي الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية، وحتى يكون المنهاج التدريبي جيدا ويحقق الأهداف المطلوبة يجب أن يكون نابع من البيئة الواقعية، وليس مستوردا وأن يتسم بطابع المعقولة ويجب ألا تكون المعلومات قديمة ومكررة بل جديدة ومستحدثة، كذلك يجب أن تأخذ المناهج في اعتبارها الأهداف النهائية المراد تحقيقها.

¹ د. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004، ص 103-104.

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

4/ اختيار أسلوب التدريب: بعد وضع المنهاج التدريبي المناسب يتم تحديد الأسلوب الملائم، وهذه العملية ليست بالسهلة فعلى الرغم من تعدد الأساليب التي سبقت الإشارة إليها، والتي يمكن استخدامها في مجال التدريب إلا أنه من المهم جدا ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض الآخر أوفي جميع المواقف والظروف، بل لكل منها المجال أو الاستخدام أكثر من أسلوب واحد في عملية التدريب وبصفة عامة فإن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من المعايير لاختيار أفضل أسلوب مثل:

- الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.
- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب.
- المستوى الوظيفي.
- المادة التدريبية.
- فترة التدريب.
- التكاليف وعدد المتدربين.
- مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات.
- الخلفية السابقة للمشاركين.
- المدربون المتاحون.

ويمكن للمؤسسة اختيار أسلوب التدريب اختيارا يحقق الغرض منه بإتباع خطوتين:
*تحديد الفاعلية أو الكفاءة بالنسبة لأساليب التدريب المختلفة.

* التعرف على المبادئ التعليمية التي ينظمها كل نوع من أنواع التدريب¹.

5/اختيار المدربين: يعتبر المدرب الكفاء ذلك الجزء الأساسي من تصميم البرنامج التدريبي حيث يلعب المدرب دورا هاما في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي وعلى أي حال يتوقف اختيار المدرب على ما يأتي:

أ/ أسلوب التدريب المراد استخدامه.

ب/ المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين.

ج/نوعية المتدربين.

ويوجد أربعة أنواع من المدربين:

¹مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 238-240.

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

***المدرّب المحاضر:** ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

***المدرّب القائد:** وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

***المدرّب التطبيقي:** ويقصد به الشخص المدرّب الذي لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المدرّبين يكون قادرا على تدريب مجموعات المتدربين باستخدام أساليب دراسة الحالات والمنافسات.

***المدرّب النفسي:** ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك¹.

ولزيادة فاعلية المدرّبين لابد من توفر الشروط التالية²:

- ضرورة توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي يقومون بالتدريب فيه.
- ضرورة توفر الإدراك والتحمّس لدى المدرّب لاحتياجات ورغبات المتدرّب أثناء عملية التدريب.
- توفير المكافآت والحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمدرّبين لتوفير الرغبة والحماس لديهم لزيادة اهتمامهم وإيمانهم بالتدريب وموضوعه.
- لتسهيل عمل المدرّبين يجب توفير جميع المستلزمات اللازمة لذلك.
- الشخصية القوية للمدرّب وقدرته على مواجهة نفسه ومواجهة الآخرين وثقته بنفسه كبيرة.
- أن تكون لديه القدرة على التفكير الإبداعي والابتكاري في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار.
- توفر الصبر والمرونة في المدرّب.

6/ **تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي:** يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين، مثال ذلك نجد أن برنامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة (من يومين إلى ثلاثة مثلا) لفريق الإدارة العليا نظرا للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة.

¹مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 245

²سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر 2000

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي وأيضاً حسب مستوى المتدربين، بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج على الأساليب التدريبية التي يتضمنها البرنامج.

7/ تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي: قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمؤسسة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة، مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي.

وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجا في مراكز تدريب متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة، وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان هي:

أ/ مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المؤسسة من حيث المدربين ووسائل التدريب من وسائل الإيضاح التي تساعد المدربين على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التدريبي، وكذلك من حيث توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب.

ب/ مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانيات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة فضلا عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية¹.

8/ توفير مستلزمات البرنامج التدريبي: تنطوي هذه الخطوة على توفير الاحتياجات والوسائل المطلوبة والتجهيزات واللوازم أي جميع المستلزمات الضرورية من الأدوات والمعدات أو الوسائل السمعية والبصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التدريب استعمالها وقد تشمل هذه المستلزمات أيضا لإعداد المطبوعات والمذكرات والكتيبات والإرشادات والنماذج، كما أنه من الضروري تعيين مدير إداري أو منسق للإشراف على سير وتنفيذ البرنامج ليعالج ما يظهر من مشكلات أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 217.

9/ تحديد كلفة البرنامج التدريبي: تعتبر هذه الخطوة بمثابة الخطوة الأخيرة من عملية تصميم البرنامج التدريبي، حيث يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، وتحديد كلفة المتدرب الواحد وتكلفة الخطوات السابقة ويؤثر كل هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا ومحددا في إطار الإمكانيات والقدرات المالية والمادية للمؤسسة كما يؤثر في تحديد قيمة اشتراك الدارس وذلك في حالة قيام جهاز خارجي للتدريب¹.

المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي تنفيذ البرنامج وسواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ، والتأكد أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه، ويتضمن برنامج التدريب أنشطة هامة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان وقاعات التدريب والمتابعة اليومية لسير البرنامج².

وتتم مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي كالاتي³:

1/ توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

* موعد بدأ البرنامج وموعد انتهائه.

* توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.

* تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

2/ بالنسبة للمرافق والتسهيلات التدريبية: ويتضمن ما يأتي:

* اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج.

* تصميم طريقة جلوس المتدربين.

* تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

3/ تجهيز المطبوعات: بالنسبة لتجهيز المطبوعات يجب إعداد ما يلي:

* استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا.

* إجراء الطباعة والتجليد.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية الإسكندرية، سنة 2000، ص 348.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 350.

³ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص، ص 248 - 249.

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

- * إجراء التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج.
- 4/ بالنسبة للمتدربين: تكون متابعة المتدربين كما يلي:
 - * التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.
 - * إعداد قائمة بأسمائهم، ومؤهلاتهم، ووظائفهم وعناوينهم.
- 5/ بالنسبة للمدربين: وتكون متابعة المدربين كما يلي:
 - * تذكير المدربين بالبرنامج والمواعيد الموافقة له من خلال الاتصال بهم في الوقت المناسب.
 - * توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية.
 - * تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة.
 - * التدخل بلباقة وأدب في سير المحاضرة إن خرجت عن الأهداف المرسومة للبرنامج.
 - * دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.
- 6/ بالنسبة لافتتاح البرنامج: ويتضمن ما يلي:
 - * افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
 - * شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.
 - * التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها.
 - * عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض.
- 7/ بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج: وتكون كما يلي:
 - * الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.
 - * معرفة المشاركين بشكل جيد والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم، والعمل على حل مشكلاتهم.
 - * الحرص على جعل محاضرات البرنامج التدريبي ذات طابع عملي وذات معنى للمتدربين.
 - * المحافظة على احترام المواعيد والجدول الزمني.
 - * محاولة التعرف على وجهات نظر المدربين والمتدربين في سير البرنامج التدريبي والحصول على تغذية عكسية Feedback عن سير البرنامج.
 - * مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.
 - * توزيع شهادات حضور البرنامج على المتدربين الذين أنهوا التدريب.

المطلب الرابع: تقييم البرنامج التدريبي

يعتبر تقييم كفاءة التدريب جزءاً هاماً من أنظمة وخطط التدريب، وتظهر أهمية هذا الجزء لسبب أنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة وخطط التدريب الحالية ناجحة أم لا وبالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستنجح في المستقبل أم لا، وإذا كان هذا هو الحال فإن التقييم الحالي لفعالية التدريب يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل¹.

إذن يمكن القول أنّ تقييم البرامج التدريبية تهدف إلى ما يلي²:

* معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج، من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على أسبابها، للعمل على تجنبها وتلافيها مستقبلاً.

* تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية للمتدربين.

* إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة، هناك عدة طرق مهمة وهادفة للوصول إلى الحكم الموضوعي، ويمكن استخدامها في تقييم فعالية العملية التدريبية وذلك من خلال تقييم المتدربين والمدربين، ومن بين هذه الطرق نذكر ما يلي³:

1- بعد انتهاء البرنامج التدريبي تكون هناك ردود فعلهم ومدى استجابتهم للبرنامج. ولقياس ردود فعل المتدربين هناك عدة وسائل أخرى يستعان بها منها ما يلي:

- تقارير المشرفين على البرنامج المتعلقة بالمتدربين ومدى تفاعلهم مع البرنامج التدريبي.

- المقابلات الشخصية مع المتدربين لمعرفة آرائهم اتجاه البرنامج.

2- قياس السلوك والتغير فيه، إذ أنه يحدث تغير في سلوك الفرد المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي ومن الضروري قياس هذا التغير، ويتطلب قياس وتقييم التغير السلوكي في البرنامج التدريبي ما يلي:

- أن يكون هناك تقييم منظم لأداء الأفراد وأن يتم التقييم من أحد الأفراد أو أكثر من الأفراد التاليين: المدرب المرؤوس أو المشرف المباشر وزملاء المتدرب.

- ضرورة إجراء تحليل ودراسة الأداء قبل البرنامج وبعده.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 355.

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 251.

³ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص، ص 122-123.

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

3- الطريقة التجريبية في تقييم البرنامج التدريبي وهنا يتم تحديد مجموعتين من الأفراد متشابهتين من حيث نوعية الوظيفة والمهارات ودرجة ذكاء الأفراد، ويتم تقييم أداء كل مجموعة في العمل، فالمجموعة الأولى تقوم بتنفيذ البرنامج التدريبي وتخضع له أما المجموعة الثانية فتمارس عملها بشكل عادي دون الخضوع للبرنامج التدريبي وبعد انتهاء التدريب يتم قياس أداء المجموعة التدريبية أي المجموعة الأولى ثم يقارن بأداء المجموعة الثانية أي المجموعة الضابطة فإذا كان هناك اختلاف ملموس لصالح المجموعة التجريبية يمكن الاستنتاج أن البرنامج التدريبي كان فعالا والعكس غير صحيح، وفي الأخير وحتى نضمن فعالية أكبر لعملية التقييم توجد بعض المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار¹.

- يجب أن يكون الجهد التقييمي جهدا مستمرا، إذا كان يرجى من وراء التقييم وضع أساس سليم لتحسين وتطوير البرامج التدريبية.

- يجب أن يكون التقييم محددًا تحديدا نوعيا، فالتقييم لا يمكن أن يؤدي إلى تحسين في البرنامج التدريبي، والتحديد النوعي يتطلب أن تسفر عملية التقييم عن نتائج توضح نقاط الضعف ونقاط التفوق على سبيل التحديد والحصر.

- يجب النظر إلى نتائج التقييم على أنها وسيلة وليست غاية لأن هذه النتائج هي الطريق للتطور والتحسين.

المطلب الخامس: أهمية البرامج التدريبية وآثارها على كفاءات الأفراد

أولا الآثار: إن آثار التدريب عديدة ومتنوعة تختلف باختلاف البرامج والمكان والزمان والمتدربين والمؤسسة ودورة حياته، وبذلك فهي عديدة ويصعب الفصل بينها أو الاكتفاء ببعضها ويمكن حصرها فيما يلي:

-إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء: سواء كان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة ويسهم في تطويرها واستمرارها.

-يهدف إلى تخفيض حوادث العمل: فعن طريق التدريب تتم حماية العاملين من خلال التقليل من إصابات العمل التي تحدث غالبا بسبب نقص الكفاءة والخبرة والمهارات أو عدم استيعابهم لظروف العمل.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، جامعة بغداد، ص 204.

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

- تخفيض النفقات واستقرار الإنتاج: فعن طريق التدريب تزيد المهارة والكفاءة في العمل يؤدي إلى الإقلال من نسبة الأخطاء والإصابات وبالتالي الإقلال من تكاليف العمل وكذا الأفراد المدربون جيداً يضمنون الاستمرار في العمل بكفاءة والإنتاج مستمر بصفة دائمة¹.
- تمويل المؤسسات بالكفاءات البشرية المؤهلة: فعن طريق التدريب المنظم يمكن تمويل المؤسسة بالكفاءات البشرية عن طريق الإحالات السريعة².
- زيادة الاستقرار التنظيمي والمرونة: المقصود بالاستقرار التنظيمي للمؤسسة هو مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد العاملين لديها، فالتدريب ينمي روح الولاء لدى المؤسسة ولدى العاملين ويزيد من ثقتهم من أنفسهم ويخلق لديهم حالة من الموائمة بين الفرد وعمله ومؤسسته، أما المرونة فيقصد بها أن التدريب يوفر عناصر متعددة من المهارات القادرة على العمل في أكثر من وظيفة وشغل أكثر من منصب مما يسهل عملية إجراءات وتنقلات وتغيرات في قوة العمل بما يتفق مع حاجة المؤسسة³.
- مواجهة النظم التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور التكنولوجي والعلمي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة، كما يعمل التدريب على إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات المؤسسة.
- رفع درجة الروح المعنوية للعاملين: فإكتساب الفرد لمعلومات وخبرات وقدرات جديدة يؤدي إلى زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وبالتالي الاستقرار النفسي والاطمئنان وهذا ما يترتب عليه إحداث تغير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة ويكون له أثر واضح على مستوى الإنتاجية⁴.
- تقليل الحاجة إلى الإشراف: فمهما كان التدريب كفؤاً يبقى الفرد بحاجة إلى الإشراف لتوجيه جهوده بالاتجاهات الصحيحة والتي تخدم أهداف المؤسسة فدرجة استيعاب الفرد لعمله المكلف به جيداً عن طريق تدريبه يعمل على تقليل أخطائه ويمكنه أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله⁵.
- تنمية العلاقات الفردية وروح العمل الجماعي من خلال السلوك السليم والتفكير المنطقي الذي يزيد ويحقق روح التعاون بين العاملين والإدارة.

¹عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 244.

²نفس المرجع، ص 244.

³صالح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره، ص 232.

⁴صالح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

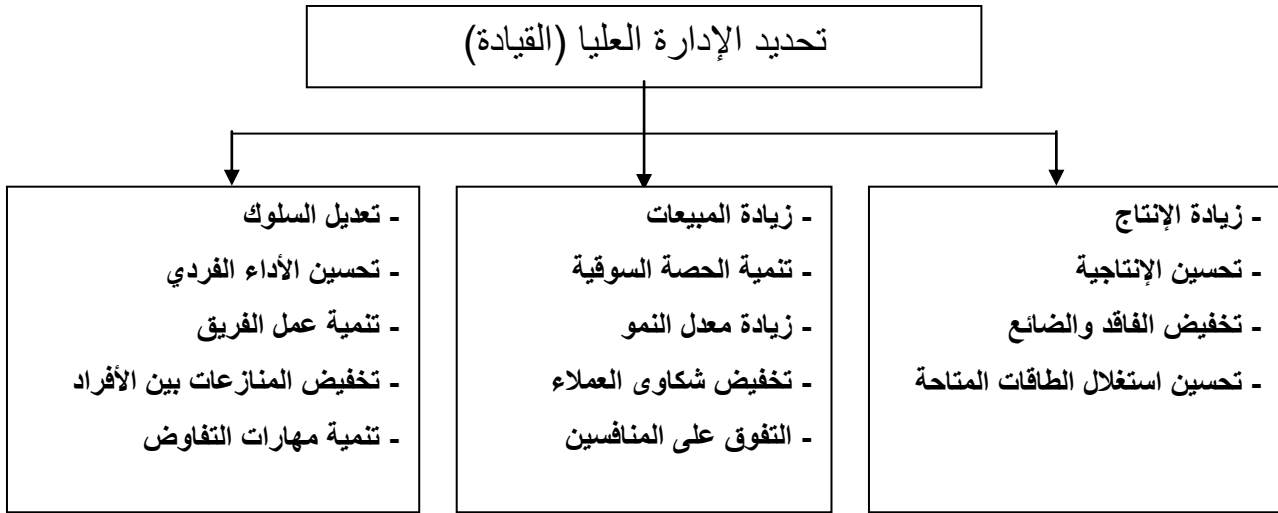
⁵صالح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره، ص 233.

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

- اكتساب الفرد لصفات ومهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل المسؤولية وتمكنه من شغل مناصب قيادية.

ويمكن تحديد آثار التدريب في المخطط كما يلي:

الشكل رقم (2): تحديد آثار التدريب



المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 295

وتمتد آثار التدريب على صعيد الفرد العامل لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال، كما أن التدريب والتطوير يمكن أن يزيد من التزام العاملين وولائهم للمؤسسة ويعزز من إدراكهم بأن المؤسسة مكان جيد للعمل¹.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 203.

ثانيا: الأهمية:

يرجع السبب لتعاظم أهمية وتطبيق مبادئه في مجتمعنا الحديث إلى تزايد تأثير المتغيرات والظروف البيئية المختلفة من سياسية واقتصادية وتكنولوجية وكذا متغيرات البيئة الداخلية، كالتغير في الهيكل التنظيمي، شغل مناصب جديدة... الخ.

ويمكن إبراز أهمية التدريب بصورة واضحة كما يلي¹:

* أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة.

* أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين.

* أهمية التدريب بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية.

1/ أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا في المؤسسات والمنظمات الحديثة، فقد أصبح يشكل العمود الفقري لأية مجهودات تبذلها هذه المؤسسات نحو التطوير والتحديث، وتكمن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة فيما يلي²:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ يساعد التدريب على زيادة المهارات والخبرات والمعارف، وهذا ما ينعكس بلا شك على الإنتاج وبالتالي زيادة الإنتاجية وكذا على الأداء

- صقل مهارات ومعارف الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية، ومن أجل رفع مستوى أدائهم، وكل هذا من أجل رفع وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.

- زيادة ثقة العاملين وولائهم للمؤسسة باعتبارهم العنصر الهام والأساسي من أجل رفع الإنتاجية.

- الاستخدام الأمثل للموارد المادية مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

- تخفيض التكاليف هذا بواسطة تحسين الأداء.

- تنمية عمل الفريق تؤدي إلى تحسين استغلال الطاقات المتاحة ومنه زيادة الإنتاجية.

ومن أهم ما تستفيد منه المؤسسة من تدريب الأفراد نجد:

* تحسين أداء الموظفين.

* التخفيض من حوادث العمل.

* التكيف مع التطورات الحديثة داخليا وخارجيا.

* تحسين الإنتاجية.

¹نظمي شحادة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

²أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الحقائق التدريبية، الطبعة الأولى، دراسة المستقبل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997، ص 3.

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

* انخفاض في التكلفة الإنتاجية.

* زيادة الاستقرار التنظيمي.

- ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.

- يساهم التدريب في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي وذلك من خلال مواكبتها للتطورات وتغيرات متغيرات البيئة الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية.

- يساهم التدريب بترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب القيادة، وذلك من خلال التنمية الإدارية والتي تهتم بتنمية وتطوير كفاءات وفعالية المدربين في المؤسسة، إذ يعتبر التدريب وسيلة المدربين في إدارة أنشطتهم الإدارية في إدارة وتحقيق أهداف المؤسسة.

- يساهم التدريب في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.

- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستثمارات الداخلية.

2/ أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين بالمؤسسة: بما أن للتدريب أهمية بالنسبة للمؤسسة فإن له أهمية بالنسبة للأفراد العاملين بها، وفي هذا المجال تظهر أهميته فيما يلي:

- يساعد على تطوير وتحسين كفاءة وقدرات الأفراد وبالتالي تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعاب دورهم فيها.

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.

- يطور الدافعية للأداء، إذ يساعد في تحفيز العمال على تطوير أدائهم.

- يسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد ويوفر لهم الفرص للترقية والتميز والتطوير.

- يسمح التدريب بتخفيض حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية للعاملين.

3/ أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: تظهر أهمية التدريب من خلال تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين بالمؤسسة مهما كانت مستوياتهم، وتبرز من خلال ما يأتي:

- توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

- يساعد في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

الفصل الثاني: مساهمة تصميم العملية التدريبية في تطوير كفاءات الأفراد

- يساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين. ويتضح مما سبق أن للتدريب أهمية بالغة تعود على الأفراد العاملين والمؤسسة والعلاقات الإنسانية، وهذا ما يؤدي إلى اعتباره وظيفة مهمة وأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ يلعب دورا هاما في تحسين وتطوير وتنمية أداء جميع الأفراد داخل المؤسسة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل. ويمكن القول أن التدريب أصبح وسيلة فعالة لتخفيض الحوادث وتقليل الإسراف والضياع وزيادة الإنتاج وتحسين الجودة وقد ازداد الوعي اتجاه التدريب، حتى أصبح ينظر إليه باعتباره استثمارا في رأس المال البشري¹.

¹صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 139.

خلاصة الفصل:

من خلال مناقشتنا للفصل الثاني حاولنا التعرض إلى مختلف الجوانب المتعلقة بكفاءات الأفراد انتقلنا بعد ذلك إلى مراحل ومحتوى العملية التدريبية والتي تتمثل في: جمع وتحليل المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذه وأخيرا تقييمه. ثم تطرقنا إلى أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة وللأفراد العاملين ولتطوير العلاقات الإنسانية، وبعدها قمنا بعرض أثر التدريب على المؤسسة والموارد البشرية، وكل هذه المراحل مهمة وأساسية لإنجاح العملية التدريبية، في تطوير كفاءات الأفراد.

الفصل الثالث

دراسة حالة "مستشفى حميدة بن عجيبة بالأغواط"

تمهيد:

تعد القطاعات الصحية من أهم القطاع الأخرى لما لها من دور كبير وهام في تقديم الخدمات العلاجية للمواطنين، ويعتمد القطاع الصحي بالأغواط ذو أهمية فعالة لوجه الولاية لأنه المستشفى الأول والمركزي على مستوى هذه المدينة وبما يتوفر من معدات وأجهزة طبية جديدة ذات تقنيات حديثة، حيث يقدم هذا المستشفى خدمات متنوعة من إسعافات أولية وخدمات وقائية وعمليات جراحية متنوعة، كما تشرف على كل الخدمات المقدمة في المراكز الصغيرة الموجودة في القرى المجاورة.

المبحث: الأول: لمحة تاريخية عن المستشفى

المطلب الأول: تقديم وتعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية

أولاً: نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط:

يرجع تاريخ المستشفيات المدينة إلى وقت ليس بالبعيد لأنه في سنة 1975 اقترحت تسميتها القطاعات الصحية الجديدة بعدما كانت تسمى مستشفى المدينة وتعزز هذا سنة 1981 عند صدور المرسوم رقم 242/81 مؤرخ في 06 ذي القعدة 1401 الموافق 05 سبتمبر 1981 يتضمن إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وتصنيفها من الأصناف (أ، ب، ج) إذ صنف القطاع الصحي بالأغواط.

- مستشفى 240 سرير.

- مستشفى 120 سرير

- قطاعات للعلاج الصحي

- عيادات مراكز لحماية الأمومة والطفولة

وفي سنة 1984 تم إنشاء مستشفى (240 سرير) من طرف شركة فرنسية BOUYIG بويغ وتم فتحه سنة 1985 بطاقة شغيلة تقدر بـ 650 عاملاً منها 85 طبيباً وثلث إداريين وثلث ممرضين وهذا عدد نسبياً بحيث كان يسمى القطاع الصحي بحيث كانت العيادات وقاعات فحص والعلاج والمراكز الصحية تابعة له إدارياً ومالياً، وفي 05 جويلية 2000 تم تسميته باسم الشهيد أحميدة بن عجيلة.

وفي سنة 2007 من شهر مايو تم تقسيم القطاعات الصحية إلى مؤسسات عمومية استشفائية والعيادات التي كانت تابعة له إلى مؤسسات عمومية للصحة الجوارية وذلك طبقاً للمرسوم رقم 140/07 مؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 متضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.

يقع المستشفى من حيث الموقع في المنطقة الشمالية للمدينة ويحتوي على أجهزة طبية جديدة وتقنية ومتطورة.

ثانيا: تعريفها:

المؤسسات العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.

المطلب الثاني: أهم النشاطات التي تقوم بها

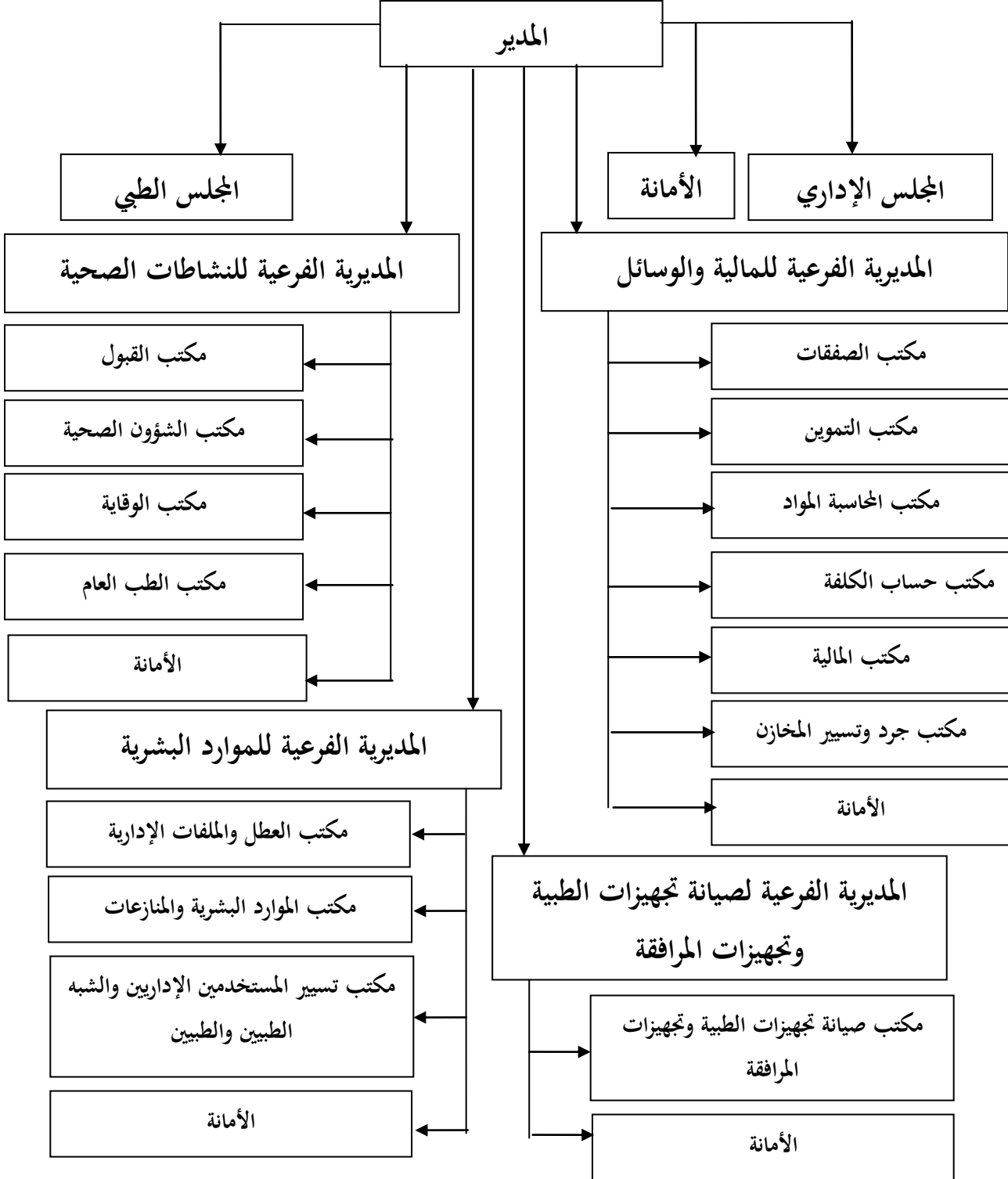
بعد التقسيم الجديد والذي تم بصدده عزل العيادات متعددة الخدمات والمستوصفات وقاعات العلاج والفحص عن المؤسسات العمومية الاستشفائية إداريا وماليا فقد تناقصت مهام هذه الأخيرة واقتصرت مهامها على التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تقوم على الخصوص بالمهام التالية:

- تقديم الإسعافات الأولية والعمليات الجراحية.
- تقديم الخدمات الوقائية.
- ضمان تنظيم وبرمجة وتوزيع العلاج الشفائي والتشخيص.
- إعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة.
- مكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية (التلقيح، مكافحة الأمراض الخطيرة والمعدية).
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.
- تستخدم المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات التي تبرم.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمستشفى وشرحه

أولاً: الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي للمستشفى أحميدة بن عجيبة



ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي يسير كل مؤسسة عمومية استشفائية ومؤسسة عمومية للصحة الجوارية بحيث تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط من جانبين أساسيين: جانب الإداري والجانب الطبي أو التقني هما اللذان يديرهما ويسيرهما مدير يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامه بنفس الشكل ويساعد في تأدية مهامه أربع مديرين مساعدين يكلفون على التوالي: (المدير الفرعي للمالية والوسائل/ المدير الفرعي للموارد البشرية/ المدير الفرعي للنشاطات الصحية/ المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة) يعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة وباقتراح من مدير المؤسسة ولكن يعتبر المدير هو المشرف الرئيسي على تسيير شؤون المستشفى إداريا وتقنيات واتخاذ القرارات لضمان السير الحسن للمؤسسة الصحية.

1/ المجلس الإداري:

يعين أعضائه من طرف الوالي وهم:

✓ ممثل عن الوالي (رئيسا)

✓ ممثل عن هيئات الاقتصادية

✓ ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي

✓ ممثل عن المجلس الشعبي الولائي

✓ ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة

✓ ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه

✓ ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة

✓ ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة

✓ رئيس المجلس الطبي

✓ يحضر مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية مداولات مجلس الإداري برأي استشاري.

ويقوم المجلس الإداري باتخاذ القرارات في مجال تمويلات، الاعتمادات، الميزانية، المخطط السنوي والإحصائيات وحساب التسيير الإداري السنوي ويتداول على الخصوص:

* مخطط تنمية المؤسسة على المديين القصير والمتوسط

* مشروع ميزانية المؤسسة

* مشاريع الاستثمار والحساب الإداري

- * البرنامج السنوي لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والمرافقة وصيانتها
- * العقود المتعلقة بتقديم العلاج مبرمة مع شركاء المؤسسة لاسيما الهيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضدية والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخرى.
- * مشروع جدول تعداد المستخدمين والنظام الداخلي للمؤسسة
- * الصفقات والعقود والاتفاقيات طبقا للتنظيم المعمول به.

2/ المجلس الطبي:

يعتبر المجلس الطبي هيئة استشارية تشارك بصفة فعالة بحيث يكلف بدراسة المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها ولاسيما ما يأتي:

- ✓ التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية
 - ✓ مشاريع الصحة والسكان
 - ✓ برامج التظاهرات العلمية والتقنية
 - ✓ إنشاء هياكل طبية أو إغائها
 - ✓ يقترح كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها لاسيما العلاج والوقاية.
- وهو يضم مجموعة من الأعضاء هم كما يأتي:

- * مسؤولي المصالح الطبية
- * الصيدلي المسؤول عن الصيدلية
- * جراح أسنان
- * شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في السلك شبه الطبيين
- * ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين عند اقتضاء
- * ينتخب رئيس المجلس ونائبه من طرف الأعضاء.

3/ المدير:

يشرف المدير على السير الحسن للمؤسسة ويمثل المؤسسة أمام العدالة وهو الأمر بالصرف وله عدة مهام أخرى يساعده في مهامه 4 مدراء فرعيين كل واحد يسير مديرية فرعية وهم كالتالي:

3-1/ المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

يتأهها مسؤول مؤهل بمثابة مدير فرعي وتقوم هذه المديرية على تكفل بكل الشؤون المالية للمؤسسة وهي تتفرع إلى عدة مكاتب:

- **مكتب الصفقات:** هو المتكلف بعقد وتطبيق الصفقات التي يتم الاتفاق عليها بين المستشفى ومؤسسات أخرى حسب البنود المتفق عليها.
 - **مكتب التمويل:** تقدم له الطلبات اللازمة والضرورية التي تحتاج إليها المؤسسة وبعد دراستها حسب الأولوية وحسب الميزانية المتوفرة يقوم بتحضير وصولات لشراء ما يلزم أي أنه هو الذي يعود إليه قرار تحديد والتمويل المؤسسة بما يلزمها.
 - **مكتب المحاسبة المواد:** يقوم بكتابة الثمن الفردي والإجمالي للمواد المدونة على وصولات التي استلمها من مكتب التمويل على سجلات.
 - **مكتب حساب الكلفة:** هو المسؤول عن حساب الإجمالي للمواد المدونة على الفواتير وإنجاز فاتورة إجمالية ليتم تسليمها إلى مكتب المالية.
 - **مكتب المالية:** يتكفل هذا المكتب بشراء الأشياء المدونة على الفواتير التي تأتيه كما لديه قسم خاص بإنجاز أجور الموظفين والثاني خاص بتسيير الحوالات.
 - **مكتب جرد وتسيير المخازن:** يقوم هذا المكتب بجرد المواد التي دخلت المؤسسة وهو المسؤول عن توزيع وتسيير كل ما هو موجود في المخازن من مواد ومستلزمات أخرى.
- 3-2/ المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:**
- **مكتب الوقاية:** يحرص هذا المكتب على تأكد من وقاية المؤسسة وكذلك المدينة من كل الأمراض المعدية والخطيرة (أنفلونزا الخنازير) يتكفل بإجراء فحوص للأشخاص مشكوك فيهم وعزلهم بأماكن خاصة واتخاذ الإجراءات اللازمة.
 - **مكتب الطب العام:** يشرف على تسيير الأمور متعلقة بالطب العام (الفحص، العلاج، برمجة المداومات بالنسبة للأطباء... الخ).
 - **مكتب الشؤون الصحية:** يشرف على تسييره طبيب منسق يعمل على إعداد وتطبيق برامج الصحية المعدة سنويا من طرف وزارة أو مديرية الصحة.
 - **مكتب القبول والاستعلامات:** وهو الذي له سلطة الإحصاء الكامل لجميع المرضى متواجدة على مستوى المصالح الاستشفائية للمؤسسة وبواسطة ملفات التي تحفظ على الكمبيوتر كذلك، وكما به مكتب خاص يعمل على جمع المحاصيل المالية في جميع الهياكل الصحية التي تقع بالمستشفى وتقدم خدمات صحية بأنواعها (الولادات، فحص الطبي، إيواء المرضى... الخ)

3-3/ المديرية الفرعية لصيانة تجهيزات الطبية وتجهيزات المرافقة:

- مكتب صيانة تجهيزات الطبية وتجهيزات المرافقة: يسهر هذا المكتب على صيانة كل التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة لها بوجود أو استدعاء ذوي الاختصاص.

3-4/ المديرية الفرعية للموارد البشرية: وهي المديرية المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية من ناحية التوجيه والإحصاء والمتابعة الدائمة للحياة المهنية للعمال من حيث التكوين والتحويل والانتداب وغيرها من الحركات المهنية وتتفرع منها عدة مكاتب هي كالتالي:

- مكتب الموارد البشرية والمنازعات: يتكفل هذا المكتب بحل النزاعات التي تقع وتسويتها وديا سواء كانت داخلية أو خارجية للموظفين والتي لها علاقة مباشرة بالعمل.

- مكتب تسيير المستخدمين الإداريين والشبه الطبيين والطبيين: يتكفل هذا المكتب بمتابعة المسار المهني للموظف (تعيين، تثبيت، ترقية، الانتداب، الاستيداع، التقاعد... الخ).

- مكتب العطل والملفات الإدارية (الأرشيف): تحفظ فيه كل الملفات الخاصة بالمستخدمين الذين لا يزالون يمارسون مهامهم بالمؤسسة وتحفظ أيضا على الكمبيوتر لمعرفة رصيد المتبقي لكل موظف في العطل السنوية.

ثالثا: الهياكل الطبية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط:

إضافة إلى الهياكل الإدارية المكلفة بالتسيير الإداري نعلم أن هدف نشأة المؤسسات الصحية هو التكفل الصحي بالمواطنين وهي مهمة الرئيسية لها لذا نجد في جل المؤسسات الصحية عدة مصالح تختلف باختلاف نوع وصنف المؤسسة ويمكن لنا تع داد بعض الهياكل الطبية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط كما يلي:

أ/ المصالح الاستشفائية:

- | | | |
|-----------------------|---------------------------------------|-----------------------|
| 01-مصالح الطب الرجال | 02-مصحة طب الأطفال | 03-مصحة أمراض النساء |
| 04-مصحة الإنعاش الطبي | 05-مصحة طب العيون | 06-جراح وتقويم العظام |
| 07-مصحة التوليد | 08-قسم الجراحة العامة والأذن والحنجرة | |
| 09-مصحة أمراض الكلى | 10-مركز تصفية الدم | |

ب/ المصالح التقنية:

01-مصلحة الصيدلية

02-مصلحة المخبر

03-مصلحة الأشعة

04-مصلحة الطب الوقائي

ج/ الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط: يبلغ تعداد المؤسسة

العمومية الاستشفائية بالأغواط (770) مستخدم نذكر البعض منهم على النحو التالي:

01- المستخدمين الإداريين (48) موظف منهم مدير واحد وأربعة مديرين فرعيين

02- المستخدمين الطبيين موزعين على الرتب التالية:

• الممارسين الأخصائيين (32)

• الممارسين العاملين في الصحة (27)

• جراحة الأسنان (02)

03- المستخدمين الشبه الطبيين موزعين كما يلي:

• نفساني عيادي للصحة العمومية (02)

• الممرضين الحاصلين على شهادة الدولة (143)

• الممرضين المؤهلين (39)

• مساعدي التمريض (15)

• عون طبي في التخدير والإنعاش حاصل على شهادة الدولة (15)

• قابلات (29)

• أعوان الأمن (25).

المبحث الثاني دور التدريب في تطوير كفاءات الأفراد

المطلب الأول: التدريب في مستشفى احمد بن عجيلة

يسعى مستشفى أمحمدة بن عجيلة إلى تغطية احتياجات التقنية والإدارية والتي يقع عبئ تحديدتها على المديرية العامة بناء على المواصفات تقديمها المناطق التابعة لها. وضمن غرض السياسة التدريبية للمديرية، عليها أن نتعرض على الشروط التي تضبط الفرد حتى يتمكن من الدخول في فترة تربصية محددة من حيث المدة والعدد والبرامج، وكذا مدى بلوغ الأهداف المسطرة عند تنفيذه للاحتياجات الواجب تغطيتها والتكاليف التنبؤية الواجب تحملها وكل هذا من أجل الوصول إلى الاستفادة من فوائد تدريب الموارد البشرية.

يعتمد مستشفى أمحمدة بن عجيلة في هذه الميادين على أنواع مختلفة من التدريب قصيرة وطويلة الأجل نذكر منها:

* التدريب المهني التخصصي (F.P.S): يشمل أنشطة التدريب التي تهدف إلى تزويد الفرد بمهارات وقدرات تستجيب لمتطلبات المنصب الذي سيشغله، ويؤهل التدريب التخصصي الفرد للترقية في منصبه، ويتراوح مدة هذا التدريب من 6 أشهر إلى 30 شهر حسب طبيعة موضوع التدريب.

* تدريب إعادة التأهيل (الرسكلة) (F.P): تزويد العمال الذين تمت ترقيةهم بالمهارات اللازمة لشغل المنصب الجديد ذو المسؤوليات الأكبر مقارنة بالمنصب الذي كان يشغله سابقا وتختلف مدة هذا التدريب عن الأول نظرا لطبيعة الموضوعات المطروحة حيث تتراوح ما بين 5 أيام إلى 20 يوما، أو تكون على شكل دفعات متقطعة تصل في بعض الأحيان إلى 3 أو 4 مراحل.

وبالإضافة إلى الإصلاحات الجديدة التي تدخل في كسب مهارات أكثر للعمال وخاصة للإطارات ثم عقد اتفاقيات مع مراكز ومعاهد وطنية وهنا توافقا للعمولة والتطور التكنولوجي.

المطلب الثاني: استنتاجات وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

لإجراء البحث الميداني قمنا بصياغة استبيان وكان حجم العينة العشوائية مكونة من 40 فرد

أولاً: تحليل البيانات:

1/ عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (1): توزيع الأفراد حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
77.5%	31	ذكر
22.5%	09	أنثى
100%	40	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن 77.5% من عمال المؤسسة غالبيتهم من الذكور في حين كانت نسبة الإناث 22.5%

الجدول رقم (2): توزيع الأفراد حسب متغير السن:

النسبة المئوية %	التكرار	السن
22.5%	9	[30-20]
52.2%	21	[40-30]
15%	6	[50-40]
10%	4	أكبر من 50
100%	40	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن 52.5% من العمال داخل مستشفى كانوا ما بين [40-30] وبنسبة 22.5% الفئة العمرية من [30-20]، في حين جاءت نسبة الفئة العمرية [40-50] مقدرة بنسبة 15% وتدنت عند النسبة أكبر من 50 بـ 10%.

الجدول رقم (3): توزيع الأفراد حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة العائلية
30%	12	أعزب
67.5%	27	متزوج
2.5%	01	مطلق
/	/	أرمل
100%	40	المجموع

يوضح لنا الجدول الحالة العائلية لأفراد العينة والتي تضم أربع متغيرات العزوبة، الزواج، الطلاق، أرمل، فنجد أعلى نسبة تقدر بـ 67.5% بتكرار 27 وهي نسبة المتزوجين تليها نسبة العزاب بنسبة 30% بتكرار 12 وأدنى نسبة هي المطلقين تبلغ 2.5% بتكرار 01 في حين نجد أن نسبة الأرامل معدومة.

الجدول رقم (4) توزيع الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
/	/	ابتدائي
10%	04	متوسط
20%	08	ثانوي
70%	28	جامعي
100%	40	المجموع

يوضح لنا الجدول أن أعلى نسبة للأفراد البحث تمثلت في الجامعيين حيث قدرت بـ 70% بتكرار 28، تليها نسبة الثانويين المقدر بـ 20% بتكرار 08، في حين تدنت نسبة المتوسط بنسبة 10% بتكرار 04 بينما عند الابتدائي نجدها معدومة.

الجدول رقم (5): توزيع الأفراد حسب الفئة السوسيو مهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة السوسيو مهنية
27.5%	11	عون التنفيذ
25%	10	عون التحكم
37.5%	15	إطار
10%	04	إطار سامي
100%	40	المجموع

يتضح لنا من الجدول أن أعلى نسبة لأفراد العينة هي نسبة الإطارات والتي تقدر بـ 37.5% بتكرار 15، في حين تقدر نسبة أعوان التنفيذ بـ 27.5% بتكرار 11، تليها نسبة 25% لأعوان التحكم بتكرار 10 ثم تليها نسبة 10% للإطارات السامية بتكرار 04.

الجدول رقم (6): توزيع الأفراد حسب متغير سنوات العمل في المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات العمل بالمؤسسة
67.5%	27]10-1]
15%	06]20-10]
17.5%	07	أكثر من 20 سنة
100%	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول خصائص العينة والمتمثلة في ارتفاع نسبة مدة العمل بالمستشفى بين]10-1] ومقدرة بنسبة 67.5% بتكرار 27، في حين نسبة الفئة أكثر من 20 سنة بنسبة 17.5% بتكرار 07 وفي الأخير نجد مدة العمل في المستشفى من]20-10] بنسبة 15% بتكرار 06.

الجدول رقم (7) خاص بالتدريب بعد التوظيف:

المجموع		إطار سامي		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		الفئة المهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الإجابة
%77.5	31	%100	04	%73.33	11	%90	09	%63.64	07	نعم
%22.5	09	/	/	%26.66	04	%10	01	%36.36	04	لا
%100	40	%100	15	%100	15	%100	10	%100	11	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول هذا أن نسبة العمال الذين تلقوا تدريباً بعد توظيفهم قدرت نسبتهم بـ 77.5% في حين أن العمال الذين لم يتلقوا تدريباً قدرت نسبتهم بـ 22.5% حيث نلاحظ أن نسبة 90% من أعوان التحكم صرحوا بأنهم تلقوا تدريباً بعد توظيفهم ثم تليها فئة الإطارات بـ 73.33% ثم تليها فئة أعوان التنفيذ بـ 64.64% أما عن العمال الذين صرحوا بأنهم لم يتلقوا تدريباً بعد توظيفهم فنجدها عند أعوان التنفيذ مقدرة بـ 36.36% وبنسبة 26.66% عند الإطارات وبنسبة 10% عند أعوان التحكم.

ولتفسير هذه النتائج فإن طبيعة العمل هي التي تفرض على المستشفى قيامها بتدريب العمال وزيادة مهاراتهم وخبرتهم وهذا لعله يرجع إلى تحسين مستوى أداء العمال، إلا أننا نستنتج أن بعض العمال لم يتلقوا تدريباً بعد توظيفهم وهذا ما يفرضه العمل، المقدم هؤلاء العمال واكتفوا بالخبرة السابقة وأن أعمالها لا تستدعي تدريباً. كل مجتمع البحث تلقى تدريباً، إلا أن هناك اختلاف في فترة التدريب يوجد من تلقى التدريب قبل التوظيف ومنه من تلقاه بعد التوظيف ومنه تلقى تدريباً قبل وبعد التوظيف معاً.

الجدول رقم (8): يوضح الفئة السوسيو مهنية ومكتسبات التدريب

المجموع		إطار سامي		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		الفئة المهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مكتسبات التدريب
%57.5	23	%50	02	%60	09	%20	02	%36.36	04	اكتساب معارف تقنية عامة
%42.5	17	%50	02	%40	06	%80	08	%63.64	07	تحسين معارف تقنية خاصة بالوظيفة
/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	لم تستفد
%100	40	%100	15	%100	15	%100	10	%100	11	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة العمال الذي اكتسبوا معارف تقنية عامة هي تقدر بـ 57.5% أما العمال الذين تم تحسين معارفهم التقنية الخاصة بالوظيفة فكانت نسبتهم 42.5% حيث نلاحظ أن نسبة 60% من الإطارات صرحوا بأنهم اكتسبوا معارف تقنية عامة ثم تليها نسبة 50% من الإطارات السامية ثم تليها نسبة أعوان التنفيذ بـ 36.36% ثم في الأخير نسبة أعوان التحكم المقدرة بـ 20%، أما عن العمال الذين صرحوا بأنهم حسنوا معارفهم التقنية الخاصة بالوظيفة فنجد 80% عند أعوان التحكم ثم تليها نسبة 63.63% عند أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 50% عند الإطارات السامية ثم تليها نسبة 40% عند فئة الإطارات في حين نجدها أن نسبة العمال المعترضين بعدم الاستفادة منعدمة.

نستنتج من كل هذا أن كل العمال قد تجاوزوا مع البرنامج التدريبي حيث زاد اكتسابهم المعارف سواء تقنية عامة أو تقنية خاصة بالوظيفة واحتياجاتها وهذا الاختلاف في النسبة راجع إلى طبيعة كل وظيفة والبرنامج التدريبي الخاص بها وكل ما يثبت هذا هو عدم تصريح العمال بعدم الاستفادة من الدورات التدريبية لأن هذه الأخيرة أقرت على العمال وأدت إلى تحسين أدائهم في الوظائف التي يشغلونها.

جدول رقم (9): علاقة المستوى التعليمي بتوافق الإمكانيات مع طبيعة المنصب المشغول

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		م- تعليمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	ط-م- تتوافق مع الإمكانيات
82.5%	33	85.71%	24	75%	06	75%	03	نعم
17.5%	07	14.28%	04	25%	02	25%	01	لا
100%	41	100%	28	100%	08	100%	04	المجموع

يوضح الجدول توافق إمكانيات العمال مع طبيعة المناصب التي يشغلونها وعلاقتها بمستوياتهم التعليمية، فنجد أعلى نسبة عند الذين تتوافق إمكانياتهم بـ 82.5% من أفراد العينة فقد صرح ذوي المستوى المتوسط والثانوي بنسبة 76% لكل منهما بتوافق إمكانياتهم مع مناصبهم مقابل 85.74% عند الجامعيين الذين أجابوا بتوافق إمكانياتهم مع الوظائف الموكلة إليهم كما نجد ثاني نسبة عند أفراد العينة 17.5% الذين يرون أنه لا يوجد توافق مع إمكانياتهم فشلت عند المستويين المتوسط والثانوي بنسبة 25% لكل منهما ثم تليها نسبة 14.28% عند الجامعيين الذين لا يرون أن إمكانياتهم تتوافق مع مناصبهم.

نستنتج من كل هذا باعتبار المستشفى صاحبة القرارات أن عملية اختيار الموظفين وكذا نسبة الجامعيين بالإضافة إلى توزيع أفرادها حسب تخصصاتهم العلمية لتمكينهم من التأقلم كما نجد بعض أفراد العينة تتوافق إمكانياتهم مع المنصب راجع إلى طبيعة المناصب التي يشغلونها إما تكون أكبر أو أقل من مستواهم التعليمي هذا ما يتسبب لهم في الأخير عدم التوافق دلالة على نقص المستشفى لعمال مختصين أحيانا في بعض الوظائف الخاصة فتلجأ إدارة المستشفى إلى سد هذه الثغرة بوضع عمال لا تتوافق إمكانياتهم مع هذه المناصب أو الوظائف التي تم سدها.

الجدول رقم (10): يوضح أفراد العينة حسب الصعوبات التي نواجهها في تحسين أدائهم:

النسبة المئوية %	التكرار	مواجهة صعوبات العمال
75.5%	23	القيام بالتدريب
2.5%	01	التقليل من نسبة الأشغال
35%	14	تقسيم العمل
5%	02	المدائمة والتناوب في العمل
100%	40	المجموع

يمثل الجدول الذي أمامنا توزيع المبحوثين حسب الصعوبات التي تواجه العمال في رفع أو تحسين من أدائهم فنلاحظ أن أعلى نسبة 57.5% للذين صرحوا بأن التدريب هو الحل لمواجهة الصعوبات، تليها نسبة 35% للذين يرون أن تقسيم العمل كحل لمواجهة الصعوبات، ثم تأتي نسبة 05% للذين صرحوا بالتناوب في العمل كحل لمواجهة الصعوبات في حين نجد نسبة 2.5% من الذين أقرروا بالتقليل من الأشغال كحل لهذه الصعوبات.

وكتفسير لهذه النتائج نجد أعلى نسبة في صالح القيام بالتدريب راجع لما يقدمه التدريب من امتيازات وتنمية مهارات للمورد الثري ومنه تحسين أدائه دلالة على النوعية الجيدة للتدريب المقدم من طرف إدارة المستشفى في حين نجد من يرى تقسيم العمل حلا لمواجهة الصعوبات نراجع لأعباء العمل لا تتفاوت من وظيفة إلى أخرى كما نجدها عند الأكثر سنا لانخفاض استطاعتهم العملية والعمال الذين لا يرغبون في العمل.

جدول رقم (11) يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان التدريب:

النسبة المئوية %	التكرار	مكان التدريب
30%	12	داخل المؤسسة
42.5%	17	مركز التكوين الخاص بهم
25%	10	المعاهد المتخصصة
2.5%	01	بعثات إلى الخارج
100%	40	المجموع

الفصل الثالث: دراسة حالة "مستشفى أحميدة بن عجيبة بالأغواط"

نلاحظ من خلال الجدول الذي أمامنا الموضح لمكان القيام بالتدريب التابع للمستشفى فنجد أعلى نسبة 42.5% سجلت بمراكز التكوين التابعة للمستشفى تليها نسبة 30% خاص بالتكوين داخل المستشفى و 25% نسبة المعاهد المتخصصة ثم تليها نسبة 2.5% خاصة بالتكوين خارج الوطن من خلال البعثات إلى الخارج.

وكتفسير لهذه النتائج تعود أعلى نسبة لمراكز التكوين التي تتحمل أعباء جميع عمال عبر الوطن راجع لإستراتيجيات الإدارة العامة في توحيد العمل وتقليل من التكاليف التدريب لتنمية عامة مواردها البشرية خاصة الوظائف الدقيقة والحساسة وأما بالنسبة للتدريب الداخلي لسد احتياجات عمالها الداخلية والمعاهد المتخصصة خاص بالوظائف المتخصصة، كما نجد قلة التكوين والتدريب في الخارج راجع للتكلفة الباهظة التي يتطلبها هذا النوع من التدريب.

جدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سهولة تنفيذ المهام بعد التدريب:

سهولة المهام بعد التدريب	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	38	95%
لا	02	05%
المجموع	40	100%

ن

لاحظ من خلال الجدول الذي يوضح المعطيات المتعلقة بتنفيذ المهام بعد التدريب في المستشفى أن نسبة 95% هم يعترفون بسهولة تنفيذ المهام بعد التدريب في حين أن نسبة 5% من أفراد العينة يجدون صعوبة في تنفيذ مهامهم.

نفس نتائج هذا الجدول بأن الدورات التدريبية رجعت بالفائدة على العمال في أعمالهم فصارت أكثر سهولة بعد تلقي التدريب كون التدريب يزيد من دافعية المورد البشري اتجاه عمله ويزيد من مردودية الموظفين في حين الذين لا يرون بأن مهامهم صارت سهلة بعد التدريب راجع إلى الفروق الفردية بين العمال في استيعاب محتوى التدريب أو أنهم تلقوا تدريباً لا يتوافق مع متطلبات المناصب التي يشغلونها

جدول رقم (13): يوضح توزيع المبحوثين حسب تحسين تقييم أدائهم بعد التدريب:

النسبة المئوية %	التكرار	تحسن تقييم أدائهم بعد التدريب
80%	32	نعم
20%	08	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب تحسين تقييم أدائهم بعد التدريب فنجد أغلبية أفراد العينة تحسن تقييم أدائهم بعد التدريب من قبل مسؤوليتهم بنسبة 80% في حين نجد 20% من أفراد العينة لم يتحسن تقييم أدائهم من طرف مسؤوليتهم في عملهم بعد التدريب. نستنتج أن للتدريب أثر على أداء العمال وهذا عند تصحيح أخطاء الأداء من طرف مسؤوليتهم هذا ما تؤكد نسبة تقييم أدائهم صار أحسن بعد التدريب راجع إلى مساهمة التكوين الجيد في تأهيل وتحسين أداء المورد البشري فيما يعود عدم تحسن تقييم البعض لأدائهم لاعتبارات اللاموضوعية والشخصية في عملية تقييم الأداء إضافة إلى بعض العلاقات الغير مريحة أحيانا مع مسؤوليتهم.

الجدول رقم (14): يوضح فترة التدريب والمعلومات الجديدة المكتسبة من خلال الدورة التدريبية

المجموع		أكثر من 6 أشهر		6 أشهر		أقل من شهر		مدة التدريب المعلومات الجديدة المكتسبة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
40.30%	27	50%	01	36.36%	08	41.86%	18	التحكم في طريقة العمل
16.41%	11	/	/	27.27%	06	11.62%	05	التحكم في الآلة
43.28%	29	50%	01	36.36%	08	46.56%	20	تحسين أداءك
100%	67	100%	02	100%	22	100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب فترة التدريب والمعلومات الجديدة المكتسبة من هذا التدريب أو من هذه البرامج التدريبية فنجد أن أعلى نسبة هي 43.28% من المبحوثين من يرون تحسین الأداء هو كأحد المعلومات الجديدة المكتسبة منها نسبة 50% من الذين

الفصل الثالث: دراسة حالة "مستشفى أمحمدة بن عجيبة بالأغواط"

تلقوا مدة التدريب أكثر من 6 أشهر ثم تليها نسبة 46.56% من الذين تلقوا تدريب مدته أقل من 6 أشهر في حين نجد 36.36% من الذين تلقوا تدريباً مدته 6 أشهر ثم نجد ثاني نسبة وهي 40.30% من الباحثين من يرون أن التحكم في طريقة العمل هو أحد المعلومات الجديدة المكتسبة من خلال البرامج التدريبية نجد منها 50% من الذين تلقوا تدريباً مدته أكثر من 6 أشهر ثم تليها نسبة 41.86% من الذين تلقوا تدريباً مدته أقل من 6 أشهر لتأتي في الأخير نسبة 36.36% من الذين تلقوا تدريباً مدته 6 أشهر، ثم نجد آخر نسبة وهي 16.41% من الباحثين من يرون أن التحكم في الآلة هو أحد المعلومات الجديدة المكتسبة من خلال البرامج التدريبية نجد منها نسبة 27.27% من الذين تلقوا تدريباً مدته 6 أشهر ثم تليها نسبة 11.62% من الذين تلقوا تدريباً مدته أقل من شهر لتتعدم عند الفئة التي تلقت تدريباً مدته أكثر من 6 أشهر.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن طبيعة كل الدورات التدريبية أثرت بالإيجاب على الأفراد سواء كانت هذه الدورات قصيرة أو طويلة المدى أي أن مجمل أفراد تم اكتسابهم لمعلومات جديدة من خلال الدورات التدريبية هذا ما نلاحظه في أعلى نسبة 43.28% تم تحسين أدائهم 40.30% من الباحثين ما تم استفادتهم من التحكم في طريقة العمل... الخ. إن هذا التفاوت والاختلاف في هذه النسب فهذا راجع إلى كل منصب ونوعه والتدريب الخاص به وأيضا نوع التدريب الخاص بكل وظيفة على حدى.

جدول رقم (15) نجاح التدريب والمردودية:

النسبة المئوية %	التكرار	نجاح التدريب
90%	36	نعم
10%	04	لا
100%	40	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع الباحثين حسب رأيهم في أن كلما كان التدريب ناجح كانت المردودية أفضل فنجد أن نسبة 20% من الباحثين قد صرحوا بأن التدريب الناجح يؤدي إلى مردودية أفضل ثم نجد نسبة 10% من الباحثين الذين صرحوا أن التدريب الناجح لا يؤدي إلى مردودية أكثر.

الفصل الثالث: دراسة حالة "مستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط"

نستنتج من خلال هذه النتائج أن الذين صرحوا بأن التدريب الناجح يؤدي إلى مردودية أفضل هم الأفراد الذين عاشوا هذه العملية أو التجربة أي أنهم تلقوا تدريباً ناجحاً من خلال أدى بهم إلى رفع مردوديتهم إلى الأفضل ومنه رفع مردودية أما الذين يرون التدريب الناجح لا يؤدي إلى مردودية أفضل هم الأفراد الذين أصلاً لم يتلقوا تدريباً ناجحاً.

الجدول رقم (16): - يوضح انعكاسات التدريب على ميدان العمل:

الفئة المهنية الإجابة	عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
التحكم في طريقة العمل	05	%35.11	05	%38.46	13	%44.82	04	%36.36	27	%40.29
التحكم في المعدات	03	%21.42	02	%15.38	03	%10.34	03	%27.27	11	%16.41
تحسين الأداء	06	%42.85	06	%46.15	13	%44.82	04	%36.36	29	%43.28
المجموع	14	%100	13	%100	29	%100	11	%100	67	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 43.28% تمكنوا من خلال التدريب من تحسين أدائهم و 40.29% تمكنوا من التحكم الجيد في طريقة العمل في المؤسسة ونسبة 16.41% من العمال تمكنوا من خلال التدريب للتحكم في المعدات، حيث نلاحظ أن نسبة 46.15% من فئة أعوان التحكم يرون أنهم اكتسبوا تحسين أدائهم ثم تليها نسبة 44.82% من فئة الإطارات في حين نجد 42.85% من فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 36.36% من فئة الإطارات السامية أما بالنسبة للعمال الذين يرون أن التدريب ساعدهم في التحكم في طريقة العمل نجد نسبة 44.82% عند فئة الإطارات ثم تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 38.46% في حين نجد الإطارات السامية بنسبة 36.36% أما عن رأي العمال الذين يرون أن التدريب أدى إلى التحكم في المعدات فنجدها بنسبة 27.27% عند الإطارات السامية ثم تليها 21.42% من أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 15.38% من فئة أعوان التحكم في حين نسبة 10.34% عند فئة الإطارات.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن العمال قد تأثروا إيجابياً في عملية التدريب في رفع مستواهم كما يهدف أيضاً إلى تنمية مهاراتهم من خلال مزاولتهم لعملهم وطريقة التحكم فيه كما

الفصل الثالث: دراسة حالة "مستشفى أحميدة بن عجيبة بالأغواط"

نلاحظ أيضا بأن العمال لديهم الدافع لتعلم اكتساب الخبرات في مجال عملهم أن الفروقات في هذه النسب ناتج ناجح عن تنوع نسبة الوظائف وتخصصها لكل عامل.

الجدول رقم (17): الفئة السوسيو مهنية وعلاقتها بتحقيق البرنامج لأهدافها:

المجموع	إطار سامي		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		الفئة المهنية الإجابة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%67.5	27	%25	01	%73.33	11	%80	08	%63.63	07	نعم
%32.5	13	%75	03	%26.66	04	%20	02	%36.36	04	لا
%100	40	%100	04	%100	15	%100	10	%100	11	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول الذي يمثل رأي الفئة السوسيو مهنية حول تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها فنجد أعلى نسبة وهي 67.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأن البرامج التدريبية حققت أهدافها والذين بلغت نسبتهم 32.5% من يرون أن البرامج التدريبية لم تحقق أهدافها المسطرة نستنتج من خلال هذه النتائج أن كل المبحوثين الذين قد صرحوا بأن البرامج التدريبية حققت أهدافها لأنهم تجاوزوا واستفادوا وتحققت من خلالها الأهداف المسطرة في هذه البرامج التدريبية أما الذين صرحوا بعدم تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها هم الأفراد الذين يرون أنهم لم يستفيدوا جيدا ولم يبلغوا ويستوعبوا ما جاء في هذا البرنامج التدريبي والهدف الذي كان يهدف إليه هذا البرنامج.

المطلب الثالث: الاستنتاج العام

إذا تم التوصل إلى أن أغلبية العمال قد تحسن أدائهم من خلال خضوعهم لعمليات التدريب الممنوحة لهم فالدراسات الحديثة لإدارة المورد البشري تسعى إلى تحسين أداء العاملين ليوافق رغبة الإدارة في تحقيق الأهداف فتلجأ إلى التخطيط لبرامج تدريبية وللتحسين من أداء عمالها من حيث اكتسابهم للمهارات والكفاءات اللازمة لتنمي قدراتهم المعرفية والعملية يستطيع الاستجابة إلى التطورات الحديثة التي تشهدها المؤسسات حيث تم التوصل إلى أن نسبة 95% من المبحوثين صرحوا بأن البرامج التدريبية التي تلقوها رجعت إليهم بالفائدة وأن أعمالهم أصبحت أكثر سهولة بعد تلقي التدريب مما يعني أن أدائهم تحسن

- كما عالجنا أيضا أن كثافة الدورات التدريبية تؤدي إلى تحسن وتفعيل أداء المورد البشري فيلاحظ هذا في المجال كما ترجمه المعطيات السابقة أن تصور العمال نحو مدة التدريب بأنها غير كافية وهذا عكس درجة طلبهم الدورات التدريبية أخرى في المستشفى مما يعني أن الدورات التي تلقوها غير كافية هذا ما يؤدي إلى عدم الاستفادة أكثر من الدورة التدريبية ومنه ما يؤثر على تحسين الأداء لذا طالب العمال بتكثيف البرامج وعدد الدورات التدريبية.

- نتطرق في الأخير إلى تعدد الآثار والفوائد الناجمة عن البرامج التدريبية وخاصة البرامج التي تكون هادفة وطموحة إلى أهداف معينة لتنوع هذه الآثار إلى آثار اجتماعية واقتصادية و حتى النفسية مما وجدنا أن التدريب قد يؤثر حتى على نفسية العمال بحيث وجدنا أن المبحوثين أقروا بأن التدريب يقضي على الروتين ويقلل من الملل والتذمر أثناء العمل وهذا راجع إلى التدريب الشيق والجيد بالإضافة إلى أنه يعد حافز معنوي، كما نجد أن نسبة 62.5% من المبحوثين قد صرحوا بأن مردودهم العملي قد تحسن بعد تلقيهم البرنامج التدريبي، كما وجدنا أن أغلب الفئات ترى أن البرامج التدريبية قد خلقت الولاء والاستمرارية لدى الأفراد داخل المستشفى. كل هذا يؤكد البصمة التي تركها البرنامج التدريبي على المتدربين وتؤكد البصمة التي تسعى إدارة المستشفى إلى تحقيقه من خلال إنشائها لبرنامج تدريبي هادف وطموح.

الخاتمة

الخاتمة

يعد العاملون في المنظمة المورد الأساسي لإستراتيجياتها التنافسية، فكفاءة الموارد البشرية تحقق للمنظمة النجاح والتميز في بيئة شديدة التنافس، من ثم سيكون أساس الميزة التنافسية مستقبلا هو قدرة القيادة على وضع هيكل اجتماعي يستطيع توليد القيمة.

بحيث يجب أن تعرف المنظمة بأنها محفظة من الموارد والكفاءات التي يجب تنميتها، فمع الوقت تتراكم لديها كفاءات فردية وجماعية، كلما أبققتها ضمن خصوصياتها كلما كانت مصدر للميزة التنافسية الدائمة.

ورغم الطابع المفاهيمي لموضوع الكفاءات في المنظمة المتميز بالتعقيد، إلا أن هناك عددا متزايدا من المنظمات التي تهتم به وتجربته، والدافع هو أثر التحكم في الكفاءات على تنافسيته مستقبلا.

فتدريب الكفاءات كونها ممارسة تسييرية تهدف إلى تكييف المنظمة مع محيطها لها هدف آخر هو تحسين الأداء التنظيمي واثمين الموارد البشرية، من خلال تحويل سلوكيات الفاعلين لصالح المنظمة كما أن مدخل إدارة الكفاءات يقترح النظر للأفراد على أنهم مختلفون في فنيتهم بالنسبة للمنظمة ويحتاجون لطرق مختلفة لتوجيههم وتدريبهم حسب قدرتهم على تحقيق القيمة للمنظمة.

إذ على هذه الأخيرة أن تكون قادرة باستمرار على الإصغاء إليهم، الاتصال بهم وإرساء ثقافة جماعية تعاونية وإشباع حاجياتهم، وهنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما من خلال كونها مستشارا داخليا تصمم الطرق، تكوّن المشاركين تنظم وتنشط الفرق القائدة...، وكونها متخصصة في المورد البشري أي تدريب الأفراد، إذا نجحت إدارة الموارد البشرية في لعب هذا الدور فإنها سوف تساهم في تحقيق القيمة من خلال إدارة الكفاءات.

ما يمكن قوله في الأخير أن الرهان الحقيقي لأية منظمة يتمثل في كفاءاتها مهما يكن مصدرها، فاستعمال أصل معين أو مورد معين قد يجعل المنظمة أكثر كفاءة مقارنة بمنافسيها.

لهذا كله فإنّ المؤسسات الجزائرية مطالبة بإعطاء أهمية أكبر للعنصر البشري من خلال التكوين والتدريب والتعليم واثمين الرأسمال الفكري من شأنه المساهمة في تأهيل المؤسسة والسماح لها باكتساب ميزات تنافسية تضعها في طريق التطور وتمكنها من مواجهة التحولات ومواكبة التغيرات والتكيف مع المحيط.

بعد إجراء الدراسة الميدانية بمستشفى احمد بن عجيله، تبين لنا بأنّ الكفاءات البشرية تعد من أهم المداخل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الخدمة المميزة وكخلاصة لهذه الدراسة قمنا باستعراض أهم النتائج التي توصلنا إليها والتي توضح واقع التدريب بمستشفى أحميده بن عجيله

نتائج الدراسة النظرية:

من خلال الدراسة النظرية قمنا باستنتاج النتائج التالية:

- 1- أن الكفاءة هي مزيج من المعارف النظرية والعملية والممارسة والخبرة والقدرة على مواجهة التغيرات والمتوقعة والوضعية المهنية وهي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.
- 2- إن الكفاءات البشرية هم الأفراد القادرين على أداء أعمالهم بفاعلية من خلال توظيف مجمل مهاراتهم ومعارفهم المكتسبة وخبراتهم العلمية.
- 3- توفر الكفاءات البشرية وتفسيرها بالتحقق من خلال تنميتها وتطويرها وذلك بالاعتماد على برامج تكوينية جيدة ونظام اتصال فعال.
- 4- الكفاءات البشرية تعتبر مصدر لتحقيق الخدمات المتميزة.

نتائج الدراسة التطبيقية:

- 1- استغلال الكفاءات بفاعلية في تحقيق أهداف مستشفى أمحيدة بن عجيلة.
- 2- تعتمد مستشفى أمحيدة بن عجيلة في تنمية كفاءاتها البشرية على العملية التكوينية بشكل كبير.
- 3- من أجل توظيف قدرات ومهارات وكفاءات مستشفى أمحيدة بن عجيلة يجب عليها الاعتماد على سياسة تدريب فعالة من أجل تحقيق رضا المواطن.
- 4- تناقص عدد العمال خلال السنوات الأخيرة بشكل كبير نتيجة التحويلات والإحالات للتقاعد (من جهة أخرى مستشفى أمحيدة بن عجيلة لا تقوم بتعويض هذه الكفاءات من خلال عملية التوظيف).

التوصيات: تتمثل في:

- 1- ضرورة توظيف الفئة الشابة في مستشفى أمحيدة بن عجيلة من أجل مواجهة شبح الشيخوخة وانخفاض عدد عمال.
- 2- رفع مستوى توظيف الكفاءات البشرية واستغلال قدراتهم بشكل جيد.
- 3- ضرورة ربط البرامج التدريبية المقدمة للعمال بالأهداف الإستراتيجية لمستشفى أمحيدة بن عجيلة.
- 4- متابعة تكوين الكفاءات البشرية في مستشفى أمحيدة بن عجيلة في مختلف المجالات مع الأخذ بعين الاعتبار
- 5- زيادة الاهتمام أكثر بالعلاقات الاتصالية داخل مستشفى أمحيدة بن عجيلة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: باللغة العربية:

- 1/ صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، جامعة مالقا، إسبانيا 1994.
- 2/ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 1993.
- 3/ صالح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1999.
- 4/ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق عمان، الأردن 1996.
- 5/ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية" كلية التجارة جامعة الإسكندرية.
- 6/ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000.
- 7/ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع عمان، الأردن 1991.
- 8/ على السلمي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1998.
- 9/ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة 2001.
- 10/ منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة (الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 2003).
- 11/ جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرار وبناء المهارات، (الإسكندرية دار الجامعة الجديدة، 2003).
- 12/ اشواك شانداشلبا كوبرا ترجمة عبد الحكم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، (القاهرة دار الفجر للنشر).
- 13/ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الواحد والعشرين، 2000، المكتبة الأنجلومصرية، القاهرة.
- 14/ د. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004.
- 15/ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر 2000
- 16/ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية الإسكندرية، سنة 2000.
- 17/ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، جامعة بغداد.
- 18/ أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الحقائق التدريبية، الطبعة الأولى، دراسة المستقبل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997

ثانيا: المذكرات والملتقيات:

- 19/ كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير.
- 20/ ولد بابا علي مهدية، بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا أثره على إدارة الموارد البشرية، حالة فرع المضادات الحيوية، مذكرة شهادة ليسانس فرع علوم التسيير، دفعة 2004.

قائمة المراجع

- 21/ إيناس بن جدة سليمة زاوي دور التسيير المعاريفي والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، (مذكرة لسانس علوم التسيير، جامعة ورقلة 2003/2004)
- 22/ كماسي جمعة، حولنبيلة، دورا لكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة التخرج علوم التسيير جامعة ورقلة 2005).
- 23/ جدي عبد العالي بوخزة السعيد التسيير التوعوي والاحتياطي للوظائف والكفاءات (مذكرة ليسانس علوم التسيير جامعة ورقلة 2005).
- 24/ الهادي بوقلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في الاقتصاد المعرفة، (الملتقى الدولي حول التنمية البشرية 9-10 مارس 2004).
- 25/ زبغني كوكب، حوتية مامة معايير الكفاءة في المؤسسة الجزائرية (مذكرة ليسانس علوم التسيير جامعة ورقلة 2005).
- 26/ عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، (الملتقى الدولي الثاني حول تنمية البشرية وفرض الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة 9-10/03/2004).
- 27/ منى مسخوني، سمية قداش، دور وأثر تسيير الكفاءات البشرية وإستراتيجية التنافس في تحقيق الميزة التنافسية (إستراتيجية الجودة الشاملة)، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس جامعة ورقلة 2003).
- 28/ داودي الطيب، مفتاح صالح الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ادرة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات منادرة المورد البشرية إلى إدارة المعارف في المنظمة (جامعة بسكرة 26-27 2006).
- 29/ سملاي بحضيه، بلال أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004).

الملاحق