



جامعة الدكتور الطاهر مولاي

سعيدة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

إستراتيجية التدريب الوظيفي على المستوى المحلي - دراسة حالة المؤسسة جامعة  
الدكتور جامعة الدكتور الطاهر مولاي

مذكرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر العلوم السياسية تخصص: إدارة محلية

إشراف الأستاذ

\* أ. شاربي محمد

إعداد الطالبة:

❖ حميدي أسماء

اعضاء لجنة المناقشة:

- الدكتور: بلحاج هواري ..... رئيسا
- الدكتور شاربي محمد ..... مشرفا ومقررا
- الدكتور عتيق الشيخ ..... عضوا مناقشا
- الدكتور دربة أمين ..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2018 م / 2019 م

1440 هـ / 1441 هـ

# كلمة الشكر

الحمد والشكر لله تعالى أولاً وأخيراً على نعمة التوفيق

وسداد الخطى في الطريق

ثم الشكر الجزيل لمن قدم لنا يد العون بأسلوبه أو بأخر

ونخص بالذكر:

الأستاذ "شاربيي محمد" على قبول الإشراف على المذكرة واهتمامه

وتوجيهاته لنا وكذا أساتذة و كلية الحقوق و العلوم السياسية

# الإهداء

"وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا"

(23) سورة الإسراء

أهدي هذا العمل إلى من لا يمكن للأرقام أن توفي حقّه ، إلى من به أكبر و  
عليه أعتد ، إلى من بوجوده أكتسب قوة و محبة لا حدود لها والذي  
العزيز "وايح"

إلى روح القلب و نبض العنان و إلى بلسم الجراح ، إلى أعظم إنسانة في حياتي ،  
إلى والدتي الحبيبة

إلى من أرى الأمل و التفاؤل في أعينهم ، إلى من تعرّعت بينهم إخوتي الأعزاء :  
فتيحة ، كريمة ، صبرة ، عزيزة

إلى من حبه يجري في عروقي و يلهم بذكره فؤادي إلى أخي الصغير الغالي  
على قلبي : عبد الرحمن

أرى التفاؤل في أعينهم و أرى السعادة في ضيقتهم ، إلى الكتاكيت  
الصغار : بشري ، سمان ، إكرام ، جواد

إلى من قضيت معهم أحدى أيام عمري ، وخلقوا لي جوا عائليا في الإقامة  
الجامعية : ليلي و عامرة

حميدي أسماء

## مقدمة

تمتلك المؤسسات الخدمائية وحتى الاقتصادية بمختلف أنواعها موارد تمكنها من مزاوله نشاطها بأعمالها على أكمل وجه في سبيل الوصول إلى الأهداف المسطرة . حيث يعتبر المورد البشري أساس هذه المؤسسات ومن أهم مواردها خاصة الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات الفكرية الخالية القادرة على الإبداع والإبتكار كذلك تركز على هذا النوع من الموارد وتعمل على تدعيمه وتنميته بمختلف الوسائل . وسعيا منها لتحقيق الأداء المتميز ومواكبة التطورات السريعة في كل المجالات تقوم هذه الأخيرة بتدريب الموظفين حرصا على تطوير آدائهم وتنمية مهاراتهم وتنويع الخبرات ، لذا أصبح إلزاما عليها أن تصمم برامج تدريبية تبنى على التحديد الدقيق لإحتياجات التدريبية لكل من الموظفين والمؤسسة والسهر على متابعة السير الحسن لهذه العملية ، لهذا فإن التدريب يحتل أهمية قصوى كعنصر رئيسي في المؤسسة .

وذلك من خلال الفرد العامل من تأدية عمله بأسلوب فعال ، ويكون ذا سلوك وإتجاهات إيجابية ونظرا للتطورات التكنولوجية والإقتصادية والإدارية الجارية إتجاه المؤسسات نحو المزيد من الإنفتاح والمهنية وتقريب وتسهيل الخدمات المقدمة للمواطن ، زادت الحاجة إلى كادر وظيفي مؤهل ومدرب ليواكب هذا التطور .

أهمية الموضوع :

يحتل هذا الموضوع بأهمية كبيرة يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

. التدريب سبب نجاح المؤسسات وسر نموها وإزدهارها وأداة فعالة لتحقيق التنمية خاصة إذا تم إستعماله بطريقة جيدة

. يساعد التدريب في إكتساب مهارات وخبرات جديدة

. التدريب يساعد في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما

. يساهم التدريب في خلق الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل بالمؤسسة .

أهداف الدراسة :

من الأهداف التي سعى إليها هذا الباحث :

. تسليط الضوء على موضوع التدريب بالمؤسسات الجزائرية

. التعرف على مستوى فعالية نظام التدريب بالمؤسسة

. توضيح وإبراز مراحل العملية التدريبية وكذا الأساليب المستخدمة في إدارتها .

. تقييم فعالية نظام التدريب بالمؤسسة .

. الوقوف ميدانيا على واقع العملية التدريبية ومدى أهميتها وحاجة الموظفين إليها من خلال عينات

الدراسة .

أسباب إختيار الموضوع :

ترجع أسباب إختيار هذا الموضوع إلى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كما يلي :

. أسباب موضوعية : من بين هذه الأسباب نجد :

. كون التدريب موضوع جد مهم في أي مؤسسة .

. الأهمية الفائقة والعناية الكبرى التي يعنى بها التدريب في السنوات الأخيرة .

. السعي لمعرفة النتائج والآثار التي يتركها التدريب في الموظف .

. أسباب ذاتية : ومن أهمها :

. رغبة الطالبة في في معرفة إستراتيجية التدريب في تحسين أداء الموظف في المؤسسة .

. محاولة معرفة مدى إهتمام المؤسسات الجزائرية بالتدريب .

. السعي لمعرفة ما إذا كان للعامل الجزائري الرغبة في القيام بالتدريب أم أنه يفرض جبراً عليه .

أ. أدبيات الدراسة :

من أهم هذه الأدبيات التي تصب في لب الموضوع اعتمدت على ما يلي :

1 . محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية، ط1 عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، سنة 2010 ،

والذي قدم فيه مفهوم التدريب وخصائص التدريب وأهداف التدريب ومراحل .

2 . نجم العزاوي ، جودة التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع الأردن ، سنة 2009

، حيث ابرز مختلف المفاهيم المرتبطة بالتدريب ومبرزا كذلك مقوما التدريب واساليبه .

3 . بن عنتر عبد الرحمن ، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع ، الأردن ، سنة

2010 ، و الذي جاء فيه مفهوم التدريب ومقوماته والمراحل التي تمر بها العملية التدريبية وكذا

معيقات التدريب .

4 . منير نوري ، فريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع ، عمان ، سنة

2011،و الذي تناول فيه طرق التدريب ، وكذا مراحل تحديد الإحتياجات التدريبية .

5 . تناول دراسة مذكرة ،التدريب والتنمية الإدارية، من إعداد الباحث عبد الرزاق بن حليلة ،

تخصص تنظيم سياسي وإداري ، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد بوضياف المسيلة

2016 2017 والتي تناول فيها :

. التدريب كعملية إدارية متكاملة

. تنوع أساليب التدريب .

. أهمية ومكانة التدريب في المؤسسات .

ومن هذا المنظور يتبادر الى الذهن أسئلة عديدة حول تركيز التدريب على مختلف الأهداف ،وكذلك

مدى اهتمام المؤسسات بالتدريب وأخذه بعين الاعتبار زيادة كفاءة الموظف ولذلك طرحت

الإشكالية التالية .

### الاشكالية :

ما هي الإستراتيجية المعتمدة في قياس تدريب الموظفين ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات التالية :

1 . ما هو التدريب ؟ وفيما تتمثل خصائصه ومقوماته ؟

2 . فيما يتمثل التدريب الوظيفي في الجزائر ؟

3 . هل تساهم برامج تدريب الموظفين في تحسين المهارات والكفاءات بالمؤسسة؟

ومن أجل تحليل الإشكالية قمنا بوضع الفرضيات التالية :

**الفرضية المركزية:** يساهم النشاط التدريبي في تحسين مستوى أداء الافراد بالمؤسسة وصولا الى الرفع

من مستوى الخدمات المقدمة .



الفرضيات الثانوية :

1. التدريب نظام متكامل يمكن من خلاله تحقيق التنمية .
2. يساعد التدريب في الرفع من كفاءة وفعالية الموظف الإداري .
3. تساهم البرامج التدريبية في الزيادة في المعرفة ، تحديد القدرات ، تحسين علاقات العمل .

حدود الدراسة :

. الحدود الزمنية : إستغرقت هذه الدراسة من 25 مارس إلى 25 أبريل 2019

. الحدود المكانية : كانت هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أبن سينا بـ "الخيثر"

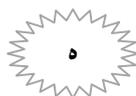
الاطار المنهجي للدراسة :

لقد اتبعنا في دراستنا هذه على مجموعة من المناهج والأدوات المناسبة لموضوع دراستنا والمتمثل اساساً في :

**المنهج الوصفي :** باعتباره يساهم في التعرف على ظاهرة الدراسة ووضعها في إطارها الصحيح وتسير جميع الظروف المحيطة بها ، وذلك من خلال تفسير التدريب الوظيفي ودوره في المؤسسة .

**منهج دراسة الحالة :** تكمن أهميته في الجانب التطبيقي للبحث ، فقمنا بدراسة حالة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخيثر كميدان لاجراء هذه الدراسة وذلك من خلال فعالية نظام التدريب في رفع كفاءة الموظف في المؤسسات الجزائرية .

كما تم الاستعانة بأدوات لجمع المعلومات وأهمها الاستبيان ، حيث اعتمدنا على البرنامج الاحصائي SPSS ، وذلك من اجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان .



بالإضافة الى المقابلة حيث تم اجراء العديد من المقابلات مع مختلف الموظفين بالمؤسسة

الاطار النظري : تناولنا في دراستنا على النظريات والمداخيل المتمثلة اساساً فيما يلي :

الاقتراض القانوني : يعد اهم اقتراض من خلال دراستنا لأهم القوانين التي مست موضوع التدريب

الوظيفي

الاقتراض المؤسسي : تم الاعتماد عليه من خلال ابراز دور المؤسسة في عملية تدريب الموظف من

اجل رفع الكفاءة والإنتاج .

الإطار الإستمولوجي :

يعرف التدريب الوظيفي أنه مجمل النشاطات, و الوسائل و الطرق , و الدعائم التي تساعد في تحفيز

العمال لتحسين معارفهم و سلوكهم , و قدراتهم الفكرية و الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف

المنظمة من جهة و تحقيق أهدافهم الشخصية و الاجتماعية من جهة أخرى دون أن يتسنى الأداء

الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية<sup>1</sup>.

إستراتيجية التدريب : هي النظام التدريبي الذي يتم إختياره و الاتفاق عليه بين فريق التدريب , و

الذي يضم أساليب و طرق التدريب , مع المساعدات التدريبية المناسبة للأهداف مع أدوات التدريب

التي تقوم بالغرض الأفضل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-الداوي الشيخ , تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية , مجلة الباحث , جامعة قاصدي مرياح ,

ورقلة , العدد 6 , سنة 2008, ص11

<sup>2</sup>- السعيد مبروك إبراهيم , تدريب و تنمية إدارة الموارد البشرية , ط1, دار الوفاء للطباعة و النشر , مصر , سنة 2006 , ص36



. صعوبة الدراسة :

من بين الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا أثناء القيام بهذا العمل نذكر:

. رفض بعض الموظفين بالمؤسسة الإجابة عن أسئلة الإستبيان .

. صعوبة الحصول على المعلومات من طرف الموظفين بالمؤسسة وكذلك التماطل في إرجاع الإستبيان .

. تعامل كثير من الموظفين مع الإستبيان بطريقة غير علمية .

. هندسة الدراسة :

بهدف بلوغ غاية ومقاصد الدراسة توجب علينا تحديد إطارها ونطاقها بعرضها وتقديمها ضمن خطة

تحتوي على ثلاث فصول : فصلين للجانب النظري ، وفصل خاص بالجانب التطبيقي . حيث تناول

**الفصل الأول** مفاهيم حول التدريب الوظيفي، وتم تقسيمها إلى ثلاث مباحث، فالمبحث الأول

تناولنا فيه مفهوم سياسات التدريب، والمبحث لثاني كان حول خصائص ومقومات وأهداف التدريب

، أما المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى مراحل ومعوقات التدريب وعلاقته بالتدريب والرسكلة . أما

**الفصل الثاني** فخصصناه لواقع التدريب الوظيفي في الجزائر حيث نجد في المبحث الأول المنظور

القانوني للتدريب الوظيفي للنصوص المختلفة ، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى أساليب وطرق

التدريب الوظيفي ، فيما تناولنا في المبحث الثالث إلى تحديد إحتياجات التدريب ومعوقات التدريب

وتقييمه .

أما فيما يخص **الفصل الثالث** ( دراسة حالة ) فقد احتوى على معلومات تخص المؤسسة محل دراسة

كتاريخ نشأتها مهامها الأساسية وكذا مهام المصالح الموجودة بها ، الهيكل التنظيمي ومعلومات عن

عملية التدريب وفي الأخير تحليل الاستبيان وأهم النتائج التي تم التوصل إليها .

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

يحتل التدريب مكانة هامة من الأنشطة الإدارية الهادفة إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم والمقومات المعتمد عليها ، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها ، بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها والتي لم تجد طريقها للإستخدام الفعلي ، بالإضافة الى تعديل السلوك والمراحل التي تمر عليها العملية التدريبية من أجل التحسين والتطوير في العمل ، كما يفيد التدريب في تهيئة الفرصة للموظف لتعلم مهارات ومعلومات إضافية ، مما يمهد له الطرق للترقي الى وظائف أكثر ومن ثمة فإن الموظف لا يحسن مركزه المالي فحسب ، وإنما التقدم الى النواحي الاجتماعية والشخصية ، ويشبع حاجات أساسية من الحاجات الإنسانية وهي الحاجات النفسية والاجتماعية .

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

### المبحث الأول: ضبط مفهوم سياسيات التدريب

تعتبر سياسة التدريب من السياسات الرسمية التي تستخدمها المؤسسة والمؤسسات لمساعدة القوى العاملة داخل المؤسسة على كسب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم .

#### المطلب الأول: مفهوم السياسات :

كانت تدرس السياسة و الحكم كفرع من فروع الفلسفة الأخلاقية فقد انحصر الاهتمام بالسياسات و تأثيرها على المجتمعات من خلال التطرق إلى البناء المؤسسي و دراسة الترتيبات الهيكلية و العلاقات الحكومية و أعمال السلطات الثلاث ، و بذلك اقتضت السياسة ذاتها و بقيت وصفية ظاهرية فلم تتمعن من تناول المؤسسات و القطاعات الحكومية و لم تعتمد إلى فهم و تحليل السلوك السياسي و العمليات المصابة لصنع السياسة<sup>1</sup>.

هناك تصورين واسع للسياسة العامة يقول أنها " العلاقة بين الوحدة الحكومية و بيئتها " و هذه السعة و الشمولية تجعل اغلب الدارسين غير المتأكدين من حقيقة المعنى و ربما لا يصفهم بأي تصور .

و تعريف آخر يقول : إن السياسة العامة هي : " تقرير و اختيار حكومي للفعل او عدم الفعل " و

هو تعريف الصحة و لكنه لا يتناول الاختلاف بين ما تقرره الحومة و ما تفعله فعلا بل إنه قد

ينصرف إلى أعمال لا تدخل ضمن السياسة العامة كتعيين شخص أو منح شهادة ، أما

رجاردوز(rose ) فعرف السياسة بأنها : "سلسلة من الأنشطة المترابطة قليلا أو كثيرا " و إن نتائجها

تؤثر على ما تهمهم مستقبلا و ليس قرارات منفصلة ، كما أن تعريف "روز" يتضمن الفكرة

<sup>1</sup>-عثمان ياسين الروف ، تطور مفاهيم علم السياسة تحديد ظاهرة السياسة، مجلة العلوم الإدارية ، الرياض ، عدد 1، سنة 2002 ،

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

المهمة القائلة بأن السياسة ليست قرار بفعل الشيء ، و إنما برنامج أو نسق من الأنشطة غير محددة<sup>1</sup>.

و يعرف أحد العلماء السياسة و هو **peresthus** السياسة بأنها أسلوب أو طريقة للتصرف الذي يتم اختياره بواسطة الحكومة و المنظمات الجماعية أو الأفراد من بين العديد من البدائل في ضوء ظروف معينة لكي ترشد و تحدد القرارات أصلية و مستقبلية<sup>2</sup>

و سوف نقدم تعريفات متعددة لمفهوم السياسة العامة ، و بحسب منطلقاتها التي تمثل توجهات أصحابها من العلماء و الداعيين لها ، لضمان الإحاطة الوافية في هذا الخصوص<sup>3</sup>.

### 1/ السياسة العامة من منظور ممارسة القوة **power**:

تمثل القوة تلك القدرة التي تحظى بها شخص ما للتأثير على الأفراد و الجماعات و القرارات و مجريات الأمور بشكل يميزه عن غيره نتيجة امتلاكه لواحد أو أكثر من مصادر القوة المعروفة مثل : الإكراه ، المال ، المنصب ، الخبرة ، الشخصية .

فقد عرف ( رولد لاسويل -Hasswel ) السياسة العامة بأنها : من يجوز على ماذا ؟ ومتى ؟ و كيف ؟ من خلال نشاطات تتعلق بتوزيع المواد و المكاسب و القيم و المزايا المادية و المعنوية و تقاسم

<sup>1</sup>- جيمس أندرسون ، **صنع السياسات العامة** ، ط2 ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، سنة 2002 ، ص 15- 16

<sup>2</sup>- قديش أم الخير ، **القيادة الإدارية و تأثيرها في رسم السياسات العامة**، ( مذكرة لنيل شهادة ماستر في السياسات عامة و التنمية ) ،

قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق ، جامعة مولاي الطاهر ، سعيدة ( 2014 - 2015 ) ، ص 45

<sup>3</sup>- فهمي خليفة الفهداوي ، **السياسة العامة منظور كلي من البنية والتحليل**، ط1، عمان، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ، سنة 2001،

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

الوظائف و المكانة الاجتماعية بفعل ممارسة القوة و النفوذ ، و التأثير بين أفراد المجتمع من قبل المستحوزين على مصادر القوة<sup>1</sup>.

كما عرفها كل من مارك ليند بيرك و بنيامين كروسي من منطلق براغماتي بأنها عملية نظامية تحظى بميزات ديناميكية متحركة للمبادلة و المساومة و للتعبير عن مجوز على ماذا ؟ وكيف ؟ كما تعبر عن ماذا أريد ومن يملكه ؟ و كيف يمكن الحصول عليه ؟

فيعكس هذا المنظور إمكانية الصفوة في حصولها على القيم الهامة عبر التأثير على قوة الآخرين في المجتمع.

و لذا فالسياسة العامة يمكن أن تكون انعكاساً لأصحاب القوة و النفوذ الذين يسيطرون على النظام السياسي و مختلف مؤسساته.

فأصحاب هذا المنظور يؤمنون بأن القوة و حدها قادرة على تغيير كل العلاقات و مختلف النشاطات التي تتضمنها السياسة العامة .

و أن السياسة العامة يمكن لها أن تكون انعكاساً لوجهه نظر أو إدارة أصحاب النفوذ و القوة الذين يسيطرون على محاور التنظيم السياسي و نشاطات مؤسساته المختلفة.

1- فهمي خليفة فهداوي، مرجع نفسه، ص 36-37.

### 2/ السياسة العامة من منظور تحليل النظام :system analysais

لقد وصف العديد من علماء السياسة النظام بشكل عام باعتبار مجموعة من الأجزاء تشكل فيما بينها نسق من العلاقات المتبادلة في إطار تلك الوحدة الكلية فيعرفها " جابر ييللموند " بأنها محصلة عملية منتظمة عن تفاعل المداخلات ( مطالب + دعم على المخرجات قرارات و سياسيات ) لتعبير عن أداء النظام السياسي في قدرته .

كما يراها بأنها تعبيرات عن النوايا التي يتم سنها أو إقرارها من قبل السلطة التنفيذية و التشريعية التي تقوم أيضا بتخصيص الموارد و تحديد الجهات المسؤولة عن تطبيق إنجاز هذه الأهداف<sup>1</sup> و تشكل هذا المفهوم اهتماما عند " دفيد إستون " ، فغنه ينظر إلى السياسة العامة كنتيجة متحصلة في حياة المجتمع من منطلق تفاعلها الصحيح على البيئة الشاملة التي تشكل فيها المؤسسات و المرتكزات و العلاقات أصولا للظاهرة السياسية التي تتعامل معها النظام السياسي ، فهو يعرفها بأنها توزيع القيم في المجتمع بطريقة سلطوية آمرة من خلال القرارات و النشطة الإلزامية الموزعة لتلك القيم في إطار عملية تفاعلية بين المداخلات و المخرجات و التغذية العكسية<sup>2</sup> .

ومن هذا التعريف يتضح علاقة السياسة بالنظام السياسي و كل ما قد يحدث من تفاعلات و علاقات تتفاعل فيما بينها .

و تعرفها " بربرة مكلينان " بأنها النشاطات و التوجيهات الناجمة عن العمليات الحكومية استجابة للمطالب الموجهة من قبل النظام الاجتماعي إلى النظام السياسي .

<sup>1</sup> - محمد نصر مهنا ، العلوم السياسية بين الاصلية والمعاصرة ، الإسكندرية ، مركز الدالتا للطباعة والنشر ، سنة 2002 ، ص 120

<sup>2</sup> - David Estonn. **Analyse de système pollitique**, paris, traduction de P .R Armand colin , 1974 .P127

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

إن هذا المنظور استطاع أن يقدم نظرة كلية واسعة لحركية البيئة و تفاعل نظامها و التأثير المتبادل فيما بينها لإقامة وحدة تحليلية مترابطة تركز في قضايا الشؤون العامة أو المصلحة العامة تجسد تفاعلات النظم و استجابة النظام السياسي معها

### 3/ السياسة العامة من منظور الحكومة **Gouvernement** :

الحكومة توصف بأنها سلطة تمارس السيادة في الدولة لحفظ النظام و تنظيم الأمور داخليا و خارجيا كونها بنية تنظيمية تشمل الأجهزة و المؤسسات التي تقوم بوضع القواعد القانونية و تنفيذها و تمثل عملية اتخاذ القرارات و رسم السياسات العامة داخل الأجهزة و المؤسسات الحكومية و العلاقة بين التشريع و التنفيذ و القضاء فيمكن النظر إليها من خلال كونها ممارسة أعمالها لأجل حفظ النظام و المن في سبيل صيانة بنيتها التنظيمية و ممارسة أعمالها لأجل حفظ النظام و المن المجتمعات داخليا و خارجيا ، فمن هذا المنظور ورد عدة تعاريف للسياسة العامة .

حيث عرفها " مندي توني " بأنها تلك الوسائل المعتمدة من خلال الحكومة في سبيل إحداث تغييرات معينة داخل النظام الاجتماعي للدولة<sup>1</sup> .

لقد أوضع هذا التعريف بأن السياسة العامة هي تلك الآليات التي تتخذها الحومة من اجل تحقيق أهدافها داخل البيئة الداخلية و الخارجية . و عرفها " جيمس أندرسون " بأنها برنامج عمل مقترح لشخص أو جماعة أو حكومة في نطاق بيئة محددة لتوضيح الغرض المستهدف و المحددات المراد تجاوزها سعيا للوصول إلى أهداف أو تحقيق غرض مقصود<sup>2</sup> .

1- فهمي خليفة فهداوي ، مرجع سابق ، ص33.

2- مرجع نفسه ، ص 39-40

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

من خلال تعريفه يتضح أن السياسة العامة هي طريقة عمل هادفة لأشخاص أو جماعات يتبعونها من تعاملهم مع مشكلة أو مسألة هامة من أجل تحقيق الأهداف و المصالح العامة .

أما " دي كوسيو لاس " عرفها بأنها تلك القرارات و الخطط التي تضعها الحكومة من اجل معالجة القضايا العامة في المجتمع فقد استطاع هذا التعريف إعطاء نظرة شاملة و أكثر تحديد للسياسة العامة باعتبارها سلوكات الحكومة اتجاه المشاكل و القضايا التي تواجهها عن طريق إصدار قرارات و لوائح تنظيمية و خطط من أجل مواجهة هذه المشاكل و القضاء عليها .

إضافة إلى تزايد العوامل المتداخلة في وضع و تنفيذ السياسة العامة مما أدى إلى ظهور مفهوم الشبكة السياسية في ظل تحول مفهومها السيادة و التطورات التكنولوجية تعاضم دور الشبكات المتعددة الجنسية و المنظمات غير الحكومية.

### المطلب الثاني : مفهوم التدريب :

عرف الباحثون مفهوم التدريب بأكثر من طريقة ، لكننا هنا نركز على أن التدريب هو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات و المعرفة الفنية في مجال معين ، بهدف أن يؤدي ذلك إلى زيادة فاعلية المتدرب و كفاءته و عن طريق هذا التدريب يتسنى لمدرء الإدارات في المؤسسات استخدام القوى العاملة لديهم و استثمار قدراتها أفضل استثمار

ويعرف " فيليبو FLIPPO " التدريب في كتابه " مبادئ إدارة الموارد البشرية " بأنها يقول : هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين<sup>1</sup>.

1- Edwin B ,FILPPO , Principles of personnel management 4th , Newyork ,usamarwahillcompagon , 1976 ,P3

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

أما "الفريد مارشال" فيذكر في كتابه " مبادئ الاقتصاد " : أن فئة متعلمة و مدربة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة ، و ذلة لأن الناس بالعلم و المعرفة و الوعي و الطموح و القدرة على العمل و الإنتاج و الخلق يستطيعون أن يستثمرون كل القوى الطبيعية و مصادرها لصالحهم و بهدف الاتقاء بمستوى المعيشة و توفير الحياة الكريمة للفرد و المجتمع.<sup>1</sup>

- التدريب عمل أو نشاط من أنشطة الموارد البشرية و الذي يعمل على تقرير حاجة أداء الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير و التأهيل في ضوء نقاط الضعف و القوة الموجودة في أدائهم و سلوكهم خلال العمل.<sup>2</sup>

يرى "بوسنينة و الفارس" أن التدريس هو تلك العملية المنظمة و المستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد مصارف و قدرات و مهارات جديدة أو تعبير أو جهات النظر و الأفكار ، و الأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغييرات التي تحدث في بيئة العمل و خاصة في الجوانب التكنولوجية و التنظيمية ، و بذلك فان التدريس يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة أو أداء وظيفة ما.<sup>3</sup>

و يعرف بعض الكتاب التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف غالى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين ، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها ، و يعرفه آخرون على أنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-محمد فالج صالح ،إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع ،ط1، عمان ، الأردن ، سنة 2004 ، ص 101

<sup>2</sup>- خالد عبد الرحمن الحميري ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ،ط1، عمان ، سنة 2003 ، ص 89 .

<sup>3</sup>-محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان، سنة 2010 ، ، ص 171

<sup>4</sup>-بن عنتر عبد الرحمن ، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، سنة 2010 ، ص 88

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

يقصد بالتدريب البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة و المؤسسات لمساعدة القوى العاملة داخل المنظمة على كسب الفاعلية و الكفاءة في أعمالهم الحالية و المستقبلية ، عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنظمة .<sup>1</sup>

يتضح من التعريفات السابقة أن التدريب عبارة عن جهود يتم تخطيطها بشكل مسبق تهدف إلى رفع الكفاءة الفرد عن طريق زيارة معارفه وتنمية مهاراته و تغيير اتجاهاته و ذلك حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة .

يتضمن مفهوم التدريب مجموعة من العناصر الأساسية أهمها:<sup>2</sup>

- 1- التدريب هو جهود مخططة :** إن التدريب ليس عملاً عشوائياً ارتجالياً لكنه يقوم على أساس خطط موضوعة و تفكير مسبق حتى يمكن المنظمة مراجعة أولوياتها للتدريب .
- 2- التدريب عملية مستمرة:** ينبغي وضع خطة تدريب و تخصيص موازنة له ، و خاصة في المدى القصير ، فالتدريب مستمر و ذلك حتى تتمكن المنظمة من مواجهة التغيرات التي يأخذها موقعها سواء في وسائل العمل أو ظروف السوق و المنافسة او في التكنولوجيا أو غير ذلك .
- 3- التدريب ليس غاية من حد ذاته ،** لكنه وسيلة لتحقيق غاية و الغاية هنا هي تحسين أداء الفرد من خلال زيادة معارفه و تنمية مهاراته الفنية أو الإدراكية أو الاتصالية أو التحليلية ، بالإضافة إلى تغيير اتجاهاته و سلوكه .

<sup>1</sup> - حسين التهامي، التفكير الابتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية (الأسس والمفاهيم والابعاد الاستراتيجية )،

دار الكتاب الحديث 1، ، القاهرة ، سنة 2013 ، ص81

<sup>2</sup> - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق ، ص 172 - 173 .

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

4- يعتبر النشاط التدريبي أحد الأنشطة الرئيسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، فالحاجة للتدريب تفرض نفسها حينما يكون هنالك فجوة بين المعارف و المهارات الحالية للموظف و بين المعارف و المهارات التي تتطلبها الوظيفة .

التدريب بصفة عامة : هو نشاط إنساني هدفه العام يركز حول التحسين و التكوين ، و يمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو أسلوب جماعي و في الحالتين قد يتم بصورة منظمة ، و قد يأتي عفويا أو بصورة غير مخططة لا تتضمن وضع أهداف محددة<sup>1</sup> .

### المطلب الثالث : مفهوم سياسات التدريب

سياسة التدريب هي عملية تهدف إجراء تغيير دائر نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ، و يعرف البعض بأنه " إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة و المهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة " إن التدريب يمكن النظر إليه باعتباره أداء لإحداث التغيير في المعرفة و المهارات و الاتجاهات أو السلوك ، فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون كيفية أدائهم للعمل ، و اتجاهاتهم نحو العمل ، أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين و الزملاء و العملاء .<sup>2</sup>

التدريب بالنسبة لعدم متنام من المسؤولين في المؤسسة هو " متغير للنشاط " قابل ليولدوا بنتج تحسينات في الإدارات الفردية و الجماعية ، و هذا هو سبب وجود التدريب<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 89 .

<sup>2</sup> - سامح عبد المطلب عامر ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون و موزعون ، ط1، عمان ، 1432هـ، 2011م ، ص152

<sup>3</sup> - جان - مارك لوغال ، إدارة الموارد البشرية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، 1429 هـ 2008م ، ص136

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

نموذجية و تصنيفية نشاطات التدريب : يمكن لمعايير مختلفة أن تدعم و توطد نموذجية النشاطات التدريبية ، إنما سوف تستقي معيارين " الوضعية المهنية المعينة و أخت أو مجال النشاط " .

الوضعية المهنية أي اتفاق الوظيفية المشغولة و التكيف مع الإجراءات الحديثة ، و تغيير النشاط أو الحركية و المناقشات أيضا ضمن منظور و مستقبل التطورات القادمة إنما غير المحددة بدقة ، " مستقبل و أفق النشاط " أي الفترة التي خلالها لنا الحق بانتظار النتائج التي تسمح بتراتبية أهداف التدريب و النشاط يمكن أن تكون على المدى القصير ( سنة ) و المدى المتوسط ( 2-3 سنوات ) .

يتعلق التدريب على المدى القصير بقرارات " الدعم و التعهد " أو تكيف و ضبط العاملين ، تواكب الدورات التدريبية التي تنتج أثارا لمدة سنة أو ثلاث سنوات في أكثر الأحيان تغيرات في العتاد او التنظيم أو تحضر لوظائف جديدة ، أبعد من هذا الأفق أو المستقبل الوقي بعض المؤسسات تطور التدريب " شبه دائم " بنزعه و تميز تعبوي و حركي و بشكل قوي ، و يميز بإستراتيجية و مشاريعه المستقبلية و تلك هي نزعة " دورات التدريب الأساسي ( المعيارى و التركيبى ) و الموضوعة قيد التنفيذ " merlin –Géni " و المخصصة لرفع المستوى الثقافة العامة أو فيما بعد لتحضير شهادة و الاستباق عدم ملائمت و تكيفات محتملة ، أكثر من 1000 متدرب اختياري يتدرجون بالمتوسط في خمسة أعوام من مستوى ( CEP ) إلى مستوى (CAP) إلى مستوى البكالوريا الفتية ، و الخطر يظهر حقيقيا عندما لا تقدر المؤسسات القيمة المضافة لهذه الدورات التدريبية و التي تطور المهارات الفردية لعمالها ، بينما و اظهر الدورات التدريبية " العامة " التي تنمي وظيفة العاملين و لها أثر مباشر على مستوى التزامهم و على أداء المؤسسات ، و هي تؤسس لعقد جديد نفسي ، مع التزامات

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

حديثاً متبادلة ، حيث يبادل العامل التزاماته المهني ( و ليس أخلاقه فقط ) مقابل " هذا الاستثمار " في هذه الجدرات و الكفاءات ( و ليس فقط أمان الوظيفة )<sup>1</sup>.

على كل حال إذا كان التدريب محتما بعدد متنام من العاملين ( أكثر من 30% حالياً مقابل أقل من 20% في بداية التسعينات ) إلا انه يشهد بشكل ملموس انخفاضا في فترته و مدته الوسيطة أيضا و بشكل ملموس ( 36 ساعة مقابل 105 ساعات في العام 1992 )

و تحديد بسبب جهوزية القليل من العاملين لذلك ، ثلثا النشاطات مدتها هي على الأقل من يوم إلى أسبوع ، و أقل من 10% من بينها شهرين و أكثر .

التدريب الموزع هو أيضا أكثر تصويبا بفعل التحقق من حاجات كل فرد ، و في الفترات التي تكون فيها نشاطاته هي الأقل ، هذه الطرق هي أيضا متنوعة ، لأن التدريب في موقع العمل يمثل من الآن وما عدا 20% من 15 مليون نشاط متابع ، يظهر و ينبثق التدريب الذاتي ( 5% من النشاطات ) و بتحديد " Le learning " الذي يسعى جاهدا إلى جمع و دمج اللامركزية و التشخيص الذاتي و التفرد في التدريب ، إضافة إلى الدورات التقليدية<sup>2</sup>.

1-جان-ماركلوغال,مرجع سابق، ص 137.

2-مرجع نفسه، ص 138 .

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

المبحث الثاني : خصائص و مقومات و أهداف التدريب الوظيفي :

يعد التدريب نشاطاً مخططاً يهدف الى تزويد الأفراد العاملين بمجموعة من المعلومات والمهارات التي

من شأنها ان تؤدي الى زيادة معدلات أداء الافراد في أدائهم

المطلب الأول : خصائص التدريب :

يتميز التدريب بخصائص متعددة ومنها<sup>1</sup> :

- التعلم بالأهداف : هو تصميم التدريب حيث تهتم بالأهداف الخاصة بالتعلم ، حيث تحتاج

برامج تدريبية إلى وجود أهداف معينة يجب تحقيقها من خلال المدربين ، و يتم ربطها مع المهارات

الأساسية التي تحتاجها المتدربون ليصبحوا ناجحين في وظائفهم .

- المشاركة : هي من الخصائص الفعالة لكافة البرامج التدريب ، حيث تهتم بتفعيل دورا لمشاركة

بين كافة أفراد المشاركين بها ، و تعتمد هذه المشاركة على تنفيذ تمارينات و جلسات تساعد على تعزيز

التعاون بين المتدربين من خلال تنفيذ العديد من الأدوار و النشاطات التي تشمل حل المشكلات .

- فرصة للمشاركة في الخبرات : إذ يهتم التدريب بتبادل الخبرات بين المتدربين مما يساهم بتعزيز

فهم المفاهيم الجديدة التي من الممكن مراجعتها و مناقشتها .

- يعد التدريب من الوسائل الممتعة : حيث يجعل التدريب من بين التعلم و التعليم وسائل ذات

متعة كبيرة ، فقد يعتمد على استخدام الألعاب أو تطبيق نشاطات إبداعية ، مما يساهم في تعزيز

الاستمتاع عند المتدربين أثناء تعلمهم لمهارات جديدة .

من خصائص التدريب بنية الفرد ما يلي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- Kermit Burely ,four characteristics of an Effective training program That Allows Employees to learn best ,chron ,retrieved Edited ,2017 .P.5.6

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

✓ اكتساب الفرد بخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر من العمل .

✓ اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية .

✓ زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لإكتساب معلومات و خبرات و قدرات جديدة ، مما

يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية و مما يترتب عليها من إحداث في اتجاهاتهم و سلوكهم داخل

منشآتهم

بالنسبة للمنشآت ما يلي :

● تنمية كفاءات و خبرات العاملين ، و زيادة مهاراتهم و اكتسابهم و مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشآتهم .

● إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة .

● مواجهة التغييرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية و التجارية و المتقدمة .

● الإقلال من معدل حوادث العمل عند مساهمة التدريب في زيادة معارف الفرد على مواجهة

أخطار العمل<sup>2</sup> .

● تغيير اتجاهات الأفراد نحو عملهم و منظماتهم بشكل ايجابي .

● المساهمة في إشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي نتيجة اعتقاده بأهميته في العمل و بان المنظمة

تستثمر في العنصر الإنساني لأبقاه و الحفاظ عليه .

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار الميسر للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، سنة 2011م - 1432 هـ ، ص 227-

. 228

<sup>2</sup> - محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص 173 .

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

### المطلب الثاني : مقومات التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مقومات ، عامة ينبغي مراعاتها في جميع هذه المراحل ، و تتمثل هذه المقومات في :<sup>1</sup>

1/ **الشرعية** : يجب أن يتم التدريب وفق القوانين و الأنظمة و اللوائح المعمول بها داخل المؤسسة

2/ **المنطقية** : يجب أن يتم التدريب على فهم منطقي وواقعي و دقيق للاحتياجات التدريبية .

3/ **الهادفية** : أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية ، قابلة للتطبيق و محددة تحديدا دقيقا من حيث الزمان و المكان ، الكم ، الكيف، التكلفة .

4/ **الشمولية**: يجب أن يشمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم ، اتجاهات ، معارف ، مهارات ، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين

5/ **التدرجية** : يجب أن يبدأ التدريس بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يندرج بصورة منخفضة و منظمة إلى أكثر تعقيدا .

6/ **الاستمرارية في التدريب** : مع بداية الحياة الوظيفية للفرد و يتم معه خطوة بعد أخرى لتطوير تنمية مهاراته حتى يساعد العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة أمام التغيرات و التطورات الحالية و المستقبلية .

7/ **المرونة** : يجب أن يتطور التدريب و عملياته لمواكبة التطور و التزويد بالوسائل و الأدوات والأساليب اللازمة لإشباع إحتياجات التدريب للعمال بما يتناسب و مستوياتهم الوظيفية و توظيفها في خدمة العمليات التدريبية .

<sup>1</sup> - بن عنتر عبد الرحمن ، مرجع سابق، ص 94-95 .

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

و هناك آخرون حددوا مقومات التدريب في الأتي :<sup>1</sup>

- 1/ الاستمرار: بمعنى التدريب عملية مستمرة .
  - 2/ الإمكانية : أي أن كل شيء قابل للتعليم .
  - 3/ الذاتية :بمعنى التنمية عملية ذاتية .
  - 4/ التفاعل :يكون بين المدرب و المتدرب و قدرة كل منهما على الإفادة و الاستفادة تكمل الجوانب العقلية و هكذا .
  - 5/ العمومية : يستفيد المتدرب من نتائج التدريب في الأنشطة المختلفة الشخصية منها و الإدارية الفنية و المالية و غيرها .
  - 6/ الايجابية:التدريب نشاط إيجابي .
  - 7/ الشمولية: التدريب يشمل العاملين جميعا على كافة المستويات الإدارية .
  - 8 / المسؤولية : التدريب مسؤولية كل مدير .
  - 9/ العمق : يعمل التدريب على تغيير القناعات و الاتجاهات .<sup>2</sup>
- التدريب له مقومات الإدارية و التنظيمية :
- يستند التدريب إلى مقومات إدارية و تنظيمية ومنها :<sup>3</sup>
- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف و الأنشطة .
- توفر الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة لأداء السليم للعمل .

<sup>1</sup>- نجم العزاوي ، جودة التدريب الإداري ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، 2009 ، ص 26

مرجع سابق، ص 27<sup>1</sup>-نجم العزاوي ،

2- انس عبد الباسط عباس ، مرجع سابق ، ص 233 ، 234

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

➤ توفر القيادة و الإشراف من قبل الرؤساء و المشرفين في أداء العمل ، بحيث يقتصر التدريب

على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد الإداري .

➤ توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب ، و الأساس هنا أن التدريب لا

يكفي لإصلاح عيوب و خطأ التنظيم .

➤ توافر نظام سليم لاختيار و التعيين ، حيث لا يجب النظر إلى التدريب كوسيلة لإصلاح

عيوب و أخطاء عمليات الاختيار و التعيين و الأساس الصلب للتدريب الفعال هو الاختيار

السليم للعاملين .

➤ توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين و تقييم كفاءتهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات

التدريبية بدقة و موضوعية .

➤ توفر نظام للحوافز المادية و المعنوية يربط بين التقدم الوظيفي و المزايا و أشكال التقدير المادي

و المعنوي التي يحصل عليهما العامل من ناحية و بين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى ، و من

هنا يبرز التدريب من نظر العاملين باعتباره أداة تساعدهم في تحين أدائهم الوظيفي

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

### المطلب الثالث : أهداف التدريب

يتمثل الهدف الرئيسي للتدريب في زيادة كفاءة و فعالية المؤسسة في تأدية الأدوار التي تقوم بها و تحقيق الأهداف المطلوبة ، و لتحقيق هذا الهدف الرئيسي يجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:<sup>1</sup>

- المساعدة في تحفيز العاملين على استمرارية عملهم في عمليات التأقلم أو تكوينهم على كيفية التعلم .
- إكساب الفرد أنماط و اتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل .
- تحسين و صقل المهارات و القدرات الموجودة لدى الفرد .
- زيادة درجة انتماء العاملين لمؤسساتهم ، و ذلك من خلال دمج مصلحة كل منها في قالب واحد و هناك من يرى أن أهداف العملية التدريبية تتمثل في :<sup>2</sup>

أ- **تغيير السلوك** : و يأخذ هذا التغيير عادة شكلا و أكثر من الأشكال التالية :

- ✓ **تنمية المعارف المعلومات** : فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعد مباشرة في أداء وظيفته ، و لا يحقق التدريب الفائدة الموجودة منه اذ استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم أولا يحتاجون إليها في وظائفهم ، لذا يجب اختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين ، بحيث تمدهم بمعلومات لازمة ضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب .

✓ **تنمية المهارات** : بهدف قيام الفرد بواجبات و مسؤوليات وظيفية بصورة أفضل ، و بأقل

قدر ممكن من الجهد و أهمها :

<sup>1</sup>- أبو نصر مدحت أحمد، **إدارة الموارد البشرية،** الاتجاهات المعاصرة ، ط 1، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2007 ، ص 248 .

<sup>2</sup>- أبو شيخة نادر أحمد ، **إدارة الموارد البشرية،** دار صفاء للنشر و التوزيع ط1، الأردن ، 2010 ، ص 393 .

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

- **المهارات الفنية** : المرتبطة على سبيل المثال بكتابة التقارير ، التعامل مع الحاسوب و الأجهزة الفنية ، التحليل المالية و إعداد نظم الوصف الوظيفي نحوها **المهارات الذهنية** : أو مهارات التصور الكلي والمتمثلة في تحليل المشكلات واتخاذقرارات التخطيط الاستراتيجي و إدارة الجماعات .

- **المهارات الإنسانية**: المتعلقة بأبعاد اللمسة الإنسانية في الإدارة

✓ **تنمية الاتجاهات الايجابية في العمل** : و تأييد سياسة المؤسسة و رسالتها ، أهدافها الدفاع عنها ، التعاون مع الزملاء و الرؤساء ، تنمية روح العمل الجماعي و الشعور بالمسؤولية .

**ب- تحسين مستويات الأداء** : إذ تسعى العملية التدريبية إلى تحسين مستوى أداء الفرد و الجماعة و يمكن وضع المعايير لقياس مدى تقدم المتدرب خلال فترة التدريب .

و يقسم آخرون أهداف التدريب إلى ثلاثة أقسام و هي :<sup>1</sup>

● **أهداف تدريبية عادية** : هي أهداف خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل : التعريف بالمؤسسة و كذلك واجبات الأفراد في وظائفهم و الشروط العامة للخدمة ، و هذا النوع من التدريب لا يحتاج الى جهدا أو إبداع من قبل المصمم . و تتركز الأهداف العادية على مؤشرات و أرقام معنية واقعية في تاريخ المؤسسة و تعكس الحجم الفعلي لفئة العاملين الذين يجب تكوينهم و تأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها ، حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق الاستمرارية و بقاء المؤسسة في حدود أنماط الأداء المقررة<sup>2</sup> .

1-الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، ط1 ، مصر ، سنة 2007، ص 168.

2- أنس عبد الباسط عباس ,مرجع سابق, ص 231

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

• أهداف تدريبية لحل المشكلات : و هنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى لحل المشكلات

التي تواجه العاملين في المؤسسة و تحاول الكشف عن المعوقات و الانحراف التي تعوق الأداء

، ومن ثم فان هذه النوعية من الأهداف و تعلق الأهداف الروتينية في الأهمية .

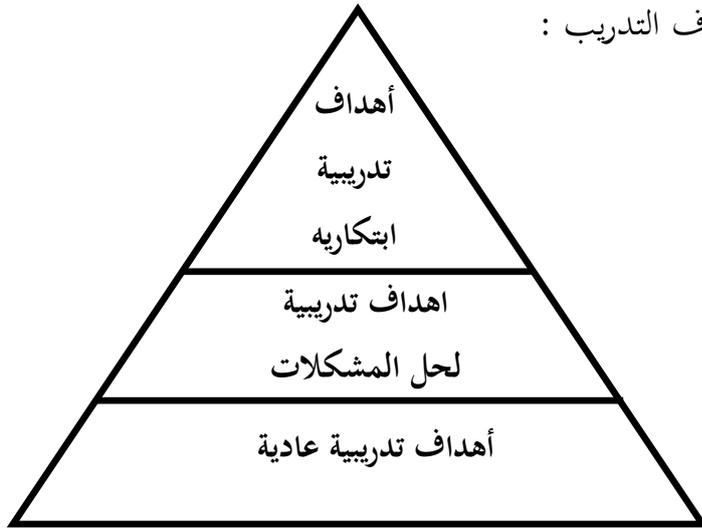
ج- أهداف تدريبية إبتكارية : و هنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك و

الأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج و هي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى

لنقل المؤسسة إلى مستوى أعلى من حيث الكفاءة و الفاعلية ، ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة

الميكال التنظيمي للأهداف.

و يوضح الشكل رقم (01) أهم أهداف التدريب :



الشكل رقم (01) :

المصدر : الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي الطبعة الأولى ، مصر ،

سنة 2007، ص 169

- يتضح من خلال الشكل أن أهداف العملية التدريبية مرتبة حسب الأهمية ، حيث أن الأهداف

ذات الأهمية الكبيرة تكون في قمة الهرم تليها الأهداف الأقل أهمية ، ثم الأهداف العادية التي تكون في

قاعدة الهرم .

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

تتمثل الاهداف في العناصر التالية<sup>1</sup>:

- 1) رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد ، سواء في النواحي الفنية أو السلوكية.
- 2) تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب و في التخصص المطلوب الذي تشترطه مواصفات الوظيفة .
- 3) إعطاء الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة و مواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد ، بالنقل أو الترقية .
- 4) إعداد المعنيين الجدد و تهيئتهم للقيام بعمل على أكمل وجه .
- 5) تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي ، قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي .
- 6) يمكن استدلال على مدى أهمية التدريب باستعراض الاهداف التي يمكن تحقيقها ، و التي من أهمها :<sup>2</sup>

1. ارتفاع إنتاجية الموظف المدرب نتيجة لزيادة معارفه و تنمية مهاراته و صقل قدراته .
2. تخفيض معدلات الخطاء التي ترتكب أثناء العمل مما يؤدي إلى إتقان العمل و بالتالي إلى رفع مستوى رضا العملاء .
- 3- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة رفع مهارتهم و قدراتهم للوصول إلى المستوى المطلوب للأداء و وظائفهم مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل و معدلات التغيب عن العمل .

1- بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق ، ص 94 .

2- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق ، ص 174 .

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

4- تحسين الثقة بين الرئيس و المرؤوس و كذلك توثيق العلاقات بينهم

5- زيادة قدرة الموظفين على تبادل الآراء و المعلومات مع باقي المشاركين في الدورات التدريبية .

يهتم التدريب بتحقيق مجموعة من الاهداف ومنها :<sup>1</sup>

✚ تعزيز تطبيق العمل بشكل فعال و السعي إلى حل الثغرات الموجودة بين المعايير المحددة و بين

الأداء الحقيقي للموظفين .

✚ دعم انتماء الموظفين إلى وظائفهم من خلال ربط زيادة الإنتاج مع الأداء الوظيفي .

✚ تطوير مهارات الموظفين و دعمهم للحصول على المؤهلات المناسبة للترقية بوظائفهم

✚ الاستفادة من مهارات و خبرات و معارف المصادر البشرية في تنمية و تطوير مهارات و

معارف العاملين في مجال الميدان التربوي.

✚ تعريف المتدربين بأدوارهم المتنوعة و المختلفة ، و تزويدهم بالمهارات و المعارف التي تمكنهم

من القيام بتلك الأدوار بكفاءة و فاعلية<sup>2</sup>.

✚ إتاحة المزيد من الفرص للمتدربين لأدراك العلاقة الوثيقة و القوية بين التطبيق و النظرية من

مجال التربية و التعليم .

✚ رفع المستوى الوعي لدى المتدربين بالحاجة و الضرورة إلى تقبل عملية التغيير و الاستعداد لها

، و بذلك المزيد من الجهد لوضع التغييرات التربوية تحت موضع التجربة و الاختيار بالإضافة إلى

الإسهام في التحديد و التطوير .

2-أحمد الخليل القرعان، **التعلم والتدريب المهني**، ط1، دار البنان أبو عيد لنشر والتوزيع، سنة 2009، ص 82

2- بن عنتر عبد الرحمن، **مرجع سابق**، ص 97

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

المبحث الثالث: مراحل و معيقات التدريب الوظيفي و علاقته بالتكوين والرسكلة.  
للتدريب صلة كبيرة ببعض المفاهيم مثل التكوين ، الرسكلة كما ان العملية التدريبية هي مجموعة الأنشطة التي توجد لعدد من المتدربين ، حيث تمر عبر مراحل معينة فالتدريب أهداف يحققها ، إلا له معيقات وعقبات تواجه الموظف والمؤسسة

### المطلب الأول : مراحل إعداد البرامج التدريبية .

يمكن تجميع المراحل و الإجراءات التي تمر بها عملية التدريب كالاتي :

#### أ/ تصميم البرنامج التدريبي :

تعتبر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي من أهم المراحل في العملية التدريبية و ذلك لأسباب التالية :<sup>1</sup>

- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر و مراحل فرعية
- نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج .

و أهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي :

#### 1/ تحديد الاحتياجات التدريبية: يعد تحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر المهمة في هذه

العملية لأن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاط هادفا

ذو معنى للمؤسسة و العاملين، و يجعله كذلك نشاط واقعي يوفر كثير من الجهود و النفقات.

#### 2/ تحديد الأهداف المطلوبة في البرنامج التدريبي : بعد أن يكون المدرب قد استخدم

الأساليب المختلفة في تحديد الاحتياجات التدريبية فان عليه أن يحدد الأهداف التي يتوقع أن تتحقق

بعد أن يخضع المتدربين في البرنامج التدريبي للخبرات المختلفة فيه ، حيث أن صياغة هذه عملية

<sup>1</sup> - درة عبد الباري إبراهيم و الصباغ زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ،

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

أساسية وصفية في نفس الوقت ، أساسية لأن النشاط التدريبي يتحدد في ضوءها ، وصفية لأنها تحتاج إلى الكثير من الخبرة .

### 3/ وضع محتوى البرنامج التدريبي : لأي برنامج تدريبي محتوى معين تحددته الأهداف التي سبق

صياغتها في ضوء الاحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج ، فمن الطبيعي

أن يختلف محتوى البرنامج التدريبي من برنامج لآخر<sup>1</sup> .

### 4/ اختيار الأساليب التدريبية : الأسلوب التدريبي هو الطريقة التي تستخدم في ظرف ملائم لأيجاد

موقف تدريبي فيه اكتساب أو تبادل المعلومات أو مهارات بين المتدربين و المدرب أو بين المتدربين أنفسهم وصولاً لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي .

### 5/ اختيار المدربين : لا شك أن تحديد نوعية المدربين يغير من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين

الاعتبار عند القيام بتصميم البرنامج التدريبي ، حيث أن توفير المدرب الكفاء .

يغير من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشراً مسبقاً على زيادة احتمال نجاح البرنامج التدريبي<sup>2</sup>

### ب/ تنفيذ البرنامج التدريبي :

في هذه المرحلة يقع الدور الرئيسي على عاتق منسق كل برنامج من البرامج التدريبية ، فهو الذي

يكون مسؤولاً بشكل مباشر عن عملية التنفيذ ، و تتضمن هذه المرحلة النشاطات التالية<sup>3</sup> :

#### 1. ترتيبات المكان : يجري منسق البرنامج الاتصالات اللازمة لحجز قاعة التدريب سواء داخل

المنظمة أو خارجها مراعيًا المساحة المطلوبة و في عدد المشاركين و أساليب التدريب

<sup>1</sup> - أحمد خليل القرعان ، مرجع سابق ، ص 82

<sup>2</sup> - شوايش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع ط2 ، الأردن ، 2004 ، ص 246 .

<sup>3</sup> - محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص 195 .

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

المستخدمة ، و يجب الإشارة هنا إلى ضرورة اتصال المنسق بالجهات المعنية سواء في المنظمة أو كخارجها لأجل تأمين وصولا الضيافة و المرطبات في موعدها أثناء عقد البرنامج التدريبي.

### 2. توفير مساعدات الإيضاح السمعية و البصرية : من الضروري التأكد من وجود مساعدات

الإيضاح السمعية و البصرية و التأكد من صلاحيتها للاستعمال ، إن للمساعدات دور جيد في هذا المجال ، إذ أنها تساعد على عرض الموضوع بشكل أكثر وضوحا ، كما أنها تشجع على التركيز و المشاركة الفعالة بالنسبة للمتدربين ، بالإضافة إلى أنها تتصف بالتشويق و الإثارة ، و يذكر " ويلز " بأن أكثر المساعدات شيوعا هي عرض الشرائح الشفافة من خلال البروجكتور ( جهاز عرض الشرائح ) و المسجلات .السمعية و مسجلات الفيديو ، أجهزة الحاسب الآلي و عرض الأفلام .

### 3. الاتصال بالمدرسين : يقوم منسق البرنامج بالاتصال بالمدرسين و إبلاغهم بالتفاصيل المتعلقة

بالبرامج التدريبية ، من حيث وقت بدء البرنامج و انتهاءه و مواعيد الاستراحات أثناء عقد البرنامج ، كما يقوم المنسق بإجراء الاتصالات اللازمة الاطمئنان إلى حضور المدرسين في مكان التدريب في الوقت المحدد .

### 4. الاتصال بالمتدربين : من الضروري الاتصال بالمتدربين قبل فترة كافية لإبلاغهم أو تذكيرهم

بتفاصيل البرنامج و أوقاته ، و ذلك لأجل ضمان وصولهم في الوقت المحدد لبدء البرنامج ، و

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

كثيرا ما كان يحدث أن يحصر بعض المتدربين في اليوم الثاني للبرنامج التدريبي بحجة أنه لم يتم تبليغه إلا متأخرا<sup>1</sup>

### 5. مراقبة سير العملية التدريبية : تشمل عملية مراقبة سير العملية التدريبية ما يلي :

- افتتاح البرنامج في بداية البرنامج التدريبي و تقديم المدرب من خلال استعراض موجز لسيرته الذاتية أمام المتدربين .
- توزيع المادة التدريبية على المشاركين في البرنامج و التأكد من حصول كل متدرب على النسخ المطلوبة .
- الاهتمام بكشف الحضور و الغياب للتأكد من حضور كل متدرب إلى البرنامج التدريبي.
- تجهيز استمارات تقويم البرنامج و توزيعها على المشاركين و جمعها منهم بعد تعبئتها ثم تفريغها في جدول خاصة و تحليلها .
- توزيع الشهادات على المتدربين .
- كتابة التقرير النهائي عن سير العملية التدريبية فيما يتعلق بالبرنامج التدريبي الذي تم تنفيذه

### ج/ متابعة و تقييم البرنامج التدريبي :

المتابعة هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسيير حسب الخطة الموضوعية و الوقت و الميزانية المخصصة من أجلها ، حيث تتمثل عملية المتابعة في تجميع المعلومات و البيانات الإحصائية الدقيقة عن جمع ما يؤثر في العملية التدريبية و ما يتأثر بها .

<sup>1</sup>-محفوظ أحمد جودة,مرجع سابق, ص 196 .

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

أما تقييم التدريبي أو البرنامج التدريبي فهو عبارة على إجراءات التي تستخدمها الإدارة من اجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ، و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة ، و كذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي <sup>1</sup> .

يقوم تقييم أي برنامج تدريبي على التأكد فيما إذا كانت اتجاهات المتدرب و سلوكه قد تغيرت بفعل المعرف و المهارات التي اكتسبها من البرنامج التدريبي، بمعنى أن نجاح البرنامج التدريبي يجب أن يقاس في ضوء التغيرات الأدائية و السلوكية التي تحدد الوظيفة أو العمل <sup>2</sup> .

يمكن اعتبار تقييم البرنامج التدريبي برنامج هام ومستمر ، و هو آخر مرحلة من مراحل التدريب ، و ذلك ضمنا لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب فهو نشاط رئيسي و هام و لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب و هو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمنا لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب <sup>3</sup>

هناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى القيام بعملية التقييم نذكر منها: <sup>4</sup>

- التأكد من البرنامج يعمل وفقا لأهداف التي وضعت له .
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمتمدرسين .
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات و التهيئات المادية لبيئة العمل .
- لتحديد مدى فعالية و ملائمة أساليب العمل المعتمدة .

<sup>1</sup>- الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، ط1، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الأردن ، سنة 2006 ، ص 196 .

<sup>2</sup>- الهيتي عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، سنة 2005 ، ص 240

<sup>3</sup>- بن عنتر عبد الرحمن ، مرجع سابق، ص 100 .

<sup>4</sup>-الموسوي سنان ، مرجع سابق ، ص 197

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

- مدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة مثل : المحاضرات ، النقاش لعب الأدوار الحالات الدراسية و غيرها .

\* يتم تقييم نتائج التدريب بإتباع مجموعة من الخطوات نذكر منها:<sup>1</sup>

❖ تقييم الآثار و النتائج الفورية للتدريب و تعني فوائد الدورة التدريبية ، ماذا تعلم المدرب ، رضا

المتدرب و غيرها

❖ تقييم آثار و نتائج التدريب على المؤسسة ، بمعنى هل يوجد تحسن في الأداء ، و هل يتم تطبيق

ما تم تعلمه في الدورة التدريبية في العمل و كذلك العوائد المالية .

❖ تقييم الآثار و النتائج الأخرى للتدريب مثل : رضا المستثمرين ، تحفيز الموظفين ، بيئة العمل و

كذلك الجودة العمل .

❖ التقييم و المقارنة بين التطبيق الفعلي للتدريب على ارض العمل و بين خطة التدريب الناتج

وضعها .

**المطلب الثاني : معيقات التدريب الوظيفي .**

بالرغم ما ذكرناه عن أهداف التدريب و فوائده في تحسن ورفع الكفاءة للعاملين ، إلا أنه من

الضروري أن نحذر رجال الإدارة أن هناك معوقات و مشاكل تعاني منها العملية التدريبية ومن أهم

هذه المشاكل:<sup>2</sup>

1- اختلاف الهياكل التنظيمية للمؤسسة ، و عدم تحديد الاختصاصات و توزيع المسؤوليات بين

الأفراد

<sup>1</sup> - ديري زاهد محمد ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن، سنة 2011 ، ص 286 - 287

<sup>2</sup> - بن عتر عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص 96.

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

2- غياب السياسات التي ترشد العمل و توجه اتخاذ القرارات ، و يعتمد عليها أساسا الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشاكل .

3- سوء التخطيط أو اعتماده على بيانات غير صحيحة ، أو توقعات مبالغ فيها .

4- ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور أو سوء معاملة المشرفين لهم .

5- منازعات الأفراد مع بعضهم البعض ، و يكون التغلب على هذا المشكل بالتحفيز سواء المادي أو المعنوي

6- ضعف المشرفين على إدارة التدريب في التصميم الجيد لبرامج التدريب و كذا تنفيذه و متابعته و تقييمه .

7- نقص في مهارات الفرد و قدراته لتأدية عمله .

8- نقص في معلومات الفرد عن العمل .

9- عدم تناسب مفاهيم و سلوك الفرد مع متطلبات العمل .

كذلك نجد من معوقات التدريب ما يلي :<sup>1</sup>

• عدم وجود علاقة وثيقة بين الدورة التدريسية و العمل : كاد تتوجه الكثير من المؤسسات إلى

عقد دورات تدريبية الأفراد فقط لمجرد استهلاك الميزانية الخاصة بالتدريب ، بعض النظر عن

الدورات المنعقدة و أهميتها و فائدتها .

<sup>1</sup> تعريف التدريب ، موضوع متوفر على الرابط <https://www.mawdo3.com> ، يوم 2019/01/28 .

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

● إهمال الجانب العملي من الدورة التدريبية : حيث من الممكن أن تقتصر معرفة المدرب فقط

على الجانب النظري للموضوع مع فقدانه للخبرة العملية في موضوع التدريب مما يؤدي إلى

إفشال الدورة

● المحسوبية في اختيار المتدربين : حيث ينتقى المتدربون وفقا لأهواء المدير و ليس بما يتناسب

مع حاجة العمل الفعلية .

● عدم وجود الرغبة لدى الأفراد للتدرب قبل الشروع به .

● سوء المادة التدريبية : حيث تفتقر بعض الدورات التدريبية إلى إحداث أي تغيير أو تطورا في

مهارات الأفراد و قدراتهم .

● عجز المدرب عن إيصال المعلومات أو تنمية المهارات، كذلك قد تحدث فجوة كبيرة بين

المدرب و المتدرب وما تهدف إليه الدورة التدريبية .

● عدم اهتمام المشرفين و القائمين على التدريب بالتدريب و المتدربين .

● سوء بيئة العمل : حيث تفتقر إلى مساعدة المتدربين علا تطبيق ما اكسبوه من معلومات و

مهارات .

### المطلب الثالث : علاقة التدريب بالتكوين و الرسكلة

هناك عدة مفاهيم ذات الصلة بمفهوم التدريس ، منها التكوين و الرسكلة :

1- الرسكلة : و تحدث عملية إعادة التدريب عن انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة

إلمامه و إحاطته ببعض المعلومات المتخصصة و التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة ، كما أن هذه

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

العملية تهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة انتقامهم لفنيات و تقنيات جديدة أدخلت على طرق و أساليب العمل.

2- التكوين : يعرفه الدكتور وصفي عقيلي على انه : " برامج متخصصة تعد و تصمم من أجل

إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف و مهارات و أنماط سلوكية جديدة و تطوير و

معارف و مهارات "

- التكوين عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف ، بحيث يكسب رصيذا معرفيا

جديدا يؤهله لإبراز قدراته ، و كذا تكيفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة و ذلك قصد

النهوض بالطاقات و تحسين الأداء و زيادة الفاعلية و الاستمرارية<sup>1</sup>

- التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا

و يهدف التكوين إلى تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل و

يهدف زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معرف و

مهارات<sup>2</sup> .

الفرق بين التدريب و التكوين : لا يختلف مدلول الكلمتين في شيء و مهارات و ثقافات و أفكار و

معلومات عامة ، و التدريس يسري مفهومه على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار

ارتباطها بالجانب العلمي ، و من ناحية الواقعية فان التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع

الإنتاجي بصورة عامة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup>- أحمد وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت ، دار النهضة العربية ، ، سنة 2002 ، ص 60

<sup>2</sup>- مريزق عدمان ، تسيير الموارد البشرية، ط3 ، الجزائر ، جسور للنشر و التوزيع ، سنة 2013 ، ص 49

<sup>3</sup>-مرجع نفسه ، ص 51 .

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

اشتقت كلمة تكوين من فعل كون ( Former ) ذات مصدر اللاتيني و لغويا يعني إعطاء الشيء

شكلا ، و يقابل هذا المفهوم في اللغة الانجليزية مفهوم ( Training ) الذي ترجمته مختلف العلماء

و الباحثون العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الانجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين (

Formation ) و لا بد من الإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين

خلافاً لكلمة التدريب المتداولة في المشرف العربي<sup>1</sup>

و هذا لم نجد فرقا بين المصطلحين ، و لهذا استخدمنا مفهوم التكوين مرادفا لمفهوم التدريب .

<sup>1</sup> - فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن، سنة 2011 ، ص 140

## الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي

خلاصة واستنتاجات :

نلاحظ مما سبق بأن التدريب ينمي القدرات ويزيد الكفاءة والإنتاجية للموظفين ويؤدي كذلك إلى رفع الروح المعنوية للموظفين ويزيد من الإلتواء والولاء للعمل ، فلا بد من التركيز على واضعي خطة التدريب في المنظمة إنسجامها وتناغمها وإبثاقها من الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة، وأن تكون هذه الأهداف محددة تحديدا واضحا ودقيقا وأن تكون واقعية وغير متناقضة مع بعضها وأن تكون قابلة للقياس وكذلك يجب أن يكون واضعي هذه الأهداف لهم معرفة كاملة بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة وعلى اطلاع ياستراتيجية الوظيفة للموارد البشرية وعلى استراتيجية نشاط التدريب بالمنظمة .

كما نستنتج ان للتدريب:

-عملية ضرورية في أي مؤسسة مهما كان نوعها وهو عبارة عن جهود إدارية منظمة تهدف الى اجراء تغييرات معينة في الافراد تشمل السلوك ، المعارف ، المهارات ، الأفكار ، الاتجاهات والقدرات ، وذلك حتى يستطيع او يتكمن كل الموظفين من القيام بالأعمال الموكلة اليهم على احسن وجه وبأفضل طريقة .

- التدريب الوظيفي له أهمية كبيرة سواء بالنسبة للأفراد او المؤسسات بشكل عام كما يحقق اهداف متنوعة .

- تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لأدراه الموارد البشرية حيث يساعد التدريب على تطوير كفاءة العاملين وتنميتها وبالتالي الرفع من مستوى المؤسسة .

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

توجد العديد من أساليب طرق التدريب التي يمكن إستخدامها في إكساب العاملين المعارف و المهارات و أنماط السلوك الجديدة.

تعتبر الإحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة فهي تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم، فلا يمكن تصور عملية التدريب بدون التقييم حيث يمكن إعتبار عملية تقييم البرنامج التدريبي برنامج هام ومستمر و ذلك لمعرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة و إبراز نواحي القدرة لتدعيمها و نواحي الضعف للتغلب عليها.

إن عملية تدريب الموظف العام في الجزائر لا تختلف عن غيرها من بلدانا لعالم الثالث خاصة وان كل دول العالم الثالث قد عانت من ويلات الاستعمار وآثاره السلبية على تقدم هذه الدول، وبخاصة في التنمية الإدارية ، التي عانت منها الدول العربية والجزائر على وجه الخصوص ، واجهت مشكل التبعية الإدارية وفي سنها للقوانين ، وكذا توجهاتها التنموية ، وبهذا كان لزاما على الجزائر أن تخرج من دائرة التبعية الإدارية ، ومحاوله وضع سياسة عامة تمس جميع ميادين منها التدريب الإداري في الإدارات الجزائرية ، وذلك للارتقاء بالموظفين وتحسين مستواهم .

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

المبحث الأول : المنظور القانوني للتدريب الوظيفي للنصوص المختلفة 133/66 - 59/85 - 11/90 .03/06

تنص القوانين المتعلقة بالوظيفة العمومية على ضرورة تنظيم دورات التدريب وتحسين المستوى بصفة دائمة وذلك قصد ضمان تحسين تأهيل العامل وترقيته المهنية ، وكذلك من أجل تهيئته للقيام بمهام و أعمال جديدة .

المطلب الأول :المنظور القانوني للتدريب الوظيفي في النصوص 133/66 - 59/85 - 11/90 قبل 03/06 .

أمر رقم 133/66 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق لـ 02 جوان 1966 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.<sup>1</sup>

إن مادتي 22 و23 من القانون الأساسي إذ تسترعيان النظر إلى الأهمية الممنوحة لتكوين الإطارات ، تقران أهمية دور الإدارة في التنمية المتوازنة للهياكل الاجتماعية والإقتصادية لبلدنا أن موظفي الدولة لا يشكلون جماعة قليلة الأهمية بالنسبة إلى مجموع السكان العاملين، وإذ لم تكن للقطاع العام متابعة الخاصة للتوظيف فإن سوق العمل يكون فاقد التوازن بصفة دائمة .

ولهذا فقد وضع القاعدة عامة المبدأ الذي تتحمل الدولة بموجبه إقامة تكوين تخصصي يتعين إتمامه قبل ممارسة أي عمل تابع للوظيفة العمومية .

ولو أن هذا الحل كان باهظ التكاليف إذ تم في أجل قصير إلا أنه يمكن الإدارة من مراقبة مباشرة على تكوين الموظفين وعلى توجيه المهن المتعددة التي تعرضها عليهم في مختلف قطاعات الحياة

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، المادة 22-23 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، أمر رقم 66-133 الصادر في 2 جوان 1966 ،  
الجريدة الرسمية، العدد 46 ، 8 جوان 1966، ص 549

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

الاقتصادية للبلد ، وعلاوة على ذلك يأتي هذا الحل بضمانة إضافية للإستقرار حيث أن الإدارة يكون لها الحق في أن تطلب من الموظفين الذين تقوم بتكوينهم أن يلتزموا بخدمة الإدارة طيلة مدة معينة وذلك مقابل التسهيلات الممنوحة لهم .

و بموجب المادة 22 و 23 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أمر رقم 66-133 :  
تتخذ الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية المشار إليها في المادة الأولى أعلاه التدابير اللازمة لضمان تكوين المترشحين لوظيفة عمومية وكذلك تحسين معارف الموظفين العاملين وترقيتهم .

كما تكون للمترشحين الوظيفة عمومية الذين يتابعون دورة تكوينية في إدارة أو مدرسة للتكوين صفة الموظف المتمرن، ويتقاضون بهذه الصفة مرتبا كما يجب عليهم أن يتعهدوا بالبقاء في خدمة الدولة أو الجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية.

- مرسوم رقم 85-59 مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس 1985

يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

بموجب المادة 52-55 من القانون الأساسي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية المرسوم

رقم 85-59

عملا بالمادة 172 من القانون رقم 78-12 المؤرخ في 5 غشت 1978 المذكور أعلاه يتعين

على المؤسسات والإدارات العمومية بغية تحسين مردود المصالح العمومية وضمان الترقية الداخلية

للموظفين أن تقوم بما يأتي :

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

- تتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسينا دائما وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية.

كما تتم الترقية وذلك عن طريق المسابقات أو الإمتحانات المهنية التي تنظم إذا إقتضى الحال عقب التدريب للتكوين أو تحسين المستوى.<sup>1</sup>

قانون رقم 90-11 مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق ل 21 أفريل سنة 1990 يتعلق بعلاقات العمل.

يجب على كل مستخدم أن يياشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال، ووفقا لما جاء في المواد 57-58-59 من قانون رقم 90-11 .

- يعرض البرنامج على لجنة المشاركة لإبداء الرأي كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به و أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين الشباب من إكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما.

- يتعين على عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية وتكنولوجية وتعميمها أو تطويرها.<sup>2</sup>

- يمكن المستخدم أن يطالب العمال الذين تسمح لهم المؤهلات أو الكفاءات بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين وتحسين المستوى التي ينظمها .

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية , المادة 52-55 , القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية, مرسوم رقم 85-59 الصادر في 23 مارس 1985 , **الجريدة الرسمية** , العدد 64 , 26 مارس 1985 , ص 2 .

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية , المادة 57-58-59 , القانون الأساسي للوظيفة العمومية , أمر 90-11 الصادر في 23 مارس 1990 , **الجريدة الرسمية** , العدد 46 , ص 4.

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

المطلب الثاني : المنظور القانوني للتدريب الوظيفي للأمر رقم 06-03:

أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 جويلية سنة 2006 ،

المتضمن للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

بموجب المادة 38 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية يعتبر التدريب حق معترف به

للموظف خلال مساره المهني ، و كذلك تحسين المستوى و تجديد المعلومات و ذلك بهدف تكييف

الموارد البشرية مع تطوير مهام الإدارة تكون عمليات التدريب متنوعة ويمكن أن تأخذ أشكال متعددة

ومن من أهمها نذكر مايلي<sup>1</sup> :

-التدريب المتخصص كما هو موضح في القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم مختلف أسلاك الموظفين

-التدريب خلال فترة التربص بعد التوظيف و الموجه للتحضير لشغل وظيفة معينة

-التدريب التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى

-يرسم المتربصون الذين تابعوا بنجاح التدريب التحضيري وفقا للشروط المحددة في المواد 84-85-

86 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 و تعلن اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء

المختصة نهائيا عن ترسيم المتربصين مع الأخذ بعين الاعتبار التقييم البيداغوجي للتدريب التحضيري

أثناء فترة التربص و كذا تقدير السلطة السلمية حول كيفية أداء خدمة التربص, ينبغي على المسؤولين

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، المادة 38 ، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، أمر 06-03 الصادر في 15 جويلية 2006،

الجريدة الرسمية ، العدد 46 ، 16 جويلية 2006 ، ص6.

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

المكلفين بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية و مسؤوليات المؤسسات العمومية للتدريب<sup>1</sup>.

يعتبر الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية مرحلة هامة في مسار عصنة الإدارة العمومية وتثمين مواردها البشرية قصد تحقيق أهدافه كرس القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التدابير التي من شأنها تشجيع و تحسين الكفاءات و المؤهلات طبقا لمتطلبات إدارة عصرية و ناجحة.

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، المادة 84-85-86، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، أمر 03-06 الصادر في 15 جويلية 2006،  
الجريدة الرسمية، العدد 46، 16 جويلية 2006، ص6

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

المطلب الثالث: تداريب تحسين مستوى الأساتذة:

مرسوم رئاسي رقم 14-196 مؤرخ في 08 رمضان 1435 الموافق ل 06 جويلية 2014 و

يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما.

تستفيد من تحسين المستوى في الخارج الأصناف المحددة في المادة 10 للمرسوم الرئاسي رقم 14-

: 196

- الأساتذة الباحثون والأساتذة الباحثون الإستشفائيون الجامعيون والباحثون الدائمون الذين

يحضرون أطروحة الدكتوراه .

- الطلبة غير الأجراء المسجلون في الدكتوراه والطلبة المسجلون في السنة الثانية ماستر أو ماجيستر

والطلبة المقيمون في العلوم الطبية في طور التكوين .

- مستخدمو الإدارات والمؤسسات العمومية الذين يتم إنتقاؤهم من بين الكفاءات والحاصلون على

الأقل على شهادة جامعية<sup>1</sup> .

يهدف تحسين المستوى في الخارج على الخصوص حسب المادة 33 من المرسوم الرئاسي رقم

14-196 الذي يتضمن تنظيم التكوين و تحسين المستوى بالخارج :

- إكتساب الجوانب العلمية والتكنولوجية الجديدة في المجالات الدقيقة المتقدمة .

- إكتساب المعارف والتقنيات الضرورية لإبتكار نشاط مهني أو عصرنته .

- تحيين المعارف في إطار التكوين المتواصل وتنويعها وتحسينها .

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، المادة 10 ، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، مرسوم رئاسي رقم 14-196 الصادر في

06 جويلية 2014 ، الجريدة الرسمية، 09 جويلية 2014 ، العدد 42 ، ص 13

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

- التأهيل على إستعمال تجهيزات جديدة أو القيام بنشاطات جديدة .
- المشاركة في ملتقيات أو لقاءات علمية وتقنية من أجل المساهمة في تطوير الإدارة أو المؤسسة المعنية<sup>1</sup> .

تنظم تداريب تحسين المستوى في الخارج لفائدة الاصناف الآتية حسب ما جاء في المادة 36 من المرسوم الرئاسي رقم 14-196 و الذي يتضمن تنظيم التكوين و تحسين مستوى الأساتذة في الخارج :

-الأساتذة الباحثون والأساتذة الباحثين الاستشفائيين الجامعيين والباحثين الدائمين الذين يحضرون أطروحة الدكتوراه.

-الطلبة الغير الاجراء المسجلين في الدكتوراه والطلبة المسجلين في السنة الثانية ماستر أو ماجستير والطلبة المقيمين في العلوم الطبية في طور التكوين.

-المستخدمين الإداريين والتقنيين في الإدارات والمؤسسات العمومية.

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، المادة 33 و 36 , يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، مرسوم رئاسي رقم 14-196 الصادر في 06 جويلية 2014 , **الجريدة الرسمية**, 09 جويلية 2014 , العدد 42 , ص 16-17.

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

### المبحث الثاني: أساليب وطرق التدريب الوظيفي:

توجد العديد من أساليب وطرق التدريب التي يمكن استخدامها في اكساب العاملين المعارف والمهارات وانماط السلوك الجيدة

#### المطلب الأول: أساليب التدريب:

يعتمد إختيار الأساليب التدريبية على عدة عوامل منها عدد المشاركين ، الموازنة وتوفر الاماكن للتدريب بالإضافة الى خبره المدربين ، وقد تعددت هذه الاساليب وتنوعت نذكر منها ما يلي:

#### أ/ الأساليب التقليدية:

تعرف الأساليب التقليدية بأنها طرائق عادية لا تستخدم فيها التقنيات الحديثة للتدريب وتمثل فيما يأتي<sup>1</sup>:

**1 /المحاضرة:** المحاضرة هي الموقف الذي يقوم فيه الشخص ما تتوفر فيه صفات معينة وخلفية علمية جيدة عن موضوع المحاضرة ، تؤهله لعرض معلومات مرتبة ومسلولة بشكل منطقي خلال فترة زمنية محددة امام عدد كبير أو صغير من الأفراد بإستخدام وسائل الإيضاح اللازمة في حاله وجود ضرورة لها، ويكون الحضور بمثابة المستفيدين من المعلومات التي يلقيها المحاضر، وتعطى الحرية للمستمعين في الاستفسار بطريقة مختصرة وواضحة وان تكون الإجابة لكل المستمعين وليس للسائل فقط.

<sup>1</sup> زياد عبد الكريم النصور ، الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية ، ط 1 ، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع ، الأردن ، سنة 2017 ، ص62.

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

كما هو أسلوب أكاديمي قديم (الطريقة التقليدية) لنقل المعلومات بطريقه رسميه لمجموعات كبيره من المعلومات والمفاهيم والبيانات عن طريق شخصي علمي من محاضر له صفات تؤهله في عرض مفاهيمه ومعلوماته من حيث ما يلي<sup>1</sup>:

-الإلقاء المناسب الجذاب الذي يثير اهتمام المتدربين ويمكن من إيصال المعلومات والأفكار الى الآخرين بسهولة ووضوح.

- تشجيع كل الأعضاء المتدربين على المشاركة بحيث يوجه الأسئلة إذا لم يقدم المشاركون على طرحها.

- تغيير الصوت والإلقاء وفق المعاني التي يتناولها ، على ان يؤخذ بنظر الإعتبار أن المحاضرة المتخصصة يجب أن تتميز بما يلي:

-الإستناد الى التنظيم المسبق للمواضيع والأفكار وعرضها بشكل مترابط ومتجانس.

-ضرورة استخدام وسائل سمعيه وبصريه لجذب إنتباه المتدربين على أن تكون الأمثلة للموضوع مدعمة بالإحصاءات والمقارنات والوثائق.

-العمل في اطار متحرك غير رسمي تتعدد فيه وتنوع وسائل الإتصال وأساليب المقابلة الفكرية بين المحاضر ومستمعيه من المتدربين.

1- نجم الغراوي ، مرجع سابق ، ص 144.

وسيلة قادرة على تنمية التفكير الإنساني عن طريق اجتماع بعض الأفراد المتدربين المتخصصين لتبادل الرأي حول مشكلة فردية أو جماعية وإقترح بدائل الحلول واكتساب خبرة إدارة المؤتمرات من أهم أنواع المناقشة ووسائلها التنظيمية ما يلي<sup>1</sup>:

- المناقشة التي تعقب المحاضرة.

- المناقشة بطريقة الجماعات.

- المناقشة بطريقة مجموعة من الخبراء والمتخصصين.

ويتميز هذا الأسلوب بكونه أسلوبا تعاونيا ينمي التفكير المشترك و القدرة على التعبير و إتخاذ القرار لأنه قائم على دراسة الوثائق والحقائق ومن ثم الوصول إلى بدائل حلول واختيار الحل الافضل.

يستخدم هذا الأسلوب في تنمية القادة الإداريين في كثير من البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء مثل: اليابان و استراليا ، الفلبين الهند، وأطلق البعض على هذه الدول عليه اسلوب جماعات العمل **working** أو اسلوب جماعة البحث او جماعه الدراسة ، و أطلق عليه البعض الآخر من الدول أسلوب المشروع الجماعي أو أسلوب جماعه إنجاز العمال.

### 3 / دراسة الحالة: حالة المساعدة تقوم عليها طريقه من طرق التدريب وللحالات اشكال متعددة

منها<sup>2</sup>:

1- نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 146.

1- زياد عبد الكريم النور ، مرجع سابق ، ص 63.

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

- حالة تعرض على هيئة صورة لأخذ الرأي حولها ودراستها .
- حالة يكون عليها مجموعة من الإجابات والحلول ليختار المدرب أقرب الحلول الى قناعاته.
- حالة تعرض على المتدربين كقصة قصيرة تحوي الكثير من المواقف التي تحتاج الى حوار ودراسة وكلما كانت الحالة قريبة من الواقع كانت أفضل ، حيث تعطي للمتدرب فرصة التطبيق العملي عندما تقابلها الحالة في موقع الممارسة.

ويعتمد هذا الأسلوب على طرح موضوعات معينة تخص مشاكل تتطلب مزيدا من البحث والدراسة للوصول بها الى حلول على ضوء الواقع ، ولا تقتصر دراسة الحالة على المتدربين والمدربين وانما تتعداهم الى كل من له علاقة بمشكلة موضوع البحث حتى الإطلاع على الحالات الأخرى المماثلة التي تخص دولا أخرى للاستفادة من تجربتها أو الوصول أخيرا إلى رأي يشترك فيه الجميع.

### 4/ تمثيل الأدوار :

يتضمن هذا الأسلوب لتكوين مواقف عملية وواقعية يقوم فيها عدد من القيادات الادارية المتدربة بتكوين فريق حسب عدد الاشخاص التي تحتاجهم الحالة وحسب توجيه المدرب القيادي لتمثيل سلوك حقيقي في موقف المصطنع للعلاقات بين الأفراد و بين ظروف العمل تحسم نتيجته بالسلوك الفعلي للمتدرب القيادي كما لو كان يعيشه في الحياه فعلا ، ويمكن ان يأخذ هذا الاسلوب أحد الطريقتين<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> نجم العزاوي ، مرجع سابق ، ص160.

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

أ/ تمثيلية يقوم فيها الخبراء او المتدربون بتمثيل أدوار في أي فرع من فروع الإدارة المتنوعة تؤدي إلى موقف معين.

ب/ مشاركة من قبل المتدربين القياديين بعد إنتهاء التمثيلية بإحدى الطريقتين:

- مناقشة جماعية وكتابة التقرير يقدم في جلسة يحضرها جميع الاعضاء.
- تدريبات محددة لبعض المتدربين القياديين نابعة من الموقف التمثيلي السابق تتضمن الطلبين القائد الإداري المتدرب أن يقوم بدوره تلقائيا بعد قراءته للتعليمات المكتوبة.

وتستخدم المواقف كمساعد جيد في تمثيل الأدوار فهي تعتمد على الحوار بين أكثر من شخص ، حيث يعرض أكثر من رأي و يقوم المدرب بأخذ آراء الحضور ينقسم الى فرق حسب عدد الأراء، ويبدأ في إدارة نقاش بين الفرق ليقتنع كل منهما الآخر برأيه، ويدافع عن وجهة نظره مفندا وجهة نظر الفريق الاخر، ليحصلوا فيالنهاية علىاتفاق في الرأيين من المتدربين ولم يفرض من المدرب ، حيث يقوم المدرب بالتدريب على مواقف معينة من خلال ممارسة مهام وأعباء وظيفية أخرى والاندماج مع جماعات العمل مما يحقق اداء افضل وهنا يقول مادمنت " تبادل الافكار بصورة غير رسمية يؤدي الى القيام بالعمل الرسمي بصورة أفضل وتحقق انجازات ملحوظة في المنظمة<sup>1</sup>.

وكما نلاحظ مما سبق أن هذا الأسلوب هو طريقة جيدة وملائمة لعرض موقف معين من مواقف الأعمال وخاصة المعقدة منها ، وإمكانية تكييفه بحيث يلائم موضوعات متعددة في تنمية مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف والقيادة والوعي والإحساس بشعور الآخرين ، وتنشيط عملية التعليم

1- زياد عبد الكريم النور ، مرجع سابق ، ص 64.

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

الذاتي ، وكشف أخطاء الفرد بنفسه ، والتحكم في الشعور والإنفعالات وحرية التعبير والتفاعل السيكولوجي بين الجماعة<sup>1</sup> .

### 5/ تدريب الحساسية:

اطلق عليه ايضا اسم التدريب المختبر للعلاقات الانسانية حيث يركز هذا الاسلوب على العلاقات الشخصية التبادلية بين المجموعة المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة بالإضافة الى ادراك الآخرين بهذا الاسلوب ويهدف الى زيادة إحساس الفرد بإثراء إنفعالاته على الآخرين وأثر سلوكهم عليه ، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم والإتجاهات والمجموعات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة من خلال التفاعل الجماعي و فراغ الأراء والتعلم<sup>2</sup> .

ويستخدم هذا الأسلوب عادة لتدريب وتطوير كل من طبقة المشرفين والمدربين داخليا وفي نفس المؤسسة.

### 6/ العصف الذهني :

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة و دون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار

<sup>2</sup> نجم العزاوي ، مرجع سابق ، ص 161.

3- عبد الرزاق بن حليلة، **التدريب والتنمية الإدارية** ، لمذكرة لنيل شهادة الماستر في تنظيم سياسي وإداري ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2016-2017، ص 53.

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

والأراء، يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة مما يسهل المدرب على العرض و يشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب<sup>1</sup>.

### ب / الأساليب الحديثة:

في ظل التقدم التكنولوجي الذي طال مجالات الحياة كافة أصبحت وسيلة من اهم الوسائل التي تعمل على تنمية وتطوير الموارد البشرية، وتعمل على إمدادها بالمهارات الفنية والإدارية والخبرات التي تساعدها في رفع الكفاية الإنتاجية ، ويشهد العالم اليوم تدفق المعارف الإنسانية بمختلف جوانبها كما تشهد على الإنجازات الفكرية والعلمية والثقافية والاجتماعية ،وتعاضم التكنولوجيا والطموحات الإقتصادية وفي كل ذلك توطدت العلاقة بين الإنتصارات العلمية والتكنولوجية وبين مدى توافر نظم المعلومات في مختلف النشاط الإنساني, وفي ظل هذا الكم من المتلاطم من التغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية يقع على عاتق أي منظمة مسؤولية إبتكار وتوليد وإيجاد المعرفة المتجددة ونشرها، فالتدريب القائم على إستخدام التكنولوجيا يعد أداة فعالة لإيجاد المعرفة، في حين أن التدريب عن بعد يعتبر من أهم عمليات التعلم الفعالة ،لذا يجب أن تسعى المنظمات في مختلف مجالاتها إلى بذل مزيد من الجهد لمواكبة مجتمع المعرفة وملاحمه التي تزايد يوما بعد يوم بشكل مخيف ، وذلك لأن الأفراد العاملين في مثل هذه المؤسسات أصبحوا مجبرين على تفعيل وإدارة التراث الفكري الخاص التي يعملون بها ، حتى يجدوا قدرتهم على التعلم ليكون قادرين على مواكبة التغير الذي أصبح سمة رئيسية من سمات العصر، من هنا تزايد إستخدام التكنولوجيا الحديثة كطرق للتدريب ،

<sup>1</sup> مويسيهالة ، صبولة وسيلة ، دور التدريب في تطوير أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أكلي محمد أولحاج ، البويرة ، 2014-2015، ص 16.

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

لأن المؤسسات المعاصرة تهتم بتطبيق الكفاءة بالتدريب إن إهتمام المؤسسات العالمية لإبداع في التدريب جعلها نتيجة بل تعتمد كلياً على الوسائل التكنولوجية التعليمية في تنفيذ التدريب بدلا من الفصول التعليمية ومن الوسائل الحديثة في التدريب وسائل الإعلام المتعددة الأنظمة وشبكات الأنترنت، المؤتمرات الإلكترونية، والتدريب الإلكتروني (عن بعد<sup>1</sup>).

### 1/ العرض المحوسب للمادة التدريبية:

وذلك بإستخدام قدرات الحاسوب في رسم الدوائر والرسوم والأشهر ، مما يعطي النقاط المعروضة جمالا ورونقا يساعد على ربطها بوسيلة إستدعاء في ذهن المتدرب<sup>2</sup>.

### 2/ التدريب عن بعد (الإلكتروني):

إنطلاقاً من السعي إلى وجود مواد بشرية ذات كفاءة معرفية عالية ومدربة لمواجهة مجتمع المعرفة والمعلومات و كيفية الدخول إلى عصر الجدي الذي يتسم بالتطور العلمي والمعرفي بكل جوانبه وكيفية التسلح بالمهارات و المبادئ الإدارية اللازمة للموارد البشرية وحتى تواجه تلك التحديات العالمية التي تغزو مجتمعاتنا العربية ، رأت أن التدريب الإلكتروني هو الوسيلة الأولى للدخول في هذا العصر وأما من حيث تعريف التدريب عن بعد عبر الوسائل الإلكترونية وذلك " ريهق 2002 RUHING

" في دراسته أن التعلم عن بعد لأغراض التدريب بدأ في بريطانيا في القرن 18 وكان المقصود به منح دورات لأفراد الذين ينوون توسيع معارفهم الخاصة ، والحصول على درجة معينة من التعلم او

1- عبد الكريم النسور، مرجع سابق ، ص 75.

2- مرجع نفسه ، ص 76.

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

التحسين المستمر والمهارات فضلا عن ذلك، خلال القرن 19 بدأت الولايات المتحدة إضافة إلى عدد من الدول الأوروبية تكييف التعلم عن بعد لأغراض التدريب عن بعد في كل من قطاع الأعمال والمؤسسات التربوية، ونتيجة لذلك تم تطبيق التعليم عن بعد لأغراض التدريب، لتصبح ممارسة شائعة في أنحاء العالم جميعه<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: طرق التدريب

يمكن التفرقة إلى طرق التدريب الأساسية فيما يلي<sup>2</sup>:

**1/ طريقة التدريب أثناء العمل:** تعتبر هذه الطريقة الأوسع إنتشارا وفيها تقع عبئ العمل الأكبر على عاتق الرئيس المباشر وأسباب إنتشار هذا الأسلوب التدريبي هو أن أغلب الأعمال في الصناعة الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت، من ناحية أخرى فإن التدريب أثناء العمل يركز مسؤولية التدريب في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العمال الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب، كما أن هذا التركيز يؤدي إلى توفير النفقات والأفراد اللازمين لإدارة أعمال التدريب إلا أن هناك من الشروط الأساسية التي لا بد من توفرها لضمان نجاح هذه الطريقة التدريبية وهي أن يلم الرئيس المباشر إلماما تاما بطبيعة ومطالبه، وأن يكون هناك الوقت الكافي للقيام بعملية التدريب إلى جانب ضرورة الإيمان بأهمية التدريب والإقتناع بفوائده.

1- عبد الكريم النصور، مرجع نفسه، ص 77.

<sup>1</sup> منير نوري، فريد كورتل، إدارة موارد البشرية، ط 1، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011-1432هـ، ص 222.

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

ومن هذه المزايا الأساسية التي يتصف بها التدريب أثناء العمل أن مكان التدريب هو ذاته مكان العمل الحقيقي وبالتالي يرتبط المتدرب ماديا ونفسيا بجو العمل وهو بذلك ينقل خبراته التي يستعملها من هذا النوع من التدريب وبالكامل حينما يمارس العمل ويتدرب عليه .

### 2/ إعداد أماكن خاصة بالتدريب أو مراكز تدريب ملحقة بالمؤسسة :

فقد توفر المؤسسة ورش خاصة بالتدريب تماثل في وصفها ورش الإنتاج وتستخدم هذه الطريقة إن تعذر التدريب على الوظيفة أثناء العمل وتطلب الأمر أعدادا كبيرة وبوقت قصير ، فتزيد من سرعة تدريبهم بوجود مدرّبين متخصصين ومستفرغين لهذه العملية وقد تفتتح المؤسسة مركزا للتدريب تلحقه بالوحدة الإنتاجية فتشرف على هذه المراكز إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب في المؤسسة على أن هناك قيودا على إستخدام هذه الطريقة وهي عدم قدرة جميع المؤسسات على إستغلالها لمحدودية إمكانياتها المادية ولا تتطلب هذه الطريقة من آلات ومعدات .

### 3/ التدريب خارج العمل :

ويتم ذلك عادة في قاعات التدريب في المعاهد التدريبية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى ، ويتفاوت ما بين أسلوب المحاضرات أو الندوات والحالات التدريبية والأفلام التلفزيونية ومن المفيد أن تلقى أساليب التدريب إهتماما وإستجابة المتدربين الذين قد يملكون أسلوب المحاضرة التقليدية والتي لا يتاح من خلالها للمتدرب المناقشة وإبداء الرأي وهو أمر لا يتفق مع خبراته الإدارية، فالأستاذ

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

المدرّب الذي لا يتيح مجالاً للمناقشة وإبداء الرأي مهما كان عمله فإنه لن يكون مفيداً في مثل هذه الدورات وخاصة على مستوى المديرين في المستويات الوسطى والعليا<sup>1</sup>.

### 4/ التدريب التكميلي :

يتم التدريب التكميلي عن طريق المعاهد العليا والجامعات وهناك الكثير من الشركات التي تشجع العاملين على المشاركة في برامج هذه المعاهد العلمية المتخصصة عن طريق سداد نفقات إشتراكهم في هذه البرامج ، خاصة إذا تمت هذه البرامج بنجاح وحققت النتائج المرجوة منها وأيضاً هناك الكثير من الشركات التي تشجع العاملين بها وتحثهم على الإنضمام والمشاركة في أنشطة الهيئات الفنية والمهنية وغالباً ما تدفع لهم تكاليف العضوية فيها وتكاليف حضور الاجتماعات والندوات التي تعدها هذه الهيئات فعن طريق حضور مثل هذه اللقاءات والندوات التي تعدها هذه الهيئات العلمية يستطيع أن يلم الفرد بأحدث التطورات في مجال تخصصه والتي تعود في النهاية على الشركة التي يعمل بها .

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق ، ص 241-242.

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

### المبحث الثالث : تحديد الإحتياجات التدريبية وتقييم التدريب

ان فعالية التدريب تتحقق من خلال تحديد الإحتياجات التدريبية كما تعتمد ايضاً على دقة التنفيذ، ومن ثم لابد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المؤسسة

#### المطلب الأول : تحديد الإحتياجات التدريبية

هي الخطوة الرئيسية في العملية التدريبية بعد جمع وتحليل البيانات ويعد نشاط تحديد الإحتياجات التدريبية الخطوة الأساسية لترصين كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي، إذ أن التدريب ليس ترفاً فكرياً أو نشاطاً عفويًا وإنما يخضع للجوانب المخططة في الفكر الإداري الحديث، سيما وأن معالم التطوير الذي تشهده المجتمعات الإنسانية حالياً يستعي أن تتحقق العديد من الجوانب ذات الأفق الهادفة والتي يتم من خلالها إستقراء واقعها الإنتاجي أو التسويقي، ثم السعي لوضع برنامج تدريبي ينسجم مع الحاجة الحقيقية لتحسين الأداء لدى العاملين لديها<sup>1</sup>.

ويعتبر تحديد الإحتياجات التدريبية الأساس في توجيه التدريب في الإتجاه الصحيح وصياغة أهدافه والعائد المتحقق منه على صعيد تحسين الأداء النوعي للعاملين .

كما يعتمد عليها وضع الجهد والمال المبذول للتدريب في الموضع المناسب وتحديد الأفراد الذين يجب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة، وتعرف الإحتياجات التدريبية أنها عملية تحليلية تهدف للتأكد من الحاجة العملية للتدريب ومعرفة طبيعة ومحتوى هذه العملية التدريبية بكل أبعادها والأفاق التي يتمحور بها النشاط التدريبي.

1- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007، ص131.

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الإحتياجات التدريبية إلا أنها متكاملة فيما بينها وسيتم عرض بعض التعاريف فيما يلي<sup>1</sup>:

تعرف الإحتياجات التدريبية بأنها جملة التغييرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات وإتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم وللسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج .

وهناك من يعرفها بأنها عملية فحص العمليات الحالية المتوقعة وكذلك القوى العاملة اللازمة لتنفيذها وذلك لتنفيذ العدد وحاجة هذه القوى العاملة من التدريب وإعادة التدريب .

وقد يتبادر للقارئ نوع من اللبس أو الخلط في ذهنه بالنسبة لهذا المفهوم وتمثل جوانب الإلتباس فيما يلي :

- الخلط بين ما يحتاجه " الأشخاص " من تدريب حتى يتم الإرتقاء بشخصياتهم الوظيفية أو المهنية ...إلخ ، وبينما تحتاجه المؤسسة من " التدريب " حتى تحقق أهدافها .

وإن مراعاة المدى الزمني لهذه الإحتياجات ومعرفة الأشخاص الذين يمكنهم الإسهام في وضع هذه الإحتياجات بفاعلية وكذلك معرفة اللوائح والأنظمة العامة للتدريب والميزانيات المخصصة لذلك يعتبر من الجوانب الأساسية التي يمكن أن تؤخذ بنظر الإعتبار عند الشروع بإعداد الحاجات التدريبية .

ويمكن تحديد المصادر المعتمدة في تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال إعتداد الجوانب التحليلية التالية<sup>1</sup>:

1- عمراوي نور الهدى ، فاعلية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ، ( مذكرة لنيل شهادة ماستر في إدارة أعمال الموارد البشرية ، قسم علوم إقتصادية ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2015-2016)

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

\_\_ تحليل المنظمة وحاجاتها التدريبية على المدربين الحالي والمستقبلين .

\_\_ تحليل العمل أو الوظيفة ومدى الحاجة للمهارات المطلوبة .

\_\_ تحليل أداء العاملين والرغبة بالتطور المستمر.

كما يمكن أن نعتد في هذا المجال في تحديد كلا الإحتياجات الحالية والمستقبلية وفق للإطار الزمني

المعتمد في هذا الخصوص بناء على الجدول التالي :

### الإحتياجات المستقبلية

### الإحتياجات الحالية

. ترتبط بخطط التدرج الوظيفي والقوى العاملة

. ترتبط بعلاج النقص في أداء الموظف

. ترتبط بالتغيرات المتوقعة في محيط العمل فنيا أو إداريا

. ترتبط بعلاج بعض مشكلات العمل

أو ماليا

. ترتبط بالرغبة في رفع معدلات الأداء

. ترتبط بخطط التنمية و التطوير

. ترتبط بتعلم طرق عمل جديدة

إن تحديد الحاجات التدريبية تنطلق أساسا من العديد من التحديات التي تشهدها الظروف

الإنتاجية أو الخدمية للمنظمة ، ولذا لا بد أن تقوم بتقييم الواقع الحقيقي لأدائها ومقارنته بالمنظمات

ذات الفاعلية العالية في الأداء ( المرجعية ) ، ومن ثم تسعى لردم الفجوة (الهوة) بينها وبين المنظمات

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

المنافسة بغية التطوير والتحسين وهذا يتطلب أن تقوم بتحديد الحاجات التدريبية التي تتطلبها واقع التطوير و التحسين في الأداء المستهدف .

لتحديد الإحتياجات التدريبية الضرورية هناك عدة طرق منها<sup>1</sup>:

### 1\_ الملاحظة غير رسمية **Informal Observation**: 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 سيئون تخمين دوافعها على الدوام .

### 2\_ إجراء مناقشات مستمرة مع الموظفين والإستماع إلى إقتراحاتهم وشكاويهم لمعرفة ما يطلّبونه من

دورات تدريبية تساعدهم على القيام بأعمالهم بطريقة أفضل ، ومن مزايا هذه الطريقة أنه يتاح فيها للموظف أن يظهر نواحي الضعف في مقدرته مما يمكن الإدارة من معالجة ذلك التدريب ، ومن عيوبها أن كثيرا من الموظفين يحاولون إستغلالها للحصول على دورات كثيرة .

### 3\_ النقاش **Discussion**: مع المشرفين الذين يعرفون مواطن الضعف في أداء مرؤوسيههم ومتى وأين

يمكن 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 .

### 4\_ وضع أسئلة إستقصاء يطلب من الموظفين الإجابة عنها وتحديد المشكلات التي يواجهونها

وأسبابها ، وإقتراحات حلها ، ورغم أن تكلفتها قليلة و لا تحتاج إلى وقت طويل للحصول على المعلومات إلا أنه قد يساء فهم بعض الأسئلة فتكون الإجابات التي يبنى القرار عليها خاطئة .

<sup>1</sup> محمد فالخ صالح ، مرجع سابق ، ص 103-104.

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

5\_ القيام بمسح ميداني يشمل عينة تمثل كافة الموظفين في المنشأة لمعرفة ما يحتاجونه من تدريب ، وهذه الطريقة غير مكلفة غير أن المعلومات المستفادة منها لا تعبر تعبيراً صحيحاً عن مدى حاجة الموظفين للتدريب ، فالعينة قد لا تكون بحاجة لتدريب بنما تكون فئات من الأفراد الذين لم يدخلو ضمن العينة بحاجة لتدريب معين وهنا تكون نتائج الدراسة غير دقيقة لإتخاذ قرار على ضوءها .

6\_ تسلم شكاوي **Complaint**: من النقابات والإتحادات العمالية ، وهذه عادة ما تقدم الإدارة نتيجة لكثرة حوادث العمل أو شعور الموظفين الذين ينتسبون لهذه النقابات بأن إدارة المؤسسة لا تعطيهم فرصة لتطوير أنفسهم ولتحسين أوضاعهم المادية والاجتماعية ومن عيوب ذلك أن رضوخ الإدارة المستمرة لطلبات النقابات يجعلها أسيرة لها في معظم قراراتها التدريبية .

7\_ تحليل تقييم أداء العمل عند العمال وذلك بمقارنة أداء الفعلي بما هو مخطط من الناحية الكمية والحدودة والوقت وتكاليف ومعرفة مواطن الضعف عند العامل لتدريبه على تصحيحها وتعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق إلا أنه يعاب عليها أن بعض المسؤولين يضعون التقييم دون نقاشات مع الموظف المعني ومن ثم لا يعرف الموظف مواطن ضعفه ليعمل على إصلاحها<sup>1</sup> .

مراحل تحديد إحتياجات التدريبية :

تتمثل مراحل الإحتياجات التدريبية في الخطوات التالية<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> محمد فالج صالح، مرجع نفسه، ص105.

<sup>2</sup> منير نوري وفريد كورتل ، مرجع سابق ، ص241.

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

1/ وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة : إن تحليل وتوصيف الأعمال يمد الإدارة بمعلومات عن

طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة وبالتالي حصول افادات على تلك الوظائف والأعمال والمهارات و المؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد الذي سيعهد لهم أداء تلك الأعمال .

وينبغي في هذا المجال التأكيد على حقيقتين هما ان الوصف يعد للوظائف والأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها والوظائف الحاضرة بمعنى ان التوصيف لا يقتصر على الوظائف الموجودة حاليا ولكنه يمتد ليشمل الوظائف الجديدة المقترح إنشائها في السنة التدريبية الجديدة .

فقد تفتقر المؤسسة مثلا إدارة الحسابات الخاصة للتكاليف مثلا ، ولكن من المقرر إنشاء إدارة في السنة التدريبية القادمة لذلك فإن التوصيف ينبغي أن يشمل الوظائف المقترحة وذلك بتوفر معلومات أو تقديرات عن خطة العمل الكلية للمؤسسة في الفترة التخطيطية لكي يتم مثل ذلك التوصيف ولهذا فإن التوصيف لا بد أن يتصرف إلى أنواع الأعمال والوظائف المستقبلية التي تقتضي زيادة حجم العمل المتوقع توفرها إلى جانب الوظائف الحاضرة.

## 2/ حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة :

والخطوة الثانية هي إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة وبيان إختصاصاتهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يتميزون بها ويخدم ذلك الحصر وظيفة أساسية وهي بيان إجمالي للموارد البشرية المتاحة للمؤسسة والتي يمكن إستخدامها في ملئ الوظائف و الأعمال المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التدريبية القادمة ولايختصر الحصر على بيان عدد العاملين فحسب بل

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

إن مثل ذلك لا يكفي وحده لإعداد خطة التدريب وتقييم مستويات أدائهم في وظائفهم من ناحية أخرى ولذلك تتوفر لدى المؤسسة بيانات التالية :

\_\_ عدد العاملين .

\_\_ مؤهلاتهم وخبراتهم .

\_\_ تقييم مدى ملائمة كل فرد لنوع العمل المسند إليه ومدى نجاحه في أداء ذلك العمل .

ومما تجدر الإشارة إليه هو أن المؤسسة وهي تعد خطة التدريب تأخذ بنظر الإعتبار سياسات الإدارة بالنسبة للأفراد وخاصة سياسات إختيار والتعيين والترقية والتقاعد, فقد تلجأ الإدارة لسد النقص بتعيين أفراد من خارج المؤسسة وبذلك لنا تحسب حسابا لتدريب وهي تستحضر خططها التدريبية كما قد تبحث عن هؤلاء الأفراد من داخلها وهنا يلزمها التدريب<sup>1</sup>.

كما قد تعتمد إلى التخطيط للترقية لكل العاملين وذلك بتحديد الأعمال المحتمل أن يرقى إليها الأشخاص خلال فترة عملهم في المؤسسة وبذلك يؤخذ هذا في الإعتبار عند رسم سياسات التدريب بإعداد الفرد للوظيفة المحتمل الترقية إليها قبل ذلك بفترة كافية وبذلك تتخلص الإدارة من المشكلة المتكررة في الكثير من الإدارات والتي تبرز عند موعد ترقية الفرد إلى وظيفة أخرى ولكنه لم يكن قد أعد الفرد للقيام بواجبات تلك الوظيفة من قبل .

1- منير نوري و فريد كورتل, مرجع نفسه ، ص 242.

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

وأخيرا فإن سياسات التقاعد وسن المحدد للتقاعد قانونا تؤثر في سياسة التخطيط للتدريب إذ أن الإدارة تستطيع أن تنشئ بالفترة التي يحتمل أن يبقى فيها الفرد بالمؤسسة وبالتالي تتمكن الإدارة من ترشيح من يستخلفه عند التقاعد والعمل على تدريب مقدا على أعباء تلك الوظيفة .

### 3/ مقارنة نتائج الخطوتين السابقتين :

هي عقد مقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال من ناحية وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى وقيمة تلك المقارنة من ناحية التدريبية وهي أنها تساعد على تحديد إحتياجات التدريب بأنواع الوظائف اللازمة ومواصفات الأشخاص الازمين لشغل تلك الوظائف هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن عمليات الحصر توفر الإدارة بيانات بأعداد ومواصفات الأفراد الحاليين ومدى ملائمة كل فرد للعمل القائم به وبمقارنة بين تلك المعلومات يمكن للإدارة حصر كافة الوظائف والمؤهلات والمواصفات الأفراد الازمين لها ، وتلك التي تتطلب إعادة التدريب من يشغلها نظرا لتغيير أعبائها وإحتياجات المؤسسة إليها ، إن الإحتياجات التدريبية هي عبارة عن مهارات ومعارف وإتجاهات والميول التي يتطلبها الأفراد لمساعدتهم على حل بعض المشكلات وتجنب خلق مشكلات جديدة .

إن نجاح التدريب في حل مشاكل المؤسسة يتوقف على نوع تلك المشاكل فإذا كانت تلك المشاكل ناتجة عن أسباب إنسانية تتعلق بفشل شخص على الوجه الأكمل وقصوره في أداء ذلك العمل ،

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

كما من الممكن علاج تلك المشكلة إما إذا كان العامل غير إنساني حينها لا تكون هناك حاجة للتدريب<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تقييم التدريب

تعد مرحلة التقييم جد مهمة بالنسبة للمؤسسة من ناحية وللأفراد من ناحية أخرى ، حيث أنها مرحلة حاسمة لا بد من الإستعانة بها حتى يسمح للأفراد والمؤسسة من تطوير وتنمية مساهمهم الوظيفي ، فالبنسبة للأفراد فإن التقييم له إمكانية التحقق من أن الفرد قد إستفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها ، كما يقوم بتدعيم قدرة الأفراد نحو إقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين ، فهو يعتبر نقطة هامة تعكس مدى نجاح المؤسسة والأفراد من نشاط عملهم ويعطى التوضيح عن مدى تطورهما في العمل .

كذلك يساعد التقييم على "إعانة المتكون من تحديد الموضع الذي يناسبه لإستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات ولاسيما أن التقييم يعتبر شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة بينهم<sup>2</sup>.

المقصود بالتقييم هنا هو قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها ، ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية تطبيق التقييم .

ومن الأساليب التي يمكن تقييم إستفادة المتدربين من البرنامج التجريبي مايلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>- منير نوري و فريد كورتل، مرجع نفسه، ص 243- 244.

1- منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سابق ، ص 131.

2- فيصل حسونة، مرجع سابق ، ص 141.

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

— مقارنة تقييم أداء المتدرب قبل وبعد البرنامج التدريبي .

— الإختبارات حيث يمكن قياس مدى إستيعاب وإستفادة المتدربين من البرنامج التدريبي .

— ظهور تحسينات على الإدارات التي يعمل فيها المتدربون.

### مراحل تقييم التدريب :

#### 1/ التقييم قبل تنفيذ التدريب ( تقييم تصميم البرنامج ومستلزماته)

ويمكن أن يتم من خلال إعتماد نتائج تقييم البرامج المنفذة سابقا وكذلك إستقصاء آراء المدربين والمتدربين سابقا وإدارتهم ، وإختيار مستوى المهارات والإتجاهات لدى المتدربين سابقا ، وتهدف هذه المرحلة في إختيار الأسلوب التدريبي الأفضل والمناسب لتحقيق نتائج أفضل<sup>1</sup>.

#### 2/ التقييم في أثناء التدريب ( تقييم محتوى البرنامج التدريبي وتقنياته وكفاءة المدربين) :

حيث يمكن في هذه المرحلة تقييم أهداف البرنامج وسير العملية التدريبية ، حسب الأهداف الموضوعية ، وكذلك الأساليب والوسائل الملائمة لبلوغ الأهداف ، ومدى ملائمة الزمان والمكان ، ومدى ملائمة التصميم الموضوع للبرنامج ، وتسلسل الموضوعات وتكامل محتوياتها ، وتقييم النتائج

<sup>1</sup> فيصل حسونة، مرجع نفسه، ص142

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

التي يحققها البرنامج والمعلومات والمفاهيم والإتجاهات التي إستطاع البرنامج من خلال الجلسات التدريبية المتابعة أن يزود ويطور بها المتدربين.

### 3/ التقييم بعد إنتهاء البرنامج التدريبي ( تقييم النتائج المتحققة في المتدربين )

بعد إنتهاء البرنامج التدريبي يتم السؤال عن النتائج التي حققها هذا البرنامج التدريبي ، ومدى بلوغه أهداف المحددة له وقياس ردود الفعل ومقدار التعلم من خلال قائمة إستقصاء توزع على المتدربين .

### 4/ متابعة النتائج بعد إنتهاء التدريب

في هذه المرحلة يعاد تقييم سلوك المتدرب وأداؤه في وظيفته بعد إنتهاء البرنامج التدريبي مباشرة وذلك حتى يمكن التصرف على درجة إستمرارية تأثير التدريب بمرور الزمن ويمكن قياس نتائج التدريب بعنصرين هما سلوك المتدرب وأداؤه .

من كل ماتقدم يتضح بأن هناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم فاعلية البرنامج التدريبي

ويمكن توضيحها كما يلي :

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

أ/تقييم التعلم : يتم من خلال إجراء إختبارات تجرى بعد الإنتهاء من البرنامج التدريبي وغالبا ماتكون هذه الإختبارات كتابيا تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها من البرنامج ومن ثم تحديد درجة إستيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الإختبارات<sup>1</sup>.

1\_ يتسنى قياس التعلم الحادث على أساس قياس كمي موضوعي قبل البرنامج وبعده لكل مندوب في المجالات المنتظر حدوث التعلم ، ومن الضروري أن يغطي الإختبار جميع النقاط التي يتناولها البرنامج حتى تكون نتائجه صادقة و تختار طرق القياس المناسبة لكل تعلم .

2\_ يمكن أن يعاد الإختبار أو صورة منه على المتدرب بعد 6 أشهر من البرنامج وذلك لقياس مقدار التعلم المحتفظ به .

3\_ يمكن أن تجرى مقارنة المجموعة التجريبية التي حضرت البرنامج التدريبي وأجري عليها الإختبار بمجموعة أخرى ضابطة .

في جميع الحالات يعتمد على درجات الثقة في مقارنة النتائج ومدى دلالتها<sup>2</sup>.

### ب/ تقييم التغيير في الأداء :

1- هناك فرق دائم بين تحصيل المعرفة وإكتساب المهارة وتغيير الإتجاه وبين الممارسة الفعلية في الحياة العملية أي في السلوك التنظيمي للمتدرب نتيجة لحضوره برنامجا تدريبيا.

1- مراحل تقييم التدريب والتنمية متوفر على الرابط <http://www.mondedm.com> يوم 2019/03/17.

1- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي ، القاهرة ،سنة 1998 ص172.

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

2- لذلك وللتعرف على هذا التغيير الحادث ومقداره إن وجد لابد من قياس الأداء الفعلي للفرد قبل

وبعد البرنامج التدريبي وذلك من وجهة نظر المتدرب نفسه رئيسه أو رؤسائه أو زملائه .

3- لذلك يجب أن يبدأ قياس التغيير في الأداء إذا أريد أن يقاس قبل بداية البرنامج التدريبي نفسه

ويرى البعض أن يكتفي عند التصرف على وجهة نظر المرؤوسين والزملاء بخمسة من كل منهم .

4- يقاس التغيير في الأداء بعد عودة الفرد من البرنامج التدريبي إلى عمله وإنقضاء ثلاثة أشهر تقريبا

حيث تعتبر هذه الفترة كافية لقيامه بالعمل الذي يظهر التغيير الحادث في أدائه إن وجد .

5- يمكن أيضا في هذا التقييم استخدام مجموعة ضابطة حيث قد يرجع التغيير في الأداء إلى عوامل

طرات في المنظمة، وأثرت في أداء العاملين فيها ككل وليست نتيجة للبرنامج التدريب ذاته <sup>1</sup>.

من خلال المهارات الجديدة والمعارف التي تم إكتسابها وهذا يتم تحديده بعد إنتهاء التدريب وممارسة

العمل إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسته العمل ويقارن بما كان عليه أداءه قبل ذلك <sup>2</sup>.

### ج/ تقييم النتائج (بالنسبة للمنظمة):

تظهر في إنتاجية وفعالية المؤسسة وذلك من خلال الفوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ

البرنامج قياسا بالتكاليف أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب <sup>3</sup>.

1- أمين ساعاتي، مرجع نفسه ، ص 173 .

<sup>2</sup> منير أحمد بن دريدي، مرجع سابق ، ص 134.

3- مرجع نفسه ، ص 135.

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

ويتم إستخدام هذه النتائج لإنخفاض تكلفة الحوادث أو معدلات دورات العمل أو الفاقد في الوقت والمواد ، كما تشمل زيادة إنتاجية والتحسين في الجودة أو خدمة العملاء .

ويمكن إستخدام كل من السلوك والنتائج في تحديد نقل أثر التدريب بمعنى تحديد مدى الذي تسبب فيه التدريب في إحداث تغييرات في السلوك أو اثر في المعايير الموضوعية لفعالية المنظمة .

### 1 أهداف عملية التقييم: تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ومعالجتها وتفاديها في المستقبل .
- مدى معرفة نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية مع إعطاء صورة واضحة عن مدى إستفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ويتم ذلك بتقييم المتدرب قبل وبعد عملية التدريب .
- مدى أهمية الإختبار المناسب للأساليب التدريبية المستخدمة .
- تحديد جوانب القوة والضعف في البرنامج التدريبي .

### كذلك من بين أهداف عملية التقييم نجد<sup>2</sup>:

- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين.

<sup>1</sup> فيصل حسونة ، مرجع سابق ، ص 142.

<sup>2</sup> سارة نبيل ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، متوفر على الرابط <http://www.hrdiscussion.com> ، يوم 25 مارس

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

- التأكد من كفاءة المدربين من حيث خبرتهم و قدراتهم على التدريب و إهتمامهم بتنمية معلوماتهم و قدراتهم الذاتية.

-متابعة التطور العلمي و العملي في المجال الذي يعملون به.

### خلاصة و إستنتاجات:

من خلال ماتم تناوله في هذا الفصل نستخلص أن التدريب الوظيفي في الإدارة الجزائرية يعاني الكثير من المشاكل التي تحد من تحقيق أدواره في تنمية الكوادر البشرية والاستثمار فيها ،ولايزال بعيدا كل البعد للحاق بالتطورات الحاصلة في وقتنا الحالي، فالمشاكل التي يتخبط فيها سببت نقائص وتخلفا على مستوى الإدارة الجزائرية ، باعتبار أن التدريب الوظيفي للموارد البشرية العاملة بها ، هي الركيزة الأساسية لأي عملية تطور, بالإضافة إلى طرق التدريب التي يعمل بها الموظفين و التي تعتبر كفرصة لبناء علاقة قوية مع الموظفين و ذلك من خلال التدريب لمدة كافية على أداء العمل و تصحيح

## الفصل الثاني: واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

أخطاء المتدرب التي تحدث بين الحين و الآخر , و بما أن المؤسسة تلجأ إلى تحديد الإحتياجات التدريبية و ذلك بإحداث تغييرات في معارف ومهارات و إتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم و السيطرة على المشكلات التي تعترض الموظف و المؤسسة على أنها تعتمد على بعض الأساليب التي يمارسها الموظفين أثناء العملية التدريبية و هذا من أجل معالجة مشكلات العمل , و كذلك حتى تكون لهم الخبرة في التعامل مع كل المشكلات.

لا يمكن إعداد عملية تدريبية دون اللجوء إلى مرحلة التقييم و من خلالها يمكن معرفة ما إذا كانت خطط و سياسات التدريب ناجحة أم لا, لذلك يجب على المؤسسات أن تقوم بعملية تقييم فعالة لمعرفة ما إذا كانت هذه الخطط أو السياسات ستنتج مستقبلا أو يجب تعديلها أو تغييرها.

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

من خلال هذا الفصل سنعين إلى إعطاء صورة عامة حول واقع التدريب لمستخدمي القطاع الصحي

الجزائري فعرفنا فيه الإطار التشريعي والقانوني للمنظومة الصحية الجزائرية وكذا تدريب الموظفين في

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ( الخيشر) نموذجا ونظرا للأهمية الإستراتيجية والدور الفعال الذي

تلعبه المؤسسة الصحية في عملية التنمية الشاملة وتحقيق التوازن الاجتماعي ، ومن خلال هذا الفصل

سنتعرض إلى أهم المحطات التي مرت بها كما سنتعرف على آليات النشاط التدريبي وفعاليته بالمؤسسة

الصحية .

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

المبحث الأول : بطاقة فنية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخيشر

لكل مؤسسة تاريخ نشأتها او تأسيسها ، المهام التي تقوم بها ، الأهداف التي تسطرها ، الدور التي

تقوم بها ، الهيكل التنظيمي وغيرها من الأمور الإدارية

**المطلب الأول : نشأة المؤسسة :**

تم إنشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخيشر في 2008/01/01 ومقرها العيادة متعددة

الخدمات بالخيشر طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19

والمتمضمّن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها

وسيرها حيث تتربع على تراب دائرة بوقطب وتغطي ثلاث بلديات هي بوقطب ، الخيشر وتوسمولين

ويقدر عدد سكانها بـ : 37348 نسمة وتبعد عن مقر الولاية بـ 113 كلم وهي مؤسسة عمومية

ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي

**المطلب الثاني : نشاطات المؤسسة:**

تتمثل نشاطات المؤسسة فيما يلي :<sup>1</sup>

. تنظيم الإسعافات وبرمجتها

. الوقاية والعلاج القاعدي

. العلاج وإعادة التكييف الطبي والإستشفاء

. العلاج الجوارى

. البرامج الوطنية للصحة والسكان

<sup>1</sup> - المصدر : وثائق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخيشر ، مكتب الموارد البشرية

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

. التكفل بالمرأة الحامل إلى غاية الوضع

. توفير اللقاحات الخاصة بالأطفال

. توفير الفحوصات بالأشعة والتحليل والبيولوجيا

. صحة المتدربين وصحة العمال

. أولويات الصحة ، العلاج والتسيير

. تحسين الإستقبال يستلزم تكوين للعمال وسيتم هذا بتنفيذ برنامج التكوين لسنة 2016 السداسي

الثاني

. خلق فضاءات لتحسين إستقبال المرضى والسماح لإعطاء فرص متساوية للحصول على العلاج

والسعي لجلب أطباء إختصاصيين خاصة الولادة ، الطب الداخلي ، طب الأطفال طب العيون ،

أمراض القلب والأمراض الصدرية

. تكوين العنصر الطبي والشبه طبي وحده الكفيل بتعزيز نوعية مسارات العلاج

. توفير المعدات الطبية والوقائية (القفازات، الكممات ،اللباس ذو الإستعمال الوحيد ، معداتا الأسرة

ذات الإستعمال الوحيد )

. توفير مواد التنظيف مع إلزامية غسل اليدين لكل العمال المتصلين بالمرضى مع توفير وسائل جمع

النفايات وتجميعها في أماكن معزولة لا يقربها سوى العمال المكلفين بإتلافها بواسطة الأجهزة

المخصصة

. توفير إنارة ملائمة وكافية داخل وخارج الوحدات الصحية للمؤسسة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- المصدر :وثائق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخيشر ، مكتب الموارد البشرية

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

. توفير لباس عمل نظامي

. توفير أعوان الوقاية والأمن ذوي تكوين وعلى إستعداد وجاهزية كاملة

. توفير وسائل مكافحة الحرائق

. توفير الماء بطميات كافية

. توفير مخارج النجدة

. جاهزية سيارات الإسعاف والمركبات الأخرى للتدخل عند الحاجة لإرسال جو ملائم وطمأنينة في

العمل

. خلق ظروف مريحة بتوفير وسائل العمل :

✓ أجهزة طبية

✓ أدوات طبية

✓ وسائل الوقاية من الامراض

✓ وسط نظيف

✓ تنظيم العمل بدون إرهاق (جداول العمل والمناوبة )

✓ وجبات غذائية ملائمة وصحية

✓ غرف راحة مجهزة ، أسرة جيدة ومعداتها

✓ ثلاجة لحفظ المأكولات والمشروبات

✓ أجهزة الإعلام والتكليف

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

### تحسين تنظيم العلاج:

- توفير التجهيزات الطبية
- توفير الأدوات والمعدات الطبية
- توفير اللقاحات ، التحاليل ، الأشعة وغرف إستشفاء مجهزة وملائمة بنظافة مثالية
- ملف طبي
- سجلات نظامية

### النظام الحاسوبي :

✓ توفير أجهزة الإعلام الآلي وربط كافة المصالح بشبكة الإنترنت لوضع النظام الحاسوبي الداخلي

حيز التنفيذ

✓ وضع برامج دورية لتحديث اللوجيستيك وتهيئة الصحة

✓ وضع خطة للصيانة لمواجهة أي طارئ أو تعطل في برامج المصالح الصحية

✓ تفعيل الرقابة الداخلية وتخفيض العمال المكلفين

✓ وضع آليات رقابة لضمان التوازن المالي للميزانية وترشيد النفقات

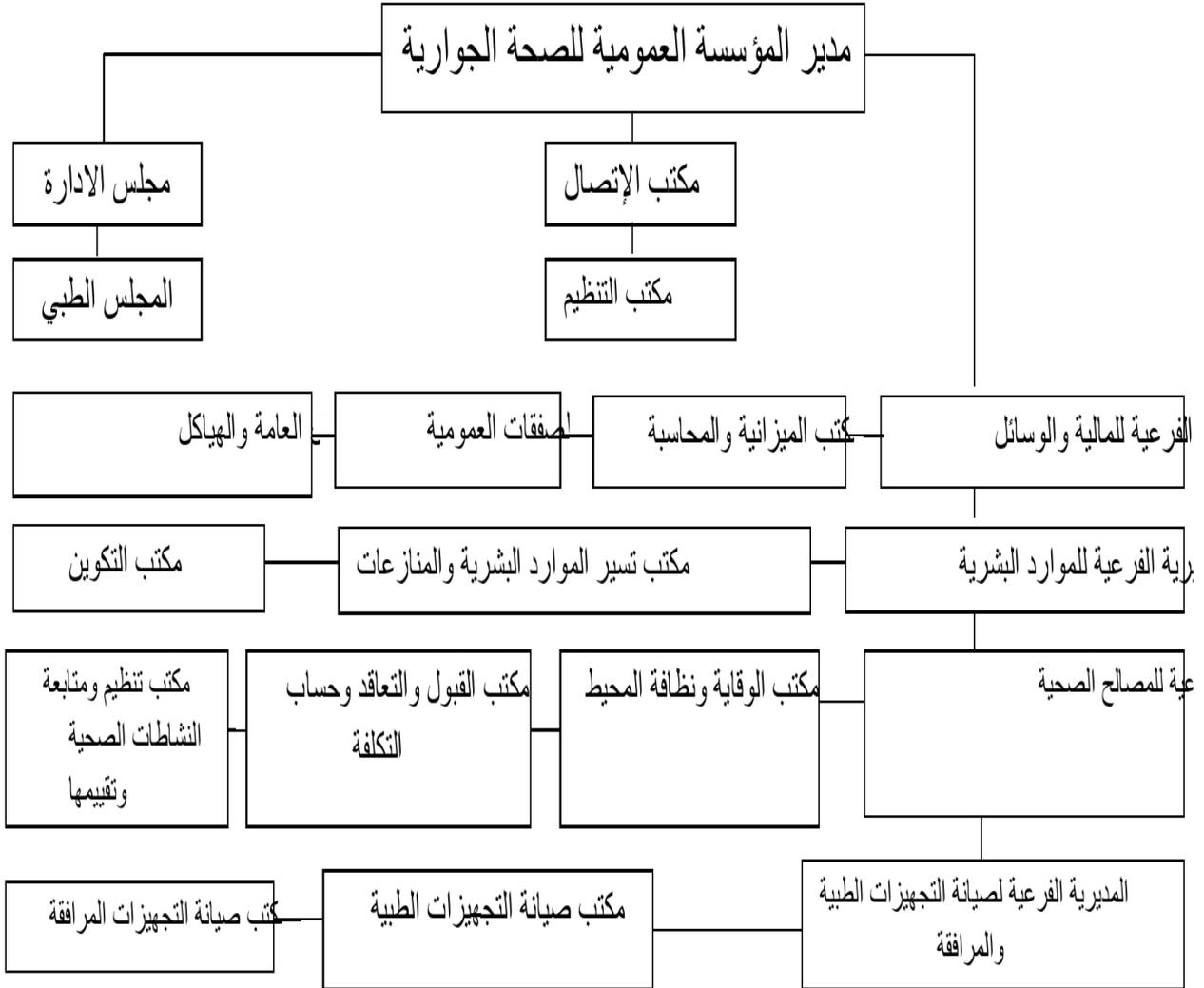
✓ مصداقية المؤسسة تكمن في التصفية المالية للإلتزامات<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- المصدر :وثائق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخيشر ، مكتب الموارد البشرية

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

### المطلب الثالث : المخطط التنظيمي للمؤسسة وتسييرها

المخطط التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية



المصدر: وثائق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بلدية الخيثر , مكتب الموارد البشرية

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية :<sup>1</sup>

يعين مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقرار من وزير الصحة و السكان و إصلاح

المستشفيات وتنهي مهامه حسب الأشكال نفسها .

- المدير مسؤول عن حسن سير المؤسسة وبهذه الصفة :
- يمثل المؤسسة امام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية
- هو الأمر بالصرف في المؤسسة
- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة
- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة
- ينفذ مداورات مجلس الإدارة
- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله الى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليها
- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات والاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته
- يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم
- يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين

<sup>1</sup>- المصدر :وثائق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخيشر ، مكتب الموارد البشرية

يضم مجلس الإدارة ما يأتي :

- ممثل عن الوالي رئيسا .
- ممثل عن إدارة المالية.
- ممثل عن التأمينات الاقتصادية .
- ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي .
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي .
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مق.ر المؤسسة .
- ممثل عن المستخدمين الطبيين وينتخبه نظراؤه .
- ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة .
- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة .

رئيس المجلس الطبي :

يحضر مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مداورات مجلس الإدارة برأي استشاري ويتولى أمانتها .

<sup>1</sup>- المصدر :وثائق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخنيثر ، مكتب الموارد البشرية

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

يعين أعضاء مجلس الإدارة لعهدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي بناء على اقتراح من السلطات والهيئات التابعين لها .

في حالة انقطاع عهدة احد أعضاء مجلس الإدارة ،يعين عضو جديد حسب نقص الأشكال لخلافتها الى غاية انتهاء العهدة .

تنتهي عهدة الأعضاء الذين تم تعيينهم بحكم وظائفهم بانتهاء هذه الوظائف

يمكن مجلس الإدارة الإستعانة بكل شخص من شأنه المساعدة في أشغالها

يتداول مجلس الإدارة على الخصوص فيما يأتي:<sup>1</sup>

- مشروع ميزانية المؤسسة .
- الحسابات التقديرية .
- مخطط تنمية المؤسسة على المدى القصير والمتوسط .
- الحسابات الإدارية .
- مشاريع الاستثمار .
- مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة .
- البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية المرافقة وصيانتها .

<sup>1</sup>- المصدر: وثائق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخيشر ، مكتب الموارد البشرية

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

الاتفاقيات الخاصة باستخدام المؤسسة كميدان للتكوين .

- العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة ، لا سيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضديات والجماعات المحلية والمؤسسات و الهيئات الأخرى .
- مشروع جدول تعداد المستخدمين .
- النظام الداخلي للمؤسسة .
- اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار .
- قبول الهبات والوصايا أو رفضها .
- الصفقات والعقود و الاتفاقيات والاتفاقات .

طبقاً للتنظيم المعمول به ، يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرة واحدة كل ستة أشهر.

ثلث أعضائه ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بناء على إستدعاء من رئيسته أو يطلب من ثلثي

وتحرير مداوالات مجلس الإدارة في محاضر يوقعه الرئيس و أمين الجلسة وتفيد في سجل خاص يرقمه

ويؤشر عليه الرئيس

يعد مجلس الإدارة نظامه الداخلي ويصادق عليه أثناء إجتماعه الأول .

يحدد رئيس مجلس الإدارة جدول الأعمال كل اجتماع بناء على إقتراح من مدير المؤسسة ، لا تصح

مداوالات مجلس الإدارة الا بحضور اغلبية أعضائها ، وإذا لم يكتمل النصاب يستدعي مجلس الإدارة

من جديد في الثمانية (8) أيام الموالية

ويمكن أن يتداول أعضاؤه حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين .

وفي حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحاً .

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

تعرض مداوات مجلس الإدارة على موافقة الوالي في الثمانية (8) أيام الموالية

للإجتماع وتكون المداوات النافذة بعد ثلاثين (30) يوما من إرسالها الا في حالة إعتراض صريح يبلغ هذا الأجل .

### المجلس الطبي:

يكلف المجلس الطبي بدراسة كل المسائل التي تم المؤسسة وإبداء رأيها الطبي والتقني فيها، ولا سيما فيما يأتي:

- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية
- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها
- برامج الصحة والسكان
- برامج التظاهرات العلمية والتقنية
- إنشاء هيكل الطبية وإغاؤها

يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها لا سيما مصالح العلاج والوقاية .

يمكن لمدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية إخطار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي أو اعلامي أو تكويني .

يضم المجلس الطبي ما يلي: <sup>1</sup>

- مسؤولو المصالح الطبية

<sup>1</sup>- المصدر: وثائق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخير ، مكتب الموارد البشرية

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

• الصيدلي المسؤول عن الصيدلية

• جراح الاسنان

• شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين

• ممثل عن المستخدمين الإستشفائيين الجامعيين عند الإقتضاء .

ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه ورئيسا ونائب رئيس لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد

يجتمع المجلس الطبي بناء على استدعاء من رئيسه في دورة عادية مرة واحدة كل شهرين ويمكنه

الاجتماع في دورة غير عادية بطلب إما من رئيسها وإما من أغلبية أعضائه وإما من مدير المؤسسة

العمومية للصحة الجوارية ويجزر في كل اجتماع محضر يقيد في سجل خاص .

لا تصح إجتماعات المجلس الطبي إلا بحضور أغلبية أعضائه ، وإذا لم يكتمل النصاب ، يستدعي

المجلس من جديد في الثمانية (8) أيام الموالية ويمكن أن يتداول أعضاؤه حينئذ مهما يكن عدد

الأعضاء الحاضرين .

يعد المجلس الطبي نظامه الداخلي ويصادق عليه أثناء إجتماعه الأول أحكام مالية

تحدد مدونة الميزانية للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالصحة

والوزير المكلف بالمالية .

تشتمل ميزانية المؤسسات العمومية للصحة الجوارية باب الإيرادات وباباً لنفقات

في باب الإيرادات:

. إعانات الدولة

. إعانات الجماعات المحلية

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

. الإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي فيما يخص العلاج المقدم للمؤمن لهم

اجتماعيا وذوي حقوقهم والتعاضديات والمؤسسات ومؤسسات التكوين

. المخصصات الإستشفائية

. الهبات والوصايا

. الإيرادات المختلفة

. الموارد الأخرى المرتبطة بنشاط عن الأضرار الجسدية

### في باب النفقات:<sup>1</sup>

. نفقات التسيير

. نفقات التجهيز

. كل النفقات الأخرى الضرورية لتحقيق هدفها

يعد المدير مشروع الميزانية ويعرضه على مجلس الإدارة للمداولة ، ويرسله بعدئذ الى السلطة الوصية

للموافقة عليه .

تمسك محاسبة المؤسسات العمومية للصحة الجوارية حسب قواعد المحاسبة العمومية ويسند تداول

الأموال الى عون يعينه أو يعتمد الوزير المكلف بالمالية

تحديد المناسبة لمراقبة النفقات بقرار مشترك بين الوزيرين المكلفين بالصحة والمالية .

<sup>1</sup>- المصدر: وثائق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخيش ، مكتب الموارد البشرية

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

يشتمل تنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية ، الموضوعة تحت سلطة المدير الذي

يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال على ما يأتي:

. المديرية الفرعية للمالية والوسائل

. المديرية الفرعية للموارد البشرية

. المديرية الفرعية للمصالح الصحية

الموارد البشرية

. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة

يعين نواب المديرين بقرار من الوزير المكلف بالصحة .

### المديرية الفرعية للمالية والوسائل:<sup>1</sup>

تشتمل على ثلاثة (3) مكاتب :

. مكتب الميزانية والمحاسبة

. مكتب الصفقات العمومية

. مكتب الوسائل العامة والهيكل

المدير الفرعي للمالية والوسائل

نائب المدير المكلف بالمالية والوسائل ، مسؤول عن مصلحته:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- المصدر: وثائق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخيش ، مكتب الموارد البشرية

<sup>2</sup>- المصدر: وثائق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخيش ، مكتب الموارد البشرية

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

القيام بأعمال المحاسبة المادية ومحاسبة المخزون ، ويعد الحساب الإداري والوضعية المالية للمؤسسة كل ثلاثة أشهر.

- إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالصفقات العمومية للمؤسسة ومتابعتها .
- الإشراف على مخازن المؤسسة من خلال بطاقة المخزون وإعداد الجرد .
- هو المسؤول الشخصي عن تسيير الميزانية تحت إشراف الأمر بالصرف .
- يحمل جميع مفاتيح المخازن ، ويضمن مسؤولية الأعوان المكلفين بتموين وتوزيع المواد .

البشرية

- الإشراف على تنفيذ برامج صيانة وترميم الهياكل ومراقبتها .
- يملك تحت مسؤوليته مختلف السجلات الحسابية .
- مهما تكن طبيعة المواد والسلع فلا يسمح بإدخالها إلى المؤسسة دون موافقة ومراقبة نائب المدير المكلف بالمالية والوسائل .
- نائب المدير المكلف بالمالية والوسائل هو الوكيل الرئيسي للمؤسسة وفقا للتنظيم المعمول به .

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

تشمل المديرية الفرعية للمالية والوسائل على ثلاثة مكاتب:<sup>1</sup>

. مكتب الميزانية والمحاسبة

. مكتب الصفقات العمومية

. مكتب الوسائل العامة والهياكل

المديرية الفرعية للموارد البشرية: تشتمل على مكتبين (2):

. مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات .

. مكتب التكوين .

المديرية الفرعية للموارد البشرية :

أولاً: مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات :

يتكفل هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية للموظفين، التعيين والترقية، العزل، الإحالة على التقاعد وهذا من

خلال :

. السهر على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين

. إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي يضم مختلف دورات تكوينية لفائدة الموظفين .

. عقد إجتماعات لجان متساوية الأعضاء لترتيب ملفات كاملة لكل مستخدمي المؤسسة .

. إستلام ملفات المترشحين لدى المؤسسة وتسطير برامج التربصات ومتابعتها .

<sup>1</sup>- المصدر: وثائق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخيشر ، مكتب الموارد البشرية

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

أما فيما يتعلق بالمنازعات فالمكتب يتولى تسيير مختلف القضايا والتي تكون المؤسسة طرفاً فيها مدعي

أو مدعي عليها كونها شخص معنوي ممثلة من طرف المدير كشخص وذلك بتعيين محامي يتولى

المساعدة القضائية ومحضر قضائي يتولى التبليغ .

ثانياً : مكتب التكوين : DRH

مهام المديرية الفرعية للموارد البشرية :

حول المرسوم التنفيذي 94/466 للمديرية الفرعية للموارد البشرية ، متابعة المسار المهني

للموظف ، إعتباراً من تنصيبه وتثبيتته حتى مغادرته المؤسسة كما تسهر على أوضاعه المهنية وبالتالي

تعدد المهام الموكلة لها بين المهام اليومية والدورية .

المهام اليومية : تلزم المديرية الفرعية بعدد كبير من المهام اليومية التي تكون حريصة على تنفيذها

وتسييرها ونذكر منها :

- إعداد الاستفسارات ومتابعتها
- متابعة ورقة حضور المستخدمين ومراقبتها
- متابعة مستخدمي إطار عقود ما قبل التشغيل ومنحة النشاط الاجتماعي
- متابعة التقارير المختلفة المقدمة الى المصلحة

المهام الدورية : بالإضافة الى المهام اليومية فتلتزم هذه المديرية الفرعية بعدة

مهام تكون بصفة دورية نذكر منها :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المصدر : وثائق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخنير ، مكتب الموارد البشرية

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

- متابعة ومراقبة التقارير المقدمة من اللجنة التأديبية ومعاينتها
- إعداد تقارير دورية حول وضعية المستخدمين ترسل الى جهات إدارية معينة كالمديرية الولائية

للصحة

- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

المديرية الفرعية للمصالح الصحية :

تشتمل على ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب القبول

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف

مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

تشتمل على مكتبين (2):<sup>1</sup>

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية

- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة

يكلف نائب مدير المالية والوسائل بما يلي :

. تجميع تقديرات الميزانية للمديريات الفرعية والمصالح لإعداد مشروع الميزانية

. اعداد الوضعيات المالية خلال الثلاثي، السداسي، السنوي

. اعداد الحساب المالي للمؤسسات وكل الوثائق التي تخص المحاسبة العامة

<sup>1</sup>- المصدر: وثائق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخير، مكتب الموارد البشرية

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

- تسيير مصالح الاعلام الألي ، المكتبات وكذا حفظ الوثائق
- مسؤول عن كل المخازن الموجودة بالمؤسسة ولا يسمح بدخول أو خروج مادة من المخازن
- يمسك كل مفاتيح المخازن، السيارات والمنشآت التقنية وكل المصالح الحيوية ومنافذ النجدة
- يستعمل سلطته على كل الأشخاص الموضوعين تحت مسؤوليته على اختلاف مهامهم .
- مسؤول على كل السجلات الإدارية الموضوعية تحت تصرف على ان تكون مرقمة ومؤشرة من طرف مدير المؤسسة ويحافظ عليها (كتابة مرئية - ممنوع التشطيب ) وهي كالتالي <sup>1</sup>:

- سجل الجريمة

- سجل المركبات

- سجل الأمر بالمهمة

- السجل الكبير

- بطاقة الممونين

- سجل الالتزامات

- سجل الوقود

- مسؤول على وجود بطاقات التخزين داخل المخازن وأن يسهر على مراقبة تنقل المواد وحركتها من

والى المخزن ومن المخزن الى المصالح

<sup>1</sup>- المصدر :وثائق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخيشر ، مكتب الموارد البشرية

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

. مسؤول عن السير الحسن للحضيرة بما فيها السيارات الإدارية ، سيارات الإسعاف وسيارات نقل

العمال مع الحرص على ضبط سجلات السيارات أثناء كل التنقلات .

. مسؤول على تقديم شهرية إلى مدير المؤسسة الوضعية المالية موضحا فيها الميزانية الإبتدائية

والتعهدات والتخليص

. يقدم الحساب الإداري للمدير

. هو مسؤول ورئيس اللجنة المشرفة على مراقبة إستقبال كل المواد الغذائية مهما كان نوعها التي تدخل

المؤسسة للإستهلاك للمرضى وعمال المناوبة ومسؤول عن تسجيل كل ملاحظة على السجل

المخصص لهذا الغرض

. مسؤول على توفير الطبق الشاهد على مستوى مصلحة المطبخ على أن يوضع داخل الثلاجة ويحفظ

لمدة 72 ساعة

. مسؤول على السير الحسن على مصلحة الطبخ وعلى كل عمالها ومسؤول على إحترام تطبيق

الوجبات اليومية التي هي موجودة على بطاقة الإطعام اليومي

. مسؤول على الحفاظ على العتاد الموجود داخل المؤسسة وأن يخصص أماكن لائحة لعتاد

المستهلك أي الغير قابل للإستعمال من أجل طرحه للبيع في المزاد العلني حسب الشروط القانونية

. مسؤول على تقديم كل الحسابات والكتابات نهاية كل شهر موضحا فيها حالة المخازن وعدد المواد

المتبقية فيها والتي خرجت منها

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

1. مسؤول على مسابقات المقتصد مع جرد كل العمليات التي تجرى يوميا في السجل الخاص بذلك .<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: تقييم واقع التدريب في المؤسسة:

تقوم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتنظيم دورات تدريبية وذلك من خلال اعداد برامج تدريبية بطريقة فعالة والعمل على استغلال كل المواد المتاحة لضمان نتائج إيجابية للنشاط التدريبي .

### المطلب الأول : إعداد برامج التدريب<sup>2</sup>

#### 1/ آلية تنظيم التدريب في ميدان الصحة :

ان انشاء اليات لتفعيل أنشطة التدريب في المؤسسات الصحية يتطلب وجود اطار سياسي وقانوني لذلك فقد أكدت القوانين على إلزامية إقامة أنشطة للتدريب بالنسبة للمؤسسات الصحية من جهة ، وكونه حقاً من حقوق الموارد البشرية العاملة في هذا الميدان من جهة أخرى .

وينص القرار الوزاري رقم 02 المؤرخ في 18 مارس 1998 على الرهانات الاستراتيجية التي تضمنها أنشطة التدريب والتنمية ، وذلك من خلال تأكيده على :

- الحق من الاستفادة من التدريب لكل من يمارس في مجال الصحة مهما كان نوع عمله

-إلزام كل المؤسسات بوضع خطة سنوية للتدريب

-إلزامية تقييم أنشطة التدريب من اجل قياس وتقدير أثرها على شغل المصالح الطبية وعلى تحسين

عملية التكفل بصحة المواطنين.

<sup>1</sup>المصدر :وثائق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخيثر ، مكتب الموارد البشرية

1- مقابلة أجريت مع عماري محمدرئيس مكتب التكوين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الخيثر ، يوم 2019/04/05

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

بالإضافة الى ذلك تلزم الدولة القيام بخطط تدريبية سنوية وأخرى لأكثر من سنة

وذلك على المستوى الوطني والجهوي والمحلي ويجب على المؤسسات الصحية تخصيص 1,5% من ميزانيتها للتدريب، فالمركز لإستشفائية الجامعية ملزمة بالقيام بوضع خطط وبرامج تدريبية على المدى الطويل ومن ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم البرامج السابقة من التنسيق والمساهمة في وضع الخطط على المستوى الوظيفي .

### 2/ إعداد الخطة التدريبية بالمؤسسة<sup>1</sup>:

تقوم مديرية الموارد البشرية بالسهر على إعداد البرنامج التدريبي وكما هو معلوم فإن إعداد أي برنامج تدريبي لا يتم إلا إذا كان هناك تحديد للاحتياجات التدريبية

وتقع مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية على عاتق رؤساء المصالح من الأطباء ، ويعتمد على خبرتهم العلمية والعملية في ملاحظة أي تدهور في أداء الموارد البشرية الطبية والشبه طبية ، فضلا عن ذلك فإنهم يقومون بملاحظة أي إنخفاض في مستوى النشاط في المصالح والأقسام والصعوبات التي تظهر في بعض الوظائف والتخصصات

وتم اعداد النشاط أو البرنامج التدريبي حسب الخطوات التالية :

-تحديد هيئة المبادرة المقترحة لنشاط التدريبي يقوم بها رئيس فرع التكوين مثلاً

- موضوع النشاط التدريبي

- تطور المعارف في مجال التكفل الشامل بمرضى السكري أو طب الأورام .

- الفئة المستهدفة الأطباء مثلاً

1- مقابلة أجريت مع عماري محمد رئيس مكتب التكوين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الخيثر ، يوم 2019/04/05

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

-مدة النشاط أو البرنامج التدريبي

- التوقيت ومكان التدريب

-التكلفة التقديرية للبرنامج التدريبي

-الإلتحاق الفعلي بالبرنامج التدريبي

المطلب الثاني: أنواع التدريب في المؤسسة<sup>1</sup>

هناك نوعان من التدريب :

أ - التدريب داخل الوطن :وهذا النوع من التدريب ينقسم الى قسمين وهما كالتالي :

**1 - التدريب بالمؤسسة :**ويكون هذا النوع من التدريب عموما للأطباء حديثي التوظيف ، ويتم

عن طريق الممارسة بالاحتكاك بالأطباء ذوي الخبرة والكفاءة كما يتم برمجة يوم دراسي بقاعة خاصة

على مستوى المؤسسة إما من طرف مدرين محليين أو بإحضار طبيب من خارج المؤسسة ، كما

يكون عن طريق تنظيم أيام دراسية وملتقيات .

**2- التدريب خارج المؤسسة :**يكون هذا النوع ببرمجة برامج تدريبية على مستوى مراكز التدريب

المعتمدة من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات .

---

1-مقابلة أجريت مع عطاء الله محمد رئيس مصلحة المديرية الفرعية للمصالح الطبية الخيثر ، يوم 2019/04/15

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

ب - التدريب خارج الوطن: ويتم هذا النوع من التدريب ببرمجة مجموعة من البرامج التدريبية خارج الوطن ويكون عن طريق ارسال أطباء الى بعض الدول الأجنبية ويتم تخصيص ميزانية من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات خاصة بكل مؤسسة من أجل إكساب الأطباء مهارات عالية والاحتكاك مع الخبرات الأجنبية لتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية .

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

### المبحث الثالث : منهجية الاستبيان وتحليل نتائج الدراسة

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ، حيث قمنا باستعمال الاستمارة كوسيلة بحث لكشف رأي الموظفين حول وظيفة التدريب .

#### المطلب الأول : منهجية الاستبيان

1 إعداد الاستبيان : اشتملت استمارتنا الى مقدمة من الأسئلة الشخصية كالجنس والمستوى التعليمي والرتبة الإدارية وهذه الأسئلة موزعة كما يلي :

-أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية

-أسئلة خاصة بالمعلومات الوظيفية

وكان مجمل الأسئلة ستة وعشرون(26) سؤالاً بين الاسئلة الشخصية والاسئلة الوظيفية

#### 2 الهدف من الاستبيان :

-التعرف على مكانة و دور التدريب في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخير

-مدى مساهمة التدريب في الرفع من كفاء ومهارة الموظف

#### 3-عينة الدراسة :

خلال دراستنا الميدانية قمنا بتوزيع الاستمارة على ثلاثون (30) عامل وعاملة

#### المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمت عملية تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات ، عن طريق تحويل البيانات الوظيفية الى

بيانات كمية ، وذلك بترميز الإجابات وتفرغها في جداول بسيطة اعدت لذلك ولإعطاء تحليل دقيق

لمضمون الجداول واستخراج النتائج ثم الاستعانة في ذلك على النسب المئوية

وفيما يلي تحليل الاستبيان والنتائج كما يلي:

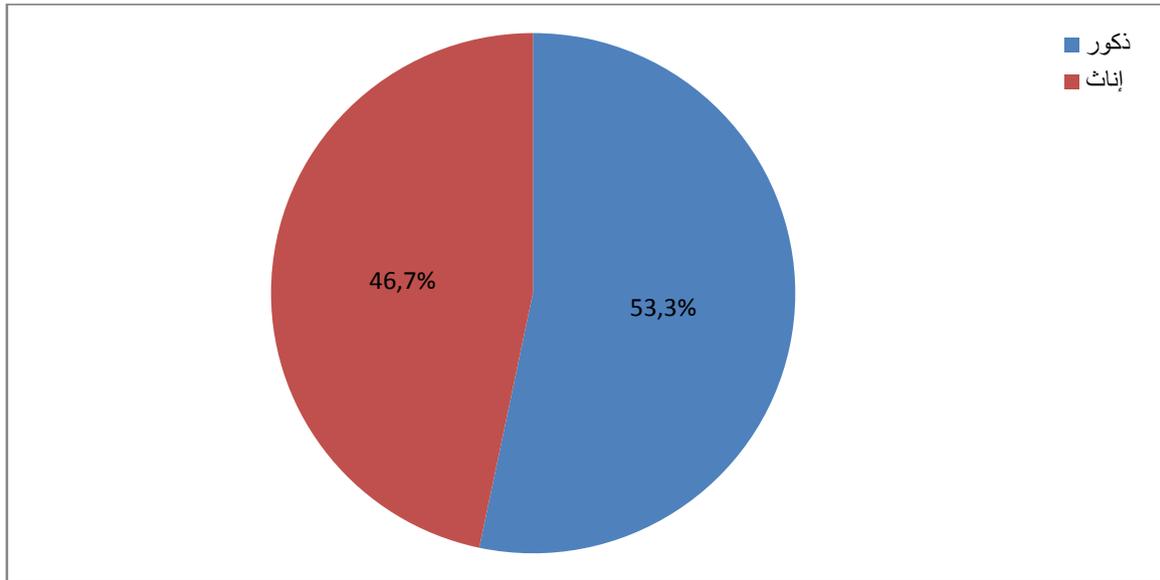
## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

الجدول (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	16	53,3	53,3	53,3
أنثى	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم 02 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور تشكل 53.3% من الموظفين في المؤسسة في حين أن نسبة الإناث تبلغ 46.7% وهذا يفيد الدراسة من خلال معرفة أراء الفئة النسوية من الأطباء فيما يخص موضوع التدريب ودوره في تطوير الكفاءات الطبية وتحسين نوع الخدمات الصحية وتبرز أهمية أراء هاته الفئة بالنظر الى نوع الإطار الاجتماعي للمجتمع.

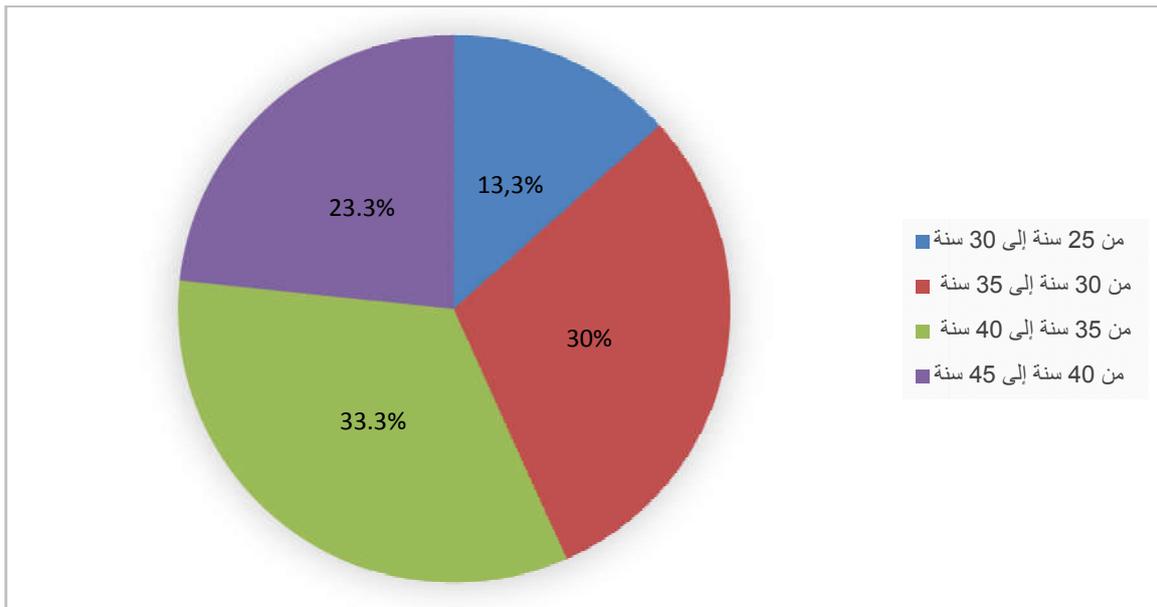
## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

### الجدول رقم 02 يوضح توزيع أفراد العينة للعمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 25 سنة إلى 30 سنة	4	13,3	13,3	13,3
من 30 سنة إلى 35 سنة	9	30,0	30,0	43,3
من 35 سنة إلى 40 سنة	10	33,3	33,3	76,7
من 40 سنة إلى 45 سنة	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

### الشكل رقم 03 يوضح توزيع أفراد العينة للعمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الذين تتراوح أعمارهم من 35 سنة إلى 40 سنة بلغت نسبتهم

33.3% وهذا يدل على أن لديهم خبرة مهنية في المؤسسة بالإضافة إلى الأقدمية مقارنة مع الذين تتراوح

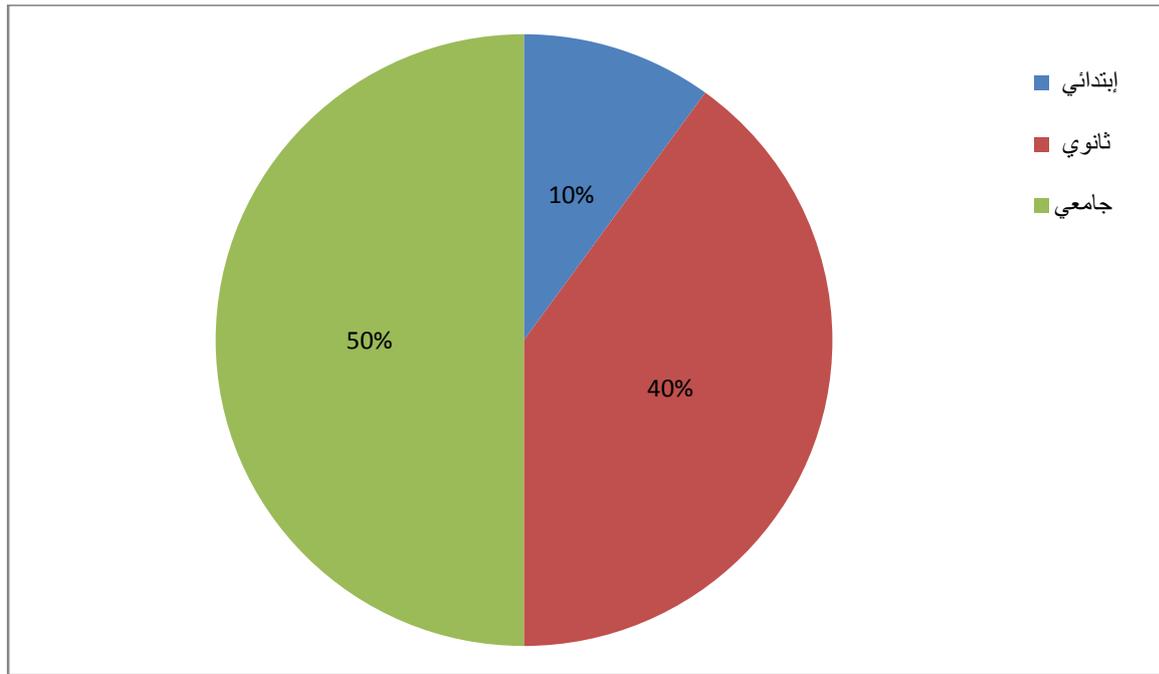
أعمارهم من 25 إلى 30 سنة بنسبة 13.3% وهذا يدل على أنهم حديثي التوظيف.

الجدول رقم 03 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

	Fré- quence	Pourcen- tage	Pourcen- tage valide	Pourcen- tage cumulé
Valide إبتدائي	3	10,0	10,0	10,0
ثانوي	12	40,0	40,0	50,0
جامعي	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم 04 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن معظم الموظفين كان مستواهم التعليمي جامعي وذلك بنسبة 50 % ثم تليها الثانوي بنسبة 40 % وهذا ما يدل على أن المؤسسة توظف بكثرة حاملي الشهادات الجامعية ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة التصنيف الخاص بالوظائف الموجودة في الأقسام والمصالح داخل المؤسسة والتي تتطلب مستوى علمي ومؤهلات مقبولة .

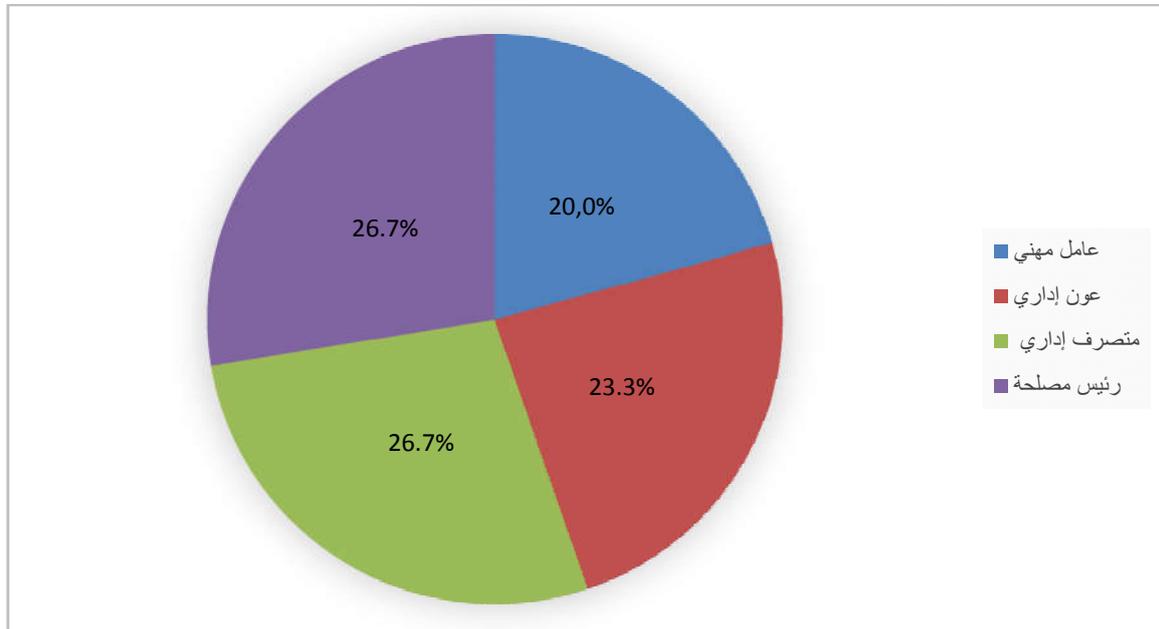
## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

### الجدول رقم 04 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الإداري

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عامل مهني	6	20,0	20,7	20,7
عون إداري	7	23,3	24,1	44,8
متصرف إداري	8	26,7	27,6	72,4
رئيس مصلحة	8	26,7	27,6	100,0
Total	29	96,7	100,0	
Manquant Système	1	3,3		
Total	30	100,0		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

### الشكل رقم 05 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الإدارية



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

يتضح من خلال هذا الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 26.7% تعود لرئيس المصلحة وكذلك المتصرف الإداري

وتليها عون إداري بنسبة 23.3% أما العامل المهني فنسبة 20% وهذا يدل على توزيع المناصب ومراكز

المسؤولية بالمؤسسة كما يدل على وضوح المهام ومراكز المسؤولية أيضا .

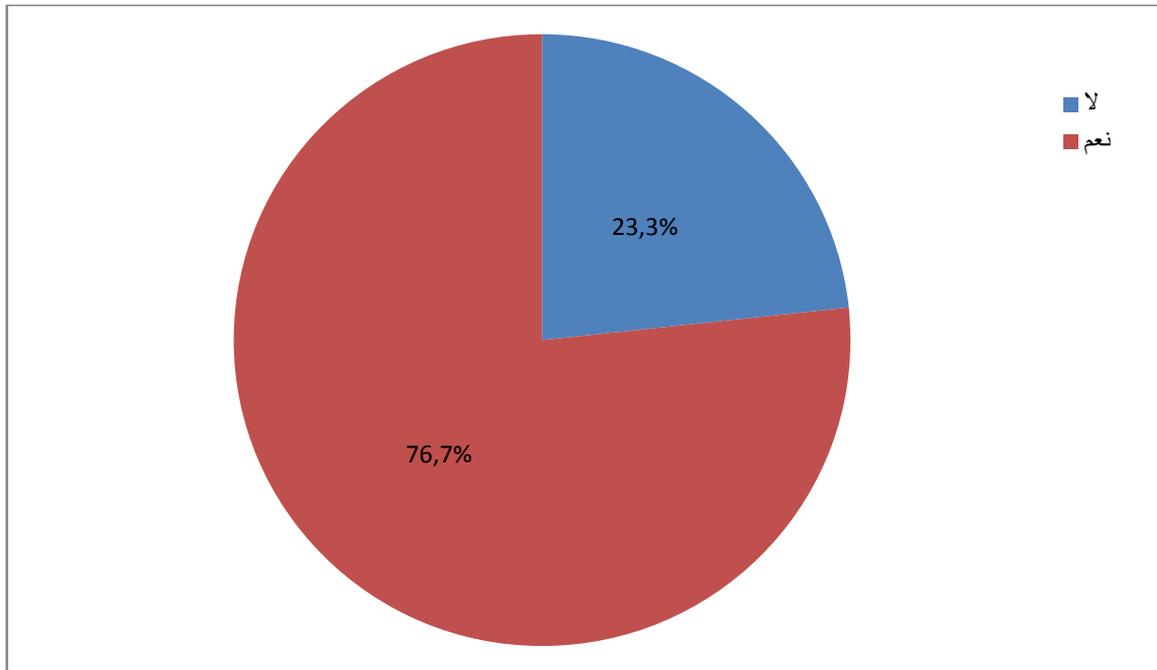
### أ - استبيان حول واقع التدريب في المؤسسة :

الجدول رقم 05 يوضح ممارسة تدريب الموظف عند إلتحاقه بالمؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	7	23,3	23,3	23,3
نعم	23	76,7	76,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم 06 يوضح ممارسة تدريب الموظف عند إلتحاقه بالمؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

---

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن معظم الموظفين قاموا بالتدريب عند إلتحاقهم بهذه المؤسسة حيث كانت النسبة 76.7 % من الموظفين في حين أن 23.3 % من الموظفين لم يتم تدريبهم وهذا ما يدل على سعي المؤسسة لتوظيف الأشخاص الذين لديهم كفاءة .

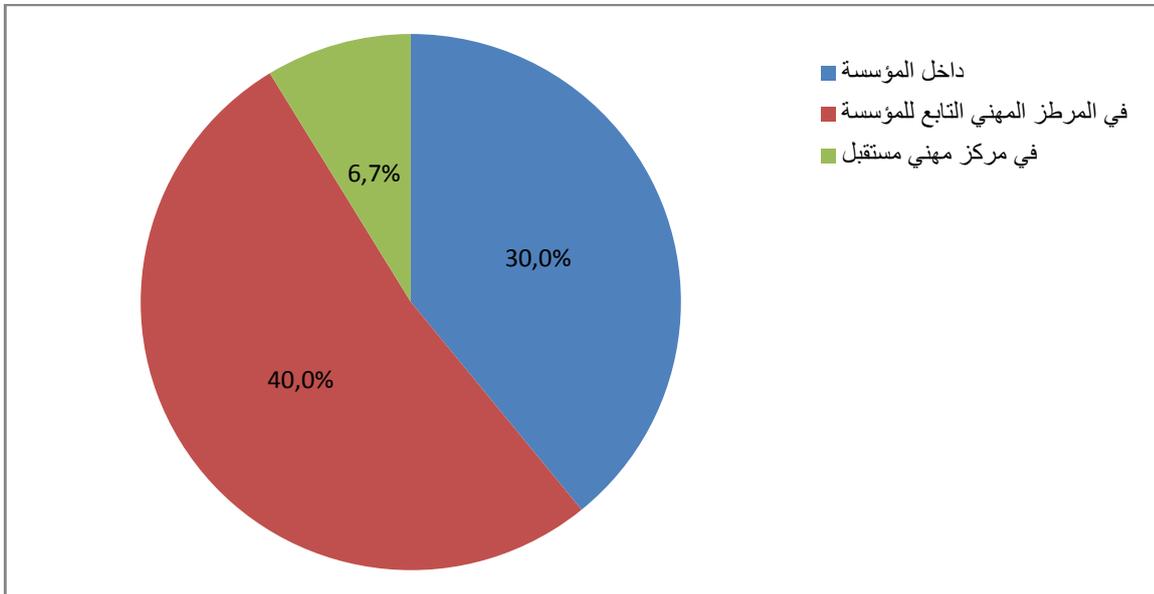
## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

### الجدول رقم 06 يوضح مكان التدريب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
داخل المؤسسة	9	30,0	39,1	39,1
في المركز المهني التابع للمؤسسة	12	40,0	52,2	91,3
في مركز مهني مستقبل	2	6,7	8,7	100,0
Total	23	76,7	100,0	
Manquant				
Systeme	7	23,3		
Total	30	100,0		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

### الشكل رقم 07 يوضح مكان التدريب



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول أعلاه.

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

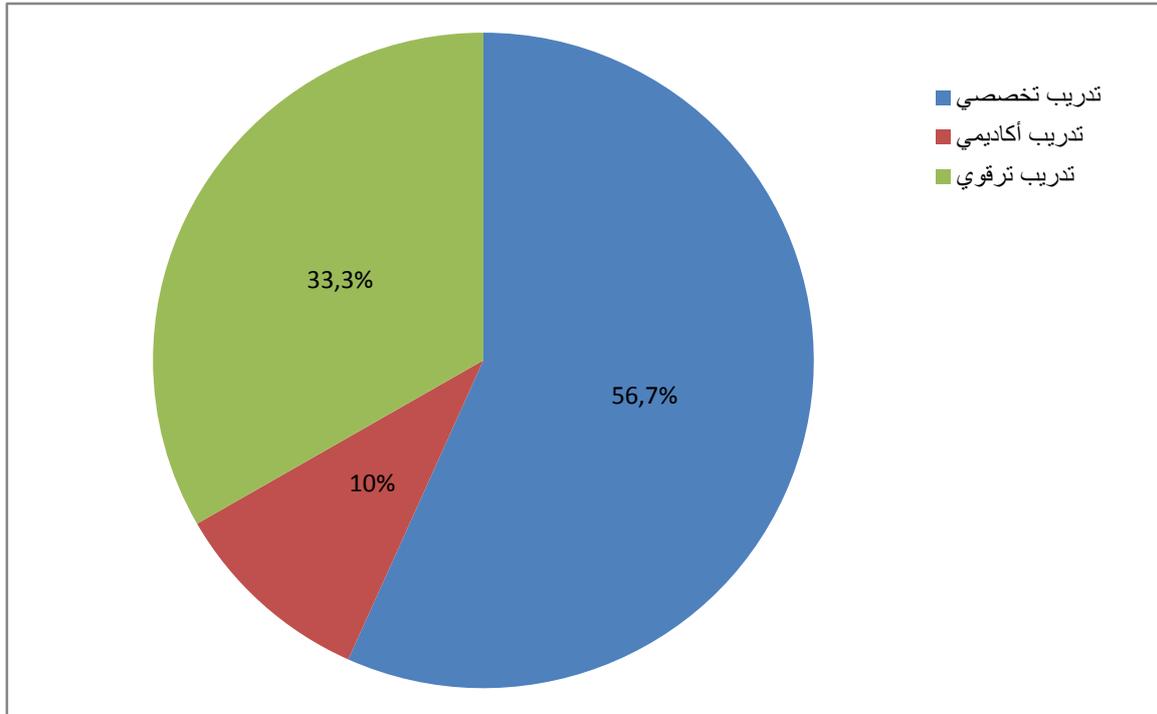
يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن معظم الموظفين تم تدريبهم في المركز المهني التابع للمؤسسة وذلك بنسبة 40% أما داخل المؤسسة كانت بنسبة 30% ويليهما في المركز المهني المستقل بنسبة 6.7% وذلك راجع إلى كل موظف حسب إختصاصه وعمله الذي يقوم به داخل المؤسسة .

الجدول رقم 07 يوضح نوع التدريب في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تدريب تخصصي	17	56,7	56,7
	تدريب أكاديمي	3	10,0	66,7
	تدريب ترقوي	10	33,3	100,0
Total		30	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم 08 يوضح نوع التدريب في المؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نوع التدريب الذي استفاد منه الموظفون في المؤسسة كان تدريبا

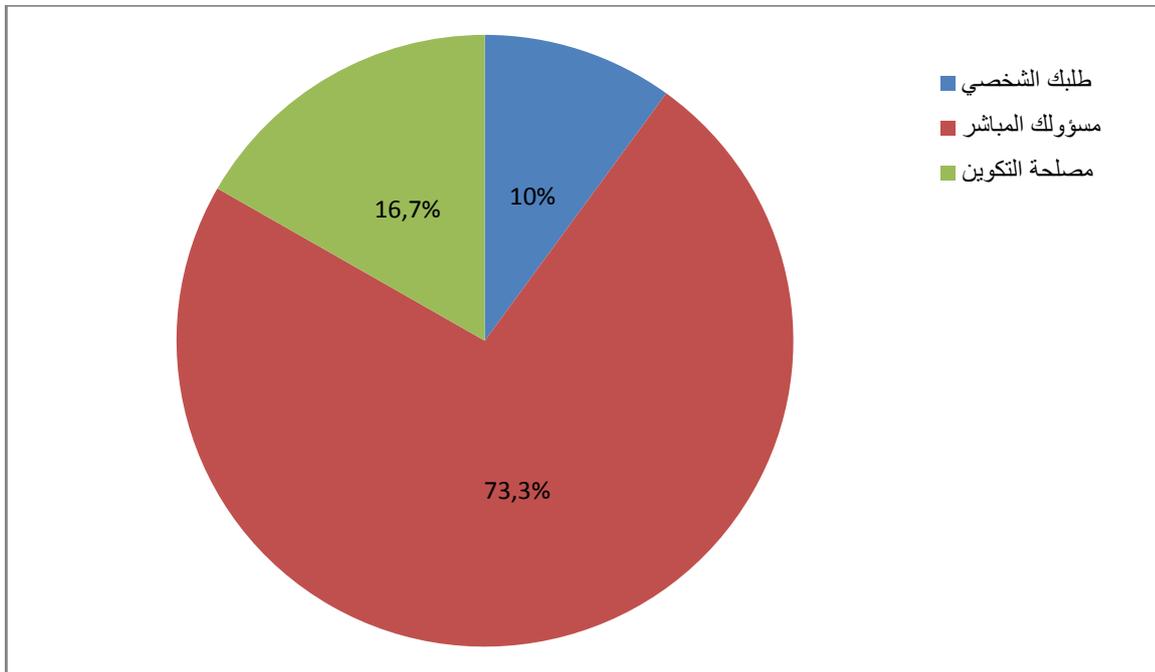
الجدول رقم 08 يوضح المسؤول في إستفادة الموظف من التدريب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide طلبك الشخصي	3	10,0	10,0	10,0
مسؤولك المباشر	22	73,3	73,3	83,3
مصلحة التكوين	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تخصصي بنسبة أعلى وقدرت 56.7% ويليها التدريب الترقوي بنسبة 33.3% وذلك راجع حسب كل موظف إختصاصه وعمله الذي يقوم به .

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم 09 يوضح المسؤول في إستفادة الموظف من التدريب



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الموظفين الذين خضعوا للتدريب كان تدريبهم من المسؤول المباشر

وذلك بنسبة 73.3% بينما مصلحة التكوين بنسبة 16.7% و 10% من الموظفين كان تدريبهم بطلبهم

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

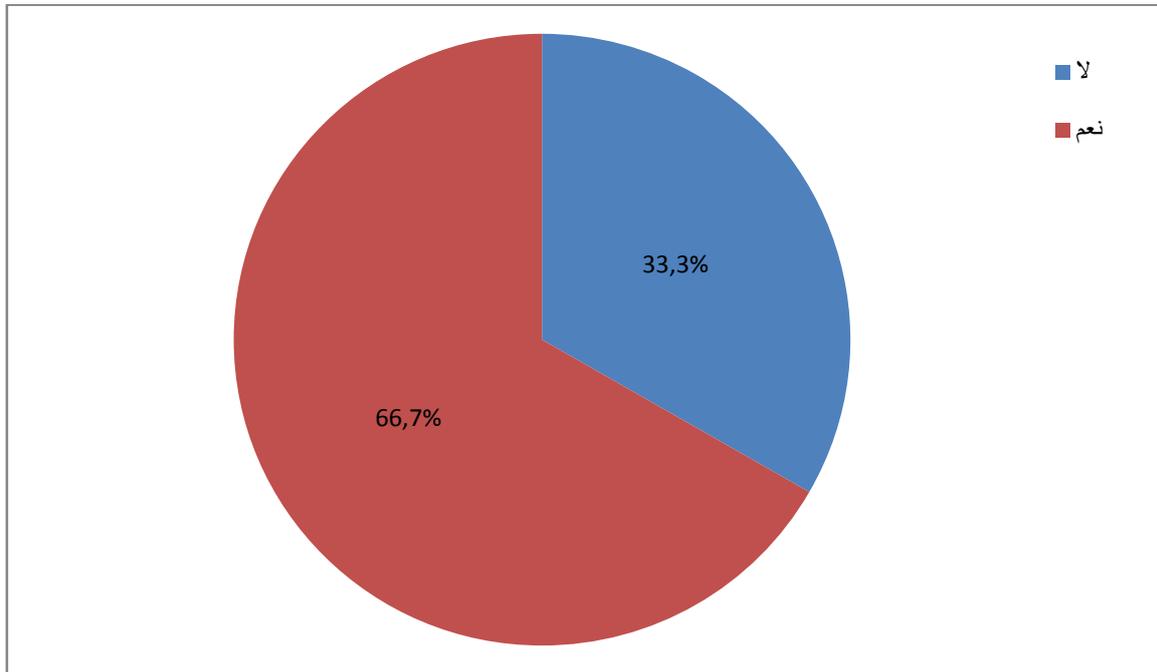
الشخصي ، هذا ما يدل على أن عملية التدريب التي تقوم بها المؤسسة تتم من خلال المسؤول المباشر وذلك بعد ملاحظتهم أو تقييم أداء العاملين ثم إتخاذ قرار التدريب وبالتالي سلامة عملية التدريب .

الجدول رقم 09 يوضح عمل الموظف في نفس الإختصاص الذي تلقى عليه التدريب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	10	33,3	33,3	33,3
نعم	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم 10 يوضح عمل الموظف في نفس الإختصاص الذي تلقى عليه التدريب



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن معظم الموظفين يعملون في نفس الإختصاص الذين تلقوا

عليه تدريباً بنسبة 66.7% أما الذين ليس إختصاصهم فنسبة 33.3% وهذا يدل على أن

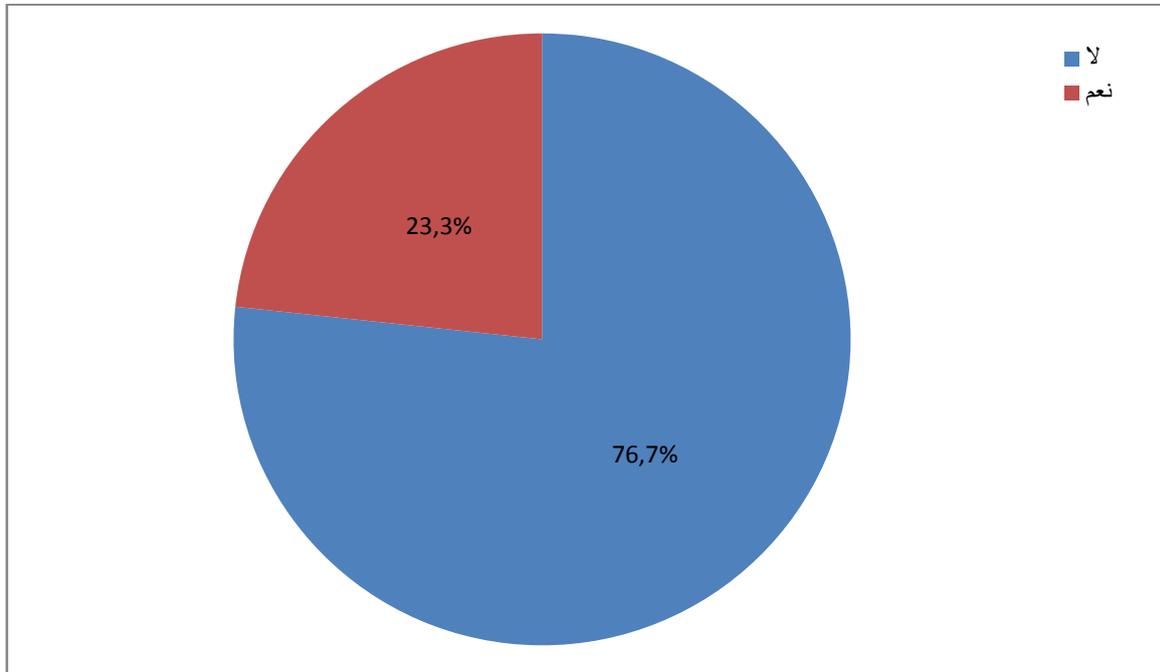
المؤسسة توظف فقط كل مختص في مجاله ومهامه المخصصة .

### الجدول رقم 10 يوضح الإستفادة من دورة تدريبية أخرى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	23	76,7	76,7	76,7
نعم	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

### الشكل رقم 11 يوضح الإستفادة من دورة تدريبية أخرى



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول أعلاه.

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أنه لم يحدث وان استفاد الموظفين من دورة تدريبية أخرى في هذه المؤسسة

وكان ذلك بنسبة 76.7% أما الموظفين الذين استفادوا كانت بنسبة 23.3% وهذا راجع إلى نقص

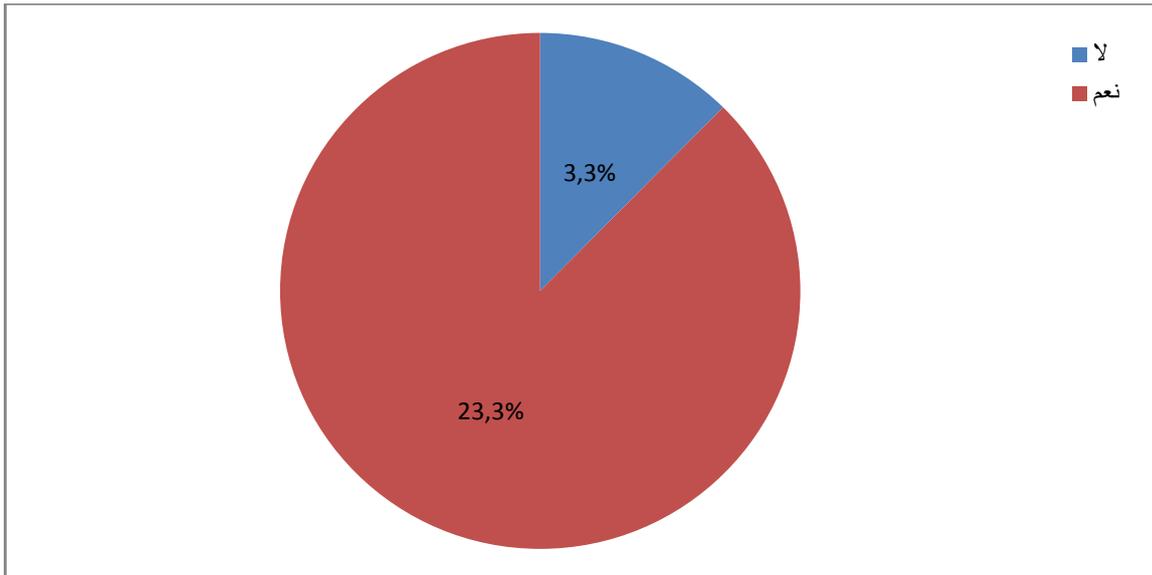
الإمكانات في العملية التدريبية ، وضعف المشرفين على إدارة التدريب في التصميم الجيد لبرامج التدريب .

### الجدول رقم 11 يوضح المساهمة في زيادة الكفاءة والمهارات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	1	3,3	12,5	12,5
نعم	7	23,3	87,5	100,0
Total	8	26,7	100,0	
Manquant Système	22	73,3		
Total	30	100,0		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

### الشكل رقم 12 يوضح المساهمة في زيادة الكفاءة والمهارات



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

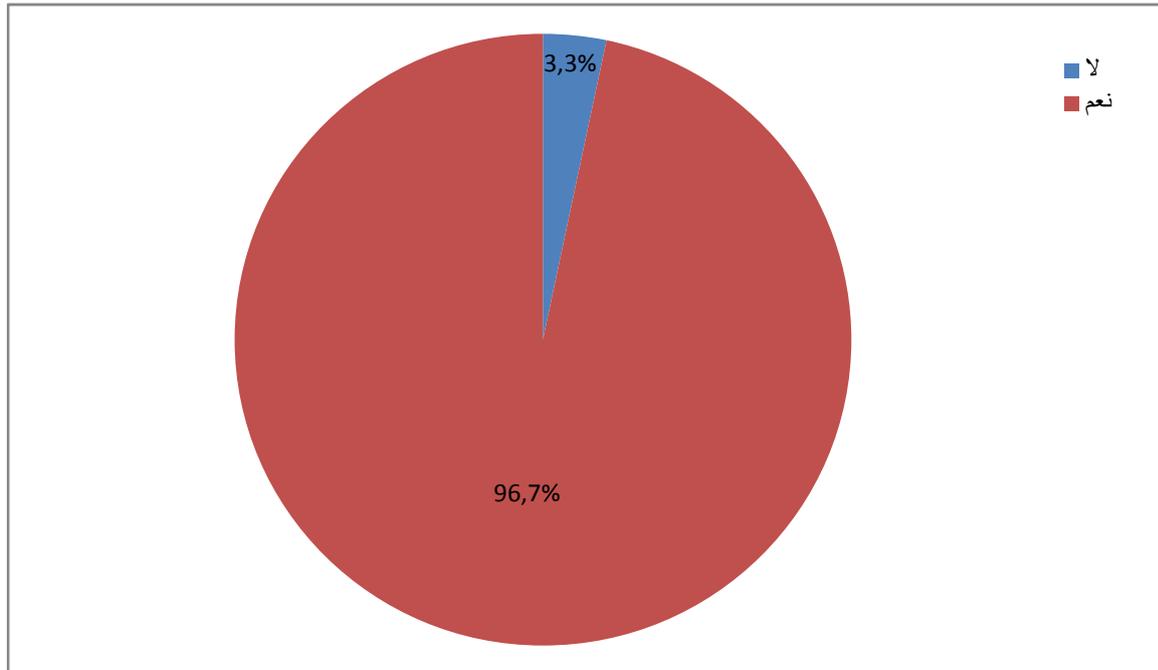
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الإجابة بنعم كانت 23.3% في حين الإجابة بـ لا كانت 3.3% وما يعني أن أغلب الموظفين قد تحسن آداؤهم وزيادة كفاءاتهم ومهاراتهم لأعمالهم بعد عملية التدريب وهذا يدل على فعالية الدورات التي تنظمها المؤسسة وكذا نجاحها ، بالإضافة إلى ذلك تطور عملية التدريب وذلك بالتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الإحتياجات التدريبية للعمال .

### الجدول رقم 12 يوضح مدى حاجة الموظف إلى دورة تدريبية جديدة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	1	3,3	3,3	3,3
نعم	29	96,7	96,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

### الشكل رقم 13 يوضح مدى حاجة الموظف إلى دورة تدريبية جديدة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول أعلاه.

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

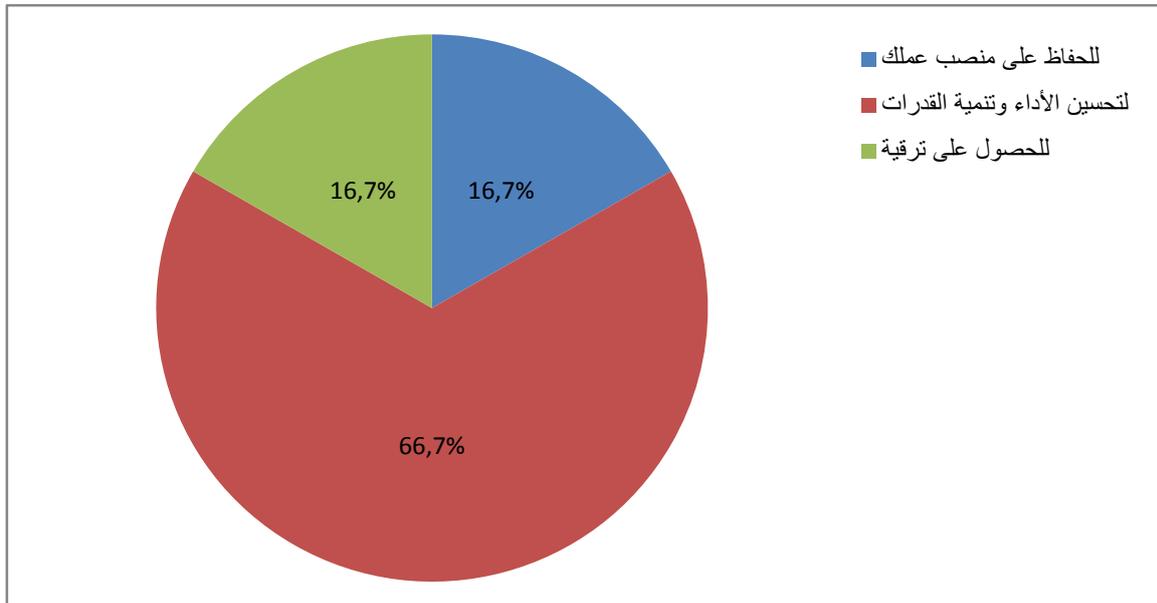
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الإجابة بـ نعم كانت 96.7% في حين الإجابة بـ لا كانت 3.3% وهذا يدل على أن معظم الموظفين بحاجة إلى دورات تدريبية جديدة لتحسين من كفاءاتهم ومهاراتهم، بالإضافة إلى أن الدورة التدريبية تعني حل المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحراف التي تعوق الأداة .

### الجدول رقم 13 يوضح الغرض من هذه الدورة التدريبية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
للحفاظ على منصب عملك	5	16,7	16,7	16,7
لتحسين الأداء وتنمية القدرات	20	66,7	66,7	83,3
للحصول على الترقية	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

### الشكل رقم 14 يوضح الغرض من هذه الدورة التدريبية



## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

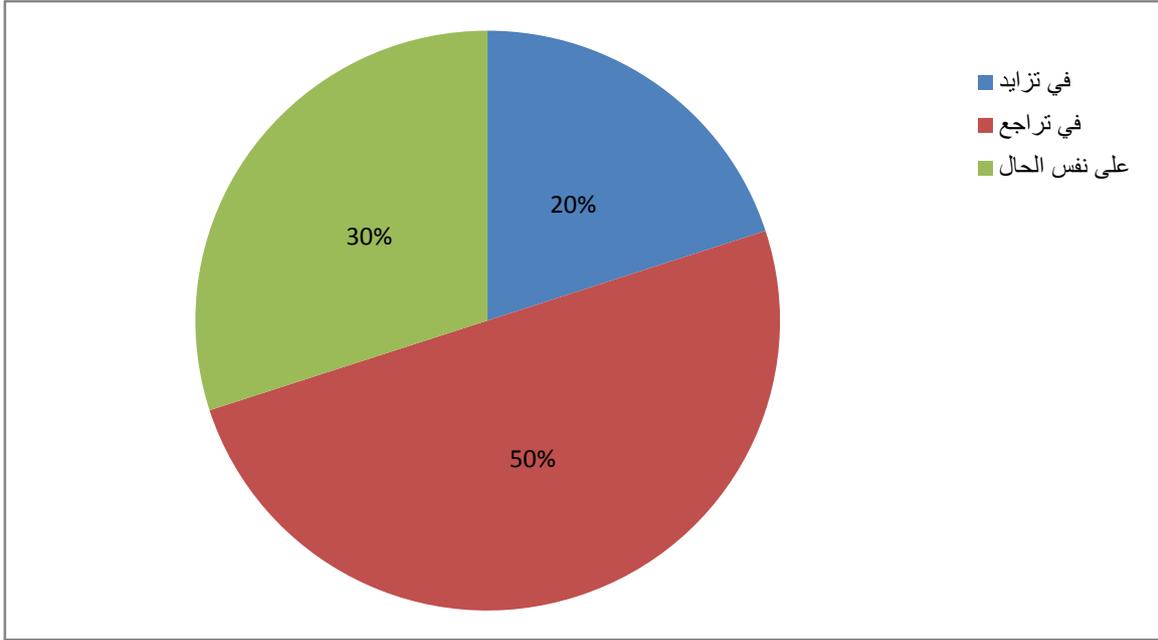
تلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الموظفين الذين هم بحاجة إلى فترة تدريبية جديدة كانت لتحسين الأداء وتنمية القدرات بنسبة 66.7% وتليها 16.7% للحفاظ على منصب عملك وكذلك للحصول على الترقية وهذا يدل على ان اغلب الموظفين بحاجة فقط إلى تحسين الكفاءة وتنمية القدرات ، بالإضافة إلى تخفيض معدلات الأخطاء التي ترتكب أثناء العمل مما يؤدي إلى إتقان العمل وبالتالي إلى رفع مستوى العمال.

### الجدول رقم 14 يوضح مدى الاهتمام بمجال التدريب في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide في تزايد	6	20,0	20,0	20,0
في تراجع	15	50,0	50,0	70,0
على نفس الحال	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم 15 يوضح مدى الاهتمام بمجال التدريب في المؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

يتضح من خلال هذا الجدول والشكل أعلاه ان نسبة كبيرة من الموظفين يرون ان الاهتمام بمجال التدريب في تراجع وذلك بنسبة 50% وذلك راجع لنقص الإمكانيات في مجال التدريب ونقص الدورات التدريبية للموظف من أجل رفع الأداء والكفاءة الإنتاجية للموظف والمؤسسة في نفس الوقت.

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

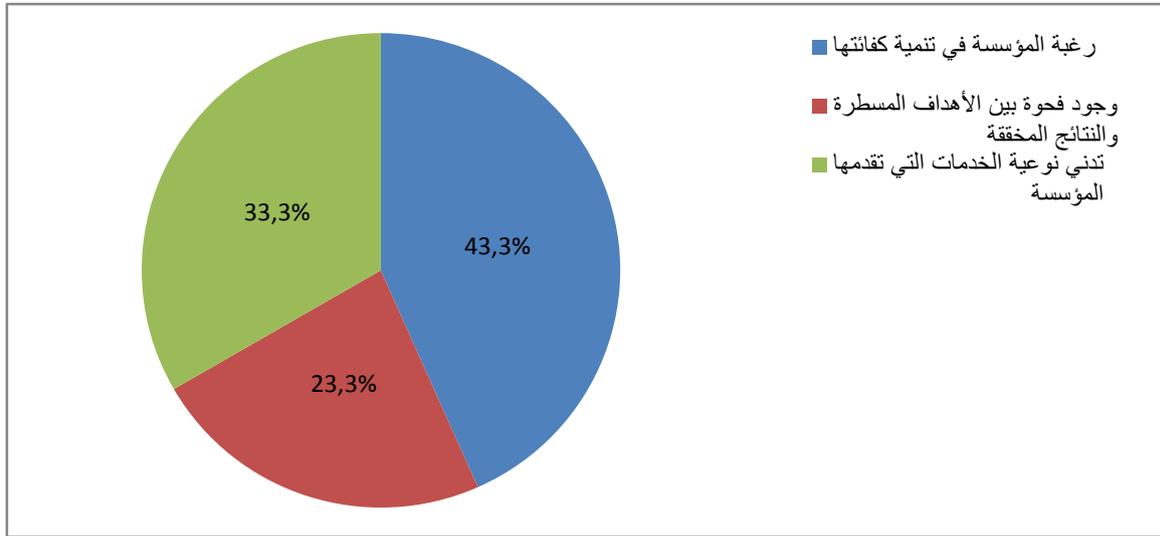
ب. استبيان حول تحديد الإحتياجات التدريبية:

الجدول رقم 15 يوضح غرض لجوء المؤسسة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
رغبة المؤسسة في تنمية كفاءتها	13	43,3	43,3	43,3
وجود فجوة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة	7	23,3	23,3	66,7
تدني نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم 16 يوضح غرض لجوء المؤسسة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول أعلاه.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه ان لجوء المؤسسة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية يعود إلى رغبة

المؤسسة في تنمية كفاءاتها وذلك بنسبة 43.3% وتليها تدني نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة بنسبة

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

33.3% وتليها وجود فجوة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة بنسبة 23.3% حيث يعود ذلك إلى إهتمام

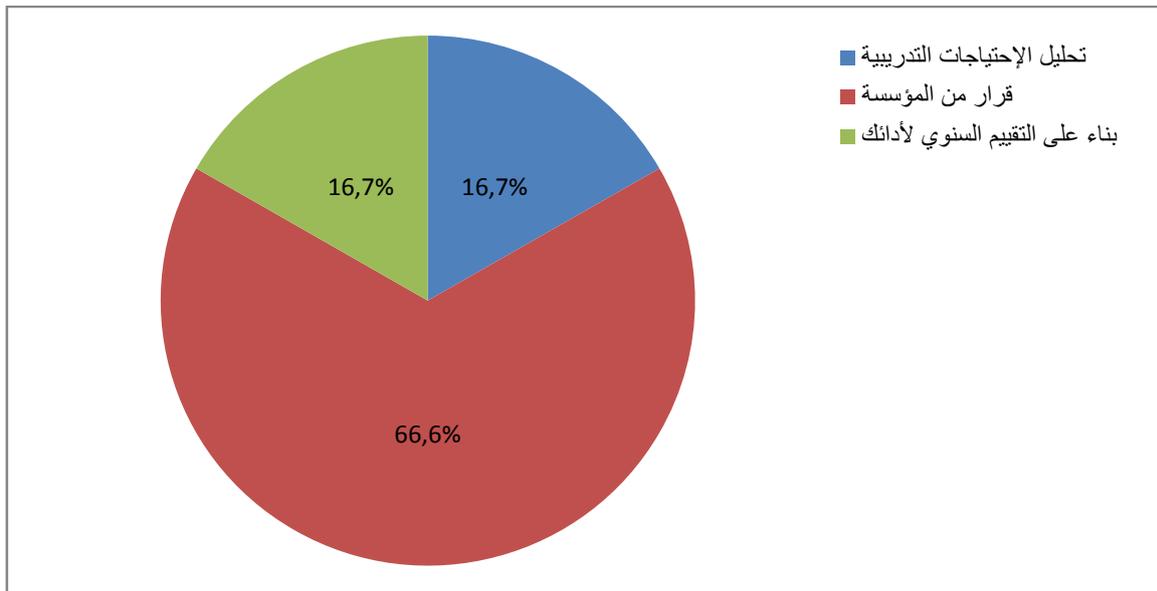
المؤسسة بتنمية كفاءتها وتحسين آدائها بالإضافة إلى علاج بعض مشكلات العمل.

### الجدول رقم 16 يوضح طرق تحديد الإحتياجات التدريبية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تحليل الإحتياجات التدريبية	5	16,7	16,7	16,7
قرار من المؤسسة	20	66,6	66,6	83,3
بناء على التقييم السنوي لأدائك	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

### الشكل رقم 17 يوضح طرق تحديد الإحتياجات التدريبية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

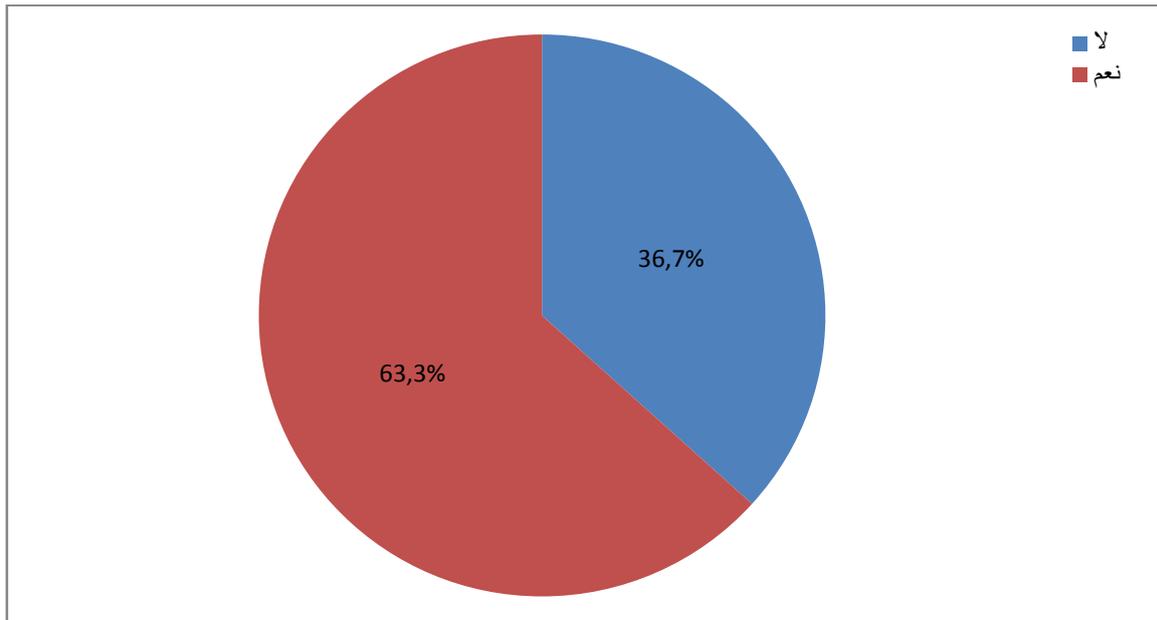
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة يتم بقرار من المؤسسة بنسبة 66.6% لأن المؤسسة هي المختصة في تحديد الإحتياجات التدريبية ثم تليها تحليل الإحتياجات التدريبية وبناءا على التقييم السنوي لأدائك بنسبة 16.7% وهذا راجع للمؤسسة لأنها الأدربالوظائف والأعمال والمهارات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد .

### الجدول رقم 17 يوضح مدى مطابقة الإحتياجات المقترحة مع الإحتياجات التدريبية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	11	36,7	36,7	36,7
نعم	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

### الشكل رقم 18 يوضح مدى مطابقة الإحتياجات المقترحة مع الإحتياجات التدريبية



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

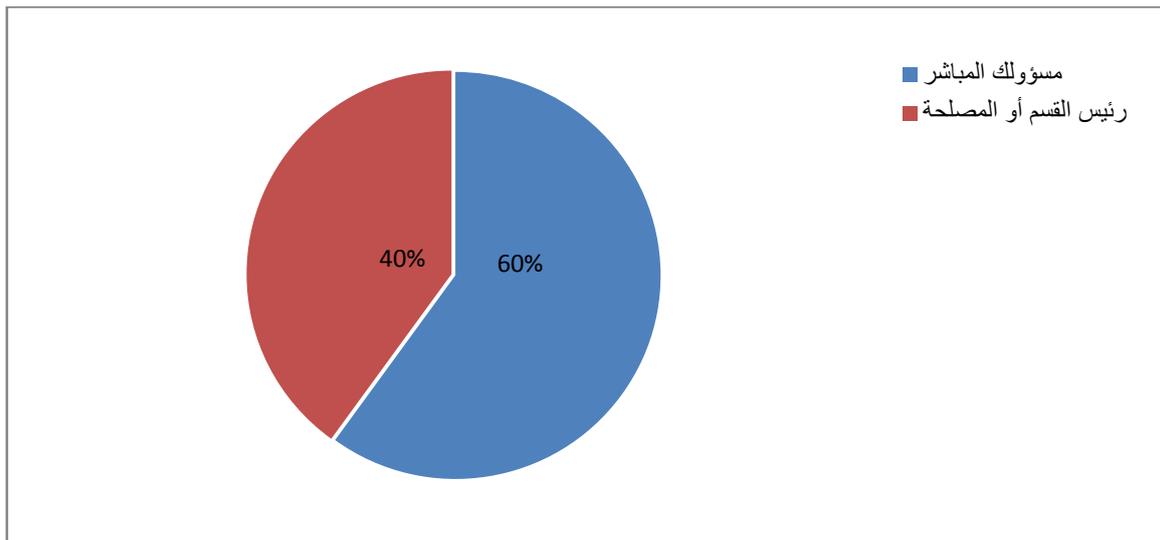
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الإجابة بـ نعم كانت 63.3% في حين الإجابة كانت بـ لا كانت بنسبة 36.7% وهذا يعني أن أغلب الإحتياجات المقترحة مطابقة تماما للإحتياجات التدريبية الخاصة بالموظفين وذلك حسب إختصاصاتهم ومستويات المهارة التي يمكن إستخدامها في ملئ الوظائف والأعمال التي يحتاجها العمل.

### الجدول رقم 18 يوضح المسؤول عن تحديد الإحتياجات التدريبية بالمؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مسؤولك المباشر	18	60,0	60,0	60,0
رئيس القسم أو المصلحة	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

### الشكل رقم 19 يوضح المسؤول عن تحديد الإحتياجات التدريبية بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول أعلاه.

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

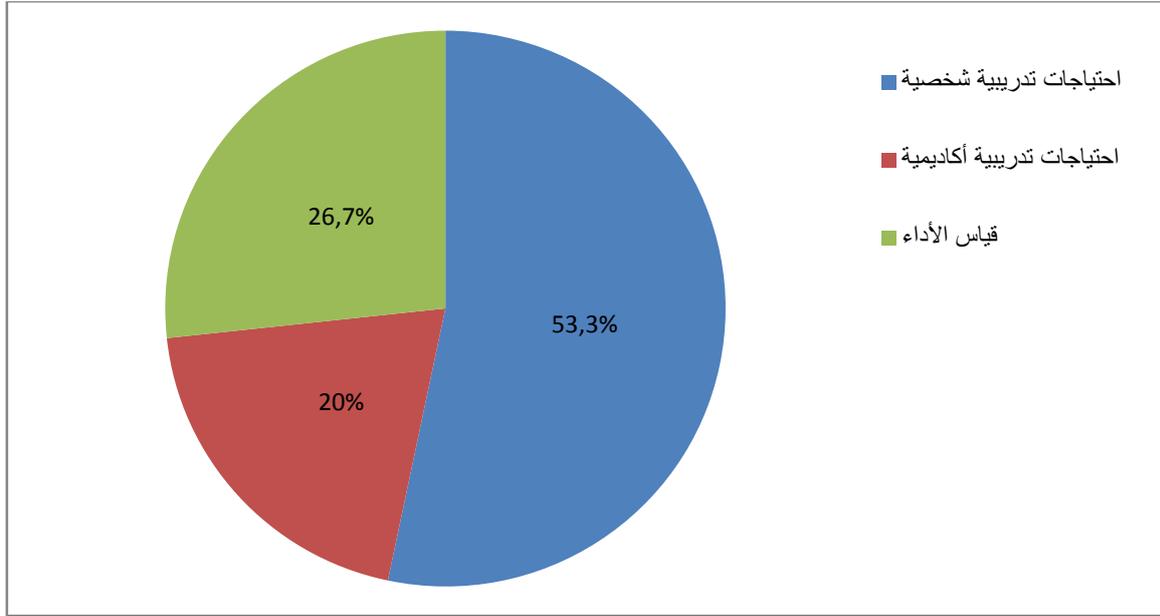
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة كانت بنسبة 60% من المسؤول المباشر و40% من رئيس القسم أو المصلحة ويعود ذلك أن المسؤول المباشر هو المختص والمسؤول في تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين لأن المسؤول المباشر هو الذي يعرف الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة ومدى ملائمة كل فرد للعمل القائم به .

### الجدول رقم 19 يوضح نوع الإحتياجات التدريبية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide احتياجات تدريبية شخصية	16	53,3	53,3	53,3
احتياجات تدريبية أكاديمية	6	20,0	20,0	73,3
قياس الأداء	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم 20 يوضح نوع الإحتياجات التدريبية



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نوع الإحتياجات التدريبية التي بحاجة إليها الموظفين إحتياجات تدريبية شخصية بنسبة 53.3% وهذا دليل على أن تدريب الموظف يكون ضمن إختصاصه المهني وتليها قياس الأداء بنسبة 26.7% ثم إحتياجات تدريبية أكاديمية بنسبة 20% .

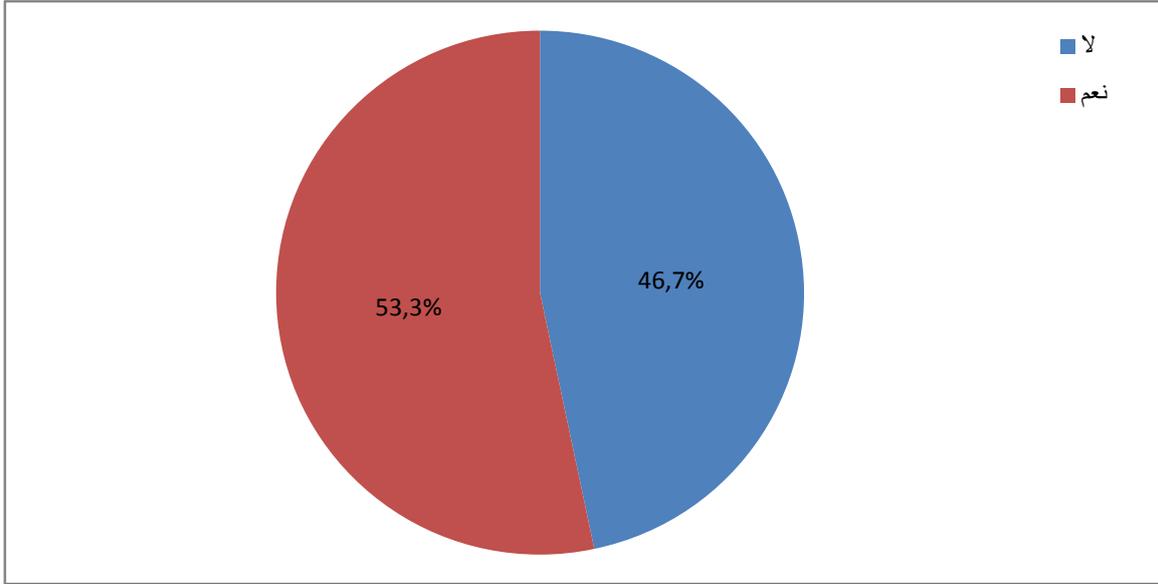
ج - استبيان حول تقييم التدريب:

الجدول رقم 20 يوضح تقييم العملية التدريبية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	14	46,7	46,7	46,7
نعم	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم 21 يوضح تقييم العملية التدريبية



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

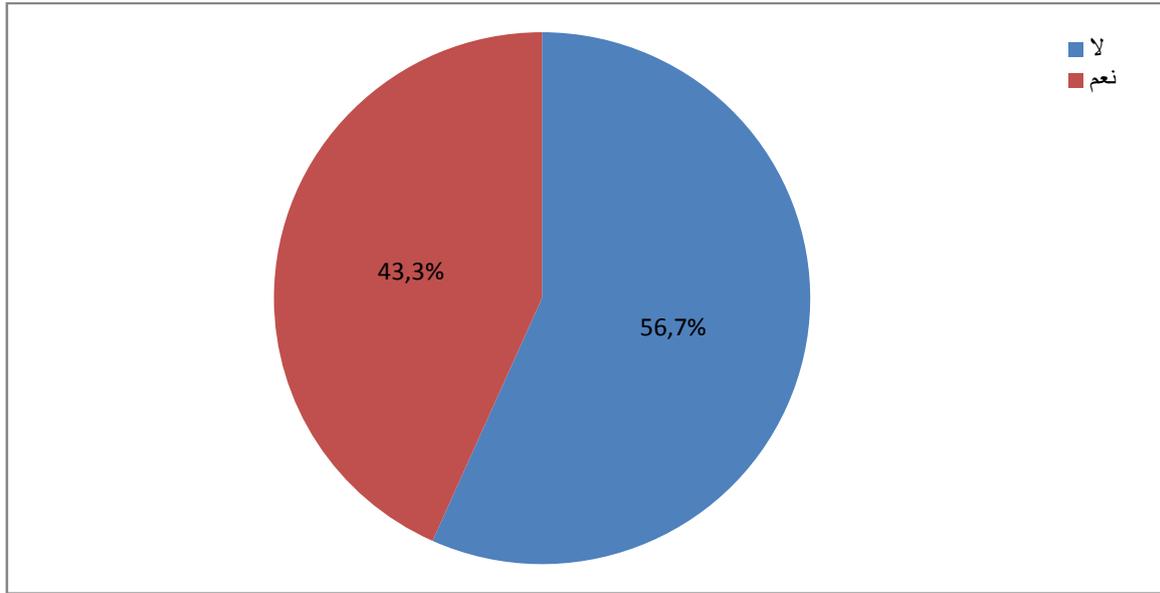
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الإجابة بـ نعم كانت 53.3% فيما ترى 46.7% من الموظفين أنه لم يتم تقييم العملية التدريبية في المؤسسة ، مما يعني أن المؤسسة تدرك ضرورة تقييم أداء الموظفين مما يعود بالفائدة على الموظفين والمؤسسة في نفس الوقت وهذا يعكس مدى إهتمام المؤسسة بالعملية التدريبية ومدى نجاح المؤسسة والأفراد من نشاط عملهم لما يعطي هذا التقييم التوضيح عن مدى تطورهما في العمل.

الجدول رقم 21 يوضح مدى ملائمة التدريب مع الإحتياجات التدريبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	17	56,7	56,7	56,7
	نعم	13	43,3	43,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم 22 يوضح مدى ملائمة التدريب مع الإحتياجات التدريبية



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

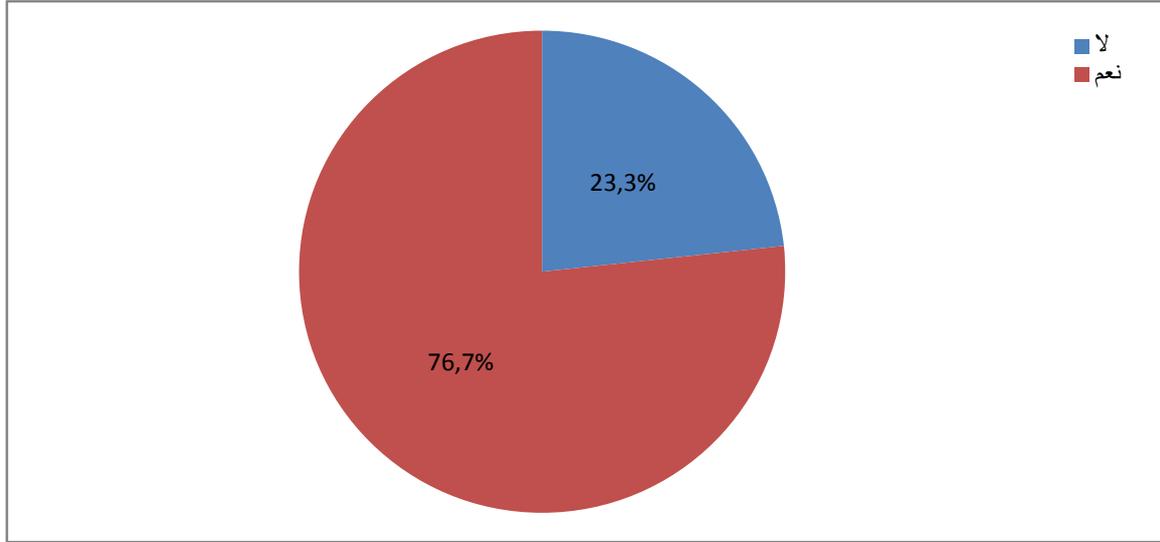
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الإجابة بـ لا كانت بـ 56.7% في حين الإجابة بـ نعم كانت بنسبة 43.3% وهذا يوضح أن أغلب الموظفين لم يتلقوا التدريب الذي يتماشى مع الإحتياجات التدريبية وذلك باعتبار هاته الأخيرة احتياجات فردية وإذا تحققت هذه الإحتياجات يكون تحقيق الأهداف للمؤسسة.

الجدول رقم 22 يوضح مدى إكتساب مهارات جديدة من خلال التدريب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	7	23,3	23,3	23,3
نعم	23	76,7	76,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم 23 يوضح مدى إكتساب مهارات جديدة من خلال التدريب



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

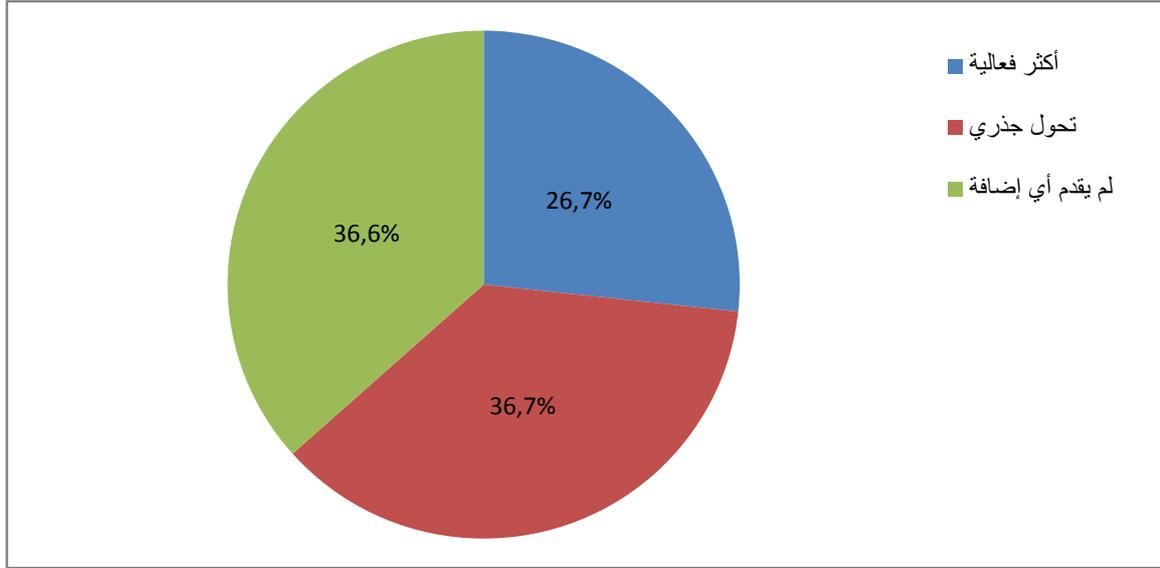
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الإجابة ب نعم كانت ب 76.7% في حين الإجابة ب لا كانت بنسبة 23.3% وذلك راجع لتحسين مستوى الموظف وكذلك إكتساب معارف ومهارات جديدة والتي ساهمت في التحكم بمهام منصب العمل بالإضافة الى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد بالإضافة إلى رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة.

الجدول رقم 23 يوضح معرفة المستوى المهني والمعرفي بعد التدريب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أكثر فعالية	8	26,7	26,7	26,7
تحول جذري	11	36,7	36,7	63,3
لم يقدم أي إضافة	11	36,6	36,6	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم 24 يوضح معرفة المستوى المهني والمعرفي بعد التدريب



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

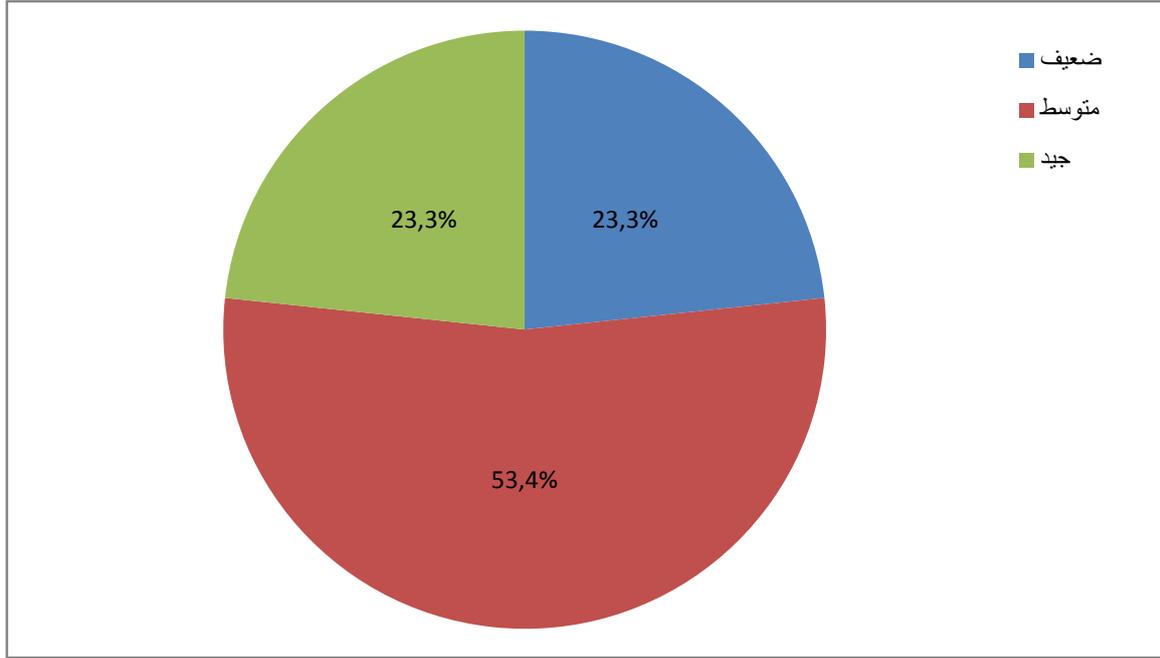
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن المستوى المهني والمعرفي بعد التدريب قد تحول جذريا بنسبة 36.7% ويعود ذلك إلى إكتساب معارف ومهارات جديدة بعد التدريب وذلك من خلال تغيير ملاحظة سلوك الأفراد بعد تحقيق أهداف المنظمة حيث يحقق التدريب أهدافه وهذا عن طريق عملية تنمية ثقافة الفرد التي تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد.

الجدول رقم 24 يوضح مردود الموظف بعد التدريب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ضعيف	7	23,3	23,3	23,3
متوسط	16	53,4	53,4	76,7
جيد	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم 25 يوضح مردود الموظف بعد التدريب



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

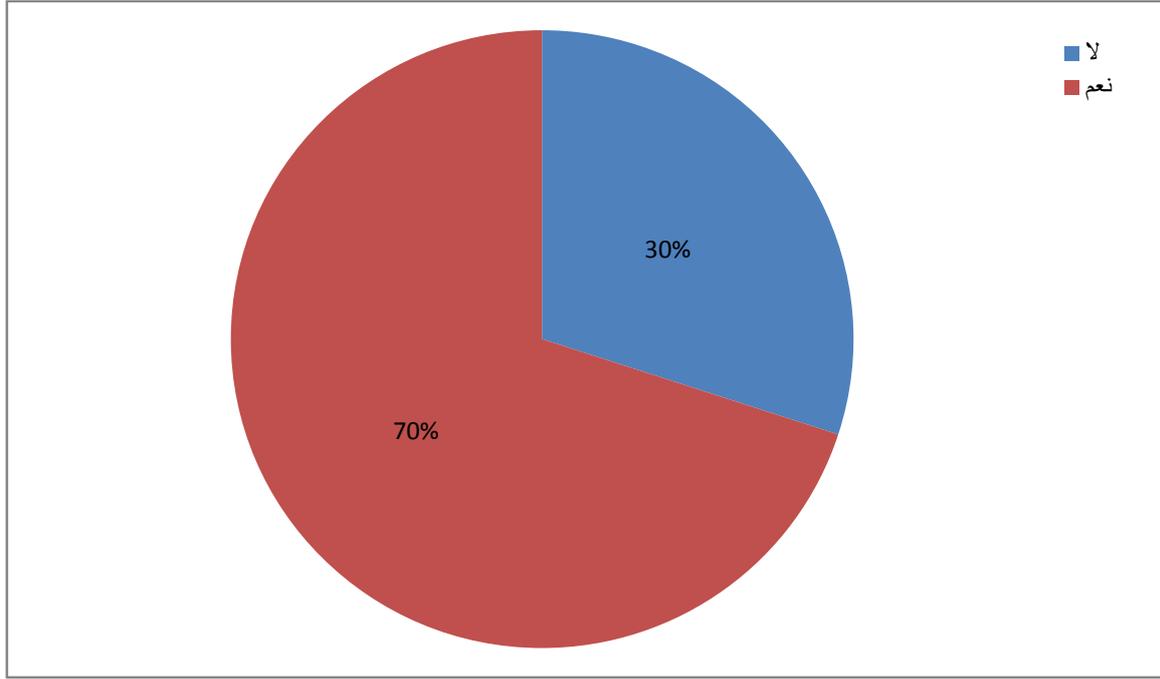
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن مردود الموظف بعد التدريب يعد متوسط بنسبة 53.4% وهذا راجع حسب الإمكانيات المقدمة في العملية التدريبية مثل تكلفة وسائل التدريب والأجهزة المساعدة بالإضافة إلى نقص الكفاءة لدى المديرين أو الخبراء الذين تستعين بهم المراكز التدريبية أو المؤسسات لمواجهة الاحتياجات التدريبية للموظفين.

الجدول رقم 25 يوضح مدى مساعدة التدريب على المبادرة في إقتراحات المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	9	30,0	30,0	30,0
نعم	21	70,0	70,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم 26 يوضح مدى مساعدة التدريب على المبادرة في إقتراحات المؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

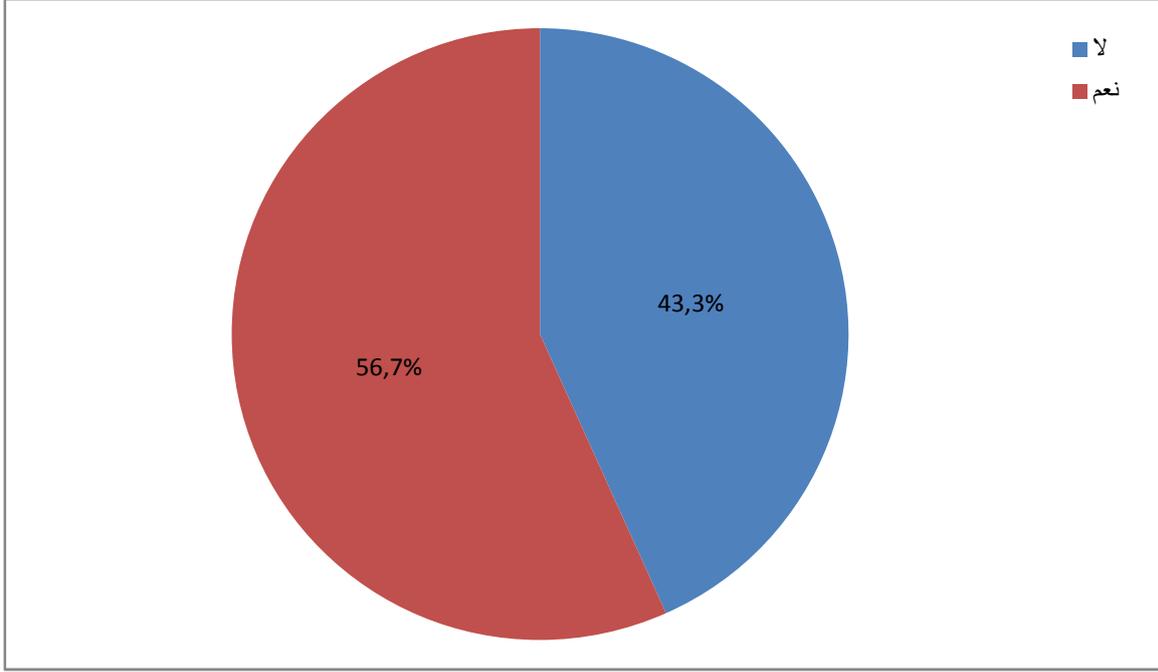
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الإجابة بـ نعم كانت بـ 70% في حين الإجابة بـ لا كانت بنسبة 30% وهذا راجع إلى أن التدريب ساعد كثيرا الموظفين في الرفع من كفاءاتهم ومهاراتهم كما ساعد في خلق إتجاهات إيجابية داخلية نحو المؤسسة وكذلك ساعد في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.

الجدول رقم 26 يوضح مدى إستفادة الموظف من التدريب لأكثر من منصب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا	13	43,3	43,3	43,3
نعم	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم 27 يوضح مدى إستفادة الموظف من التدريب لأكثر من منصب



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الإجابة بـ نعم كانت بـ 56.7% أما الإجابة بـ لا

كانت بنسبة 43.3% وهذا راجع لإستفادة أغلب الموظفين من التدريب المقدم لهم والذي من

خلاله إكتسبوا معارف ومهارات جديدة في تحسين كفاءاتهم ، كما أدى هذا التدريب إلى تحسين

العاملين في قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل بالإضافة إلى أنه يفتح المجال للعاملين نحو الترقية والتقدم

الوظيفي

من خلال تحليلنا للإجابات المقدمة من طرف الموظفين بالمؤسسة حول أسئلة الإستبيان نستنتج ما

يلي:

. معظم الموظفين بالمؤسسة من الذكور الذين يحملون شهادات جامعية.

. هناك عدد كبير من الموظفين قاموا بالتدريب عند إلتحاقهم بالمؤسسة وكان بأمر من المسؤول المباشر.

. أغلب الموظفين قد تحسن أداؤهم وزادت كفاءتهم ومهارتهم وهذا من خلال الدورات التي تنظمها

المؤسسة.

. المسؤول المباشر هو المسؤول عن تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة.

. أن المؤسسة تدرك ضرورة تقييم أداء الموظف مما يعود بالفائدة على الموظف والمؤسسة.

## الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

### خلاصة وإستنتاجات

من خلال هذا الفصل تبين لنا ان التدريب له دور كبير في تنمية قدرات الموظف وضمان التحسين وضمان التحسين المستمر للخدمة الصحية للمؤسسة العمومية ابن سينا بالخير حيث قامت الطالبة بوضع استبيان يتكون من مجموعة من الأسئلة تم توزيعها على أفراد المؤسسة ، وبعدها قامت بتحليلها ومعالجتها حيث توصلت إلى أن للتدريب دور فعال في تنمية الأفراد وتحسين قدراتهم ، كما له دور في تحسين الخدمات الصحية وضمان جودة عالية لها لذلك فالمؤسسة الصحية الجزائرية بحاجة لمزيد من التطوير ، وبالذات العنصر البشري وهذا يتم من خلال التدريب الذي أصبح ظاهرة ملحّة كمواكبة التطورات والتغيرات التي يشهدها الوقت الراهن .

تمكنا من خلال دراستنا لموضوع " استراتيجية التدريب الوظيفي على المستوى المحلي "

على أن التدريب ذو أهمية أساسية وهامة فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهلها مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها ، إذ بدوره يعمل على إكساب الموارد البشرية معارف و خبرات ومهارات جديدة ، والعمل على صقل هذه المعارف التي تعلموها في الحياة العملية ، وكذلك يعد وسيلة لزيادة إنتماء العاملين وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم في تنمية أنفسهم والرفع من معنوياتهم ، وكذا الإعتماد على قدراتهم كما يحقق لهم مزيدا من الآمال والإستقرار الوظيفي .

ان استراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المؤسسة ، بحيث يجب أن يعمل التدريب في إطار أكبر يشمل البرامج التدريبية على مستوى المؤسسة والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤا المستقبلية للمؤسسة ، ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة .

لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر إستثمار في رأس المال البشري ، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين أفراد مناسبين من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويدهم بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية .

من خلال هذه الدراسة وبالإعتماد على الإطار النظري للفصلين الأول والثاني يتضح أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد على تحسين مستوى خدماتها ، ويتم ذلك من خلال تدريب القوى العاملة ، وتهيئتهم للمساهمة في هذا التحسين ، وعلى ذلك استهدفت هذه الدراسة في الفصل

الثالث تسليط الضوء على الدور الذي يؤديه التدريب من أجل تنمية قدرات الأفراد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخيش .

وفيما يلي سيتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتقديم بعض الإقتراحات :

### 1. النتائج :

- يتوقف نجاح المؤسسة الصحية في نشاطاتها على ترقية معارف عمالها وتنمية قدراتهم ويتم هذا من خلال تبنيتها لسياسة التدريب المستمر

- ان تنمية الافراد حلقة مهمة في مدخل إدارة الجودة الشاملة وهذا يتحقق من خلال التدريب لضمان الخدمة

-وجود اهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية بتدريب موظفيها دارية منتها على أهميته وضرورته

-وجود اتجاهات قوية لدى مفردات العينة المستجوبة المؤسسة العمومية محل دراسة بصلاحيه التدريب لتحقيق الإرتقاء بالأداء وكفاءة الموظفين

-وجود قناعة كبيرة أن التدريب ليس امر روتيني في المؤسسة وأن له عائد يعود على الموظفين بالنفع

-أكدت اراء المعنين بالدراسة ان من الأهداف الأساسية للتدريب هو رفع وزيادة كفاءة وأداء الموظفين

-ان الموظفين بالمؤسسة لديهم قناعة بأن التدريب يحسن من كفاءتهم وادائهم خصوصاً بعد الدورة التدريبية

-لا يكفي القيام بالدورات التدريبية بل يجب تقييمها والسعي لتحسين الدورات التدريبية

2 - التوصيات :

في الختام يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة كمايلي :

-الاستمرارية في التدريب بدوره الفعال في تنمية الافراد

-الرفع من مستوى أداء الموظفين من خلال أداء برامج تدريبية تركز على تنمية مهارتهم وقدراتهم

-الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية وذلك بكونها أساس التخطيط للعملية التدريبية

-متابعة التدريب وتقييم المتدربين للتأكد من سير العملية التدريبية

-تنشيط دوافع التنمية واكتساب الخبرات والمهارات

-تكثيف الدورات التدريبية وتنويع الأساليب المستخدمة

-السعي الى جعل العملية التدريبية عملية مستمرة وذلك لمواكبة التطورات والمستجدات في المجالات

المختلفة وذلك بهدف تنويع المهارات والخبرات .

قائمة المصادر و المراجع

الكتب باللغة العربية :

1- إبراهيم مبروك السعيد , تدريب و تنمية إدارة الموارد البشرية, ط1 , دار الوفاء للطباعة و

النشر, مصر , 2006

2- أبو شيخة نادر احمد , إدارة الموارد البشرية , ط 1 , الأردن , دار الصفاء للنشر والتوزيع

سنة 2010 .

3- أبو نصر مبحث احمد , إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة , ط1 , مصر , مجموعة

النيل العربية , 2007 .

4- أحمد خليل القرعان , التعليم والتدريب المهني , ط 1 , دار البنان أبو عيد للنشر والتوزيع سنة

2009

5- انديرسون جيمس , صنع السياسات العامة , ط 2 , عمان , دار المسيرة للنشر والتوزيع , سنة

2012 .

6- بن دريدي منير بن احمد , استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب

, الحوافز) , ط1 , عمان , دار الابتكار للنشر والتوزيع , سنة 2016 .

7- جودة محفوظ احمد , إدارة الموارد البشرية , ط 1 , عمان , دار وائل للنشر والتوزيع , سنة

2010 .

8- حسونة فيصل , ادارة الموارد البشرية , الأردن , دار أسامة , سنة 2011 .

## قائمة المصادر و المراجع

9- حسين التهامي ، التفكير الابتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية ، ط1, القاهرة ,

دار الكتاب الحديث ، 2013

10- حمود خذير كاظم ، ياسين كاتب الخرشه ، إدارة الموارد البشرية , ط1 ، عمان ، دار المسيرة

للنشر والتوزيع ، سنة 2007

11- ديري زاهد محمد ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الأردن ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، سنة

2011.

12- ذرة عبد الباري إبراهيم والصباغ زهير نعيم ، ادراة الموارد البشرية للقرن الحادي

والعشرون ، ط1 ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، سنة 2008.

13- ساعاتي امين ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، سنة 1998 .

14- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، ط1، الأردن ، دار

مجدلاوي للنشر والتوزيع ، سنة 2006 .

15- الصيوفي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 , مصر , دار الفكر الجامعي ، 2007

16- عامر سامح عبد المطلب ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، ط1، عمان ، دار الفكر

ناشرون وموزعون ، سنة 2011 .

17- عباس انس عبد الباسط إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،

سنة 2011 .

18- عبد الرحمان بن عنتر ، إدارة الموارد البشرية (الأسس والمفاهيم والابعاد الاستراتيجية) ، ط1

، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، سنة 2010 .

19- عدمان مريزق ، تسيير الموارد البشرية ، الجزائر ، الجسور للنشر والتوزيع سنة2013 .

20- العزاوي مجن ، جودة التدريب الإداري ، ط 1 ،الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع ،سنة 2009 .

21- عقيلي احمد وصفيا ، إدارة الموارد البشرية للمنظور الاستراتيجي ، بيروت ، دار النهضة

العربية ، سنة 2002 .

22- الفهداوي فهمي خليفة ، السياسة العامة منظور كلي من البنية والتحليل ، ط1، عمان ،

دار المسيرة للتوزيع والطباعة ،سنة 2001 .

23- مارك لوغال -جان ،ادارة الموارد البشرية ، ط1، بيروت ،مجد المؤسسة الجامعية لدراسات

والنشر والتوزيع ،سنة 2008.

24- محمد فالخ صالح ، إدارة المواد البشرية ، ط 1 , عمان الأردن , دار الحامد للنشر و التوزيع

، 2004 ،

25- محمد نصرمها، العلوم السياسية بين الاصاله والمعاصرة ،الإسكندرية ،مركز الدالتا للطباعة

والنشر، سنة 2002

26- نجيب شويش مصطفى ، ادارة الموارد البشرية ،ط2 ، الأردن ، دارالشروق للنشر والتوزيع ،

سنة 2004.

## قائمة المصادر و المراجع

27- النصور زياد عبد الكريم ، الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية ، ط1،الأردن ،شركة دار

الاكاديميون للنشر والتوزيع ،سنة 2007 .

28- نوري منير وفريد كورتل, إدارة الموارد البشرية , ط 1 ،عمان ،مكتبة المجتمع العربي للنشر

والتوزيع ، سنة 2011 .

29- الهيتي خالد عبد الرحمان ، ادارة الموارد البشرية ، ط1،عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ،

سنة 2003 .

### المذكرات :

1-قديش أم الخير ، القيادة الإدارية و تأثيرها في رسم السياسات العامة ، ( مذكرة لنيل شهادة

ماستر في السياسات عامة و التنمية ) ، قسم العلوم السياسية ، جامعة مولاي الطاهر ، سعيدة (

2014 – 2015 ) .

2-عمرأوي نور الهدى ، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ، ( مذكرة لنيل شهادة

ماستر في إدارة أعمال الموارد البشرية ، قسم علوم إقتصادية ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

2015-2016) .

3-عبد الرزاق بن حليلة، التدريب والتنمية الإدارية ، لمذكرة لنيل شهادة الماستر في تنظيم سياسي

وإداري ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2016-

2017.

## قائمة المصادر و المراجع

4-موسي هالة , صبولة وسيلة, دور التدريب في تطوير العاملين (مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الاعمال الاستراتيجية) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية, جامعة اكلي محند او حاج, البويرة (2014 – 2015) .

### المجلات :

1- عثمان ياسين الرواف ، تطور مفاهيم علم السياسة تحديد ظاهرة السياسة ، الرياض ، مجلة العلوم الإدارية ، عدد 1

2- مجلة الداوي الشيخ ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، العدد 6 ، سنة 2008

### الجرائد الرسمية :

1-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 26 ، أمر رقم 133/66 مؤرخ في 07 جوان 1966 يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية

2-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 13 الامر 85-59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 ، المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية .

3-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 17 ، الامر 90 -11 المؤرخ في 21 افريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل .

4-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد 46 ، الامر ، 06 -03 المؤرخ في 15 جوان سنة 2006 المتعلق بالقانون الأساسي العام.

5-مرسوم رئاسي العدد 12 المؤرخ في 6 جوان 2014 المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى في الخارج

المواقع الكترونية :

1-تعريف التدريب ، موضوع نقلا عن الموقع:

[Http://www.mawdo3.com](http://www.mawdo3.com)

2-مراحل تقييم التدريب و التنمية نقلا عن الموقع:

[Http://www.mondedm.com](http://www.mondedm.com)

3-سارة نبيل, المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

[Http://www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)

الكتب باللغة الأجنبية

1-David Estonn. **Analyse de système pollitique**, paris, traduction de P .R Armand colin , 1974 .

2-Edwin B ,FILPPO , **Principles of personnel management 4th** , Newyork ,usa marwahill compagon , 1976 ,

3-Kermit Burely ,**four characteristics of an Effective training program That Allows Employees to learn best** ,chron ,retrieved Edited ,2017 .



وزارة التعليم ألعالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم : العلوم السياسية  
التخصص : إدارة محلية

استمارة إستبيان للطالبة حميدي أسماء لإنجاز مذكرة ماستر بعنوان "إستراتيجية

التدريب الوظيفي على المستوى المحلي " دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية لابن سينا

بالخير ، كما أننا نوكد على سرية المعلومات وأن هذا الإستبيان يخدم أغراض

علمية فقط .

السنة الجامعية : 2019/2018 م

المعلومات العامة

الجنس

العمر : من 25 سنة إلى 30 سنة  من 30 سنة إلى 35 سنة

من 35 سنة إلى 40 سنة  من 40 سنة إلى 45 سنة

المستوى التعليمي :

إبتدائي  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

الرتبة الإدارية : رئيس مصلحة  عون إدارة  متصرف إداري

عامل مهني

أ\_ استبيان حول واقع التدريب في المؤسسة

1\_ هل تلقيت تدريباً على مهنتك الحالية عند إلتحاقك بهذه المؤسسة ؟

نعم  لا

في حالة نعم ، أين كان ذلك :

\_ داخل المؤسسة

\_ في مركز مهني تابع للمؤسسة

\_ في مركز مهني مستقل

ما نوع التدريب الذي إستفدت منه في هذه المؤسسة؟

تدريب تخصصي

تدريب أكاديمي

تدريب ترقوي

على نفس الحال

ب) إستبيان حول تجديد الإحتياجات التدريبية

1\_ حسب رأيك هل لجوء المؤسسة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية لعمال يعود إلى :

رغبة المؤسسة في تنمية كفاءتها

وجود فجوة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة

تدني نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة

2\_ هل يتم تحديد الإحتياجات التدريبية في مؤسستكم عن طريق :

تحليل الإحتياجات التدريبية

قرار من المؤسسة

بناء على التقييم السنوي لأدائك

3\_ حسب رأيك هل الإحتياجات المقترحة من طرف المعنيين بذلك مطابقة لإحتياجات التدريبية؟

نعم  لا

4\_ من المسؤول عن تحديد هذه الإحتياجات التدريبية في المؤسسة التي تعمل بها

\_\_ مسؤولك المباشر

\_\_ رئيس القسم أو المصلحة

5\_ ما نوع الإحتياجات التدريبية التي أنت بحاجة إليها؟

\_\_ إحتياجات تدريبية تخصصية

\_\_ إحتياجات تدريبية أكاديمية

\_\_ قياس أداء

ج)\_ إستبيان حول تقييم التدريب

1\_ هل يتم تقييم العملية التدريبية في مؤسستكم؟

\_\_ نعم  لا

2\_ حسب رأيك هل التدريب الذي تلقيته يتماشى مع الإحتياجات التدريبية؟

\_\_ نعم  لا

3\_ هل التدريب الذي تلقيته ساعدك على إكتساب مهارات جديدة ساهمت في تحكّمك أكثر

بمهام منصب عملك؟

\_\_ نعم  لا

4\_ كيف ترى الآن مستواك المهني والمعرفي بعد التدريب؟

\_\_ أكثر فعالية

تحول جذري

لم يقدم أي إضافة

5\_ هل مردودك بعد التدريب يعد؟

جيد

متوسط

ضعيف

6\_ هل ساعدك التدريب على المبادرة في إعطاء إقتراحات وحلول لمؤسستك؟

نعم  لا

7\_ هل التدريب الذي إستفدت منه يؤهلك للعمل في أكثر من منصب؟

نعم  لا

3\_ هل إستفادتك من التدريب جاء بناء على :

طلبك الشخصي

مسؤولك المباشر

مصلحة التكوين

4\_ هل تعمل في نفس الإختصاص الذي تلقيته عليه تدريباً؟

نعم  لا

5\_ هل تعمل في نفس الإختصاص الذي تلقيت عليه تدريباً؟

نعم  لا

6\_ في حالة نعم هل ساهم ذلك في زيادة كفاءتك و مهاراتك ؟

نعم  لا

7\_ هل ترى أنك بحاجة إلى فترة تدريبية جديدة ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم لماذا ؟

\_ للحفاظ على منصب عملي

\_ لتحسين الأداء وتنمية القدرات

\_ للحصول على ترقية

8\_ حسب خبرتك في هذه المؤسسة ، هل الاهتمام بمجال التدريب :

\_ في تزايد

\_ في تراجع

الأحد 2 رجب عام 1405 هـ  
الموافق 24 مارس سنة 1985 م



العدد 73  
السنة الثانية والعشرون

الجمهورية الجزائرية  
الديمقراطية الشعبية

# الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية . قوانين . أوامر ومراسيم  
قرارات مقررات . مناشير . إعلانات وبلغات

الإدارة والتحرير الإماتة العامة للحكومة الطبع والاشتراكات إدارة المطبعة الرسمية	تخارج الجزائر	لوائح داخل الجزائر المقسوم صوبها	الاشتراكات الاشتراكية
	صفحة	صفحة	النسخة الاصلية والنسخة الاصلية وبرمجتها
	150 درج 300 درج بما فيها نفقات الارسلات	100 درج 200 درج	
7 و 9 و 13 شارع عبد القادر بن مبارك - الجزائر الهاتف : 05 . 18 . 63 الى 17 ح ج ب 50 - 3200			

نسخة النسخة الاصلية لادارة درج لمن النسخة الاصلية وبرمجتها الاور 5 درج لمن العدد نسنتين السابقة : حسب التسميرة . وسلم الفهارس  
مجانا للمشاركين . المطلوب منهم ارسال لوائح الورق الاخيرة عند نجهت بد اشتراكاتهم والاعلام بمطالبهم . يؤدي عن تغيير العنوان 3000 درج لمن  
التشتر على اسماء 20 درج الصلور .

## فهرس

### مراسيم تنظيمية

مرسوم رقم 85 - 58 مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 يتعلق بتعويض الخبرة . 332	مرسوم رقم 85 - 59 مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 يتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية . 333
مرسوم رقم 85 - 60 مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 يحدد اجراءات التطبيق الفوري للمرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 والمتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية . 359	

## الفصل الثالث

## التثبيت

المادة 48 : يتوقف التثبيت المنصوص عليه في المادة 58 من القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في 5 غشت سنة 1978 المذكور أعلاه، على التسجيل في قائمة التأهيل للوظيفة، اثر انقضاء المدة التجريبية، وتضبط هذه القائمة لجنة بناء على تقرير الرئيس السلمي، أو بناء على نتيجة الامتحانات أو الاختبارات المهنية، أو على أساس هذيع المنصرين.

تحدد القوانيع الاساسية الخاصة تكويح اللجان وكيفيات التثبيت. وتشتمل اللجان على هده متساو مع ممثلي الموظفين المنتخبين وممثلي المؤسسة أو الادارة العمومية المعنية.

المادة 49 : يتم تثبيت المعنى اذا أعربت اللجنة عن موافقتها حسب الحالة، بقرار أو بمقرر تتخذه السلطة أو الهيئة التي لها صلاحية التمييز.

ويخضع القرار أو المقرر المتضمن التثبيت لتأشيرة أجهزة الرقابة القانونية التي يجب عليها أن تبت خلال الايام الخمسة عشر (15) يوما الموالية لتاريخ قيام المصالح المسيرة بإيداع الملف لدى الاجهزة المذكورة.

المادة 50 : يتعين على المصلحة المسيرة أن تفتح لكل موظف ملفا فرديا يشتمل على جميع الوثائق التي تههم وضعيته الادارية، ويجب أن تكون هذه الوثائق مسجلة ومرقمة ومرتببة.

كما تدرج في ملف المعنى مقررات العقوبات التأديبية. ويمكن سحبها منه حسب الشروط التي يحددها التنظيم المعمول به وهذا القانون الاساسي النموذجي.

المادة 51 : تنشر جميع المقررات التي تتضمن تثبيت الموظفين وترقيتهم، وحركة انتقالهم، وانهاء مهامهم حسب الشروط التي تحددها القوانين الاساسية الخاصة، وتبلغ لهم في جميع الحالات.

الباب الرابع  
التكوين والترقية

## الفصل الاول

التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات

المادة 52 : عملا بالمادة 172 من القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في 5 غشت سنة 1978 المذكور أعلاه، يتعين على المؤسسات والادارات العمومية، بغية تحسين مردود المصالح العمومية وضمان الترقية الداخلية للموظفين، أن تقوم بما يأتي :

- تتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسينا دائما وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية،  
- تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها،

- تنجز أو تشارك في انجاز الاعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة العمومية.

وتحدد بمرسوم كيفيات تطبيق أحكام هذه المادة.

المادة 53 : يتمتع أعضاء جيش التحرير الوطني والمنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطني وأرامل الشهداء وأبنائهم بأولوية القبول في دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات المنصوص عليها في المادة السابقة.

## الفصل الثاني

## الترقية

المادة 54 : عملا بالمادة 117 من القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في 5 غشت سنة 1978 المذكور أعلاه، تتمثل الترقية في الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي.

وتترجم اما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك.

تجرى الترقية حسب القواعد العامة الواردة في هذا القانون الاساسي النموذجي ووفق الكيفيات التي تحددها القوانين الاساسية الخاصة.

الذي يشترطه القانون الاساسى الخاص المنطبق على السلك الاصلى.

المادة 59 : يستفيد الموظف الذي يمارس عمله فى بعض مناطق التراب الوطنى، تخفيضاً فى الاقدمية للالتحاق بالمنصب الاعلى، حسب الشروط والاشكال المقررة فى التنظيم المعمول به.

المادة 60 : يستفيد أعضاء جيش التحرير الوطنى والمنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطنى كما ورد تحديدهم فى التنظيم المعمول به، وكذلك أرامل الشهداء تخفيض ثلث الاقدمية المطلوبة للالتحاق بالسلك الاعلى عن طريق الامتحان المهنى.

### الباب الخامس التصنيف والاجر

#### الفصل الاول التصنيف

المادة 61 : تنشأ لجنة تصنيف لدى السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، لضمان تطبيق المادة 104 من القانون رقم 78 - 12 المؤرخ فى 5 غشت سنة 1978 المذكور أعلاه.

المادة 62 : تطلق تسمية «لجنة التصنيف» على لجنة تصنيف مناصب العمل والوظائف وأسلاك قطاع المؤسسات والادارات العمومية، وترأسها السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، وتتكون من ممثلى الجهات الآتى ذكرها :

- حزب جبهة التحرير الوطنى،
- الوزير المكلف بالمالية،
- الوزير المكلف بالتخطيط،
- الوزير المكلف بالعمل،
- الامين العام للاتحاد العام للعمال الجزائريين،
- المؤسسة المعنية أو الوزير المعنى.

ويمكن لجنة التصنيف أن تستعين بأى شخص ترى فائدة فى الاستعانة به حسب الشروط المحددة

المادة 55 : تتم الترقية حسب الكيفيات الآتية :  
- عن طريق المسابقات أو الامتحانات المهنية التى تنظم، ان اقتضى الحال، عقب تدريب للتكوين أو لتحسين المستوى،

- بالاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض شروط الاقدمية، ويثبتون الخبرة المهنية الكافية، عن طريق التسجيل فى جدول سنوى للترقية، بعد استشارة لجنة الموظفين،

- على أساس الشهادات، من بين الموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات المطلوبة، فى حدود الوظائف الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد.

المادة 56 : يتمتع الموظفون الذين لهم مؤهلات وشهادات تسمح لهم أن يلتحقوا بسلك أعلى فى فرعهم المهنى، بحق الاولوية فى الاستفادة من التدابير الواردة فى المادة السابقة.

المادة 57 : يمكن الموظف أن يحصل على ترقية استثنائية اذا أثبت تأهيلا خاصا.

يقدر التأهيل بعد الاطلاع على ملف المعنى، وعلى تقرير المصلحة المسيرة، واستشارة لجنة الموظفين قانونا.

ومهما يكن الامر، فان التعيينات التى تتم بناء على التأهيل، لا يمكن أن تتجاوز 5 ٪ من عدد المناصب المطلوب شغلها.

تبين القوانين الاساسية الخاصة بدقة الرتب والاسلاك التى يمكن أن تطبق عليها هذه الترتيبات.

المادة 58 : يمكن أن تخفض الاقدمية المنصوص عليها فى القوانين الاساسية الخاصة بالالتحاق بالسلك الاعلى، عن طريق الامتحان المهنى، أو الترقية الداخلية بعد التسجيل فى قائمة التأهيل، بسنة عن كل سنة تكوين عام أو متخصص له علاقة بالفرع المهنى، وبسنة عن كل سداسى فى الدراسات الجامعية التى تأتى بعد البكالوريا. ويقدر هذا التخفيض فى الاقدمية انطلاقا من مستوى التكوين

**المادة 32 :** للموظف الحق، بعد أداء الخدمة، في راتبه.

**المادة 33 :** للموظف الحق في الحماية الاجتماعية والتقاعد في إطار التشريع المعمول به.

**المادة 34 :** يستفيد الموظف من الخدمات الاجتماعية في إطار التشريع المعمول به.

**المادة 35 :** يمارس الموظف الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به.

**المادة 36 :** يمارس الموظف حق الإضراب في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما.

**المادة 37 :** للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والعموية.

**المادة 38 :** للموظف الحق في التكوين وتصيين المستوى والترقية في المرتبة خلال حياته المهنية.

**المادة 39 :** للموظف الحق في العطل المنصوص عليها في هذا الأمر.

### الفصل الثاني

#### واجبات الموظف

**المادة 40 :** يجب على الموظف، في إطار تبادلية مهامه، احترام سلطة الدولة وفرض احترامها وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

**المادة 41 :** يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز.

**المادة 42 :** يجب على الموظف تجنب كل فعل يتناقض مع طبيعة مهامه و لو كان ذلك خارج النطاق.

كما يجب عليه أن يتسم في كل الأحوال بسلوك لائق ومحترم.

**المادة 43 :** ينسحب الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم، ولا يمكنهم ممارسة نشاط مربح في إطار خاص مهما كان نوعه.

غير أن يرحس للموظفين بممارسة مهام التكوين أو التعليم أو البحث كنشاط ثانوي ضمن شروط ووفق كفايات تحددها عن طريق التنظيم.

كما يمكنهم أيضا إنتاج الأعمال العلمية أو الأدبية أو الفنية.

وفي هذه الحالة، لا يمكن الموظف ذكر صفته أو رتبته الإدارية بمناسبة نشر هذه الأعمال، إلا بعد موافقة السلطة التي لها صلاحيات التعيين.

**المادة 44 :** يرفع الموظف عن أحكام العقوبة الأولى من المادة 43 أعلاه، يمكن الموظفين المستعدين إلى أسلاك استاذة التعليم العالي والباحثين وكذا أسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين، ممارسة نشاط مربح في إطار خاص يوافق تخصصهم.

تسهر السلطة المؤهلة على ضمان مصلحة الخدمة وتتخذ أي إجراء مناسب إذا اقتضت الحاجة ذلك.

تحدد شروط وكيفية تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 45 :** يمنع على كل موظف، مهما كانت وظيفته في السلم الإداري، أن يمتلك داخل المغرب الوطني أو خارجه، مباشرة أو بواسطة شخص آخر، سائبة مفعلة من المصادق، محال من طبيعتها أن تؤثر على استقلاليتها أو تشكل سائقا للقيام بمهنة بصفة عادية في مؤسسه تخضع إلى رقابة الإدارة التي ينتمي إليها أو لها صلة مع هذه الإدارة، وذلك تحت طائلة تعرضه للعقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي.

**المادة 46 :** إذا كان زوج الموظف يمارس بصفة مهنية، نشاطا خاصا مربحا، يجب على الموظف التصريح بذلك للإدارة التي ينتمي إليها وتتخذ السلطة المختصة، إذا اقتضت الضرورة ذلك، التدابير الكفيلة بالحفاظ على مصلحة الخدمة.

بعد عدم التصريح خطأ مهنيا يعرض مرتكبه إلى العقوبات التأديبية المنصوص عليها في المادة 163 من هذا الأمر.

**المادة 47 :** كل موظف مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه.

لا يعفى الموظف من المسؤولية المنوطة به بسبب المسؤولية الخاصة بمروءيته.

**المادة 48 :** يجب على الموظف الالتزام بالسرية المهنية، ويمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة بسورتها أو أي حدث أو خبر علم به أو طلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه، ما عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة، ولا يتحرر الموظف من واجب السرية المهنية إلا بترخيص مكتوب من السلطة السليمة المؤهلة.

**المادة 49 :** على الموظف أن يسهر على حماية الوثائق الإدارية وعلى أمنها.

يمنع كل إخفاء أو تحويل أو إتلاف للوثائق أو المستندات أو الوثائق الإدارية ويعرض مرتكبها إلى عقوبات تأديبية دون المساس بالمتابعات الجزائية.

الأحد 20 جمادى الثانية عام 1427 هـ

العدد 46

الموافق 16 يوليو سنة 2006 م

السنة الثالثة والأربعون



الجمهورية الجزائرية  
الديمقراطية الشعبية

# الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، ومراسيم  
قرارات وآراء، مقررات، منشور، إعلانات وبلاعات

<p>الإدارة والتحرير الامانة العامة للحكومة WWW.JORADP.DZ</p> <p>الطبع والاشتراك المطبعة الرسمية</p> <p>حي البساتين، بئر مراد رايس، ص ب 376 - الجزائر - مطبعة الهاتف : 021.54.35.06 إلى 09 021.65.64.63 الفاكس : 021.54.35.12 ج ب 3200-50 الجزائر Télex : 65 180 IMPOF DZ بنك الفلاحة والتنمية الريفية KG 68 0007 300.300 حساب العملة الأجنبية للمشتركين خارج الوطن بنك الفلاحة والتنمية الريفية 060.320 0600.12</p>	<p>الجزائر تونس المغرب ليبيا موريتانيا</p>	<p>بلدان خارج دول المغرب العربي</p>	<p>الاشتراك سنوي</p>
<p>حي البساتين، بئر مراد رايس، ص ب 376 - الجزائر - مطبعة الهاتف : 021.54.35.06 إلى 09 021.65.64.63 الفاكس : 021.54.35.12 ج ب 3200-50 الجزائر Télex : 65 180 IMPOF DZ بنك الفلاحة والتنمية الريفية KG 68 0007 300.300 حساب العملة الأجنبية للمشتركين خارج الوطن بنك الفلاحة والتنمية الريفية 060.320 0600.12</p>	<p>سنة</p> <p>2675,00 د.ج</p> <p>5350,00 د.ج</p> <p>تراو عليها نقلات الإرسال</p>	<p>سنة</p> <p>1070,00 د.ج</p> <p>2140,00 د.ج</p>	<p>النسخة الأصلية .....</p> <p>النسخة الأصلية وترجمتها .....</p>

ثمن النسخة الأصلية 13,50 د.ج  
ثمن النسخة الأصلية وترجمتها 27,00 د.ج  
ثمن العدد المعتاد في السنين السابقة حسب التسعيرة.  
وتسلم الفهارس مجاناً للمشتركين.  
المطلوب إرفاق الغبلة إرسال البريدة الأخيرة سواء لتجديد الاشتراكات أو للاحتجاج أو لتغيير العنوان.  
ثمن النشر على أساس 60,00 د.ج للسطر.

- تكاليف فائض وزن أمتعة قدره تسعون (90) كيلو غراما، بعد انتهاء التكوين والرجوع النهائي إلى الجزائر،

- مصاريف طبع المذكرة أو الأطروحة الجامعية.

- عند الاقتضاء، في حالة وفاة المستفيد، تمنح تكاليف نقل جثمان الفقيد إلى الوطن وتذكرة سفر ذهابا وإيابا لأحد أقاربه من الدرجة الأولى.

**المادة 13 :** إذا لزم على المستفيد أن يتابع تدريباً في إطار دراساته، فإن مصاريف المشاركة تتحملها ميزانية الدولة إذا لم تكن هذه المصاريف مكفولة مالياً من الطرف الأجنبي.

ومهما يكن من أمر، وبشرط الحصول على الموافقة المسبقة من الإدارة أو المؤسسة المعنية، لا يستفيد المعنوح من هذا التكفل إلا لفترة لا تتعدى سنة واحدة (1) من التكوين.

**المادة 14 :** يتقاضى المستفيد من منحة مقدمة من دولة أو هيئة أجنبية يكون مبلغها أقل من المنحة الدراسية المحددة في المادة 12 من هذا المرسوم، منحة تكميلية.

وفي حالة التوقيف المؤقت للمنحة من قبل الطرف الأجنبي، فإنه يمكن تعديل صرف مبلغ المنحة التكميلية بعد الموافقة المسبقة من الإدارة أو المؤسسة المعنية، لمدة لا تتجاوز اثني عشر (12) شهراً.

**المادة 15 :** يمكن الإدارات والمؤسسات العمومية، عند الضرورة، إبرام اتفاقيات و/أو اتفاقات شراكة مع البلدان المستقبلة للتكفل بالمصاريف المتعلقة بتسيير ملفات الخدمات الجامعية والمتابعة البيداغوجية والعلمية للمرشحين الذين يستوفون مسبقاً شروط الانتقاء للتكوين الإقليمي في الخارج المنصوص عليها في المواد 27 و28 و29 و30 من هذا المرسوم.

تسجل المصاريف المذكورة أعلاه، في ميزانية وزارة الشؤون الخارجية حسب الكيفيات المنصوص عليها في المادة 52 من هذا المرسوم.

**المادة 16 :** يجب على المستفيدين من منحة التكوين الإقليمي في الخارج اكتساب عقد تكوين مع الإدارة أو المؤسسة المعنية، تلزمهم باحترام بنود التعاقد، ولا سيما تلك المتعلقة بما يأتي :

- إجبارية الحصول على نتائج،
- العودة إلى الإدارة أو المؤسسة المرسله بعد إنهاء التكوين،

استدعاء أوليائهم للعودة إلى الإدارة المركزية والحاصلون على تسجيل أو تسجيل أولي قصد الحصول على شهادة التطور الأول للسنة الجامعية الجارية أو السنة الجامعية المقبلة.

**المادة 9 :** يتعين على الإدارات المعنية إبلاغ وزارة الشؤون الخارجية، بصورة آلية، بقائمة الأشخاص الذين استدعوا للنشاط في الخارج واستفاد أبناؤهم من منحة دراسية.

ويتعين على وزارة الشؤون الخارجية إعلان توقيف المنحة فور استدعاء ولي المرشح لممارسة نشاطه في الخارج.

**المادة 10 :** تستفيد من تحسين المستوى في الخارج الأصناف الآتية :

- الأساتذة الباحثون والأساتذة الباحثون الاستشفائيون الجامعيون والباحثون الداعمون الذين يحضرون أطروحة الدكتوراه.

- الطلبة غير الأجراء المسجلون في الدكتوراه والطلبة المسجلون في السنة الثانية ماستر أو ماجستير والطلبة المقيعون في العلوم الطبية في طور التكوين.

- مستخدمو الإدارات والمؤسسات العمومية الذين يتم انتقاؤهم من بين الكفاءات والحاصلون، على الأقل، على شهادة جامعية.

### الفصل الثالث

#### الحقوق والواجبات

**المادة 11 :** يحتفظ الأساتذة الباحثون والأساتذة الباحثون الاستشفائيون الجامعيون والباحثون الداعمون ومستخدمو الإدارات والمؤسسات العمومية الذين استفادوا من تكوين إقليمي في الخارج، في الجزائر براتبهم الرئيسي أو أجرهم القاعدي مع المنح العائلية باستثناء العلاوات والمنح التي تكافئ المرودية.

**المادة 12 :** للمستفيد من التكوين الإقليمي في الخارج الحق في تكفل الإدارة أو المؤسسة المعنية بما يأتي :

- مصاريف التكوين،
- الحماية الاجتماعية،
- مصاريف النقل ذهاباً وإياباً من الجزائر إلى البلد المستقبلي مرة واحدة في السنة، بالطريقة الأكثر اقتصادية،

- اكتساب الجوانب العلمية والتكنولوجية الجديدة في المجالات الدقيقة المتقدمة.

- اكتساب المعارف والتقنيات الضرورية لايتكار نشاط مهني أو عصريته.

- تحسين المعارف في إطار التكوين المتواصل وتنويعها وتحسينها.

- التأهيل على استعمال تجهيزات جديدة أو القيام بنشاطات جديدة.

- المشاركة في ملتقيات أو لقاءات علمية وتقنية من أجل المساهمة في تطوير الإدارة أو المؤسسة المعنية.

**المادة 34 :** ينظم تحسين المستوى في الخارج في المجالات ذات الأهمية الأكيدة للإدارة أو المؤسسة المعنية.

**المادة 35 :** يشتمل تحسين المستوى في الخارج على ما يأتي:

- تداريب تحسين المستوى.

- الإقامة العلمية قصيرة المدى ذات مستوى عال.

- المشاركة في التظاهرات العلمية.

**المادة 36 :** تنظم تداريب تحسين المستوى في الخارج لفائدة الأصناف الآتية:

- الأساتذة الباحثين والأساتذة الباحثين الاستشفائيين الجامعيين والباحثين الدائمين الذين يحضرون أطروحة الدكتوراه.

- الطلبة غير المسجلين في الدكتوراه والطلبة المسجلين في السنة الثانية ماستر أو ماجستير والطلبة المقيمين في العلوم الطبية في طور التكوين.

- المستخدمين الإداريين والتقنيين في الإدارات والمؤسسات العمومية.

**المادة 37 :** تنظم الإقامات العلمية قصيرة المدى ذات المستوى العالي لفائدة الأساتذة الباحثين والأساتذة الباحثين الاستشفائيين الجامعيين والباحثين الدائمين من مصف الأستاذية.

**المادة 38 :** تنظم المشاركة في التظاهرات العلمية لفائدة الأساتذة الباحثين والأساتذة الباحثين الاستشفائيين الجامعيين والباحثين الدائمين والطلبة المسجلين في الدكتوراه ومستخدمي الإدارات والمؤسسات العمومية.

- أن يكون مسجلا في الجزائر لتحضير أطروحة دكتوراه.

- أن يشتمل أقدمية سنة واحدة (1) من الخدمة الفعلية، وأن يكون مرسما.

- أن يتم اقتراحه من طرف مؤسسته بعد انتقاء من طرف الهيئات العلمية المزهلة.

- أن يقدم رسالة استقبال مسلمة من مؤسسة جامعية أو بحثية أجنبية معترف بها تتوفر على قدرات علمية وتكنولوجية عالية.

- أن يقدم برنامجا للدراسات والبحث في فترة التكوين في الخارج، يؤشر عليه المشرف على الأطروحة.

**المادة 29 :** يجب على مستخدمي الإدارات والمؤسسات العمومية لكي يكونوا مترشحين للتكوين الإقليمي في الخارج، ما يأتي:

- أن يشيخوا أقدمية ثلاث (3) سنوات من الخدمة الفعلية عند تاريخ الذهاب للتكوين.

- أن يستوفوا الشروط والمقاييس المحددة من طرف اللجنة الوطنية.

- أن يستوفوا الشروط والمقاييس التي يتطلبها التكوين المقرر.

- أن تقرحهم إدارتهم أو مؤسساتهم.

**المادة 30 :** زيادة على الشروط المنصوص عليها في المواد 27 و28 و29 من هذا المرسوم، يجب على المترشح للتكوين الإقليمي في الخارج ما يأتي:

- أن يكون حاصلا على شهادة البكالوريا أو شهادة معترف بمعادلتها.

- أن لا يكون قد استفاد سابقا من منحة تكوين إقليمي في الخارج.

**المادة 31 :** ترسل قائمة المترشحين الذين تم انتقاؤهم من طرف لجنة الخبراء المذكورة في المادة 6 من هذا المرسوم، إلى اللجنة الوطنية من أجل الموافقة.

**المادة 32 :** تحدد كييفيات تطبيق المواد 27 و28 و29 من هذا المرسوم، سنويا، بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

#### الفصل الخامس

#### تحسين المستوى في الخارج

**المادة 33 :** يجب أن يهدف تحسين المستوى في الخارج، على الخصوص، إلى ما يأتي:

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
112	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
113	توزيع أفراد العينة للعمر	2
114	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3
115	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الإدارية	4
116	ممارسة تدريب موظف عند إلتحاقه بالمؤسسة	5
117	مكان التدريب	6
118	نوع التدريب في المؤسسة	7
119	المسؤول في إستفادة الموظف من التدريب	8
120	عمل الموظف في نفس الإختصاص الذي تلقى عليه التدريب	9
121	الإستفادة من دورة تدريبية أخرى في المؤسسة	10
122	المساهمة في زيادة الكفاءة و المهارات	11
123	مدى حاجة الموظف إلى دورة تدريبية جديدة	12
124	الغرض من هذه الدورة التدريبية	13
125	الاهتمام بمجال التدريب في المؤسسة	14
126	غرض لجوء المؤسسة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية	15
127	طرق تحديد الإحتياجات التدريبية	16
128	مدى مطابقة الإحتياجات المقترحة مع الإحتياجات التدريبية	17
129	المسؤول عن تحديد الإحتياجات التدريبية بالمؤسسة	18
130	نوع الإحتياجات التدريبية	19

<b>131</b>	تقييم العملية التدريبية	<b>20</b>
<b>132</b>	ملائمة التدريب مع الإحتياجات التدريبية	<b>21</b>
<b>133</b>	مدى إكتساب مهارات جديدة من خلال التدريب	<b>22</b>
<b>134</b>	معرفة المستوى المهني والمعرفي بعد التدريب	<b>23</b>
<b>135</b>	مردود الموظف بعد التدريب	<b>24</b>
<b>136</b>	مدى مساعدة التدريب على المبادرة في إقتراحات المؤسسة	<b>25</b>
<b>137</b>	مدى إستفادة الموظف من التدريب للعمل لأكثر من منصب	<b>26</b>

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
31	أهداف التدريب	1
112	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2
113	توزيع أفراد العينة للعمر	3
114	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4
115	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الإدارية	5
116	ممارسة تدريب موظف عند إلتحاقه بالمؤسسة	6
117	مكان التدريب	7
118	نوع التدريب في المؤسسة	8
119	المسؤول في إستفادة الموظف من التدريب	9
120	عمل الموظف في نفس الإختصاص الذي تلقى عليه التدريب	10
121	الإستفادة من دورة تدريبية أخرى في المؤسسة	11
122	المساهمة في زيادة الكفاءة والمهارات	12
123	مدى حاجة الموظف إلى دورة تدريبية جديدة	13
124	الغرض من هذه الدورة التدريبية	14
125	الاهتمام بمجال التدريب في المؤسسة	15
126	غرض لجوء المؤسسة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية	16
127	طرق تحديد الإحتياجات التدريبية	17
128	مدى مطابقة الإحتياجات المقترحة مع الإحتياجات التدريبية	18
129	المسؤول عن تحديد الإحتياجات التدريبية بالمؤسسة	19
130	نوع الإحتياجات التدريبية	20
131	تقييم العملية التدريبية	21
132	ملائمة التدريب مع الإحتياجات التدريبية	22
133	مدى إكتساب مهارات جديدة من خلال التدريب	23

<b>134</b>	معرفة المستوى المهني والمعرفي بعد التدريب	<b>24</b>
<b>135</b>	مردود الموظف بعد التدريب	<b>25</b>
<b>136</b>	مدى مساعدة التدريب على المبادرة في إقتراحات المؤسسة	<b>26</b>
<b>137</b>	مدى إستفادة الموظف من التدريب للعمل لأكثر من منصب	<b>27</b>

تهدف الدراسة إلى إستراتيجية التدريب ودوره الفعال في تدريب الموظفين وذلك من خلال تبيان مفهوم التدريب ومقوماته وأهدافه وطرقه بالإضافة إلى واقع التدريب الوظيفي في الجزائر وذلك من خلال المنظور القانوني للتدريب الوظيفي وهذا يخص الجانب النظري من الدراسة. أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد إعتمدت دراستنا على إستبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة وقد تم توزيعها على الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخير وقد إعتمدنا في تحليل بيانات الإستبيان على برنامج (SPSS) وكان تفرغ الإجابات في جداول بسيطة لإستخراج النتائج ثم الإستعانة في ذلك على النسب المئوية، بالإضافة إلى معرفة طرق وأنواع تدريب الموظفين في المؤسسة والتوصل إلى الهدف من هذا التدريب.

### الكلمات المفتاحية:

- إستراتيجية التدريب - التدريب الوظيفي

### Abstract:

The study aims at training strategy and its effective role in staff training and by reflecting the concept of training and its components ,objectives and methods in addition to the reality of career training in Algeriathrough a legal perspective for career training and this respect to the theoretical aspect of the study.

As for the practical side of our study has relied on a questionnaire that includes a set of questions has been distributed to Mozivin Foundation for Public Health has adopted neighborly Balkhther in the survey data analysis program (SPSS) The dump answers in simple tables to extract the results and then use it on percentages, as well as to learn methods and types of training of staff in the organization and to reach the goal of this training.

### keywords:

- Training strategy - Job training

## الفهرس

كلمة الشكر

الإهداء

أ	مقدمة .....
	الفصل الأول: إطار معرفي عام حول التدريب الوظيفي
2	المبحث الأول: ضبط مفهوم سياسيات التدريب .....
2	المطلب الأول: مفهوم السياسات : .....
7	المطلب الثاني : مفهوم التدريب : .....
10	المطلب الثالث : مفهوم سياسات التدريب .....
13	المبحث الثاني : خصائص و مقومات و أهداف التدريب الوظيفي : .....
13	المطلب الأول : خصائص التدريب : .....
15	المطلب الثاني : مقومات التدريب .....
18	المطلب الثالث : أهداف التدريب .....
23	المبحث الثالث :مراحل و معيقات التدريب الوظيفي و علاقته بالتكوين والرسكلة. ....
23	المطلب الأول : مراحل إعداد البرامج التدريبية . .....
28	المطلب الثاني : معيقات التدريب الوظيفي . .....
30	المطلب الثالث : علاقة التدريب بالتكوين و الرسكلة .....
33	خلاصة واستنتاجات : .....

الفصل الثاني:واقع التدريب الوظيفي في الجزائر

المبحث الأول : المنظور القانوني للتدريب الوظيفي للنصوص المختلفة 133/66 -	35
المطلب الأول :المنظور القانوني للتدريب الوظيفي في النصوص 133/66- 59/85 -	35
المطلب الثاني : المنظور القانوني للتدريب الوظيفي للأمر رقم 03-06 :	38
المطلب الثالث :تدريبات تحسين مستوى الأساتذة:	40
المبحث الثاني: أساليب وطرق التدريب الوظيفي:	42
المطلب الأول: أساليب التدريب:	42
المطلب الثاني :طرق التدريب	50
المبحث الثالث : تحديد الإحتياجات التدريبية وتقييم التدريب	53
المطلب الأول : تحديد الإحتياجات التدريبية	53
المطلب الثاني :تقييم التدريب	61
خلاصة و إستنتاجات:	67
الفصل الثالث:الإطار العام للدراسة التطبيقية	
المبحث الأول : بطاقة فنية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالخير	69
المطلب الأول : نشأة المؤسسة :	69
المطلب الثاني : نشاطات المؤسسة:	69
المطلب الثالث : المخطط التنظيمي للمؤسسة وتسييرها	73
المبحث الثاني :تقييم واقع التدريب في المؤسسة:	88
المطلب الأول : إعداد برامج التدريب	88

90	المطلب الثاني :أنواع التدريب في المؤسسة .....
92	المبحث الثالث : منهجية الإستبيان وتحليل نتائج الدراسة.....
92	المطلب الأول : منهجية الإستبيان .....
92	المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية .....
123	خلاصة وإستنتاجات .....
124	خاتمة .....
127	قائمة المصادر و المراجع .....
133	قائمة الملاحق.....
146	قائمة الجداول .....
148	قائمة الأشكال .....
150	ملخص: .....