الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة –
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

واقع التدريب في المؤسسة
دراسة الحالة : المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
بـ: زريبة الوادي

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبة:
- سامية جنين

إشراف الأستاذة :
- وفاء رايس

رقم التسجيل:	...../L-L.M.D/Ge-Manag/2017
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي:2016-2017

بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٢٠

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

سورة التوبة – الآية 105–

شكر وعرفان

بمناسبة هذا العمل، أتقدم بالشكر الجزيل إلى عميد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،ونائب العميد،ورئيس القسم، و جميع الأساتذة الكرام وخاصة الأستاذة المشرفة رايس وفاء، وذلك لقيامها بمتابعة هذه المذكرة وما أسدته من تشجيع، كما لا انسى ان اشكر كل من يعمل في المؤسسة العمومية وبالأخص كل من ساعدنا في جمع المعلومات، دون ان أنسى الأهل الكرام ،وجميع الزملاء بالدراسة.

مقدمة

إن العنصر البشري له أهمية كبرى في منظمات الأعمال وهو الذي يقوم بدفع بقية العناصر للمشروع وأهمها الموارد المالية، وهو أيضا يمثل العنصر الأساسي في إحداث التغيرات التنظيمية لرفع الكفاءة والأداء في المنظمة، وعلى هذا المنطق أردنا أن نحدد في موضوع بحثنا واقع التدريب في المؤسسة وكيفية عملية الإعداد والتدريب في إدارة الموارد البشرية، فلقد أصبحت العملية التدريبية تمثل العنصر الحاسم في كفاءة وفعالية مختلف أنواع المنظمات على خلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة العمل داخل المنظمات المختلفة تتطلب أن تكون الموارد البشرية العاملة بها على درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل.

ومع التطورات التي يشهدها العالم من ثورة علمية ونهضة تكنولوجيا حضارية واجتماعية وسياسية وثقافية تتسم بالإيقاع السريع، ومما لاشك فيه أن نظم ومناهج وبرامج التعليم الحالية وبطء التغير والتطوير والتحديث فيها يجعلها غير قادرة نقل ومتابعة تكنولوجيا العصر ومتغيراته، وبالتالي عدم قدرتها على توفير احتياجات سوق العمل ومتطلباته المتغيرة حيث المعارف والمهارات والتقنية اللازمة لمواكبة هذا التطور فإن التدريب يتمتع بقدر كبير من المرونة والاستجابة لهذه المتغيرات، وبذلك تمت صياغة إشكالية البحث من خلال التساؤل التالي:

- ما هو واقع عملية التدريب بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟
- وينحدر عن التساؤل الرئيسي لإشكالية البحث تساؤلات فرعية تأتي كتوضيح لأهم محاور هذه الدراسة بالنسبة للقسم النظري والقسم التطبيقي على حد السواء وهي كالآتي:
  - ما هي مجالات التدريب بالمؤسسة؟
  - ما هي نفقات التدريب بالمؤسسة؟
  - من هم المستهدفين من التدريب بالمؤسسة؟

1- أهداف البحث:

لا يخلو أي عمل علمي وأكاديمي من هذا النوع من أهداف علمية وغايات عملية وتكمن أهداف هذا العمل فيما يلي:

- التطرق لموضوع التدريب، وتبيان ماهيته ودوره وأهميته وذلك في إطار وظيفة الموارد البشرية.
- توضيح وإبراز مراحل العملية التدريبية وكذا الأساليب المستخدمة في إدارتها.
- محاولة إبراز واقع تدريب الموارد البشرية داخل المؤسسة، بالنظر إلى هدف النوعية على وجه الخصوص.

2- أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب كانت وراء اختيارنا للموضوع:

1. أن موضوع التدريب يعتبر من أهم الدراسات والأنظمة المساهمة في تحسين خدمات المؤسسة، ضف إلى ذلك أهمية تزايد تدريب الموارد البشرية في مختلف المؤسسات ومنها المؤسسات الصحية.

2. تعلقنا الشديد بمقياس إدارة الموارد البشرية الأمر الذي أدى بالباحثة إلى متابعة البحث في هذا المجال.

3- أهمية البحث:

1. أن يكون إضافة جديدة ومساهمة بناءة في إثراء المكتبة.

2. نتائج الدراسة واستنتاجاتها قد تكون مفيدة وذات أهمية للطلبة والباحثين من خلال الآفاق التي يفتحها البحث للدراسات المستقبلية.

4- المنهجية:

بالنسبة للمنهجية المتبعة في إنجاز هذا البحث فهي تتمثل في استخدام الأسلوب التحليلي من أجل الخروج بنتائج تتوافق أو على الأقل تقترب من الأهداف المعلنة، وسيتم الاعتماد بدراسة ميدانية بإحدى المؤسسات الصحية بهدف إسناد الجانب النظري وتفعيل هذا العمل.

5- حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تمتد حدود البحث الزمنية 2016/2012 أما **الحدود المكانية** فهي: مكان دراسة الحالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزريبة الوادي-بسكرة.

6- صعوبات البحث:

لا يخلو أي جهد إنساني في مجال البحث العلمي خاصة من الصعوبات التي تواجه الباحث، وعليه كانت الصعوبات التي واجهناها خاصة في الجزء التطبيقي هو أن المؤسسة قدمت لنا كل المعلومات الخاصة بها وفي حدود، نظرا لالتزاماتها وهذا لم يمنع من إيجاد إجابة للإشكالية العامة للبحث والأسئلة الجزئية له.

7- خطة البحث:

مما سبق الإشارة إليه من طرح الإشكالية العامة للبحث تم تقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول: مراحل العملية التدريبية وأهميتها في المؤسسة.

ويحتوي على مفاهيم عامة حول التدريب ومبادئ العملية التدريبية وأهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة، والعاملين، ولتطور العلاقة الإنسانية، كما تم التعرف في هذا الفصل على أنواع العمليات التدريبية وتم تصنيفها إلى أربع: التدريب حسب وقت تنفيذه، حسب مكان التنفيذ، حسب المستوى الوظيفي، والتدريب في ضوء احتياجات الأفراد.

كما يحتوي المبحث الثاني على أهم المراحل التي تمر بها العملية التدريبية مع ذكر مكونات نظام التدريب كأي نظام من الأنظمة الأخرى.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

تم في هذا الفصل التعرف على تاريخ المؤسسة وحاضرها وظروف البيئة التي تعمل بها، وأهمية المورد البشري بها وكيفية الاستفادة من التدريب كوسيلة لإكسابه مهارات وخبرات يبرز دورها في خدمة مصالح المؤسسة.

الفصل الأول

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للعملية التدريبة.

تعتبر وظيفة التدريب من بين الوظائف الجد هامة في إدارة الموارد وأكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة، حيث معظم المؤسسات تخصص غالبية استمارتها في مجال إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم التدريب.

تعددت مفاهيم التدريب بين الكتاب والباحثين إلا أنهم لا يجهلون حقيقته فكل منهم يكمل الآخر ولعل سبب هذا العدد راجع إلى ارتباط مفهوم التدريب بعدة مفاهيم أخرى كالتنمية، والتعليم، والتدريب.....الخ.

1- تعريفات التدريب:

- يعرف التدريب بأنه" نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم".[1]

ويعرف أيضا بأنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.[2]

فالتدريب موقف جماعي يتسم بالتغيير والتعديل المستمر في نمط التفكير والاتجاه والسلوك بما يتحقق الإيجابية في أداء المؤسسة.[3]

كما أن التدريب هو عملية تعلم سلسة من السلوك المبرمج، أو بمعنى أخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، فالتدريب هو تطبيق المعرفة التي تمكن الأفراد من الإلهام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم.[4]

من خلال ما سبق أن التدريب هو جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة استمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية والمستقبلية، للتأقلم مع مستجدات العمل، فيحقق أهدافه وتطلعاته وكذا أهداف المؤسسة.

---

[1]- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 88.

[2]- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص58.

[3]- حبيب الصحاف، معجم مصطلحات الموارد البشرية، الدار الجامعية لشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص51.

[4]- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة المواد البشرية، دار الجامعة الجديدة النشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص283.

2- مفاهيم ذات الصلة بالتدريب:

هناك عدة مفاهيم لها صلة بمفهوم التدريب، منها: التنمية والتعليم والتدريب...الخ سنحاول التطرق لها وهي كما يلي:

2-1- التنمية: هي استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانيات التي توفرها المؤسسات للعمليات المستثمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه وللمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية من خلال توسيع قدرته على مواجهة المهام المعقدة في الحضر المستقبل. (1)

2-2-العملية التعليمية: تستهدف أساليب ومناهج التفكير السائد، لغرس المنهجية العقلانية والعلمية القادرة على نقل الإنسان من أسر التصورات والمواقف الانفعالية أو الخيالية أو الوهمية....الخ إلى المواقف والممارسات الواقعية والتجريبية والعقلانية. (2)

2-3-التأهيل: يتمثل في خدمات مهنية تقدم العاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية، وتختلف التأهيل عن التدريب كون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

2-4- الرسكلة: وتحث عملية إعادة التدريب عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل. (3)

2-5- الإعداد: إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتدريب السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتدريب وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينهى التعليم، كما يبتدئ التدريب بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد. (4)

---

[1]- موسي اللوزي، التنمية الإدارية للمفاهيم والأسس والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص43.

[2]- عبد المعطى عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص37.

[3]- L.skiou,geston du persnnel, les éditions l' organisation,Québec 4éme édition,1993,p 323.

[4]- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، شهادة لنيل الماجستر، جامعة الجزائر3، 2008- 2009، ص59.

2-6-العملية التربوية: تستهدف منظومة مقومات القيمة، وما يتعلق بها من عادات وتقاليد اجتماعية، وذلك لتنمية الهوية المتوافقة مع الفلسفة العامة للمجتمع أو المؤسسة.[1]

المطلب الثاني: مبادئ العملية التدريبية.

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية وهي:

1- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.

2- المنطق: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

3- الهدف: يجب أن أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدًا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة. [2]

4- الشمولية: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجيب ن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة يشمل جميع فئات العاملين فيها.[3]

5- التدرج: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يندرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.

6- الاستمرارية: التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنمية حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية.

7- المرونة: يجب أن يتطور النظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية العاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

8- مبدأ المعلومات العكسية أو المرتدة: يحتاج المتدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه، للوقوف على مدى فعالية التدريب، فمثلا نقل أحداث التدريب تعديلا في سلوكه أم لم يحدث؟ وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ وبدون ذلك لا نستطيع الحكم على فعالية التدريب. [4]

---

[1]- بعاج الهاشمي، نفس المراجع، ص59.

[2]- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق ذكره، ص14.

[3]- أ.د.بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن2011، ص31.

[4]- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق ذكره، ص114.

المطلب الثالث:أهمية التدريب.

إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة، بتدريب الأفراد فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله[1]، لذلك يكسب التدريب أهمية كبرى بالنسبة للمؤسسة والعاملين.

1- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: إن التدريب هو استثمار للموارد البشرية يعود بالفائدة للمؤسسة من خلال ما يلي[2]:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهارتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يوفر للمؤسسة أو المنشأة بيئة آمنة وسليمة تعمل على تشجيع الموظف على الإبداع وتحسين أداء.
- المساعدة على ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- المساعدة في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- يؤدي إلى انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- زيادة فعالية الاتصالات والاستثمارات الداخلية.
- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.

2- أهمية التدريب بالنسبة للعاملين: تكمن أهمية التدريب بالنسبة للعاملين من خلال النقاط التالية: [3]

- يساعد العاملين على لتغلب على حالات لقلق والتوتر والاغتراب والصراع داخل المؤسسة.
- يساعد العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد العاملين في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطوير مهارات الاتصال بين العاملين.

---

[1]-L.Skiou ,gestion du personnel .opcit, p293.

[2] - أنظر: بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص25.

[3]- أنظر: نظمي شحاته وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفا للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص52.

- يفتح المجال للعاملين نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- كسر حاجز الرهبة مع العالم الخارجي وتعزيز دور الثقة بالنفس
- يقلل التدريب من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.

3-أهمية التدريب بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

يمكن أن يخدم التدريب العلاقات الإنسانية في: [1]

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

المطلب الرابع: أنواع العمليات التدريبية.

تستطيع المؤسسة أن تختار من أنواع التدريب المتاحة ما يناسبها وذلك حسب طبيعة نشاطها الحالي والنشاط المرتقب لها والتغيرات المتوقعة في التكنولوجيا وتنظيم الأداء داخل المؤسسة.

فهناك تصنيفات عديدة لأنواع التدريب التي تستخدمها المؤسسة وتنوع أسس التصنيف بحسب مراحل التوظيف المكان التنفيذ، والمحتوى أو المستوى الوظيفي، وعدد المتدربين.

1-تصنيف التدريب حسب وقت تنفيذه:

1-1- التدريب قبل التوظيف(التأهيل):

ويشمل كل أنواع التدريب التي يحضرها الفرد قبل استلامه الفعلي للعميل الذي سيقوم به، والفرض من هذا النوع من التدريب هو الإعداد وتجهيز الفرد وهيئته لتقبل ظروف العمل والانطلاق في تنفيذه، وتقوم بمثل هذا التدريب معاهد خاصة وعامة للتدريب وكليات المجتمع، ومعاهد الخدمة الاجتماعية.... الخ.[2]

[1]- أنظر: يوسف حجين الطائي وآخرون، إدراة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل) دار الوراق، عمان، الأردن، 2006، ص274.

[2]- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص82.

1-2- التدريب بعد التوظيف: وهو تدريب تلقائي غير رسمي من خلال رئيس مباشر أو الزملاء ويهدف إلى توجيه وإرشاد الموظف إلى إتباع الوسائل والتقنيات المتاحة في العمل أثناء عمله اليومي كما يتضمن معلومات بفرض الترقية أو الانتقال لوظيفة أخرى.[1]

2- تصنيف التدريب حسب مكان التنفيذ:

هناك ثلاثة أنواع من التدريب وفقا لمكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

2-1- التدريب في موقع العمل: يتم القيام بهذا التدريب في إدارة أو مركز التدريب التابع للمنظمة أو في مواقع العمل مباشرة وضمن بيئة العمل العادية، وقد يخضع موظفو المنظمة نفسها وقد يخضع لذلك متدربون آخرون ينتمون لجهات أخرى.[2]

2-2- التدريب خارج مكان العمل: أي مراكز ومعاهد تدريبية متخصصة تابعة للمؤسسة ويعتبر هذا النوع من التدريب مكملا للتدريب في مواقع العمل وهذا ما يتطلب توافر ظروف مشابهة لظروف العمل ليتمكن المتدرب(العامل) من زيادة معارفه ومهاراته والتي تمكنه من تأدية عمله الحالي.

2-3- التدريب عن طريق المعاهد العليا والجامعات خارج المؤسسة: حيث تشجع بعض المؤسسات العاملين فيها على المشاركة في البرامج العلمية المتخصصة التي تعقدها هذه المعاهد عن طريق سداد نفقات اشتراكهم كما تحث العاملين على انضمام والمشاركة في أنشطة الهيئات المهنية والعلمية وغالبا ما تدفع تكاليف العضوية وتكاليف حضور الندوات واللقاءات التي تعقدها.

3- التدريب في ضوء احتياجات الأفراد: هناك ثلاثة أنواع وهي كما يلي:[3]

3-1- التدريب الذاتي: هو ذلك النوع من التدريب التي يقوم به الفرد لتطوير مهارته، على أن تتوافر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عملية.

3-2- التدريب الفردي: ويكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على أفراد معينين، بحيث يتم تناول كل فرد على عدة وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوظيف وتكيف الفرد على المناخ العام للمنظمة، ومن مزايا هذا

[1]- راشد محمد عبد الجليل، إدارة الموارد البشرية، بدون دار النشر، جامعة الزقازيق، مصر، 2008، ص140.

[2]- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص81.

[3]- نجم الغزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص101.

التدريب أنه يمكن المؤسسة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التدريبية باعتبار أن الاحتياجات بطبيعتها فردية إلا أن هذا النوع مكلف من ناحية الوقت.

3-3- التدريب الجماعي: حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في أن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة أو في حالة تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض الآلات والأجهزة الجديدة، ويعتبر من الأنواع الشائعة والمعروفة لقلة تكاليفه واقتصاده للوقت، ومن مميزاته أيضا ترسيخ فلسفة المشاركة والعمل الجماعي وروح الفريق. [1]

4- تصنيف لتدريب حسب المستوى الوظيفي:

ينقسم إلى خمسة أنواع وفيما يلي تعريف كل نوع على حدى: [2]

4-1- التدريب التعويضي أو التأهيلي: هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى تعريف المعنيين الجدد بأهداف المؤسسة وسياساتها وأنشطتها وهيكلها التنظيمي.

4-2- التدريب التخصصي: هو مجموعة البرامج التدريبية لتي تهدف إلى رفع مستوى الأداء واكتساب المهارات والمعارف وزيادة القدرة عن طريق التزود بالمعلومات النظرية وتنمية المهارات العلمية في مجال تخصصي معين (فني، مالي، إداري، تسويقي، أمني.....الخ).

4-3- التدريب الإشرافي: هو مجموعة البرامج التي تهدف إلى تنمية العلاقات الإنسانية والتعامل مع المرؤوسين، وتحفيزهم على العمل، وكيفية تبسيط إجراءات العمل وبناء فرق عمل فعالة.

4-4- التدريب الإداري: ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وزيادة الفاعلية التنظيمية في تحقيق الأهداف وكيفية تنفيذ السياسات أو زيادة فعالية شاغلي وظائف مديري الإدارات.

4-5- التدريب القيادي: هو مجموعة البرامج التي تهدف إلى تنمية المعارف والمهارات المتعلقة بوضع الأهداف ورسم السياسات العامة وتعميق المفاهيم الإدارية واتخاذ القرارات مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة فعاليته لقيادات المؤسسة.

[1]- عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص56.

[2]- محمود محمد السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية، بحوث وأوراق العمل المقدمة في مؤتمر الإستشارات والتدريب في المؤسسة العربية القاهرة، 2007، ص147.

المبحث الثاني:مراحل التدريب ومكونات النظام التدريبي.

المطلب الأول: مراحل التدريب.

قام أوسبورن بتوبيخ دور المدرب في المراحل الأربعة التي تميز بها عملية التدريب فكسابقة تبدأ عملية التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية يليها تحديد أهداف التدريب المراد تحقيقها ثم مرحلة تصميم والتدريب وأخير مرحلة التقييم والتقويم البرنامج التدريبي وفيما يلي:

شكل يوضح هذه المراحل وفق ما قدمه أوسبورن: [1]

الشكل رقم(1) مراحل التدريب من منظور أوسبورن وأدوار.

المرحلة"1" تحديد الاحتياجات التدريبية	**المرحلة"2" إعداد أهداف التدريب**
دور الملاحظ	دور المشخص
المرحلة "4" تطبيق نتائج التدريب	**المرحلة"3" تنفيذ التدريب**
دور التطبيقي	دور المخطط

في مرحلتين "1"و"2"أنت تتعامل مع المشاكل

في مرحلتين"3"و"4" أنت تتعامل مع النتائج

المصدر: مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص133.

واستنادا إلى التفاصيل الوارد في الشكل أعلاه ووفقه سيتم التطرق إلى المراحل التي تمر بها العملية التدريبية وهي كما يلي:

1-تحديد الاحتياجات التدريبية: ويقصد بتحديد الاحتياجات التدريبية تحديد المهارات المطلوبة رفعها لدى أفراد إدارات معينة والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية عملية التدريب، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات وزيادة في المعارف وتطوير في المهارات في مجال وظيفة محددة [2]، كما أن النشاط التدريبي يرتكز بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.[3]

2-تصميم البرامج التدريبية: إن عملية تصميم البرامج التدريبية هي عملية إنتاج المواد التعليمية والتدريبية، التي تشكل محتوى البرنامج التدريبي على ضوء أهداف التدريب التي تشكل انعكاس الاحتياج التدريبي المحدد مسبقا.

---

[1] -مدحت محمد أبو النصر، مرجع السابق، ص133.

[2] - شتاتحة عائشة، أهمية تدريب الموارد البشرية، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2010-2011، جامعة الجزائر3، ص131.

[3] - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص138.

ويعتمد التصميم على منهجية عملية تقوم على خطوات التالية: [1]

أ- تحديد الأهداف البرنامج التدريبي. ب-تحديد موضوعات البرنامج التدريبي.

ج- تحديد الموارد التدريبية وتجهيزها. د-تحديد أساليب التدريب.

هـ-تحديد الوسائل والمستلزمات التدريبية. و-تحديد الزمان والمكان.

ي-اختيار المدربين. ن-اختبار المتدربين.

ل-تقدير موازنة التدريب.

3-تنفيذ البرنامج التدريبي: وهو يمثل التطبيق العملي، حيث تتحدد عملية التنفيذ في ضوء معطيات ومحتويات البرنامج ذاته وأهدافه والتي تتضمن مواقف وإجراءات تعليمية تدريبية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقيم سلوكية وتوسيعها لدى المتدرب وتتأثر عملية التنفيذ بمجموعة عوامل منها:

- التوقيت:موعد بدء البرنامج وانتهائه وتوزيع الزمن المخصص على المواد التدريبية.
- المكان والمستلزمات الأخرى للتدريب.
- الإشراف من قبل متخصصين علميين ومن قبل جهاز إداري قادر على تنظيم التدريب.
- قيام المدرب بدوره بوصفه عاملا رئيسيا في نجاح عملية التنفيذية.

4-تقييم العملية التدريبية: تعرف عملية التقييم بأنها عبارة عن تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى نجاح التدريب في تغييرهم، كما تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي، وبذلك فإن عملية التقييم تهدف إلى: [2]

- معرفة نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف وتلافيها في البرنامج التدريبي.
- تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.
- قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ووسائل وأساليب تدريبية.

---

[1]- شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص134.

[2]- أنظر: بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص70.

- أديب برهوم، بسام زاهر، وائل السليمان، أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي، دراسة تطبيقية، مستشفى الأسر الجامعي في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين الدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(29) العدد (02)

- تقدير إمكانية الاستمرار في البرنامج أو تغييره.
- تحسين برامج التدريب وتطويرها.

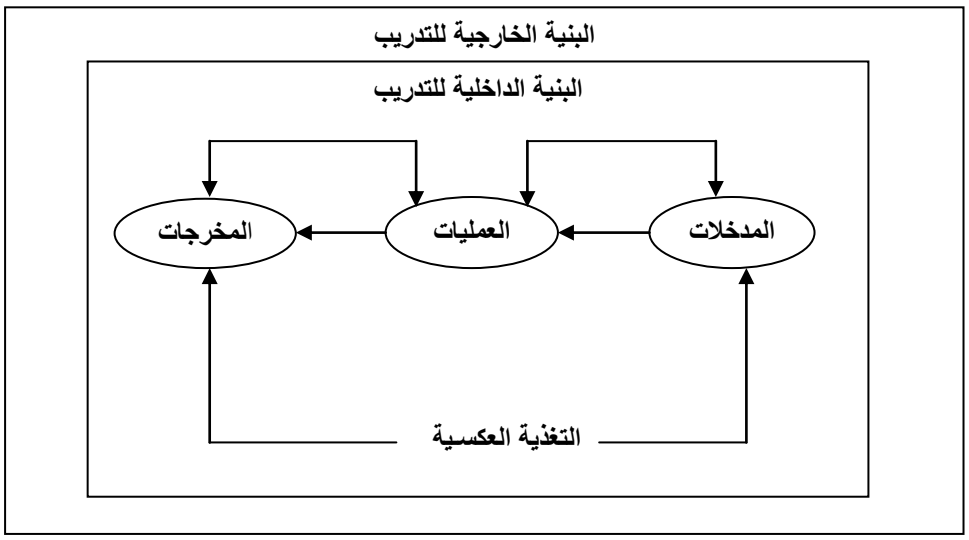
المطلب الثاني: مكونات نظام التدريب.

يطلق على مكونات العملية التدريبية بالمنظومة أو التركيب الذي يتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، وترتبط بعلاقة تأثير مستمرة، ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للمنظومة بأكملها، وهذه الأجزاء يمكن يشمل كل جزء منها على نظام فرعي آخر متكامل، من خلال الشكل الموالي:

تتكون العملية التدريبية من أربعة عناصر رئيسية هي المداخلات بالعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.[1]

أولا: المداخلات: هي تلك المفردات التي يراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها إلى شيء أو إضافة خصائص جديدة عليها، وهناك ثلاثة أنواع من مداخلات:

شكل رقم(2) مكونات نظام التدريب



المصدر: عبيد علي راشد مسلم المنصوري، نموذج مقترح لزيادة فاعلية التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية الوطنية دراسة حالة أبو ظبي، مذكرة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص53.

أ- المداخلات الإنسانية: تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التدريب من مدربين وإداريين وفنيين ومساعدين ويختلف هؤلاء الأفراد في خصائصهم أو الصفات المطلوبة فيها باختلاف البرامج التدريبية التي يشتركون فيها.

[1]- أ.د. نجم الغزاوي، جودة التدريب الإداري، مرجع سابق، ص66.

المدربون: وهو الجهاز الفني الذي عليه تصميم وتنفيذ ومتابعة التدريب.

المتدربون: هو العنصر المستفيد من نشاط التدريب والذي يجرى عليه التدريب وغالبا ما يستقطب هذا العنصر من البيئة الخارجية.

الإداريون: وهم الأفراد الذين يعملون على توفير بيئة التدريب.

ب- المداخلات المادية والمالية: تتكون من الأموال اللازمة الاتفاق على التدريب واستمرار مراحله، وبواسطته يمكن توفير المداخلات المادية الأخرى، مثل المباني التي سيقاوم فيها لتدريب، وما تحتويه من قاعات وأجهزة تدريبية.

جـ- المعلومات والأفكار: وهو الجانب المعنوي ويشمل بيانات خاصة بالمنشأة التي يأتي منها المتدربون: أهدافها، هيكلها، سياستها، تاريخها.... الخ، وتصبح هذه البيانات ذات أهمية خاصة إذا كان المتدربون جميعا يعملون في منشأة واحدة ويراد تدريبهم في أنواع محددة.

ثانيا: العمليات: وتختص هذه المرحلة بنشاط التدريب، والمعالجة الفعلية للمتدرب حتى يمكن بإكسابه الصفات أو خصائص المطلوبة، وتنقسم هذه المراحل إلى ثلاث مراحل فرعية:

1- المرحلة التحضيرية: وهي تحديد الهدف من التدريب في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقسيم البرنامج التدريبي.

2- المرحلة التنفيذية: وهي التدريب الفعلي الذي يحدث فيه تفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب.

3- مرحلة المتابعة: وهي المتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ للوقوف على سير البرنامج التدريبي.

إن تخلف أي عنصر عن التفاعل مع بقية العناصر لن يؤدي بالنظام إلى تحقيق أهدافه وإن تحققت فإنها لن تكون بالمستوى المطلوب[1].

ثالثا المخرجات: هي نتائج تفاعل المداخلات داخل نظام وانصهارها ثم تحويلها إلى أشكال ومعاني ويمكن تصنيفها إلى[2]:

1- مخرجات مادية: تتمثل في زيادة الإنتاج وتخفيض في العائد وارتفاع مستويات الأداء.

2- مخرجات بشرية: وهم البشر الذين خضعوا للتدريب، وأحدثت التغييرات المقصودة في اتجاهاتهم، أو خلقت فيهم مهارات جديدة أو أكسبتهم خصائص أو معلومات جديدة.

[1]- مدحت محمد أو النصر، مرجع سابق، ص99.

[2]- شتاتحة عائشة-أطروحة- مرجع سابق، ص119.

3- مخرجات معنوية: تتمثل في الجوانب النفسية للمتدربين، والتي تبرز في شكل ارتفاع في معنوياتهم، أو إثارة أحاسيسهم، نحو المنظمة أو المجتمع.

كما أن هذه المخرجات قد لا تكون إيجابية، بل قد تكون سلبية ناجمة عن خطأ أرتكب في إعداد الموارد التدريبية، أو اختيار المتدربين والمدربين.

رابعا: التغذية العكسية(المعلومات المرتدة): وهي معلومات عن الأداء الفعلي أو النتائج التي تحققها الأنشطة المختلفة للنظام وتقوم بدور الرقابة، وترد إلى المداخلات أو العمليات من المخرجات ويستخدمها المديرون للحفاظ على مستويات لأداء المخططة في المنظمة من ناحية، ومعالجة المشكلات وحلها وتعديل الأنشطة وتكييفها بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة من ناحية أخرى[1].

خامسا: البيئة: يمكن تقسيم بيئة نظام التدريب إلى بيئة داخلية وبيئة الخارجية ويشمل:[2]

أ- البنية الداخلية:

1- الجانب الإنساني: ويمثل إدارة العملية التدريبية مثل مخططي برامج التدريب والمتدربين والمدربين المشرفين.

2- الجانب التكنولوجي: ويمثل أسلوب التدريب وطرق إيصال المعلومات إلى المتدربين، والأدوات والتجهيزات المستخدمة في التدريب.

3- الأنظمة واللوائح التي تقرها إدارة العملية التدريبية لتسيير البرامج التدريبية كالشروط التي يجب توافرها للالتحاق بالبرامج التدريبية والأنظمة التحويلية للبرامج التدريبية.

4- العلاقات بين الأعضاء العملية التدريبية: مدربين ومتدربين وعاملين كالعلاقات الرسمية بين المتدرب والمشرف على التدريب، والعلاقات غير الرسمية بين المتدربين بعضهم بعضا.

5- القيم السائدة في المنظومة: وتمثل المفاهيم السائدة بين العاملين فيها وبين المتدربين كالقانون، والعمل الجاد.

ب- البيئة الخارجية: وهي تشمل الأبعاد الآتية:

1- البعد المجتمعي: ويمكن حصده في النظام الاقتصادي والسياسي والقانوني والمستوى الحضاري، والنظام تنمية الموارد البشرية.

2- البعد التنظيمي: ويتعلق هذا البعد بالمنظمات أدوارا مهمة من أبرزها.

---

[1]- بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص57.

[2]- نجم الغزاوي، مرجع سابق، ص68.

- تلبية حاجات الأفراد.
- توظيف موارد بشرية متخصصة لتحقيق أهداف المنظمة والبيئة الخارجية.

خلاصة الفصل الأول:

مما سبق يتضح أن مفهوم التدريب هو عبارة عن النشاط الذي يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم.

وإن الأهمية المتزايدة للتدريب تمثل ضرورة ملحة للمنظمات الحديثة وأنه سبيل مهم لكل العاملين على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم لأنه يؤدي إلى تحسين الأداء في الحاضر والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل[1] وعليه نجد أن أهمية التدريب تتجلى في أنه يتيح للعمال التأقلم مع التغيرات التي تحدث على المستوى العمل، نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل، والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية، فضلا عن أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف[2]

كما توجد مجموعة كبيرة من الدوافع تحتم على المنظمات انتهاج أسلوب التدريب لمواردها البشرية، وهذا نظرا لأهمية تفعيل عنصر التدريب بسبب الأهداف المرجوة منه وهذا كله يصب في خدمة الغاية الأهم للمنظمات ألا وهي البقاء والاستمرار عن طريق تحقيق التميز بالاعتماد على هذا المورد الذي أصبح يمثل أهم الموارد في تحسين أداء المؤسسات.

[1]- سهير محمد عبد الوهاب، أثر التدريب على استخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية في كفاءة أداء العنصر البشري، ومذكرة أداء العنصر البشري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2004-2005، ص58.

[2]- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث عدد2008/06، ص12.

الفصل الثاني

المبحث الأول: تدريب الموارد البشرية بالمركز محل الدراسة

يعني هذا المبحث أساسا بالدراسة الميدانية ونتائجها، وقبل ذلك يتم تقديم المؤسسة محل الدراسة، ألا وهي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية زريبة الوادي.

المطلب الأول: التعريف بالمركز الصحي

إن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزريبة الوادي هي أحد المؤسسات الحديثة على مستوى دائرة زريبة الوادي، حيث كانت أحد المجمعات الصحية التابعة للقطاع الصحي سيدي عقبة، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأول 1428هـ الموافق ل 19 مايو 2007م المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها وتغيير تسميتها وأصبحت تعرف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية زريبة الوادي.

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية، الاستقلال المالي وتوضع تحت وصايا الوالي، تتكون من أربع عيادات متعددة الخدمات و أربعة عشر قاعة للعلاج تغطي مجموعة معتبرة من السكان والمقر الحالي للمؤسسة هو العيادة المتعددة الخدمات زريبة الوادي.

العيادات التابعة لها كما هي موضحة بالشكل(03).[1]

[1].مصلحة المستخدمين، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ،زريبة الوادي.

من خلال الشكل نلاحظ أن هناك عيادات متعددة الخدمات وهي كما يلي:

1– العيادات المتعددة الخدمات الشهداء الإخوة بن ناجي زريبة الوادي وتضم:

أ– قاعة علاج رقم01. د– قاعة علاج رقم 02.

ب– قاعة علاج القصر. هـ– قاعة علاج بادس.

ج– قاعة علاج اليانة. و– قاعة علاج انفيضة الرقمة.

2– العيادة المتعددة الخدمات الأخوة خلفة الفيض وتضم:

أ– قاعة علاج الفيض. د– قاعة علاج الرويجل.

ب– قاعة علاج الإخوة حرزلي. هـ– قاعة علاج الولاجة 01.

ج– قاعة علاج الولاجة 02. و– قاعة علاج زريبة الوادي.

3– العيادة المتعددة الخدمات الشهيد تاسوريت بلقاسم مزيرعة وتضم:

أ– قاعة علاج البغيلة. ب– قاعة علاج سيدي مصمودي.

1. العيادة متعددة الخدمات الشهيد بوغديري بلقاسم خنقة سيدي ناجي.

المطلب الثاني: مهام المركز الصحي

للمركز الصحي أهداف كبرى من خلال التوجهات الرئيسية لهذه المؤسسة الصحية وتتمثل في:[1]

– الأهداف الصحية – أهداف التكوين الطبي – أهداف البحث العلمي.

وتنبثق من هذه الأهداف مهام فرعية متعددة أهمها:

– الوقاية والعلاج القاعدي.

– تشخيص المرض.

– العلاج الجواري.

– الفحوص (خاصة بالطب العام القاعدي).

– الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.

– تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

وتكلف كذلك بما يأتي:

[1] المديرية الفرعية للموارد البشرية– زريبة الوادي.

– المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

– في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

– استغلالها كميدان للتكوين الشبه الطبي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

المطلب الثالث: التنظيم الإداري للمركز الصحي.

يقوم على إدارة المؤسسة مجلس إدارة مزود بجهاز أو هيكل استشاري يسمى بالهيئة الاستشارية ويدعي المجلس الطبي ويرأس مجلس الإدارة المدير العام للمؤسسة، وتقع مباشرة تحت سلطة الإدارة العامة أربع مديريات أساسية وهي:[1]

1. المديرية الفرعية للمالية والوسائل.
2. المديرية الفرعية للموارد البشرية.
3. المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
4. المديرية الفرعية للصيانة والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

والهيكل التنظيمي الإداري للمركز يبين بصورة تفصيلية مختلف الوحدات التنظيمية للمؤسسة، وتظهر مختلف المكاتب والمديريات التي تقوم على إدارة الموارد المالية والمادية والبشرية للمركز.

ويعبر الشكل رقم 04 عن هذه الوحدات بصفة أدق:

[1].مصلحة المستخدمين، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ،زريبة الوادي.

يتميز التنظيم الإداري للمركز بكونه تنظيما خطيا ذي طابع مركزي وهذا ما تتميز به عموما المؤسسات العمومية ذات النمط البيروقراطي، ويتميز المركز بوظائف أخرى تعرف بالوظائف التشغيلية، وهي تلك المصالح المسئولة عن القيام بتقديم الخدمات الصحية والطبية المختلفة كالتشخيص، العلاج، التمريض، والتحاليل...الخ ولهذا كان من الأهمية تقديم مختلف هذه الوحدات والمصالح الطبية وشبه الطبية.

المبحـث الثانـــي: واقع التدريب بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: هيكلة الموارد البشرية بالمركز الصحي

يحتاج المركز كأي تنظيم أو مؤسسة إلى موارد بشرية قادرة على إنجاز الأعمال وقيادة مختلف الأنشطة والبرامج في إطار سياسات واستراتيجيات محددة، من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وبالتالي تقديم خدمات طبية وصحية ذات نوعية، ويمكن التعرف على هيكلة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تركيبة الموارد البشرية بالمركز محل الدراسة

الموارد البشرية الطبية	العدد
صيدلي عام	04
أطباء عاملون	25
أطباء نفسانيون	04
الموارد البشرية شبه الطبية	العدد
شبه طبيين (ممرض الصحة العمومية)	46
شبه طبيين مؤهلين وحاصلين على شهادة دولة	12
مساعد تمريض	92
الموارد البشرية الإدارية والتقنية	العدد
الإداريون	19
التقنيون (عمال مهنيون)	09
أعوان مؤقتين	16
متعاقدون	24
المجموع	251

المصدر: مصلحة المستخدمين–إدارة المؤسسة

من خلال الجدل رقم (01) يتضح أن هيكلة الموارد البشرية تتوفر على عدد من الموارد البشرية الطبية حيث تمثل (04) صيدلي عام و(25) أطباء عامين و(04) أطباء نفسانيون أما الموارد البشرية الشبه الطبية تمثل (46) شبه طبيين (ممرض في الصحة العمومية(12) شبه طبيين مؤهلين وحاصل على شهادة دولة و(92) مساعد تمريض وأما الموارد البشرية الإدارية والتقنية تمثل (19) إداريون و(09) تقنيون(عمال مهنيون) و(16) أعوان مؤقتين و(24) متعاقدون، فبالنسبة للمجموع الإجمالي فيمثل نسبة كبيرة تساعد المؤسسة على استثمار هذه الطاقات وتنميتها عن طريق أنشطة التدريب من أجل توفير الأخصائيين بالحجم والنوعية اللازمين مستقبلا، وبالتالي تشغيل هذا النظام الصحي بطريقة أفضل.

المطلب الثاني: تقييم نفقات التدريب بالمركز الصحي.

من خلال مقابلتنا لمسئولين في الصحة بالمؤسسة، تمت مقابلة الطبيب المنسق بمصلحة الموارد البشرية الذي أفادنا ببعض المعلومات التي تتمحور حول تقييم نفقات التدريب ومن يقوم بهذه النفقات[1].

1– من يقوم بنفقات التدريب:

تقوم نفقات التدريب للمؤسسة الصحية محل الدراسة على تحمل المؤسسة للنفقات على المتدربين بتوفير طبيب لهم وهذا ما يتجسد في النموذج الذي قمنا بإحضاره من مصلحة الموارد البشرية بالمركز الصحي والذي يتعلق بنفقات المؤسسة، ونقوم بدراسته كمثال لذلك، وهذا ما يتضمنه الملحق رقم (01) والذي يمثل حصيلة تنفيذ البرنامج المحلي للتكوين الطبي السنوي المتواصل ويحتوي على:

– الموضوع التدريبي: الموضوع التدريبي هو التكفل بالنظافة الإستشفائية.

– برنامج التكوين المبرمج: والذي يشمل اسم ولقب المؤطر وعدد الساعات التدريبية والفئة المستهدفة، وهي الأطباء العاملون حيث أنه يتم التركيز على المؤطر وكل المعلومات التي تخصه، الشهادة المتحصل عليها، الرتبة ومكان العمل، وعدد الساعات التي يقوم بتدريسها كما يتضمن هذا الموضوع التدريبي فهرسين يحتوي على: تعريفات عامة، مدى انتشار المرض، الثمن، الميكروبات المسببة، التطور التاريخي، التعفنات الأكثر انتشارا، طرق الانتشار، أهداف النظافة الاستشفائية، احتمال وحدوث الوقاية، الوفيات المسببة من التعفنات الاستشفائية، تقنيات العلاج، المسؤوليات المحددة لتفادي التعفن، المراقبة البيكترولوجية للمحيط، الملخص، الإدارة النوعية.

ويسجل ضمن هذا النموذج:

[1]. المديرية الفرعية للموارد البشرية، ادارة المؤسسة، زريبة الوادي.

ثمن العملية التدريبية (نفقات النشاط التدريبي) وكل ما ينفق على هذا الطبيب من المبيت، الأكل، النقل وكذلك النفقة على المتربصين إذا احتاجوا إلى إقامة، النفقة للعملية التدريبية الخاصة بالمؤطر، المعلومات أو الوسائل المدرس بها ووسائل أخرى إن وجدت، وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 03-219 المؤرخ في 22 ماي 2003، كما يذكر اسم المؤسسة المقام فيه النشاط التدريبي.

توجد نفقات تقوم بها المراكز التدريبية المختلفة والتي تتكفل بالمتدربين وتتحمل كافة النفقات من أكل وشرب وإقامة...الخ سواء كانوا أطباء أو إداريون أو شبه طبيين، تعذر علينا الحصول على الوثائق، لأن النشاط التدريبي يقام بالمراكز التدريبية خارج نطاق مؤسستنا التي هي حل الدراسة.

2- تقييم نفقات التدريب بالمركز الصحي:

إن أي نشاط تدريبي في المؤسسة يتطلب إعداد خطط وبرامج تدريبية، والعمل على استغلال الموارد المتاحة لضمان نتائج التدريب وذلك من خلال عملية التقييم للنشاط التدريبي.

فعملية تقييم نفقات التدريب تختصر على تقدير التكلفة التدريبية داخل المؤسسة، ونظرا لعدم حصولنا على الوثائق المتعلقة بتقييم نفقات التدريب حسب كل جهة مستهدفة إلا أنه لا يمنع من إفادتنا ببعض المعلومات حسب المقابلة التي أجريناها مع الطبيب المنسق تم حصولنا على مجموع النفقات الإجمالي لجميع الجهات المستهدفة من أطباء وإداريون وشبه طبيين...الخ خلال 5 سنوات الأخيرة والجدول التالي يوضح ذلك:[1]

الجدول رقم (02): نفقات التدريب للمؤسسة خلال 5 سنوات الأخيرة

السنوات	المبلغ المال لنفقات التدريب للمتدربين/كل سنة
2012	168.760.40 DA
2013	250.250.10 DA
2014	130.375.00 DA
2015	146.100.00 DA
2016	150.433.00 DA

المصدر: المديرية الفرعية للمالية والوسائل- إدارة المؤسسة.

من خلال الجدول رقم 02 والذي يمثل تقييم نفقات التدريب التي تنفقها المؤسسة على المتدربين والمدربين، نلاحظ أن نفقات النشاط التدريبي بالمقارنة بين السنوات الخمس، فإن المؤسسة خلال سنة 2012 كانت

[1] المديرية الفرعية للمالية والوسائل، إدارة المؤسسة، زريبة الوادي.

النفقات قد بلغت 168.760.40 وفي سنة 2013 زادت النفقات بمبلغ 81.489.70 عن السنة الماضية، ترجع إلى أن عدد المتدربين هذه السنة أكبر أو الاحتياجات التدريبية هي التي تتطلب نفقات حسب المعلومات من المصلحة. وفي سنة 2014 نلاحظ أن نفقات المؤسسة تصل إلى المبلغ الذي أنفقته في سنة 2013، ولكن نفقات التدريب في تزايد خلال سنتي 2015 و 2016.

المطلب الثالث: مجالات التدريب في المؤسسة.

تهتم إدارة المركز بعملية النشاط التدريبي على جميع مستويات الهيكل التنظيمي، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الموظفين ولهذا تعددت مجالات التدريب واختلفت على حسب كل نشاط تدريبي يقوم به متدرب أو مجموعة من المتدربين داخل أو خارج المؤسسة.

هناك ثلاثة مجالات للتدريب وهي كما يلي:[1]

1– تدريب تكميلي: يمتاز هذا التدريب بالنجاح في تحسين خدمات المؤسسة، ويكون هذا التدريب بعد التوظيف حيث أن المتدرب يمتاز بالأقدمية في التوظيف لمدة لا تقل عن 5 سنوات ويشترط فيه إجراء مسابقات داخلية والتي تتطلب دورة تكوين تكميلي سواء للشبه الطبي تكون في مدرسة شبه طبي في ولاية بسكرة، أما بالنسبة للإداريين فتكون في جامعة التكوين المتواصل في ولاية بسكرة.

وحسب رئيس مصلحة المستخدمين الذي أجرينا معه المقابلة نذكر مثال عن هذا النوع من التدريب: موظف (متدرب) برتبة ملحق رئيسي بالإدارة يريد أن يترقى إلى رتبة متصرف إداري مباشرة بعد النجاح يلزم الموظف متابعة تكوين تكميلي، مدة التدريب تسعة أشهر أي ثلاث ثلاثيات.

2– تدريب تحضيري: اسمه بالكامل تكوين الطب المتواصل حيث تقوم الوزارة بأيام تدريبية وتكوينية لتقوية المهارات والخبرات لمدة 6 أشهر وأخرى 3 أشهر (ثلاثية)، ويتم الاختيار على أساس الاختصاص ويتوج بشهادة مشاركة ويتمتع بها وفق الحقوق والامتيازات التي يخولها له أو لها التشريع المعمول به مجال التكوين المستمر وتفيده في الدرجات:

- الترقية عن طريق التأهيل المهني.
- التخفيض في الأقدمية للدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار ويساوي مدة الدورة.

وفقا للمرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 14 شوال عام 1416هـ الموافق ل 3 مارس 1996م المتعلق بتكوين وتدريب وتربص الموظفين، مركز تواجد هذا التدريب في المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة

[1]. مصلحة المستخدمين، إدارة المؤسسة، زريبة الوادي.

(الجزائر)، والعملية التدريبية تكون وفقا لمواضيع مختارة تقوم بإرسالها الجهات المسئولة العليا إلى المؤسسة ويتم اختيار المتدرب على حسب اختصاصه الذي يتبع الموضوع وهذه بعض المواضيع المختارة لبعض الشهادات المتحصل عليها من طرف المتدربين كما أفادنا بهم سؤول مصلحة المستخدمين:

1. التسيير العملي للمالية ومراقبة التسيير.
2. التسيير المالي الاستشفائي.
3. التسيير العملي للموارد البشرية والتحديد الإداري وتقنيات إعداد النصوص.
4. Concer et les allergies

3– تدريب أو تكوين الطب المتخصص: هو نشاط تدريبي يستهدف فئة معينة وهم الأطباء، والدولة هي التي تفتح دورات تدريبية حسب الاحتياجات داخل المؤسسة، وتتحمل كل النفقات الخاصة بالمتدرب ويتواجد مركز هذا التدريب بالجزائر العاصمة.

المطلب الرابع: مراكز التدريب التي تتعامل معها المؤسسة

1–مراكز التدريب التي تتعامل معها المؤسسة:

هناك عدة مراكز تتعام معها المؤسسة معظمها داخلية وهي كما يلي:

أ– المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة–الجزائر–

ب– الجمعية الجزائرية العلمية للشبه الطبي.

ج– جامعة التكوين المتواصل–بسكرة–

د– مدرسة التكوين الشبه الطبي.

هـ– المعهد الوطني للصحة العمومية.

و– المعهد الوطني للصحة الجوارية.

ل– المستشفى الجامعي–باتنة–

وقد قامت هذه المؤسسة الصحية بعدة برامج تدريبية لسنة 2015 وقد مثلت أكبر حصيلة للنشاط التدريبي بالمقارنة بالسنوات الماضية. والجدول التالي يوضح ذلك:[1]

[1] .المديرية الفرعية للموارد البشرية، إدارة المؤسسة، زريبة الوادي.

الجدول رقم 03: حصيلة النشاط التدريبي لسنة 2015

التخصص	عدد المتدربين
تكوين أولي أثناء فترة التربص–ملحق إدارة–	01
تحسين مستوى طبيب عام في الصحة العمومية	30
الشبه طبي	135
القابلات	23

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية

من خلال الجدول نلاحظ أن عملية النشاط التدريبي تستهدف الشبه طبيين لأنها تمثل أكبر عدد للمتدربين، تليها فئة الأطباء والتي تمثل 30 متدربا ثم القابلات 23 فردا، أما الجانب الإداري فيمثل فردا واحدا خلال السنة وهذا دليل على أن المركز يقوم بعملية النشاط التدريبي على حسب الاحتياجات التدريبية الموجودة بالمركز، وبما أن المركز وظيفته هي علاج المرضى فإنه يهتم بتدريب الشبه طبيين والأطباء أكثر من الإداريين.

1. **عدد أيام التدريب:**

أ– تدريب قصير المدى: هذا النوع من التدريب لا يتجاوز 6 أشهر وقد يكون 3 أشهر وقد يكون 5 أيام في كل شهر، ويوجه أكثر للإداريين والشبه الطبيين.

ب– تدريب طويل المدى: مدته تفوق سنتان تقوم به المؤسسة عند احتياجها له وهو يستهدف فئة الأطباء أكثر.

2. **أمثلة عن برامج تدريبية:** من بين أهم المواضيع والبرامج التدريبية المخصصة للأطباء والإداريين وشبه الطبيين بالمؤسسة منها:

- داء السكري عند الأطفال.
- التوجيه والإعلام للمرضى.
- الإعلام الآلي للمؤسسات الإستشفائية.
- الضغط الدموي عند المرأة الحامل.
- الإلتهاب الكلوي الحاد.
- إدارة أعمال.

خلاصة الفصل الثانـــــي:

من خلال دراستنا لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية إن عملية التدريب لها أهمية بالغة ودور مميز للمؤسسة، حيث أن تدريب العمال وبصفة خاصة الأطباء وشبه الطبيين والإداريين يعمل على إكسابهم مهارات وخبرة في مجال تخصصهم، مما يقلل من مشاكل تحدث داخل المؤسسة الصحية خاصة في قسم الولادة، والتي تعاني معظم المؤسسات الصحية منه، ومما ينفع المؤسسة في خدماتها الصحية ويعمل على استمرار عملية النشاط التدريبي ويحفز العمال على أداء وظيفتهم بشكل سليم وعدم الوقوع في الأخطاء المهنية.

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة تجلى لنا أن عملية التدريب تكتسي أهمية كبرى بالنسبة للموارد البشرية، فالأمر يتعلق من جهة بوسيلة لتكوين وتثمين الرأسمال البشري، ومن جهة أخرى عامل من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على التكيف، وبناء على ذلك فإن للمؤسسة محل الدراسة هيكل تنظيمي يسمح لها بمباشرة عملية النشاط التدريبي ولكونها تعتمد على العنصر البشري، فإن المجموع الإجمالي للموظفين بلغ 251 موظفا بمختلف رتبهم من: صيادلة، أطباء عامين، شبه طبيين والإداريون...الخ.

ونظرا لاحتياجات المؤسسة في خدماتها الصحية من نقائص تعاني منها ألزم الأمر الجهات المسئولة من إقامة نشاطات تدريبية للموظفين وهذه النشاطات تختلف باختلاف مجالات التدريب كما أن هناك نشاطات تدريبية تتطلب الوقت والدقة في العمل، وقد تكون داخل المؤسسة أو موجهة للمراكز التدريبية الأخرى، مما أدى بالمؤسسة توفير ميزانية مالية مخصصة للعمليات التدريبية، فكل سنة تحدد نفقاتها على المتدربين، وهذه النفقات لها علاقة بالاحتياجات التدريبي حيث أنه تزيد النفقات كما كان الاحتياجات التدريبية أكبر، وهذا مما يجعل عملية النشاط التدريبي مستمرة داخل المؤسسة خاصة مؤسستنا محل الدراسة التي تحتاج دائما إلى بناء فكري يحل المشاكل الصحية، ومن هذا المنطلق فإن مؤسستنا تعتمد على تدريب الموارد البشرية كأداة فعالة لإدارة شؤون المؤسسة، وكذلك لتحسين نوعية الخدمات الصحية وخلق مناخ للعم من أجل ضمان التوافق بين أهداف وظيفة التدريب والأهداف العامة للمؤسسة.

وفي الختام يتم تقديم بعض الاقتراحات الضرورية من أجل تحسين وتطوير ممارسات إدارة (تسيير) التدريب بغية تحقيق فعالية البرامج التدريبية وتحسين نوعية الخدمات الصحية بالمؤسسة محل الدراسة، ومن بين هذه الاقتراحات كما يلي:

- المشاركة في العمل بين العمال لتحسين العلاقات بينهم وتبادل الخبرات المكتسبة، مما يعمل على خلق الرضا الوظيفي للعامل وتحقيق أهدافه والمرتبطة بأهداف المؤسسة.
- فتح دورات تدريبية خارجية (خارج الوطن) خاصة بالنسبة للأطباء وشبه الطبيين والإداريين، وذلك للعمل على الإثراء الوظيفي داخل المؤسسة، وذلك لاكتساب خبرات وثقافات دول أخرى للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة الصحية.
- توسيع المؤسسة من خلال بناء مركز صحي كبير، لأن المركز يعاني من الاكتظاظ، خاصة في قسم الولادة وقسم الأطفال، مما يعمل على توظيف المورد البشري وتحفيز عملية النشاط التدريبي داخل المركز الصحي.
- القيام بحملات تحسيسية ضد الأمراض داخل المؤسسة بالنسبة للموظفين وخارج المؤسسة بالنسبة للمجتمع مما يساعد على توعية الأفراد وبروز ثقافة داخل المؤسسة وخارجها.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع بالغة العربية:

الكتب:

1. حبيب الصحاف: معجم مصطلحات الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.

2. الدكتور خلف بلال السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن،2011.

3. راشد محمد عبد الجليل، ادارة الموارد البشرية، بدون دار النشر، جامعة الزقازيق، مصر،2008.

4. صلاح الدين عبد الباقي :الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الاسكندرية، مصر،2006.

5. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2008.

6. محمد سعيد انور سلطان، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003 .

7. مدحت محمد ابو النصر: ادارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2008.

8. موسى اللوزي، التنمية الادارية للمفاهيم والاسس والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الاردن،2000.

9. نجم الغزاوي، التدريب الاداري، دار اليازوي، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.

10. نظمي شحاتة واخرون، ادارة الموارد البشرية، دار صفا للنشر، عمان، الاردن، 2000 .

11. يوسف حجين الطائي واخرون، ادارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي متكامل)،دار الوراق، عمان، الاردن،2006 .

الرسائل الجامعية:

1. بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستر، جامعة الجزائر،2008-2009.

2. سهير محمد عبد الوهاب، اثر التدريب على استخدام تكنولوجيا الحاسبات الالية في كفاءة اداء العنصر البشري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستر، جامعة عين شمس، مصر،-2004-2005.

3. شتاتحة عائشة، اهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر،2011,

4. عبيد علي مسلم المنصوري، نموذج مفتوح لزيادة فاعلية التدريب الاداري في تنمية الموارد البشرية الوطنية دراسة حالة ابو ظبي، مذكرة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2004.

5. محمود محمد السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية، بحوث واوراق العمل المقدمة في مؤتمر الاستثمارات والتدريب في المؤسسة العربية، القاهرة،2007 .

المجلات:

1. اديب برهوم، بسام زاهر، وائل السليمان، اثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي، دراسة تطبيقبة، مستشفى الاسر الجامعي اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (29)،العدد(02).

2. الداوي الشيخ، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث عدد2008/06 .

المراجع باللغة الفرنسية:

1. L.Skiou, gestion du personnel, Opcit.

الملاحق

الملحق رقم (01):

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE LA SANTE, DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE

Wilaya de Biskra
Etablissement public de santé
de Proximité de Zeribet El oued

BILAN DE MISE EN ŒUVRE
DU PROGRAMME LOCAL
DE FORMATION CONTINUE
AU TITRE DE L'ANNEE

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE LA SANTE, DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE

Wilaya de Biskra
Etablissement public de santé
de Proximité de Zeribet El Oued

INTITULE DE L'ACTION
PRISE EN CHARGE DE L'HYGIENE HOSPITALIERE

Programme de formation dispensée
Rappel de l'intitulé de l'action : L'HYGIENE HOSPITALIERE

Programme de formation dispensée	Nom et prénoms de l'animateur	Nombre d'heures enseignées
21/04/2016: Médecins généralistes	Dr : ***	03 Heures

Programme de formation dispensée

Rappel de l'intitulé de l'action : L'HYGIENE HOSPITALIERE

Noms et prénoms	Diplôme	Grade	Lieu d'exercice	Nombre d'heures enseignées
Dr : ***				03 Heures

Programme de formation dispensée

Rappel de l'intitulé de l'action : L'HYGIENE HOSPITALIERE

Programme de formation dispensée	Nom et prénoms de l'animateur	Nombre d'heures enseignées
l'action de formation se compose des sections suivantes : **INTRODUCTION** A : Définitions Générales B : Fréquences : distinguer les études par incidence C : Coût D : Germes en cause E : Evolution historique F : Principales causes de l'infection hospitalière G : Infections prédominantes H : Sources et véhicules d'infection I : Voies de transmission J : Eléments de la chaînes K : Objectifs de l'hygiène hospitalière L : Possibilités et limites de la prévention M : Mortalités due aux infections hospitalières **TECHNIQUES DE SOINS** **RESPONSABILITES DANS LA LUTTE CONTRE L'INFECTION** **CONTROLES BACTERIOLOGIQUES DE L'ENVIRRONNEMENT** **GESTION DE LA QUALITE** **CONCLUSION**	Dr : ***	03 Heures

Coût de l'action de formation

Rappel de l'intitulé de l'action : ***L'HYGIENE HOSPITALIERE***

Poste de dépense	Montant	Etablissement de financement	Observations
Hébergement des animateurs			L'indemnité horaire a été calculé en référence au décret exécutif n°03-219 du 22 mai 2003 modifié et complète relatif aux taches d' enseignement et de formation à titre d'occupation accessoire.
Titre de transport des animateurs			
Restauration des animateurs			
Hébergement des participants			
Restauration des participants			
Indemnités versées aux animateurs		**EPSP Zeribet El Oued**	
Documentation			
Autres (préciser)			
Total général			

NEANT

NEANT

الملحق رقم (02):

اسئلة المقابلة:

1- هل التدريب يمثل رهانا للمستقبل ما رايك؟

2- هل توجد خطة سنوية اوحتى ثلاثية للتدريب، ومن هي الجهة التي تديرها؟

3- كيف يتم تدريب الموارد البشرية بصفة عامة؟

- برامج تدريبية داخلية-برامج تدريبية خارجية-برامج تدريبية داخلية و خارجية.

4- هل تاخذ ادارة المركز الدورات و البرامج التدريبية بعين الاعتبار عند ترقية الموظفين؟

5- هل تمنح ادارة المركز مكافئات مادية للموظفين(المتدربين) الذين يشاركون في دورات تدريبية؟

6- كيف تقييمون المشاركة في البرامج التدريبية الداخلية خاصة؟

7- هل هناك عملية لتقييم البرامج التدريبية، ومن الجهة المسؤولة عنها؟

8- هل تتاثر اجور المتدربين بسبب غيابهم من اجل التدريب؟

الفهارس

قائمة الأشكال:

الشكل	الصفحة
الشكل رقم (01): مراحل التدريب من منظور اوسبورن وادوار	13
الشكل رقم (02): مكونات نظام التدريب	15
الشكل رقم (03): مختلف العيادات بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية	21
الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية	24

قائمة الجداول:

الجدول	الصفحة
جدول رقم (01): تركيبة الموارد البشرية بالمركز محل الدراسة	25
جدول رقم (02): نفقات التدريب للمؤسسة خلال خمس سنوات الاخيرة	27
جدول رقم (03): حصيلة النشاط التدريبي لسنة 2015	30

قائمة الملاحق:

الملحق	الصفحة
الملحق رقم (01): نفقات التدريب للمؤسسة	38
الملحق رقم (02): اسئلة المقابلة	44

فهرس المحتويات:

المحتوى	الصفحة
مقدمة	أ-ج
الفصل الأول: مراحل العملية التدريبية وأهميتها في المؤسسة	
المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للعملية التدريبية.	6
المطلب الأول: مفهوم التدريب.	6
المطلب الثاني: مبادئ العملية التدريبية.	8
المطلب الثالث: أهمية التدريب.	9
المطلب الرابع: انواع العمليات التدريبية.	10
1- تصنيف التدريب حسب وقت تنفيذه.	10
2- تصنيف التدريب حسب مكان التنفيذ.	11
3- التدريب في ضوء احتياجات الافراد.	11
4- تصنيف التدريب حسب المستوى الوظيفي.	12
المبحث الثاني: مراحل التدريب ومكونات النظام التدريبي.	13
المطلب الأول: مراحل التدريب.	13
1- تحديد الاحتياجات التدريبية.	13
2- تصميم البرامج التدريبية.	13
3- تنفيذ البرامج التدريبية.	14
4- تقييم العملية التدريبية.	14
المطلب الثاني: مكونات نظام التدريب.	15
أولا- المدخلات.	15
ثانيا- العمليات.	16
ثالثا- المخرجات.	16
رابعا- التغذية العكسية.	17
خامسا- البيئة.	17
خلاصة الفصل الأول.	18
الفصل الثاني: دراسة حالة واقع التدريب في المؤسسة العمومية للصحية الجوارية بزريبة الوادي.	

المبحث الأول: تدريب الموارد البشرية بالمركز محل الدراسة.	20
المطلب الأول: التعريف بالمركز الصحي.	20
المطلب الثاني : مهام المركز الصحي.	22
المطلب الثالث: التنظيم الإداري للمؤسسة.	23
المبحث الثاني: واقع التدريب بالمؤسسة محل الدراسة.	25
المطلب الأول: هيكلة الموارد البشرية بالمركز الصحي.	25
المطلب الثاني: تقييم نفقات التدريب بالمركز الصحي.	26
المطلب الثالث: مجالات التدريب بالمركز الصحي.	28
1- تدريب تكميلي.	28
2-تدريب تحضيري.	28
3-تدريب أو تكوين الطب المتخصص.	29
المطلب الرابع: مراكز التدريب التي تتعامل معها المؤسسة.	29
1-مراكز التدريب التي تتعامل معها المؤسسة.	29
2-عدد أيام التدريب.	30
3-أمثلة عن برامج تدريبية.	30
خلاصة الفصل الثاني.	31
الخاتمة	33
قائمة المراجع.	35
الملاحق.	38
الفهارس	46