

اعداد:

منى موسى العتيبي
محمد خلف النزهان

إشراف:

د وليد عبدالجواد سليمان صديق
د الفیصل عبدالحمید محمد حسن

أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين الإداريين في القطاع الصحي بالمملكة العربية
السعودية

دراسة تطبيقية على موظفين وزارة الصحة بمدينة الرياض

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

إلى كل من اضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح .. حيره سائليه

فأظهر بسماحته تواضع العلماء..... و برحابته سماحة العارفين

أهدي له هذا العمل المتواضع

الشكر و التقدير

الحمد لله رب العالمين ... و الصلاه و السلام على اشرف الأنبياء و المرسلين

سيدنا محمد و على اله و صحبه اجمعين

اتوجه بالشكر و التقدير الى كل من كانو عوناً لى فى بحثى

الى من زرعوا التفاؤل فى دربنا و قدموا لنا المساعدات و الأفكار و المعلومات

فلهم كل الشكر ...

الفهرس

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	البسمة	١
٢	الإهداء	٢
٣	الشكر و التقدير	٣
٤	قائمة المحتويات	٤
٥	الملخص	٧
٦	الفصل الأول – الإطار المنهجي للبحث	٨
٧	المقدمة	٩
٨	أهمية البحث	١٢
٩	أهداف البحث	١٢
١٠	مشكلة البحث	١٢
١١	منهج البحث	١٣
١٢	إجراءات البحث	١٣
١٣	تحديد مجتمع الدراسة	١٣
١٤	عينة الدراسة	١٤
١٥	صعوبات الدراسة	١٤
١٦	حدود البحث	١٥

١٥	مصطلحات الدراسة	١٧
١٧	الدراسات السابقة	١٨
٢٥	الإطار النظري للدراسة	١٩
٢٦	المبحث الأول : التدريب	٢٠
٢٦	المطلب الأول : مفهوم التدريب	٢١
٢٨	المطلب الثاني : أهمية التدريب	٢٢
٣٥	المطلب الثالث : تخطيط عملية التدريب	٢٣
٣٩	المبحث الثاني: تحسين أداء الموظفين	٢٤
٣٩	المطلب الأول : مفهوم أداء الموظفين ومكوناته و محدداته	٢٥
٤٠	المطلب الثاني : أثر التدريب على أداء الموظفين	٢٦
٤٥	المبحث الثالث : القطاع الصحي	٢٧
٤٥	المطلب الأول : جودة القطاع الصحي	٢٨
٤٧	المطلب الثاني : أهداف جودة الخدمة الصحية :	٢٩
٤٩	المطلب الثالث : بطاقة الأداء المتوازن	٣٠
٥٢	الفصل الثالث : (أدبيات الدراسة)	٣١
٥٣	مجتمع الدراسة	٣٢
٥٣	الاستبيان	٣٣
٥٤	تحليل الاستبيان	٣٤
٦٢	الخاتمة	٣٥
٦٣	النتائج	٣٦
٦٤	التوصيات	٣٧
٦٥	المراجع	٣٨

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على أداء العاملين , وقد اخترنا لتكون محل الدراسة , حيث قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة إشكالية الموضوع المتمثلة في إلى أي مدى تساهم وظيفة التدريب على تحسين أداء الموظفين الإداريين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية ؟

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي وقد تمثلت الأدوات التي استعملناها : الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة

كشفت لنا هذه الدراسة أن التدريب يعمل على تحسين أداء الأفراد وذلك من خلال تنمية المعارف و تطوير المهارات وحسن استغلال للطاقات . ولأجل هذا تلجأ المؤسسات إلى تطبيق سياسة تدريب على مراحل متسلسلة ومنظمة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم وضع وتنفيذ البرنامج التدريبي و أخيرا تقييم عملية التدريب .

وقع الاختيار على هذا الموضوع نظرا لأهميته التي يكتسبها داخل المؤسسات بصفة عامة , والمؤسسة بصفة خاصة , وعملية تدريب العمال هي الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التحسين في أداء عمالها , واتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تصحيح وتطوير سلوكياتهم من أجل الوصول إلى النتائج والاهداف المرغوبة في تحقيقها و كانت موظفين وزارة الصحة بمدينة الرياض هي المكان الأمثل للتطبيق .

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث

- المقدمة
- أهمية البحث
- أهداف البحث
- مشكلة البحث
- منهج البحث
- إجراءات البحث
- تحديد مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- صعوبات الدراسة
- حدود البحث
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة

المقدمة

يعتبر التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بقصد زيادة الإنتاجية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، ومن هنا انتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد تنفيذ المهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار وتعيين وتكوين وتحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه .

لذا تزايد اهتمام المؤسسات والشركات بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية وبين الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف الشركات بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة ، فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين إنتاجيتها .

أصبح التدريب جزءاً أساسياً للارتقاء بمستوى العامل من أجل إكسابه المهارات اللازمة التي تعود عليه بالنفع وكذلك على المنشأة الموظفة له، ومن ثم تحرص المؤسسات والمنشآت حالياً على رفع مستوى العاملين من خلال إلحاقهم بدورات معينة تصقل خبراتهم ومهاراتهم.

ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة من أجل رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

ويعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً ومهماً للغاية لما له من ارتباط مباشر بالكفاءة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.

وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدم منها والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري وتقني كفاء وسد العجز والقصور في الكفاءات الإنتاجية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.

ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمعارف والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

وفي هذه الأيام، وتحت وطأة عولمة الأنشطة الاقتصادية فإن الاختراعات والابتكارات التكنولوجية السريعة وتغير هيكل الاقتصاد في العالم كله قد سبب بشكل جذري إعادة تعديل هيكل الاقتصاد داخل معظم الدول، وتبعاً لذلك فإن الطلب على القوة العاملة قد شمله أيضاً تغيير في كل من سوق العمل داخلياً وخارجياً.

والموارد البشرية تعتبر موارد استراتيجية لكل من المنشأة أو الدولة، ومن أجل تحفيز التنافسية الاقتصادية فإن معظم الدول تعتبر تنمية الموارد البشرية استراتيجية مهمة لتنمية وتطوير الاقتصاد القومي، ومعظم المشروعات تأخذ تنمية الموارد البشرية كطريقة من طرق تجميع أو زيادة رأس المال، ولذلك فإن الحكومة في الدولة مضطرة وعليها مسئوليات لمساعدة أو دعم المشروعات والأفراد العاملين لدفع أو زيادة الجودة والمنافسة في سوق العمل.

وتعد العمالة المهرة، باعتبارها جزء لا غنى عنه للموارد البشرية كلها لها تأثير على القدرة التنافسية الوطنية لمدى كبير^١، ومن ثم يعد التدريب عنصراً مهماً لرفع مستوى العامل.

تحتل الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية مركزاً مؤثراً في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع سواء كانت تجارية أو صناعية أو تربوية تعليمية، إذ أنها الأداة المسؤولة عن إدارة دفة التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الأهداف

^١ DIYan, **Study on Training for Senior Skilled Workers A Comparison between Japan and China**, The Japan Institute for Labour Policy and Training, March, ٢٠٠٧.p:٥

وذلك من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري ، أو في سلوك العاملين أو في الوسائل والأساليب الإدارية ، أو في كل هذه النواحي مجتمعه ، مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلباً أو إيجاباً . لذلك يمكن القول بأن علم الإدارة بما يحويه من مبادئ ومفاهيم يشكل الأساس النظري لإدارة المنظمات مهما كان نوعها .

إن استراتيجيات الموارد البشرية ومنها إستراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن تعمل استراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة.

لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام.

وأكدت منظمة العمل الدولية أن التعليم والتدريب والتعلم المتواصل أمور أساسية ولكنها لا تكفي بذاتها لضمان تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة، وينبغي بالتالي أن تكون متسقة وأن تشكل جزءاً لا يتجزأ من السياسات والبرامج الاقتصادية والاجتماعية وسياسات وبرامج سوق العمل الشاملة.^٢

إن الفكرة الأساسية وراء التوجه الشامل والمتكامل لإدارة الموارد البشرية استراتيجياً هو التنسيق بين جميع موارد المنظمة بما فيها الموارد البشرية وذلك لضمان أن جميع ما تفعله سيؤدي إلى تنفيذ استراتيجيتها الرئيسية، ولا شك في أن تكامل جميع موارد المنظمة مع بعضها سيؤدي بالنهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده، وهذا هو أحد الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التدريب الجيدة في المنظمة.^٣

^٢ تنمية وتدريب الموارد البشرية، التقرير الرابع، مؤتمر العمل الدولي، الدورة ٩٢، مكتب العمل الدولي، جنيف، ٢٠٠٤م، ص ٣

^٣ مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ١٣-١٤.

وقد تنبّهت المؤسسات والشركات لأهمية العنصر البشري كمحدد للكفاءة الإنتاجية في القطاع الصحي ولأهمية الجهود التدريبية في تكوين وتطوير الكوادر القادرة على الاستخدام السليم و الأتمثل لباقي عناصر الإنتاج ، وهذا ما يظهر من خلال زيادة الاهتمام بالتدريب ومن خلال انتشار البرامج التدريبية .

أهمية البحث :

- تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في تقييم أثر التدريب على أداء العاملين بالقطاع الصحي بالرياض .
- اعطاء صورة حقيقية عن واقع التدريب و أثره في تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي بالرياض.
- تساهم هذه الدراسة بزيادة الاهتمام العلمي بموضوع أثر التدريب على اداء العاملين بالقطاع الصحي بالرياض.
- ابراز أهمية تطبيق هذا النشاط خاصة بالنسبة للمؤسسات نظرا لأهميتها.

اهداف البحث :

- نسعى من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخص أهمها كالآتي:
- محاولة إبراز أثر التدريب على أداء العامل و انتاجيته في القطاع الصحي بالرياض .
- التعرف على ابرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في القطاع الصحي بالرياض .
- معرفة مدى التزام الإدارة العليا للقطاع وتبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب.
- يعتبر التدريب الدرع الواقي بالنسبة للعاملين من أجل عدم الوقوع في الأخطاء أو تكرارها و كذلك .الاستفادة من الخبرات و التجارب السابقة .
- زيادة قدرة العاملين على اتخاذ القرارات الصحيحة و حسن التعامل مع الأزمات و المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها القطاع الصحي بمدينة الرياض .

مشكلة البحث:

ويكون سؤال البحث الرئيسي إلى أي مدى تساهم وظيفة التدريب على تحسين أداء الموظفين الإداريين في

القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية ؟

وبالتالي ينبثق عن مشكلة البحث أسئلة فرعية تدور حول النقاط التالية :

- ما المقصود بالتدريب ؟

- ما هو مفهوم أداء العاملين في القطاع الصحي بالرياض ؟

- هل تركز الشركة او المؤسسات على تقييم التدريب ؟

- هل هناك علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وبين تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي

بالرياض ؟

منهج البحث :

إن الهدف من هذه الدراسة هي تحليل نشاط التدريب في العاملين بالقطاع الصحي بمدينة الرياض, ودراسة
فعاليته بغية التعرف عليه وعلى أهميته ودوره في القطاع ومن أجل الوصول إلى هذا اعتمدنا المنهج الوصفي,
بحيث استخدمنا الأدوات التالية وهي الاستبيان . وذلك باستخدام استبيان خاص ، يركز على أثر التدريب على
الفرد وبالتالي على الدائرة في ظل مخطط وبرامج التدريب المعتمدة حالياً.

إجراءات البحث

تم الاعتماد على المصادر العلمية والذي يتألف من عدد الاسئلة الموجهة الى العينة المختارة .

التجربة الاستطلاعية:- وهي التي تمت من خلال مجموعة الاسئلة المسبوقة بالعرض في تصميم صحيفة

الاستبيان .

تحديد مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة مجموعة من الكوادر والقوى العاملة البشرية العاملين بالقطاع الصحي بالرياض

عينة الدراسة

مجموعة من الكوادر والقوى العاملة البشرية العاملين بالقطاع الصحي بالرياض و البالغ عددهم ٢٠٠ فرد

حدود البحث

- حدود الدراسة : لكل دراسة ميدانية حدود مكانية وزمانية ,تمثلت حدود دراستنا في التالي:

- الحدود المكانية : القطاع الصحي بمدينة الرياض

- الحدود البشرية : عينة من العاملين بوزارة الصحة بمدينة الرياض وعددهم ٢٠٠

- الحدود الزمانية : عام ١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٤ م

صعوبات الدراسة : من الصعوبات التي واجهتنا خلال دراسة الموضوع ما يلي :

صعوبة الحصول على المعلومات

صعوبة توزيع الاستبيان و استرجاعه من عند العينة

مصطلحات البحث :

التدريب

من بين التعاريف ما يلي:

"تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعدهم على تصحيح النواقص في أدائهم."

وقد عرفه (SEKIOU) على أنه مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم. وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.^٥

هو "عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم".^٦

كما عرفه pierre casse بأنه "العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين ... فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات".^٧

ومنه يمكن القول من التعاريف السابقة: التدريب هو عملية كسب المعارف، والمهارات، والكفاءات الهامة والضرورية من أجل القيام بمهمة معينة، حيث يُكتسب من خلال تعليم الإنسان بعض المهارات التي

^٤ شعيب هتهات , تقييم دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي, مذكرة ماستر, غير منشورة, جامعة قاصدي مرباح – ورقلة- الجزائر , ٢٠١٥ ص٣.

^٥ مخلوفي عبد السلام, روشام بن زيان, الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري, الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- الجزائر، ٢٠٠٤ ص٢.

^٦ عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥ ص. ٤٣٨

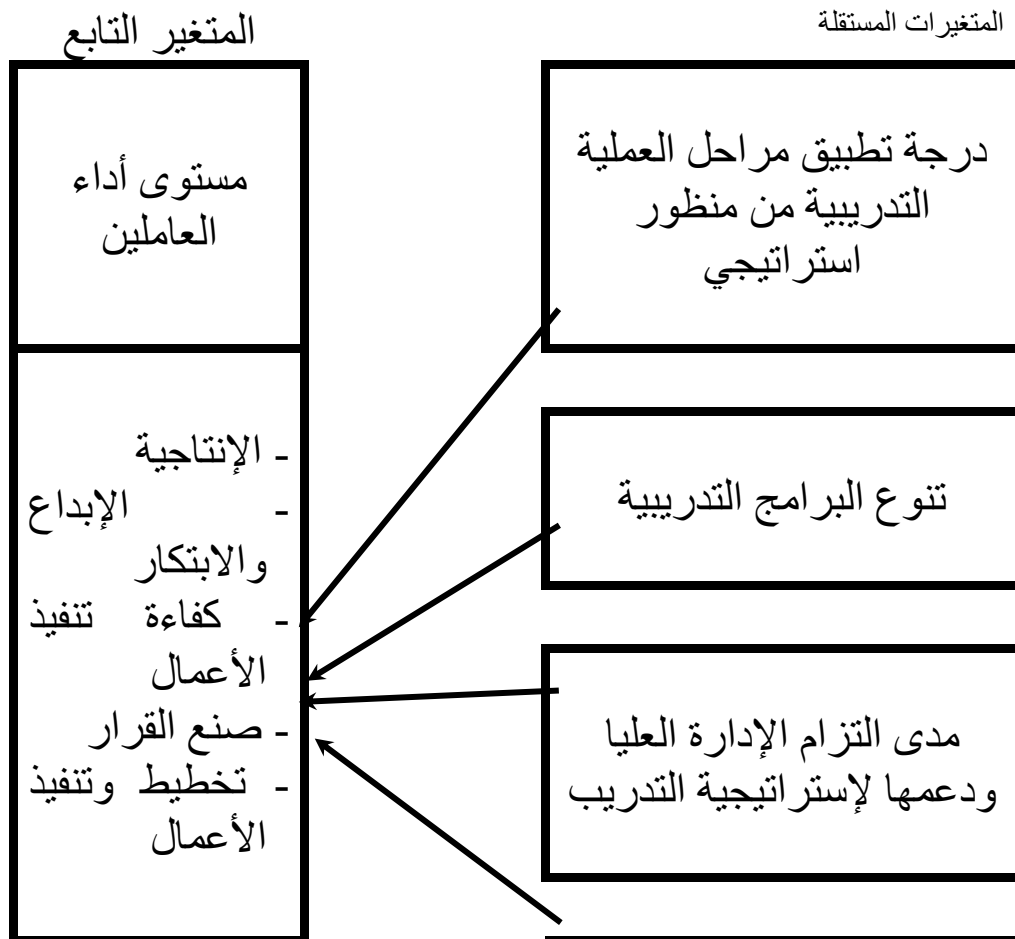
^٧ محمود بوقطف , التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور – خنشلة- ماجيستر , غير منشورة, جامعة محمد خيضر -بسكرة-الجزائر , ٢٠١٤-٢٠١٣ ص ٣٥

يحتاجها بشكل مباشر، وجعله ممارساً لها، وضعه في بيئة يحاكي فيها الواقع العملي الذي سيعمل فيه، أو من خلال اكتساب الخبرات من الواقع العملي

تقييم أداء الموظفين

هو عملية قياس ووصف لسلوك وانجازات الموظفين خلال فترة زمنية محددة بهدف التحسين من ادائهم للعمل .

نموذج الدراسة



مستوى تبني واستخدام
التكنولوجيا الحديثة كأساس
لتطبيق برامج إستراتيجية
التدريب

الدراسات السابقة

الدراسات المحلية :

١. أمجاد منصور عيضة العتيبي , دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية

المملكة ٢٠٣٠ جامعة أم القرى , ٢٠٢٢ , المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى دور التدريب في رفع أداء العاملين, دراسة حالة على القطاع الصحي والتعليمي والعسكري بمنطقة مكة المكرمة , وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات والمؤسسات

تواجه مشكلة رئيسية في ضعف عملية التدريب للعاملين, وقد يقتصر التدريب على مستويات

معينة دون أخرى بينما يجب أن يشمل التدريب جميع المستويات المختلفة بالمنظمة ,

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, وتم جمع البيانات المختلفة بطريقة الاستبيان , و

بلغ مجموع العينة (١٧٤) موزعة على قطاعات مختلفة بمنطقة مكة المكرمة , وتمثلت أهم النتائج

في موافقة عينة البحث على دور التدريب في رفع كفاءة العاملين وتطوير أدائهم، مع وجود فروق بين كفاء العاملين والفئة العمرية، مع وجود علاقة موجبة طردية بين كفاءة العاملين والدورات التدريبية أما أهم التوصيات فتمثلت في ١. ضرورة عمل تقييم دوري للبرامج التدريبية قبل وبعد تنفيذ الدورات التدريبية. ٢. ضرورة تحفيز العاملين للحصول على الدورات التدريبية مقابل امتيازات مادية وفي أوقات مختلفة لتتناسب مع ظروف العاملين بالمنظمة.

٢. بندر هادي قادري ، أثر التدريب في رفع كفاءة أداء الموظفين بإدارة الموارد البشرية بالقطاع

الغربي للرعاية الصحية الأولية بجازان . ٢٠٢٢

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التدريب في أقسام الموارد البشرية بالقطاع الغربي للرعاية الصحية الأولية المتمثلة في (الإستحقاقات والرواتب .العقوبات والحسميات . النقل والتكليف . الإجازات .الأرشف . المتعاقدين .النسخ والطبع) وأثره في رفع كفاءة أداء الموظفين بإدارة الموارد البشرية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع البحث من جميع الموظفين والموظفات بقسم الموارد البشرية بإدارة شؤون المراكز الصحية بجازان ورؤساء الموارد البشرية بالمراكز الصحية التابعة، أما عينة البحث فكان عددها (٥٠) من الموظفين بقسم الموارد البشرية. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة عن البحث، حيث احتوت علي (٧٠) فقرة، واشتملت علي (٧) أبعاد، أما الأساليب الإحصائية المستخدمة فكانت التكرارات والنسب المئوية والرتب، المتوسط الحسابي، ومعامل ألفا كرونباخ. وقد توصل البحث لمجموعة من النتائج من

أهمها أن نظم الرواتب والاستحقاقات تؤثر على مستوى إنتاجية العاملين وتساعد في تحسين إنتاجيتهم بشكل عام. وأن المؤسسة تطبق نظام رواتب عادل ومناسب ويراعي الفروقات الفردية للعاملين واختلاف المراكز الوظيفية. وتمثل نظام الرواتب أدوات فعالة في تحفيز العاملين وتحسين إنتاجيتهم في المؤسسة. وقد أظهرت نتائج البحث أن أقسام إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على كم ونوع أداء العاملين وتزيد من جودة العمل من ناحية وترفع الروح المعنوية للعاملين من ناحية أخرى. وأظهرت نتائج البحث أيضا مساهمة الأرشفة في رفع كفاءة العمل والأداء المهني في المؤسسة. وسهولة وسرعة نقل المستندات داخل الحاسوب وعبر الشبكة، فضلا عن سرعة وسهولة إعداد نسخا احتياطية عديدة للأرشفة سواء للحفظ أو للاطلاع. وقد أوصي البحث بضرورة إشراك العاملين في وضع خطط واستراتيجيات التحفيز بشكل عام حيث أن ذلك يزيد من رضى العاملين بشكل عام.

٣. دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية -

مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة , خالد عبد الله المربراني الغامدي ٢٠١٤

تناول الباحث دراسته عن دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، دراسة حالة على وزارة الشؤون الاجتماعية – وكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، واستخدم لجمع البيانات المختلفة المقابلات والملاحظات وفحص السجلات، وقد بلغ مجموع عينة البحث أربعين عينة موزعة على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، وتمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم

إليه لتطوير أدائهم. أما أهم التوصيات فتمثلت في ضرورة ربط الترقّيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين بالوزارة، كما أوصت الدراسة بمنح حوافز مالية للمتدربين عند اجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق

الدراسات العربية

١. عوض فقير حسين عثمان , اثر التدريب في جودة الخدمات بالمنشآت الخدمية :٢٠١٨

تنبع أهمية البحث من خلال ضرورة مواكبة البرامج التدريبية الحديثة والتطورات السريعة في برامج المعلومات والأنظمة والأجهزة والتي تستوجب تأهيل الكادر البشري، ويهدف البحث إلى ضرورة تعريف القائمين على أمر التدريب بأهمية التدريب، وضرورة تخصيص ميزانيات لبرامجه والإشراف عليها، ومقارنة وتقييم الأداء وقياس أثر التدريب على الأداء، وتصحيح الانحرافات ومعالجة مواطن الضعف وتدعيم نقاط القوة،

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات وتحليلها للوصول إلى النتائج التي تخدم أغراض البحث.

فقد خرج الباحث بعدة نتائج أهمها: أن موظفي الفنادق مازالوا يحتاجون إلى برامج تدريبية متخصصة في مجال الفندقية حتى تتمكن الفنادق من استقبال زوار ونزلاء أجانب وسياح ولتنال الخدمات الفندقية رضاهم. إن تقديم خدمات فندقية جيدة ينعكس على التطور والنمو الاقتصادي والاجتماعي.

وتتلخص أهم التوصيات في: على القائمين بأمر التدريب ضرورة زيادة ميزانية التدريب لتغطي التدريب داخل وخارج المنشأة وتوزيع الفرص على المتدربين بالطرق الحديثة والعادلة. على إدارات الفنادق الاهتمام بالتدريب الفندقي المتخصص والاستفادة من كلية الفندقية والسياحة بجامعة دنقلا وفتح مجالات التعاون والتدريب معها. على إدارات الفنادق ضرورة الاهتمام بالعمل الفندقي وربط العمل الفندقي بالسياحة.

٢. أحمد رمضان ، ٢٠١٩ ، أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية: وزارة الخارجية الليبية نموذجاً

يعتبر التدريب الوظيفي من المواضيع المهمة والاستراتيجية في المؤسسات الدبلوماسية مثل وزارة الخارجية، ولذلك أراد الباحث تخصيص هذه الدراسة حول معرفة أثر عناصر استراتيجية التدريب بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية نموذجاً) وأثرها في رفع أداء العاملين بها.

وبالتالي سعت الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر إيجابي لاستراتيجيات التدريب الوظيفي في رفع أداء العاملين الدبلوماسيين بوزارة الخارجية الليبية؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية: (١) هل يوجد أثر لاستراتيجية التدريب بالنظر لعنصر تحقيق رسالة المنظمة في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية؟ (٢) هل يوجد أثر لاستراتيجية التدريب بالنظر لعنصر وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية؟ (٣) هل يوجد أثر لاستراتيجية التدريب بالنظر لعنصر البيئة الخارجية في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية؟ (٤) هل يوجد أثر لاستراتيجية التدريب بالنظر لعنصر المنافسة في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية؟ (٥) هل يوجد أثر لاستراتيجية التدريب بالنظر لعنصر التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية؟

ومنهجية البحث اعتمدت على المنهج الوصفي الكمي، فيما تكون مجتمع البحث من الموظفين بوزارة الخارجية الليبية، وعددهم (٤٨٥) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية وقد بلغ حجمها (١٩٢) موظف.

وتوصلت الدراسة لنتائج وهي: صحة الفرضية الرئيسية يوجد أثر لاستراتيجية التدريب في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية)، صحة الفرضية الفرعية الأولى يوجد أثر لاستراتيجية التدريب لعنصر رسالة المنظمة في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة

الخارجية الليبية)، صحة الفرضية الفرعية الثانية يوجد أثر لاستراتيجية التدريب لعنصر وضع الأهداف وصناعة القرارات في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية)، صحة الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر لاستراتيجية التدريب لعنصر تأثير البيئة الخارجية في رفع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية)، صحة الفرضية الفرعية الرابعة يوجد أثر لاستراتيجية التدريب لعنصر في الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية)، صحة الفرضية الفرعية الخامسة يوجد أثر لاستراتيجية التدريب لعنصر التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة في الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية).

٣. سنوسي، رميسة بوسالم، سفيان، دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي، ٢٠١٩.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة " دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي " من خلال دور كل من ابعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (الاتصال الداخلي، التدريب، التحفيز، والتمكين) على الرضا الوظيفي ، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على موظفي مديرية اتصالات الجزائر بولاية أم البواقي، حيث تم توزيع ٥٠ استبانة وتم استرجاع ٣٥ منها.

ومن خلال تطبيق برنامج التحليل الاحصائي spss أظهرت نتائج اختبار الفرضيات، قبول الفرضية الرئيسية بوجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية بين أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، كما أشارت النتائج الى وجود أثر لكل من الاتصال الداخلي والتحفيز والتمكين على الرضا الوظيفي لدى مديرية اتصالات الجزائر، وعدم وجود أثر للتدريب على الرضا الوظيفي

٤ نورين مولود . محمد عيسى محمد محمود , العوامل المؤثرة على العلاقة بين التعليم والأجور في قطاع

الخدمات-دراسة قياسية مطبقة على شركة اتصالات الجزائر بمستغانم-٢٠١٨

يهدف هذا المقال إلى دراسة العلاقة بين التعليم والأجور في قطاع الخدمات، وكذا تقدير أثر بعض العوامل على هذه العلاقة، حيث توصلنا إلى أن هناك علاقة ايجابية بين عدد سنوات الدراسة والأجور، ومن أجل إثبات ذلك، اعتمدنا على الانحدار الخطي المتعدد لتقدير النموذج المناسب لهذه الدراسة (نموذج مينسر للكسب). تمثلت عينة الدراسة في موظفين بشركة اتصالات الجزائر بمستغانم، ومن أجل الحصول على بيانات الدراسة تم توزيع استبانة على العمال، فتوصلنا إلى أن زيادة عدد سنوات الدراسة بسنة واحدة يؤدي إلى زيادة في الأجر الشهري بـ ٥,٢ % ، وأن للخبرة تأثير ايجابي على الأجر الشهري إلا أن هذا التأثير يكون متناقصا في المدى البعيد، العائد على المستوى الثانوي كان ضعيفا جدا، حيث قدر بـ (٠,٨٣٪)، أما بالنسبة للمستوى الجامعي فقد كان ضعيفا ومتناقصا حيث بلغ (-٠,٣١ ٪).^٨

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصوصاً استراتيجية التدريب في شركة الاتصالات الإسبانية (Telefonica).

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفعالة للمتدربين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتحسين بعد جودة هذه البرامج ونوعيتها. وتهدف هذه الشركة الخدمية إلى تطوير أنظمة التدريب المستقبلية فيها لكي تصبح قائمة على التعلم الإلكتروني الذاتي للموظفين.

التشابه بين دراستي و الدراسات السابقة

انها تتناول تقريبا نفس الموضوع عن اثر التدريب على الموظفين وتم استخدام نفس المنهج

^٨ Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes, "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study", Journal of European Industrial Training, Vol. ٢٨, Issue ٥, ٢٠٠٤, pp.٣٧٠-٣٨٢.

وأهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها:

١. تحاول تناول نشاط التدريب من منظور استراتيجي بحيث تأخذ بعين الاعتبار ضرورة وجود تكامل بين استراتيجية المنظمة العامة وبين اثر التدريب للموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث أن غالبية الدراسات السابقة العربية تناولت موضوع التدريب من منظور تقليدي وليس استراتيجي، حيث أن هذه الدراسة تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب وتعرف اثر التدريب الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية والتي تنبثق عنها استراتيجية التدريب.
٢. وان هذه الدراسة تبحث عن جانب هام وحيوي وهو دور التدريب والاثـر المحتمل لها على اداء العاملين وكذلك الاحتياجات التدريبية هل يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديدها الاستراتيجية العامة للشركة أم يتم بطريقة عشوائية وهل يتم الرجوع إلى تقارير الأداء للعاملين بالشركة عند تحديد الاحتياجات التدريبية.
٣. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي يجري تطبيقها عن استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين

الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول : التدريب
- المطلب الأول : مفهوم التدريب
- المطلب الثاني : أهمية التدريب
- المطلب الثالث : تخطيط عملية التدريب
- المبحث الثاني: تحسين أداء الموظفين
- المطلب الأول : مفهوم أداء الموظفين و مكوناته و محدداته
- المطلب الثاني : أثر التدريب على أداء الموظفين
- المبحث الثالث : القطاع الصحي

● المطلب الأول : جودة القطاع الصحي

● المطلب الثاني : أهداف جودة الخدمة الصحية :

● المطلب الثالث : بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول : التدريب

المطلب الأول : مفهوم التدريب

يمكن تعريف التدريب بأنه مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة بأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم، من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها، كما أن هناك مفهوماً سيكولوجياً للتدريب وهو أن التدريب في أساسه عملية تشكيل وتعديل لسلوك الفرد بما يتفق والعمل الذي يمارسه، ويعني ذلك أن التشكيل والتعديل هما محور عملية التدريب وهو بذلك عملية تعلم، ويبدأ التدريب بأفراد يسلكون طريقة معينة في موقف معين فيعدل هذا السلوك حتى يصبح أكثر ملاءمة للموقف. ومن الناحية التطبيقية يقصد بالتدريب الجهود الهادفة القائمة على تزويد المتدرب بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تكسبه الكفاءة في أداء العمل الذي يكلف به، ومن ثم يهدف إلى تنمية وتطوير ما لديه من استعدادات وخبرات تزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو تعدده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، إضافة إلى تخريج متدربين جدد ذات كفاءة عالية.

ومن ناحية أخرى فإن المفهوم التطبيقي للتدريب يعد متطلباً لإعداد العاملين لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسئولية، ومن ثم يتطلب مستوى أعلى من المهارات والقدرات وذلك طوال مسارهم الوظيفي أو المهني، ولذلك فإن التدريب يعمل على تنمية وتطوير قدرات العاملين بشغل وظائف مستقبلية ذات مستوى أعلى.^٩

وتعددت وجهات النظر بالنسبة للتدريب فهناك من ينظر إلى التدريب من منظاره التقليدي باعتباره رافداً يعمل على إكساب المتدرب مهارات دون حركة، ونظر فريق آخر إلى

التدريب من خلال المنظار الشامل للتنمية الإدارية فينظر إلى التدريب على أساس تطوير المهارات والقدرات الخاصة بالمتدرب للإرتقاء بمستوى الأداء وتحمل مسئوليات ومهام جديدة تتلاءم ومستوى كفاءة الشخص.

وفيما يلي سوف نتناول مجموعة من أهم التعريفات التي طرقت باب التدريب:

١- "الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنميته، وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب".^{١٠}

٢- "الطريقة التي تساعد العاملين للوصول إلى طريقه العمل المثالي في عملهم الحاضر أو القادم بتنمية عادات وأفكار وحركات ومهارات صحيحة فيهم، بواسطة تزويدهم بعمل أو معلومات أو مهارات فنية".^{١١}

٣- "عملية تعليم مبرمج لمسلوكيات "سلوكيات" معينة بناء على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة".^{١٢}

^٩ علوي بن عيسى الخولي وآخرون، استراتيجية التدريب كمحرك أساسي لنمو صناعي، المؤتمر الهندسي السعودي السابع، جامعة الملك سعود، ١٤٢٨هـ.

^{١٠} زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات ذات السلاسل، الطبعة الثانية، الكويت، ٢٠٠٠م، ص ٤٠٣.

^{١١} مصطفى طنطاوي، أهمية التدريب، المعهد القومي للإدارة العليا، برنامج العلاقات الصناعية، القاهرة، ٢٠٠٤م، ص ٦٣.

^{١٢} محمد قاسم القريوتي، إدارة الموارد البشرية، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤م، ص ١٥٣.

٤- "هو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها والمجتمع الكبير".^{١٣}

٥- "الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات والمهارات والاتجاهات الخاصة بالأفرع

وبالتالي ومن خلال استقراء التعريفات السابقة والتي هي نقطة في بحر متلاطم من التعريفات التي تدور جميعها في ذات المعنى يمكن القول إن التدريب هو "تلك العملية المنظمة التي تسعى المنظمة أو المنشأة من خلالها إلى إكساب الفرد ما يساعده على تطوير وتنمية مهاراته وقدراته المرتبطة بجوانب عمله عموماً، وأن يكون المتدرب أكثر تأهيلاً ومواجهة لتحديات العصر الحديث مثل مواكبة عصر المعرفة".

المطلب الثاني : أهمية التدريب

إن الشركات الرائدة في العالم المتقدم تنفق الأموال الكثيرة على عملية التدريب، وفي بعض الأحيان تنفق هذه الشركات على التدريب أموالاً قد تصل إلى ستة أضعاف الأجور والمرتبات، حيث تركز هذه الشركات وباستمرار على تدريب أكبر نسبة من موظفيها.

ولا يكفي انتقاء الأفراد الصالحين الذين يقع عليهم الاختيار في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار توفير التدريب على أعمال الوظائف التي يشغلها العاملون بهدف رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

^{١٣} علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة، ٢٠٠١م، ص ١٨٥.

و بمعنى آخر فإنه مهما كانت قيمة و أهمية عملية الاختيار في اجتذاب المنظمة لأفراد ذوي قدرات و مهارات معينة فإن هذه القدرات و المهارات في حاجة إلى الصقل و الدعم المستمر بما يكفل تنمية مواهبهم و كفاءتهم، بإكسابهم مهارات و معارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية وعلى نحو أكثر فعالية، ولا تقتصر جهود التدريب على الوظائف الحالية التي يشغلها المتدربون و إنما أيضا إعدادهم لتولي الوظائف ذات المستوى الأعلى و المسؤوليات الأخرى.

وقد احتل التدريب ركناً مهماً في الوظيفة الإدارية، وأصبح من المسؤوليات الأساسية للقائد الإداري، وبمعنى آخر فإن المسؤولية الأساسية للتدريب تقع على عاتق المدير المختص فليس من المعقول و لا من البديهي أن ينتظر القائد الإداري حتى يخبره شخص آخر بحاجة العمال إلى التدريب التنموي، و إنما يكون القائد أقدر على تكييف الأمور و تلمس مواطن القوة و

الضعف في عماله والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تسوية و دعم بما يكفل رفع كفاءتهم الإنتاجية، فعن طريق التقارير التي يعدها القادة عن كفاءة العمال يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن يوفر لهم برامج تدريبية و نوعية هذه البرامج و موضوعاتها.

إن القادة الإداريين مسئولون عن تنمية القدرات الخاصة بعمالهم، وهذا أمر يتم بالتعاون بين القادة و أخصائيي التدريب بالمنظمة الذي يمكنه معاونة القادة في تخطيط البرامج التدريبية، و رغم كل هذا لا يمكن إنكار مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتياً.^{١٤}

وللتدريب أهمية خاصة في جهود تحسين الأداء ورفع كفاءة الأفراد، حيث يساعد على زيادة وتطوير معلومات الموظفين ومهاراتهم وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم، وتطوير السلوك لأداء أفضل. ويظل تدريب القوى العاملة ركيزة أساسية في معظم خطط التنمية الإدارية والمهنية في المنشأة باعتبار هؤلاء الموظفين هم رأس المال البشري الذي يتم استثماره على الدوام، وبالتالي فإن له إيرادات إيجابية تنعكس على الموظف والمنشأة على حد سواء.

^{١٤} بن زاهي منصور الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية.. نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس ٢٠٠٤م.

ويجب أن يستمر التدريب طيلة سنوات الحياة الوظيفية باعتباره نشاط دائم التغير ليكون مساهماً لتطور الفرد الوظيفي نظراً للظروف الاقتصادية النشطة ودخول التقنيات الجديدة في مجالات العمل داخل المنشأة، على أن يشمل جميع المراحل الوظيفية ولا يقتصر على مرحلة أو مهنة معينة بحيث يستطيع مواكبة هذه التغيرات.^{١٥}

ويلاحظ أنه من منهج الاقتصاد الإسلامي للتنمية الشاملة الاهتمام بإعداد وتهيئة وتدريب العنصر البشري، وتنميته روحياً وخلقياً واجتماعياً وفنياً^{١٦} ومن وسائل ذلك ما يلي:

- (١) توعية العامل بأن إتقان العمل واجب شرعي لأن من سمات المسلم أن يكون قدوة حسنة واستشعاره بالولاء والخشية من الله الذي يحاسبه، وأن غايته هو العمل والكسب الطيب لإعانتته على طاعة الله عز وجل .
- (٢) تطبيق المشاركة في المؤسسات الإنتاجية وعلى أن يكون للعامل تمثيل موضوعي ومناسب في الإدارة واتخاذ القرارات، وذلك لتحقيق الحافز المعنوي للانطلاق للعمل .
- (٣) تشجيع العامل على العلم والبحث والاستنباط والابتكار من خلال نظام الحوافز المادية والدوافع المعنوية ومنع الوساطة والمحسوبية .
- (٤) تزويد العامل بأساليب التقنية الحديثة لرفع الإنتاجية والاستفادة من طاقاته وإبداعاته.
- (٥) وضع نظام لتشغيل النساء بما يضمن وضع المرأة في المكان الذي يتلاءم مع طبيعتها، ويكون ذلك طبق خطة مدروسة وطبقاً لقواعد وأحكام الشريعة الإسلامية .

أهداف التدريب

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

^{١٥} ابراهيم بن عبدالله بن ابراهيم الفارس، أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة، الملتقى العربي السادس للاستشارات والتدريب، الرباط، ٢٠٠٧م.

^{١٦} حسين حسين شحاتة، قضية السكان والتنمية في ضوء الاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر .

١- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

٢- ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.

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

٤- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به.

٥- زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.

٦- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، ويتربط عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

٧- العمل على استقرار المشروع ومرونته، فالأفراد المدربين هم بمثابة أصل من الأصول المهمة بالمنظمة، يعملون على ضمان استقراره ومرونته، الاستقرار يعني قدرة المنظمة على الاستمرار مهما حدث من تغيير، أما المرونة فتعني قدرة المنظمة على التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على كمية العمل.^{١٧}

٨- خلق صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة، وتحقيق لا مركزية الأداء والحلول محل القيادات العليا التي تتقاعد أو تنتقل إلى مواقع أخرى.

٩- الإسهام في إحداث التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة وخاصة في حالة الفائض، فمن خلال التدريب التحويلي يمكن تأهيل الفائض لتخصص آخر يسد العجز فيه.

١٠- تقليل زمن أداء الخدمة في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور، مما يؤدي إلى رفع درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمة، ويدعم مركزها التنافسي، ويحسن صورتها في أذهان الناس.

^{١٧} بن زاهي منصور الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات ...، مرجع سبق ذكره

١١ - التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي من خلال تنمية المهارات والسلوكيات لتناسب مع مستويات وتخصصات وأساليب العمل المطلوبة للتنظيمات الجديدة.^{١٨}

أنواع التدريب

توجد أنواع عديدة من تدريب العمالة يمكن توضيحها فيما يلي:

التدريب أثناء العمل On-the-Job Training

يقوم العديد من العمال بزيادة إنتاجيتهم من خلال تعلم مهارات جديدة أو تحسين المهارات التي كانت لديهم مسبقاً وذلك أثناء إنخراطهم في الوظيفة، وبطبيعة الحال فإن زيادة الإنتاجية تتطلب تكلفة معينة وإلا كان الطلب على التدريب بلا حدود.

وتتمثل التكلفة المبدئية للتدريب في الإنتاج الذي كان من الممكن أن يقدمه المتدربين إذا استغلوا وقت التدريب في الإنتاج، ويتوقف مقدار ما ينفق على التدريب وطول فترة التدريب بشكل جزئي على طبيعة عملية التدريب.

وهناك نوعان من التدريب أثناء العمل : التدريب العام والتدريب المحدد.^{١٩}

أ - التدريب العام : **General Training** ويعد مفيداً بالنسبة للكثير من الشركات إلى جانب الشركة التي تقدم هذا التدريب، فعلى سبيل المثال الشخص الذي يتدرب في الجيش على آلة معينة يجد أن له فائدة في شركات الصلب وصناعة الطائرات، كما أن الطبيب الذي يتلقى تدريباً في مستشفى معينة يجد أن المهارة التي اكتسبها تكون ذات فائدة في مستشفيات أخرى. والتدريب أثناء العمل يزيد من الإنتاجية الحدية للعمال في المستقبل في الشركات التي تقدم هذا التدريب، والتدريب العام على أي حال يزيد كذلك من إنتاجيتهم الحدية بالنسبة للكثير من الشركات الأخرى في ذات الوقت .

ب - التدريب المحدد Specific Training

^{١٨} Norman Gronlurd, **How to Construct Achievement Tests** (٤th ed) Englewood cliffs, New Jersey: Prentice Hall, ١٩٨٨, P. ٣٠.

^{١٩} GARY S. BECKER, **Investment in Human Capital : Effects on Earnings**, The University of Chicago, ١٩٩٤.

التدريب العام التام Completely general training يزيد الإنتاجية الحدية للمتدربين بنفس المقدار في الشركات التي تقدم هذا التدريب وكذلك في الشركات الأخرى، ولكن هناك أنواع من التدريب تزيد الإنتاجية الحدية بكميات تختلف بين الشركات التي تقدم التدريب والشركات الأخرى، فالتدريب الذي يزيد الإنتاجية الحدية في الشركات التي تقدمه يسمى بالتدريب المحدد.

أما التدريب الخاص التام Completely specific training فيمكن تعريفه بأنه ذلك التدريب الذي لا يزيد من الإنتاجية الحدية في الشركات الأخرى، وتحمل الشركات التكاليف لإدماج العاملين الجدد في شركتهم، ولهذا فإن المعرفة التي يتم اكتسابها تكون نوعاً من التدريب المحدد

وإذا قامت الشركة بالإنفاق على التدريب المحدد لعامل من العاملين، ثم قام هذا العامل بالانتقال إلى وظيفة أخرى فإن الشركة تفقد إنفاقها الرأسمالي، حيث لن تحصل على عوائد في المستقبل كنتيجة للتدريب الذي قدمته، وب نفس الطريقة فإن العامل الذي يطرد بعد أن يكون قد قام بدفع تكلفة التدريب المحدد لن يكون قادراً في المستقبل على جمع أى عائد ويعانى في هذه الحالة كذلك من الخسارة الرأسمالية.

وبهذا فإن استعداد العاملين والشركة في دفع تكاليف التدريب المحدد سوف يتوقف على احتمالية انتقال أو تحول العمل turnover ، وفي هذه الحالة فإن العقد طويل الأجل قد يؤمن الشركة ضد ترك العمل، كما أن المعاش قد يؤمن العاملين ضد تسريحهم من قبل الشركة .

ويلاحظ أن التدريب أثناء الخدمة أو أثناء العمل يقوم على فكرة قديمة، وهى فكرة التلمذة المهنية التي تعني أساساً تلقى الموظف الجديد للتعليمات والتوجيهات التي تبين أسلوب العمل من رئيسه الذي تولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى، فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفية. ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها:

١- الانتقال بين عدة وظائف فيتعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.

٢- المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه فيلاحظ سلوكه وتصرفاته.

٣- شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب بتكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم مع الرجوع إلى المسئول الأول في حالة مواجهة الصعوبات.

٤- توجيه الأسئلة حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق طرح الأسئلة من حين إلى آخر عما يمكن فعله في بعض المواقف.

٥- المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وأداء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع.

٦- الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسئوليات والسلوكيات الوظيفية ووظائف المنظمة وفرص الترقى، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

التدريب الرسمي خارج العمل

يقصد بالتدريب الرسمي أن يكون للتدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل، إما في قسم مستقل تابع للمنشأة نفسها أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب أو الجامعات أو المكاتب المتخصصة ولهذا النوع من التدريب وسائل متنوعة منها المحاضرات، الحلقات الدراسية، المؤتمرات، المناقشات الجامعية، الحوار المفتوح، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، الزيارات الميدانية.

٢٠.

التدريب المركز و الموزع في اكتساب المهارات: فقد وجد أن التدريب لفترات قصيرة موزعة يؤدي إلى زيادة اكتساب المهارة لدى المتدربين عن تدريبهم لفترات طويلة مركزة في مدة زمنية قصيرة، إذ وجد أن فائدة نتائج التدريب الموزع تظل مدة أطول لأنه يتيح فرصة أكبر لتثبيت و تنظيم الاستجابة العملية الخاصة بالمهارة الصناعية، بينما قد يؤدي التدريب إلى أخطاء و أضرار.

ويمكن إجمال الأنواع الأخرى من التدريب كما يلي:

٢٠ بن زاهي منصور الساسي، التدريب كأحد المقومات، مرجع سبق ذكره

التدريب حسب عدد الأفراد المتدربين: ويمكن تقسيمه إلى :

- التدريب الفردي

- التدريب الجماعي

التدريب من حيث الأهداف:

- تدريب لتجديد المعلومات

- تدريب لتنمية المهارات

- التدريب السلوكي

- التدريب للترقية

التدريب من حيث المستوى الوظيفي:

- التدريب الموجه للإدارة العليا

- التدريب الموجه للإدارة الوسطى

المطلب الثالث : تخطيط عملية التدريب

تمثل العملية التدريبية أحد دعائم تنمية الموارد البشرية التي تخصص لها المنظمات الكثير من الجهد والوقت والمال لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالتخطيط المدروس علي أسس علمية وعملية، وإلا أصبحت العملية التدريبية عملية عشوائية تتم دون تخطيط مسبق مما يؤدي إلي هدر الأموال والطاقات البشرية والأوراق دون تحقيق أية مكاسب، فالتخطيط عنصر أساسي في أي نشاط تدريبي، لما له من أهمية بالغة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها ووسائل تحقيق تلك الأهداف، وبالتالي لا يتصور إتمام أي عمل تدريبي دون تخطيط مسبق له.

مراحل عملية تخطيط التدريب

تمر عملية تخطيط التدريب بعدة مراحل يمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

وتعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية وتؤثر في جميع المراحل اللاحقة حيث تبين أهداف التدريب والفئة المستهدفة منه وتساعد على التخطيط الجيد للبرامج التدريبية، وتحدد الاحتياجات التدريبية الفرق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، وتعرف بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لأداء مهام الوظيفة التي يشغلها أو المرشح لشغلها، وبناءً على هذه الاحتياجات يتم تحديد الغرض من التدريب وفقاً لمتطلبات أداء الوظائف وتطلعات المنشأة نحو تحسين الأداء وعلاج مشكلات العمل القائمة، ومواجهة التوسع في الأنشطة أو إحداث وظائف جديدة أو تعيين موظفين جدد، وغير ذلك من الأهداف، وتقوم المنشآت التي ترغب في إلحاق موظفيها بالتدريب بحصر هذه الاحتياجات التدريبية، كما تتولى جهات التدريب تجميع هذه الاحتياجات وتصنيفها وتصميم البرامج التدريبية بناءً عليها.

ويتطلب نجاح هذه المرحلة تحديد هذه الاحتياجات بشكل دقيق بحيث تكون ملبية للغرض منها على ضوء

الأسس والمؤشرات الموضوعية وأهمها: مؤشرات الأداء التنظيمي للمنشأة

(معدلات الإنتاجية والربحية وتكلفة المواد وجودة الإنتاج، واستغلال الآلات وتكلفة التوزيع وغيرها، والخطط المستقبلية المرتقبة للمنشأة)، ونتائج تحليل الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف ومؤشرات أداء العاملين، ومؤشرات تخطيط المسار الوظيفي.

وقد تحدد الاحتياجات التدريبية على مستوى الأفراد بناءً على الأفراد الذين بحاجة إلى تدريب للارتقاء

بمستوي أدائهم، وتقاس عن طريق تقارير الكفاءة والملاحظة والاختبار.^{٢١}

ويهدف منهج قياس الاحتياجات التدريبية إلى التفرقة بين الأوضاع التي يصلح فيها التدريب والأوضاع التي لا يصلح فيها، فهو يساهم في تحديد عناصر الخطة التدريبية من خلال الإجابة على التساؤلات المهمة التالية:

- من سيتدرب؟

^{٢١} Orolyn Nilson, **Training Program**, Work Book Englewood Cliffs, New Gersey, Prentice – Hall, ٢٠٠٠, P. ٣٣.

- على ماذا سيتدرب؟

- أين سيتدرب؟

- مع من سيتدرب؟

- متى سيتدرب؟

وبمعنى أكثر دقة يحدد منهج قياس الإحتياجات التدريبية الفرق بين الأداء الحالي والأداء المطلوب،^{٢٢} ويلاحظ أنه في حال زيادة قابلية المتدرب للتوظيف والحراك المهني، تتخوف المنشأة الخاصة من عدم ضمان الاستفادة من أو الحفاظ على المتدرب، وهناك من يرى أن التدريب الذي توفره المنشأة الخاصة قد لا يشكل إضافة تذكر في تلبية إحتياجات التنمية على المدى البعيد.^{٢٣}

ثانياً: وضع خطة التدريب

تقوم الجهة المعنية في المنشأة بوضع الخطة التدريبية شاملة الإحتياجات التدريبية والموظفين المطلوب تدريبهم بناءً على توافر معلومات وافية عن أهداف المنشأة وأوضاعها، والأفراد المطلوب تدريبهم، والبرامج التدريبية المتاحة وجهات تنفيذها والاعتمادات المالية للتدريب والإطار الزمني للتنفيذ.

ثالثاً: تصميم التدريب

ويشتمل على تحديد محتوى التدريب بناءً على الإحتياجات التدريبية ووضعها في برامج تدريبية، وتحديد أساليب التدريب الذي سيتم بها التدريب، وتحديد نوعيات ومستويات وتخصصات المدربين، ووضع الجداول الزمنية للبرامج التدريبية والأماكن المناسبة لتنفيذه، وتحديد ميزانية التدريب، وتحديد أسس تقييم هذه البرامج.

^{٢٢} Kenneth Wack, A true Training Need Analysis, Training Development. Vol ٤٥, No. ٤, April ١٩٩١, P. ٦٩.

^{٢٣} نائلة حداد، دور منظمات أصحاب الأعمال في دعم وتطوير برامج التدريب المهني، متطلبات أسواق العمل العربية في ضوء المتغيرات الدولية، القاهرة، ١٤-١٦ / ٥ / ٢٠٠٥.

وتتولى تنفيذ هذه المرحلة الجهات التي تقوم بالتدريب ويتطلب نجاحها أن تكون محتويات البرامج التدريبية متوافقة مع الأهداف والاحتياجات، مع تنوع الأساليب التدريبية بما يتناسب مع مستويات المتدربين واحتياجاتهم ويسر لهم نقل المعلومات والتطبيقات العملية لهم.

رابعاً: تنفيذ التدريب

ويتم فيها الإعلان عن البرامج وإلحاق المرشحين بها وإخطارهم بمواعيدها وتجهئة أماكن ومساعدات التدريب، ثم عقد البرامج بحضور المتدربين لها وانتظامهم فيها ، ثم إجراء الاختبارات اللازمة في نهاية كل برنامج تدريبي، ويجب مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج ومدى تفاعل المتدربين معها وحسن نقل المعلومات والتطبيقات إليهم من قبل المدربين وكفاية أساليب التدريب لتوصيل المعلومات والتطبيقات وملاءمة الوقت المخصص للتدريب.

ولتنفيذ النشاط التدريبي وتحقيق النتائج المطلوبة منه لابد من إعداد وتوفير المكان والقاعات المناسبة لطبيعة كل نشاط تدريبي، حيث إن تصميم قاعة التدريب وحجمها وطريقة جلوس المتدربين يعتمد على عدة اعتبارات من أهمها: عدد المتدربين، وطبيعة الموضوع، وعملية المشاركة، ودرجة وتنوع الأجهزة والمساعدات المستخدمة، والمستويات الوظيفية، وتوفر المواصفات الوظيفية.^{٢٤}

خامساً: تقييم البرامج التدريبية

وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف التي صممت من أجلها، والتعرف على نواحي القصور في جزئياتها لعلاجها في الأنشطة اللاحقة، ويتم تقييم البرامج على ثلاث مراحل هي :

- أ- تقييم البرنامج قبل التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الهدف الذي صمم من أجله.
- ب- تقييم البرنامج أثناء التنفيذ للتأكد من سيره في الخط المرسوم له.
- ج- تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه لهدفه.

^{٢٤} (١) Stephen Covey, **Principle – Centered leadership**, New York: Simon. Schuster, ١٩٩٢, P. ٣٠.

ويعتمد في مستويات التقييم السابقة على مجموعة متنوعة من الاستقصاءات والتقارير والنماذج يتم استيفائها من قبل كل من المشرفين على البرنامج والمدربين والمتدربين وتختلف في نوعية محتوياتها وفقاً للغرض الذي ترمي إليه من التقييم.

المبحث الثاني: تحسين أداء الموظفين

المطلب الأول : مفهوم أداء الموظفين و مكوناته و محدداته

الفرع الاول :مفهوم أداء الموظفين

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:^{٢٥}

١- يعتبر مفهوم الأداء " : الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " .

٢- يعتبر مفهوم الأداء " : النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها " .

٣- وعرف الباحث نيكولاس (F•W Nickols) أداء العاملين : " أنه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي

يقوم به الأفراد ، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"^{٢٦}

^{٢٥} بوشليق أمين , دور التكوين في تحسين أداء العاملين, مذكرة ماستر, غير منشورة, جامعة قاصدي مرباح –ورقلة- الجزائر , , ٢٠١٥ ص ٤٦

^{٢٦} بوشليق أمين , دور التكوين في تحسين أداء العاملين, مذكرة ماستر, غير منشورة, جامعة قاصدي مرباح –ورقلة- الجزائر , , ٢٠١٥ ص ٤٦

٤- كما عرف أداء العاملين على أنه عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد ،ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وامكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء.

الفرع الثاني : مكونات أداء العاملين :

يتكون الأداء من ثلاثة عناصر وهي:^{٢٧}

أولا : كمية العمل : تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة ,وتعتبر

المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ثانيا : نوعية العمل : تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها (الجهد المبذول للموصفات) ففي بعض أنوا الأعمال قد لا

يهم كثيرا سرعة الأداء ما يهم هو نوعية وجود الجهود المبذولة.

ثالثا : نمط انجاز العمل : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل

والطرق التي قام بها

العامل في أدائه لعمله .

الفرع الثالث : محددات أداء العاملين :

إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته ,والتي تتمثل في:^{٢٨}

أولا : الجهد : ويشير إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ثانيا : القدرات : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

ثالثا : إدراك الدور (المهمة) : يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل ولتحقيق مستوى مرضي

من الأداء لابد من وجود حد من الإلتقان في كل محددات الأداء ,بمعنى أن الافراد عندما يبذلون جهود فائقة

ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين

^{٢٧} بوشليق أمين , دور التكوين في تحسين أداء العاملين, مذكرة ماستر, غير منشورة, جامعة قاصدي مرباح –ورقلة- الجزائر , ٢٠١٥ ص ٤٦ .

^{٢٨} بوشليق أمين ,مرجع سبق ذكره , ص ٤٢ .

وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال.

المطلب الثاني : أثر التدريب على أداء الموظفين

معايير وخطوات تحسين أداء الموظفين وأثر التدريب عليهم

الفرع الاول : معايير أداء العاملين:^{٢٩}

أولا : الجودة :تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) وتنعكس أيضا الى مدى تلبية رغبات العملاء .

ثانيا : الكمية :يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أف تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل .

ثالثا : الوقت :يمثل الوقت أحد أهم موارد المؤسسة(الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت)وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال .

رابعا :الإجراءات : هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الاهداف .

الفرع الثاني : خطوات تحسين أداء العاملين:^{٣٠}

أولا : تحليل الأداء : ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل:

١-الوضع المرغوب :ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

٢-الوضع الحالي (الفعلي) : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

ثانيا :البحث عن جذور المسببات : يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم

^{٢٩} رجم خالد وآخرون ,مطبوعة مقياس الموارد البشرية ,السنة الثانية , معهد التكنولوجيا ,جامعة قاصدي مرباح –ورقلة- الجزائر,, ٢٠١٦-٢٠١٧ ص ٢١٠

^{٣٠} بوشليق أمين , دور التكوين في تحسين أداء العاملين, مذكرة ماستر, غير منشورة, جامعة قاصدي مرباح –ورقلة- الجزائر , ٢٠١٦ ص ٤

الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل, لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

ثالثا : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ,ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

رابعا : تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة : بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ .

خامسا : مراقبة وتقييم الأداء : يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى.

الفرع الثالث : أثر التدريب على أداء العاملين:^{٣١}

- ١- الزيادة في الإنتاج .
- ٢- الاقتصاد في النفقات.
- ٣- قلة في دوران العمل.
- ٤- رفع معنويات العاملين .
- ٥- قلة في حوادث العمل

الفرع الثاني : أهداف عملية تقييم أداء الموظفين^{٣٢}

هناك عدة أهداف لعملية تقييم الأداء وهذا نظرا لأهميتها في سياسات إدارة الموارد البشرية زمن بين هذه

^{٣١} رجم خالد وآخرون , مطبوعة مقياس الموارد البشرية , السنة الثانية , معهد التكنولوجيا , جامعة قاصدي مرباح –ورقلة- الجزائر,, ٢٠١٦ ص ٢٠

^{٣٢} بويرطخ عبد الكريم , دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية, مذكرة ماستر, غير منشورة, جامعة عبد الحميد مهري , قسنطينة , الجزائر ٢٠١٢ ص ١٩

الأهداف ما يلي:

أولاً : على مستوى المؤسسة :

١- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة و هذا لتسهيل التقييم بين الرئيس و المرؤوسين و يكون على أساس و معايير موضوعية، و الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء الموظفين من نقاط القوة و الضعف و هذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

٢- رفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور .

٣- ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء بذلك يكون جزاء العامل بما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهد وكفاءة العامل في عمله.

٤- إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي المستخدمين اتجاه المؤسسة.

٥- تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

٦- يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة .

٧- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده .

٨- تساعد على وضع أسس في تحديد استراتيجية الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة تتماشى والاستراتيجية العامة للمنظمة .

٩- يعد من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية درجة رضا المستخدمين، وهذا

لتطويرها وزيادة اندماج الأفراد في المنظمة برفع روحهم المعنوية .

ثانيا : على مستوى المديرين :

١- تقييم الأداء يجعل الادارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها فمن خلالها تقوم الادارة العليا بتقديم توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقييم الأداء الأمثل والموضوعي .

٢- تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

٣- تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين .

٤- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي.

ثالثا : على مستوى المستخدمين :

- ١- رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- ٢- اقتراح الطرق المناسبة لتطوير سلوك المستخدمين وتجديد بيئتهم الوظيفية.
- ٣- توفر نتائج التقييم للأداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته فيتوقع أن يتولد لديه دافع رغبة لتطوير أدائه وتحسينه.
- ٤- تستخدم في جذب الموارد البشرية الجيدة الى المؤسسة وترقية المستخدمين ذوي المهارات والقدرات العالية .
- ٥- تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين و الادارة , فالنتائج الموضوعية والعادلة لعملية التقييم تؤدي الى زيادة الثقة الى المستخدمين اتجاه الادارة .

الفرع الثالث : استخدام نتائج عملية تقييم اداء العاملين :

من أهم مجالات استخدام عملية التقييم ما يلي: ^{٣٣}

- أولا : الترقية: تعتمد الادارة في تعيين المستخدمين المؤهلين لشغل المناصب داخل المنظمة على نتائج تقييم الأداء حيث أنه يكشف لها مدى أحقية كل فرد في الترقية ذلك أن مدى كفاءة العامل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وامكانياته لشغل منصب أعلى .
- ثانيا : تحديد المكافآت التشجيعية والمنح و العلاوات : ضمن تقييم أداء العاملين ووفقا للنتائج المحصل عليها يتم صياغة وتحديد من يستحق علاوات ومكافآت تشجيعية للمستخدمين وهذا كجزء من الحوافز .
- ثالثا : تحديد الاحتياجات التدريبية : تعتبر من الوسائل المفيدة لإعداد برامج تدريبية سليمة حيث أن العودة الى نتائج تقييم الأداء يحصر الاشخاص الذين يحتاجون الى تدريب لزيادة كفاءاتهم وقدراتهم .

^{٣٣} بويرطخ عبد الكريم , مرجع سبق ذكره , ص ٢١

رابعاً : التعيين و النقل :تعتمد ادارة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء كمعيار هام للحكم على تعيين الفرد في العمل الذي يتلاءم مع قدراته وهي أيضا وسيلة لمعرفة الأفراد الذين يجب نقلهم الى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراتهم .

خامساً :تخطيط الموارد البشرية :تستفيد ادارة الموارد البشرية من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية التخطيط وبالتالي تساعد في مهمتها الاساسية على النحو التالي :

١- في حالة وجود نتائج تقييم الأداء في مستوى عالي من كفاءة الموارد البشرية , واستغلال هذه الكفاءة لزيادة الانتاج .

٢- وفي حالة سلبية نتائج التقييم تقوم المؤسسة بالاستغناء عن الموارد البشرية ذات الكفاءة الضعيفة بموارد بشرية جديدة مما يساهم في تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها, وهذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية.

سادساً : الانضباط و المعاقبة :تتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبات التي حصل عليها العامل خلال السنة تستعمل في حالة ما اذا رفعت على العامل شكوى ما قد تكون هناك حاجة للعودة الى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال ان تكون الشكوى صحيحة ,واذا ثبتت قد يؤدي ذلك الى معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله أو غيرها .

المبحث الثالث : القطاع الصحي

المطلب الأول : جودة القطاع الصحي :

إن المؤسسة الصحية من أكثر المؤسسات التي تتطلب تحسين الجودة في خدماتها التي تقدمها للمواطنين خاصة بعد التطور الهائل في العلوم والاكتشافات العلمية المتتالية للحد من انتشار الأمراض والعمل على معالجتها. فجودة الخدمة الصحية لها دور هام و فعال في تصميم الخدمة الصحية وتقديمها، فهي تهتم بما يخص الإنسان .

ويمكن التمييز بين نمطين من الخدمات الصحية وهما : الخدمات الوقائية، والخدمات العلاجية. ويقصد بالخدمات الوقائية إنها تلك الخدمات التي تقدم للفرد في سبيل حمايته من المرض قبل الإصابة به بينما الخدمات العلاجية فيقصد بها: تلك الخدمات التي توجه للتخلص من المرض بعد الإصابة به. وفي كلتا الحالتين يتم الاعتماد على المريض في تقييم جودة الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفى له.^{٣٤}

فالخدمة التي يتم تقديمها للمريض في المستشفى لا تقتصر فقط على الخدمة العلاجية والوقائية، لكنها تتكون من ثلاثة أبعاد تشير أولاً إلى السمة الخاصة والمميزة للخدمة والتي تشكل جوهر الخدمة المقدمة للمريض وما قد يرتبط بها من إجراءات أخرى مثل التشخيص. وثانياً نجدها تصف المنافع المطلوبة من الخدمة منها المنافع التي يحصل عليها المريض من أجل تغطية احتياجاته الصحية، وأخيراً يتضمن البعد الثالث الخدمات المساندة مثل حجز المواعيد والاستقبال.^{٣٥}

ومن ذلك يتبين أن القطاع الصحي يمر بعدة مراحل وخطوات فمنذ دخول المريض المستشفى وهو في رحلة علاجية متواصلة حتى انتهاء الخدمة له، مع توفير الأمان له والمساندة ما احتاجها أو طلبها.

أبعاد جودة القطاع الصحي :

للجودة أبعاد مشتركة بين مختلف أنماط الخدمات، وهي كما يلي:-

الاعتمادية: وهي قيام المؤسسة بتقديم الخدمة حسب قدرتها وما وعدت به، وتكون في صورة يمكن الاعتماد عليها، وبدرجة كبيرة من الدقة والمصداقية، فيتوقع العميل أن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء كما تم وعده، بجانب اعتماده على مقدم الخدمة في أداءها.

مدى إمكانية الحصول على الخدمة: وهي إمكانية المؤسسة على تقديم الخدمة في الوقت والمكان الذي يريده العميل، بجانب الحصول على الخدمة أثناء وقت انتظار مناسب، وسهولة الوصول لمكان تقديم الخدمة.

الأمان: وهي درجة الإحساس بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي مدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة، أو مقدمها أو كلاهما معا.

^{٣٤} العنزي، سعد علي (٢٠١٩)فاعلية إدارة المنظمات، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص ١١.

^{٣٥} المرجع السابق، ص ١٢

المصادقية: وهي مدى درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم الخدمة، بمعنى من الضروري وجود مصادقية لدى مقدم الخدمة، و التزامه بالوعود التي يقدمها، من ثقة المريض في الجراح وإنه لن يلحق به أي ضرر عند إجراء العملية.^{٣٦})

درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل: ويقصد بها قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديدها، بمعنى كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة للتعرف على حاجات العميل.

اللباقة: وهي أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الأدب و الاحترام، وأن يتسم بالود مع العميل، ولذا فهذا البعد يوضح مدى الصداقة والقرب والاحترام بين كل من الخدمة والعميل.

الاستجابة: وتعني قدرة واستعداد مقدمي الخدمات في أن يكونوا دائما في خدمة العميل، كذلك قدرتهم على أداء الخدمة عند احتياج العميل لها، وشعور مقدم الخدمة بالسعادة والحماس خلال تقديم الخدمة للعميل، وأن يكون مقدم الخدمة جاهز لتقديم الخدمة عند طلبها.

الكفاءة والجدارة: وهي تمثل كفاءة وجدارة مقدمي الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والمعرفة التي تمكنهم من أداء الأدوار بصورة أفضل.^{٣٧}

الجوانب الملموسة: وهي تعتبر مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية، ومظهر مقدمي الخدمات وأدوات ووسائل الاتصال بهم، ومن الضروري أن تكون الوسائل المستخدمة في تقديم الخدمة حديثة، وأن يعطي التصميم الداخلي شعورا بالارتياح للعميل ويرى الباحث أنه على الرغم من أن الأبعاد كلها ذات أهمية إلا أنه من الواضح أنها تختلف من مستفيد إلى آخر ومن مؤسسة خدمية إلى أخرى، فقد يكون بعد الاعتمادية أهم لمستفيد من المادية بعكس مستفيد آخر يرى المادية أهم من الاعتمادية وهكذا.

المطلب الثاني: أهداف جودة الخدمة الصحية:

إن أهداف جودة الخدمة الصحية تتمثل فيما يلي: □

^{٣٦} ذياب، صالح محود (٢٠١٢). قياس أبعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية من منظور المرضى والموظفين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (٢٠): ١ ص ٧٣.

^{٣٧} المرجع السابق ص ٧٤

- تحسين مستوى الأداء عند مقدمي الخدمة من خلال تطبيق المعايير بما يتلاءم مع التقدم العلمي
- المشاركة الفعالة في إنشاء وتطوير نظام اعتماد وطني في القطاعات الصحية
- تطبيق مهارات ومبادئ الجودة الشاملة بما ينعكس إيجاباً على أداء ورضا مقدمي ومتلقي الخدمة
- القدرة على الوصول إلى مستوى ذات فاعلية من الرعاية الصحية ضمن الإمكانيات المتاحة
- المساهمة مع مؤسسات الوزارة في التخطيط ووضع سياسات العمل
- تحسين استعمال الموارد لكي يتم تقليل الفاقد
- ضمان توفير الخدمات الصحية بأنماطها في كافة أنحاء المملكة.

بينما يرى al et Brown أن جودة الخدمة الصحية الرئيسية تعد وسيلة للتفكير حول رعاية المريض، مثل: ما هو المهم بالنسبة للمريض، وما هي أولويات قياس الأداء، تتمثل بالأبعاد الآتية: (الملائمة، الإتاحة، الكفاءة،

الاستمرارية، الفعالية، الوقاية- الكشف المبكر، الاحترام، الأمان^{٣٨}.

أسباب الاهتمام بجودة القطاع الصحي :-

تقوم إدارة المستشفى بالاعتماد على سلوك علمي في قياس نتائج أعمالها، وجعلها بصورة كمية قابلة للتقييم والموازنة

انتقال المستشفى من مفهوم المنظمة العامة إلى منظمة أعمال تسعى لأن تحقق نتائج ربحية في مسار عملها يتطلب منها استخدام مفهوم الجودة، لتأشير النتائج المالية التي تتوصل إليها

استبعاد الاعتقاد والفكرة السابقة بأن المبالغ التي تتعلق في القطاع الصحي ما هي إلا مصاريف غير قابلة للاسترداد، بل تعتبر كلفاً استثمارية تعود بالمرء في مرحلة الحقبة، مما يتطلب تقييمها واحتسابها.

^{٣٨} Janet A, Brown R. N. , (٢٠٠٩). The Healthcare Quality Handbbok: A Professional Resource & Study Guide, ٢٣rd Edition.

ومن ذلك يرى الباحث أنه حتى يتم تقييم جودة الخدمة في القطاع الصحي فإنه لا يقتصر ذلك على معرفة المهام التي تقوم بها الخدمات مثل التمريض والخدمات الطبية المستشفى في المجالات الطبية المختلفة مثل الأشعة والجراحة ، إنما يجب وصف أيضا وغيرها من المجالات المساندة. والفندقة أيضا .

تقييم أداء الموارد البشرية: لقد حظى موضوع تقويم الأداء بالكثير من الاهتمام لدى الباحثين والمعنيين في مجال تطوير المنظمات الخدمية ولا سيما الصحية منها، لذلك سعت الحكومات والمنظمات جاهدة وعلى حد سواء لتحسين أدائها قدر المستطاع، لما لهذا الموضوع من تأثيرات إيجابية على مجمل الأنشطة الحياتية سواء الاقتصادية أو الاجتماعية وحتى السياسية منها.^{٣٩}

أهمية تقييم الأداء: إن لعملية تقييم الأداء أهميتها في عملية اتخاذ القرارات الصحيحة خصوصا ما يتعلق منها بالجوانب الإدارية ، كقرارات الترقية والنقل والتعاقد وإنهاء الخدمة والفصل وصرف المكافآت التي تسهم في زيادة مستويات الأداء من خلال تدفق المعلومات السليمة في الوقت المحدد لها . بالإضافة إلى أهميتها في تحديد الانحرافات ومعالجتها وتوجيه إدارة المنظمة الى العنصر البشري ودوره الطبيعي في العمليات الإنتاجية مما يتطلب رعاية وتحسين وتطوير قدراته بالتعليم والتدريب.^{٤٠}

المطلب الثالث : بطاقة الأداء المتوازنة:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازنة أحد النظم الإدارية الذي يترجم الرؤية والرسالة للمنظمة إلى أداة فعالة ترتبط وتتصل بالإستراتيجية كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة حيث ترتبط الأهداف الإستراتيجية بقياسات العملية الأدائية، كما تساعد بطاقة الأداء على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية.^{٤١}

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

لبطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد وهي على النحو التالي:

^{٣٩} سعد علي (٢٠١٩) فاعلية إدارة المنظمات، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع. ص ١١
^{٤٠} الحراحشة، حسين محمد (٢٠١١) إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، بيروت: مكتبة المنهل. ص ١٠٤
^{٤١} رضوان، محمود عبد الفتاح (٢٠١٣) تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. ص ٧٠

١ - بعد التعلم والنمو: تسعى كل مؤسسة لتحقيق النجاح في أعمالها، وتحقيق أهدافها المختلفة من خلال وجود الموارد البشرية المؤهلة بدرجة ملائمة للاحتياجات ومتطلبات العمل المطلوب، وباعتبار التعلم والنمو نقطة أساسية في تحقيق السبب والنتيجة، فإنه لا يتوقف فقط على توفر كادر مؤهل للشركة، ولكن يحتاج هذا البعد أيضا تأمين الأدوات والتقنيات التي تناسب الخدمة التي تقدمها المستشفى للمرضى، ويقع على عاتق الإدارة توفير هذه الأدوات والتقنيات المتطورة والحديثة، والتي تستطيع من خلالها الإدارة تحقيق الإستراتيجية التي وضعها، وبما يناسب الحاجات الفعلية للمنظمة.

٢ - إعلان نتيجة تقييم العالمين: ومن المناسب إعلام الإدارة الموظف الكفاء بنتيجة التقييم حتى يكون قدوة حسنة يحتذي بها زملاؤه في المنظمة، كما يعتبر ذلك تقديرٌ فهو يكون في حاجة إلى الوقوف على دافع له من أجل المحافظة على مستوى أدائه العالي، أما إذا كان مستوى أداء الموظف ضعيفا جوانب الضعف في كفاءته وكيفية تقوية هذه الجوانب وتحسين أدائه، ومن أجل ذلك فإنه يجب أن تكون التقارير علنية حيث تفيد علنية التقارير من أن يتسم التعاون بين الرئيس ومروؤسيه ويزيد ثقة المرؤوسين بعدالة تقويم الأداء، ويتيح للرئيس أن يقترح البرامج التدريبية المناسبة لتعويض النقص في كفاءة العالمين ويقدم له النصيح والإرشاد فيما يخص عمله ومستقبله الوظيفي، كما يسهم إعالن نتيجة التقييم في التطوير الذاتي للموظفين.^{٤٢}

ومن ذلك يرى الباحث أن لعلانية تقييم و تحسين الأداء عدة مزايا رغم وجود بعض العيوب التي تعد بسيطة مقارنة بالمزايا التي يوفرها إعلان نتيجة التقييم و التحسين.

^{٤٢} الكردي، أحمد (٢٠١٣). إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، القاهرة: بدون ناشر. ص ٢٩

الفصل الثالث : (أدبيات الدراسة)

التمهيد

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على اساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها ومن جوانب تدور حول سبر اغوار مشكلة او ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في ارض الواقع، وهو منهج مستخدم بكثرة في الابحاث والدراسات الإنسانية وهو يعتمد على تفسير الوضع القائم وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغير ات. وسيتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة على النحو التالي:

١. وصف متغيرات الدراسة البرامج التدريبية للموارد البشرية (اعتماد البرامج على الاحتياجات التدريبية، نوعية البرامج التدريبية، كفاءة المدربين وخبرتهم، قياس أداء الموظف في وظيفته) والمتغير التابع تحسين أداء الموظفين .

٢. المنهج التحليلي بغرض تحليل أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين الإداريين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية والرد على تساؤلاتها. يعتبر هذا المنهج مظلة واسعة ومرنة قد تتضمن عددا من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية ودراسات الحالات والتطورية والميدانية وغيرها. اذ ان المنهج الوصفي يقوم على اساس "تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها وما الى ذلك من جوانب تدور حول سبر اغوار مشكلة او ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في ارض الواقع" (مرسي، ٩٦: ١٩٨٦). ويعتبر بعض الباحثين مثل (النجار، ٢٠٠٩) بأن المنهج الوصفي يشمل كافة المناهج الاخرى باستثناء المنهج التاريخي والتجريبي لأن عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة انواع البحوث العلمية. ويعتمد المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم (أي ما هو كائن) وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات. كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة الى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها.

مجتمع الدراسة وعينها

يشمل مجتمع الدراسة مجموعة من الكوادر والقوى العاملة البشرية العاملين بالقطاع الصحي بالرياض و البالغ عددهم ٢٠٠ فرد

استبيان أثر التدريب في رفع مهارات المتدربين

اسئلة الإستبيان :

الأسئلة الديموغرافية من

الجنس

العمر

سنوات الخبرة

- تدريب الموظف

هل تعدد طرق التدريب تساهم في زيادة مهارة المتدربين في التدريب ؟

نعم

لا

نوعاً ما

هل التدريب يزيد من احترافيه الموظف ؟

نعم

لا

نوعاً ما

هل متابعة المتدربين بعد التدريب يعمل على إتقان الشغل ؟

نعم

لا

نوعاً ما

-موقع التدريب

هل بعد موقع التدريب عن منظمة العمل يؤثر سلباً ؟

نعم

لا

نوعاً ما

يفضل وجود موقع التدريب في منظمة العمل نفسها ؟

نعم

لا

نوعاً ما

-اختيار المدرب

يفضل اختيار مدرب لديه الكفاءة و القدرة في شرح المعلومة بشكل مفصل ؟

نعم

لا

نوعاً ما

يجب ان يكون المدرب لديه احترافيه في توصيل المعلومة للمتدرب ؟

نعم

لا

نوعاً ما

- اهمية التدريب

يساعد المتدربين في فهم منظمة العمل و دورهم فيها ؟

نعم

لا

نوعاً ما

يقلل من حدوث اخطاء في العمل ؟

نعم

لا

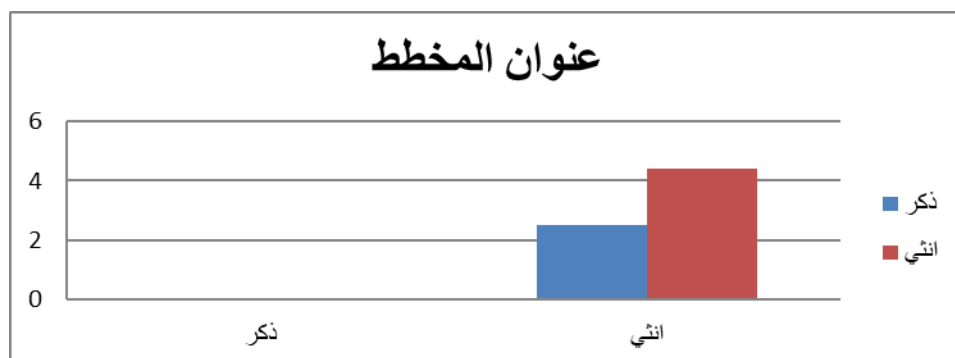
نوعا ما

تحليل الإستبيان :

الجنس

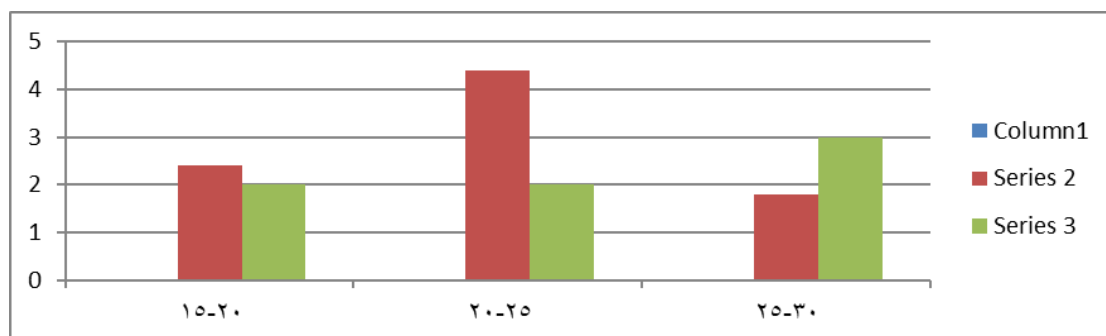
ونلاحظ نسبة الإناث تفوق بعدد كبير نسبة الذكور

الجنس	النسبة المئوية
ذكر	٣٠,٨%
انثى	٦٩,٢%



العمر نلاحظ اعلى نسبة هي نسبة من ٣٠ ل ٤٠ عام

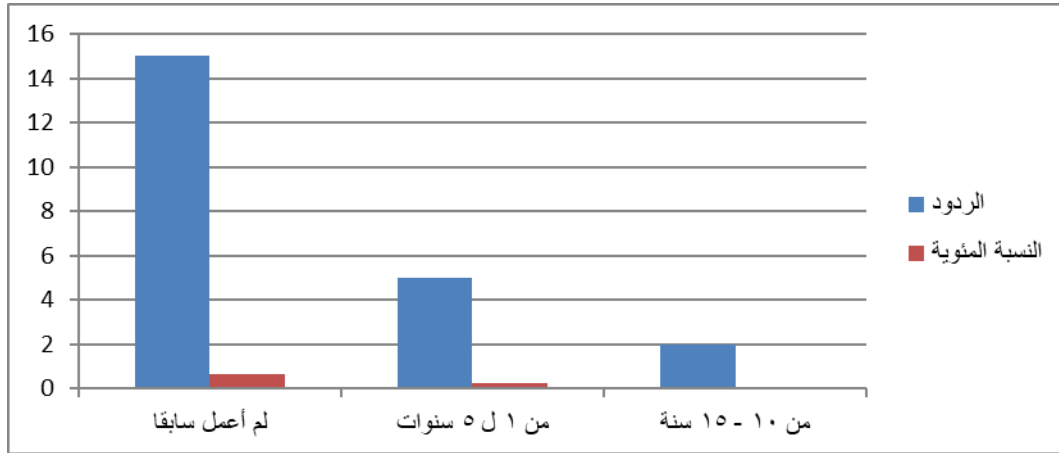
العمر	النسبة المئوية
٢٠-٢٥	٩,٥%
٢٥-٣٠	١٤,٣%
٣٠-٤٠	٧٦,٢%



سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	النسبة المئوية
لم أعمل سابقا	٦٨,٢%
من ١ ل ٥ سنوات	٢٢,٧%

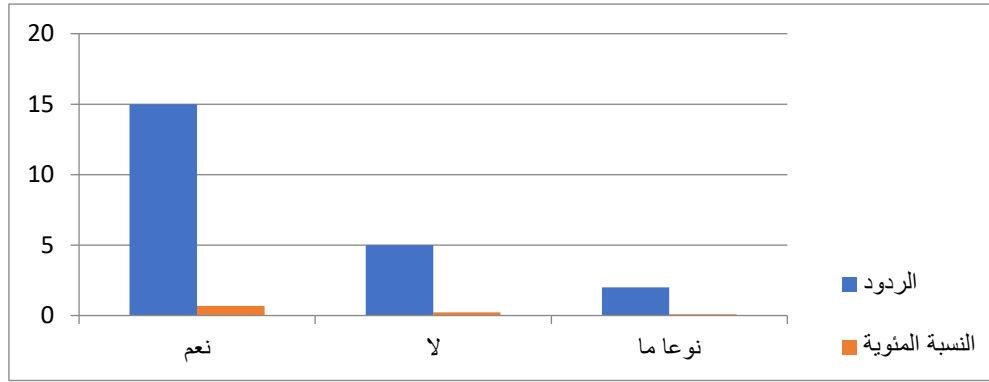
من ١٠ - ١٥ سنة	٩,١%
----------------	------



- تدريب الموظف

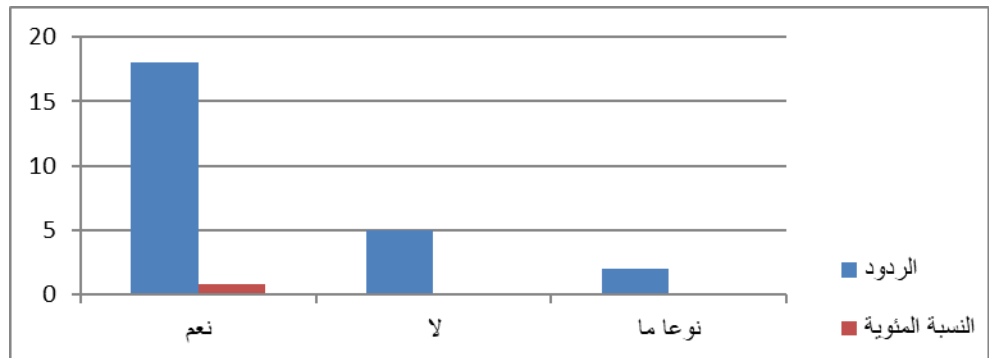
هل تعدد طرق التدريب تساهم في زيادة مهارة المتدربين في التدريب ؟

النسبة المئوية	هل تعدد طرق التدريب تساهم في زيادة مهارة المتدربين في التدريب
٧٧,٢%	نعم
١٣,٧%	لا
٩,١%	نوعا ما



هل التدريب يزيد من احترافيه الموظف ؟

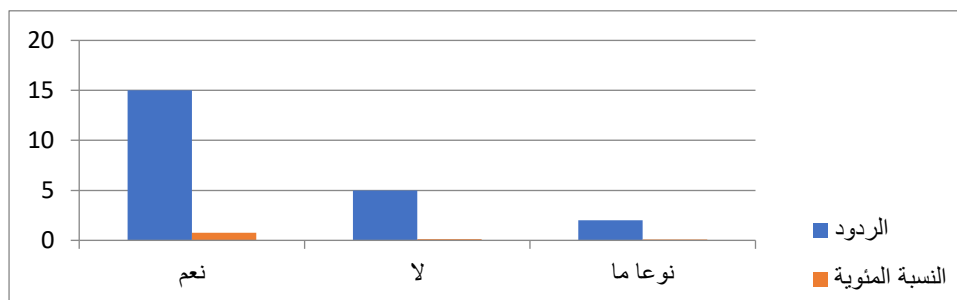
هل التدريب يزيد من احترافيه الموظف ؟	النسبة المئوية
نعم	٨٠٪
لا	١٢,٧٪
نوعا ما	٩,١٣٪



هل متابعة المتدربين بعد التدريب يعمل على اتقان الشغل ؟

هل متابعة المتدربين بعد التدريب يعمل على اتقان الشغل ؟	النسبة المئوية
نعم	٧٧٪

لا	١٣٪
نوعاً ما	١٠٪

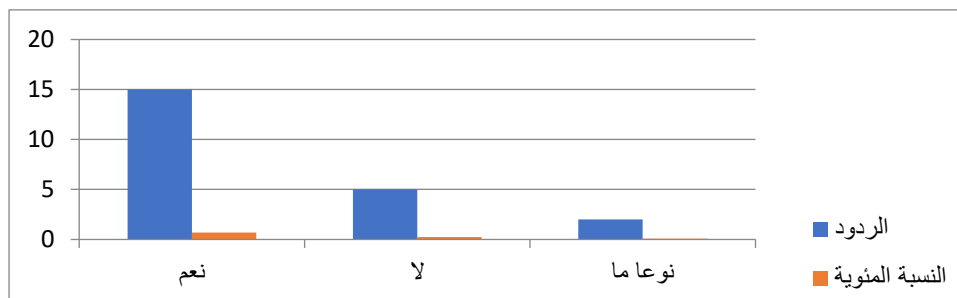


-موقع التدريب

هل بعد موقع التدريب عن منظمة العمل يؤثر سلبياً ؟

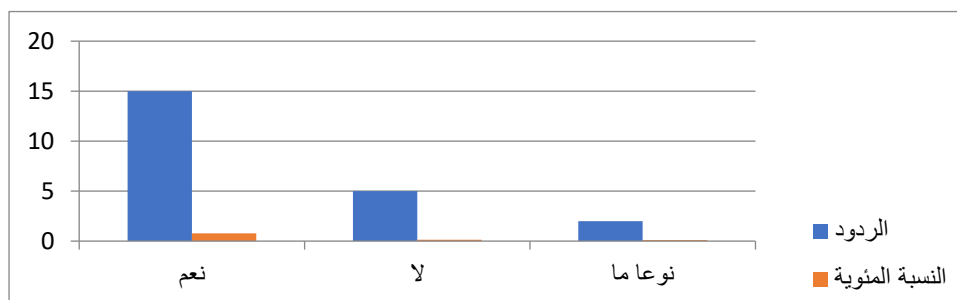
هل بعد موقع التدريب عن منظمة العمل يؤثر سلبياً ؟	النسبة المئوية
نعم	٦٨,٢٪
لا	٢٢,٧٪

نوعاً ما	٩,١%
----------	------



يفضل وجود موقع التدريب في منظمة العمل نفسها ؟

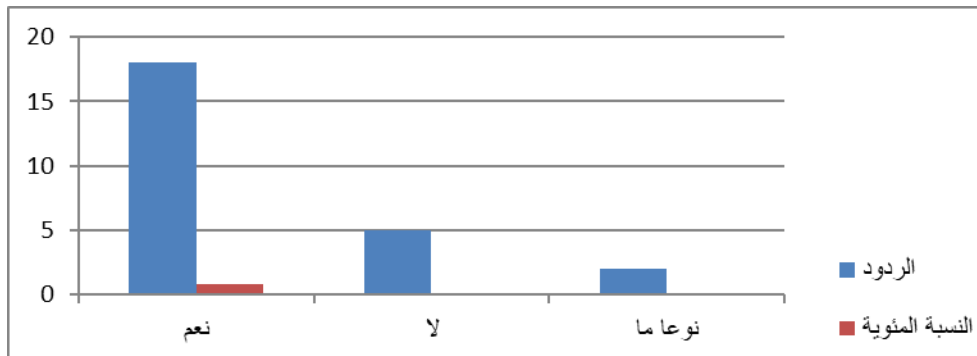
يفضل وجود موقع التدريب في منظمة العمل نفسها ؟	النسبة المئوية
نعم	٧٧%
لا	١٣%
نوعاً ما	١٠%



-اختيار المدرب

يفضل اختيار مدرب لدية الكفاءة و القدرة في شرح المعلومة بشكل مفصل ؟

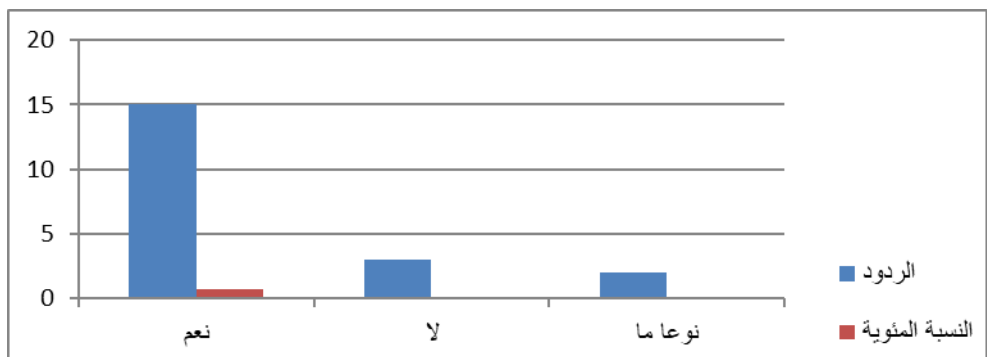
النسبة المئوية	يفضل اختيار مدرب لدية الكفاءة و القدرة في شرح المعلومة بشكل مفصل ؟
٨٠٪	نعم
١٢,٧٪	لا
٩,١٣٪	نوعا ما



يجب ان يكون المدرب لدية احترافيه في توصيل المعلومة للمتدرب ؟

النسبة المئوية	يجب ان يكون المدرب لدية احترافيه في توصيل المعلومة للمتدرب ؟
٧٥٪	نعم
١٥٪	لا

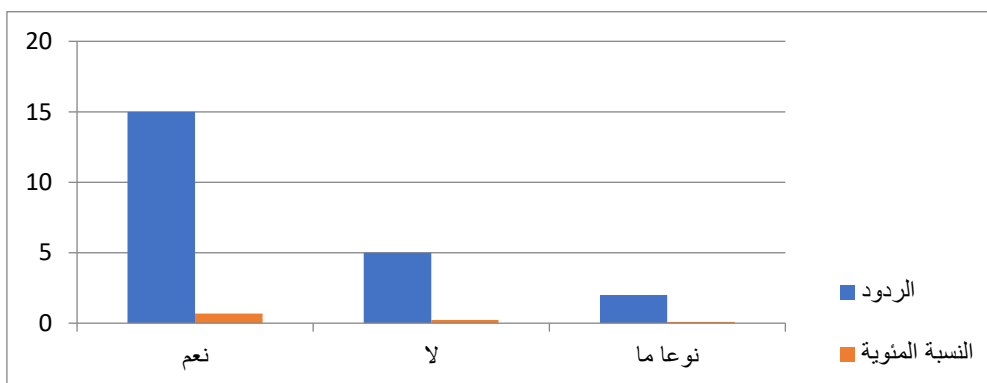
نوعا ما	١٠٪
---------	-----



- اهمية التدريب

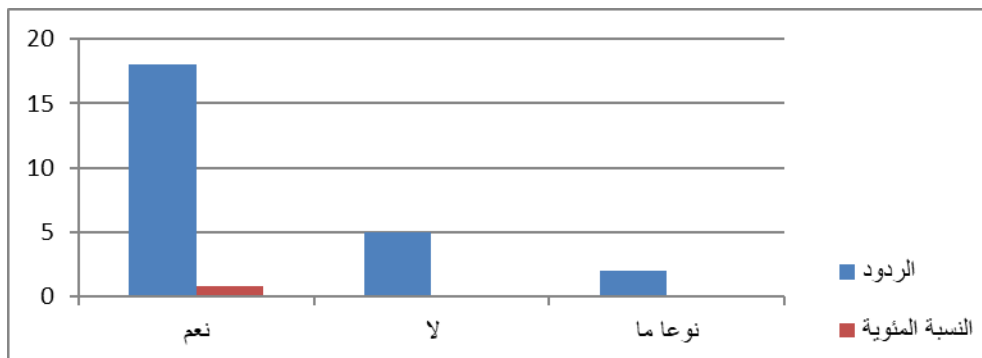
يساعد المتدربين في فهم منظمة العمل و دورهم فيها ؟

يساعد المتدربين في فهم منظمة العمل و دورهم فيها ؟	النسبة المئوية
نعم	٥٨,٢٪
لا	٣٢,٧٪
نوعا ما	٩,١٪



يقلل من حدوث اخطاء في العمل ؟

النسبة المئوية	يقلل من حدوث اخطاء في العمل ؟
٨٠٪	نعم
١٢,٧٪	لا
٩,١٣٪	نوعا ما



الخاتمة :

يعتبر العنصر البشري اليوم لأي منظمة من أهم العناصر التي من شأنها أن تحقق أهداف أي تنظيم، وقد تداركت العديد من المنظمات أهمية هذا المورد بعدما كانت تعتقد في السابق أن تحقيق النجاح يركز فقط على توفير العناصر المادية والألات المتطورة متناسية أهمية العنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لأي تنظيم.

ومع تدارك هذه الأهمية للمورد البشري أصبحت المؤسسات توليه عناية خاصة لاسيما الكفاءات منها، لما لها من أهمية في تحقيق التميز والإبداع

أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد والمنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

- لابد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني، الخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات

- قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات

النتائج

يتضح من العرض السابق أهمية تدريب العمالة لما له من مكاسب تعود على العمالة المتدربين وكذلك على المنشأة الموظفة، وأصبح تدريب العمالة واقعاً حياً لكثير من المنشآت كما أصبح ملحاً ومطلوباً للمنشآت الأخرى التي آمنت بضرورة تغيير الاتجاهات نحو التدريب بتحويله من وظيفة إدارية لعملية استثمارية.

ويتضح أيضاً أن تحديد العائد من التدريب جزء من خطوات عديدة لعملية التقويم، ولا يمكن أن تتوفر الصورة الكاملة عن القيمة الحقيقية للتدريب دون أن تتكامل مع المراحل الأخرى للتقويم، كما يتضح أن

عملية قياس العائد من التدريب ليست عملية سهلة، بل هي عملية متشابكة معقدة ونجاح تطبيقها يعتمد على اتباع خطوات محددة ومتفق عليها.

التوصيات :

١. ضرورة توكي الدقة عند تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مؤشرات موضوعية تحدد الفجوة المطلوب من التدريب معالجتها وتشمل تحليل كل من الأداء التنظيمي لأسواق العثيم والعمل وأداء الموظف .
٢. توكي الدقة في اختيار البرامج التدريبية التي تلبي الاحتياجات التدريبية لأسواق العثيم بحيث تكون محتويات البرامج متوافقة مع طبيعة عمل الموظف والمستوى المنشود بلوغه .
٣. ترشيح الموظفين للتدريب بناء على التنسيق الفعال بين الوحدات الإدارية المعنية داخل أسواق العثيم وفقاً للمعايير الموضوعية مع تجنب العلاقات الشخصية في الترشيح .
٤. التوعية المستمرة بأهمية التدريب وتوليد القناعة لدى المتدرب بدرجة الاستفادة التي تتحقق منه وأنه ليس ترفاً أو مضيعة للوقت أو وسيلة للتخلص من بيئة العمل .
٥. الاهتمام بتقييم وقياس العائد من التدريب وفق آليات ومقاييس محددة للتعرف على نقاط الضعف والقوة في توجيه النشاط التدريبي بما يضمن جدوى التدريب لأسواق العثيم والعاملين .
٦. ضرورة التركيز على الانفاق على العملية التدريبية بشكل مناسب باعتباره إنفاق استثماري ينعكس مردوده على مستقبل العمل ولو استغرق ذلك بعض الوقت.

المراجع:

المراجع العربية

● أمجاد منصور عيضة العتيبي , دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة

٢٠٣٠ جامعة أم القرى , ٢٠٢٢ , المملكة العربية السعودية

- تنمية وتدريب الموارد البشرية، التقرير الرابع، مؤتمر العمل الدولي، الدورة ٩٢، مكتب العمل الدولي، جنيف، ٢٠٠٤م، ص ٣
- مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ص ١٣-١٤.
- شعيب هتمات، تقييم دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة- الجزائر، ٢٠١٥ ص ٣.
- مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- الجزائر، ٢٠٠٤.
- عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥
- محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور – خنشلة – ماجيستر، غير منشورة، جامعة محمد خيضر -بسكرة- الجزائر، ٢٠١٤-٢٠١٣
- علوي بن عيسي الخولي وآخرون، استراتيجية التدريب كمحرك أساسي لنمو صناعي، المؤتمر الهندسي السعودي السابع، جامعة الملك سعود، ١٤٢٨هـ.
- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات ذات السلاسل، الطبعة الثانية، الكويت، ٢٠٠٠م،
- مصطفى طنطاوي، أهمية التدريب، المعهد القومي للإدارة العليا، برنامج العلاقات الصناعية، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- محمد قاسم القريوتي، إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤م
- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة، ٢٠٠١م.

- بن زاهي منصور الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية.. نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس ٢٠٠٤ م.
- ابراهيم بن عبدالله بن ابراهيم الفارس، أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة، الملتقى العربي السادس للاستشارات والتدريب، الرباط، ٢٠٠٧ م.
- حسين حسين شحاتة، قضية السكان والتنمية في ضوء الاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر .
- نائلة حداد، دور منظمات أصحاب الأعمال في دعم وتطوير برامج التدريب المهني، متطلبات أسواق العمل العربية في ضوء المتغيرات الدولية، القاهرة
- بوشليق أمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- الجزائر، ٢٠١٥
- رجم خالد وآخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، السنة الثانية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- الجزائر، ٢٠١٦
- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر ٢٠١٢ ص ١٩
- العنزي، سعد علي (٢٠١٩) فاعلية إدارة المنظمات، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص ١١.
- ذياب، صالح محود (٢٠١٢). قياس أبعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية من منظور المرضى والموظفين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (٢٠) (٢٠٠)
- سعد علي (٢٠١٩) فاعلية إدارة المنظمات، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص ١١
- الجراحشة، حسين محمد (٢٠١١) إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، بيروت: مكتبة المهمل.ص

- رضوان، محمود عبد الفتاح (٢٠١٣) تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الكردي، أحمد (٢٠١٣). إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، القاهرة: بدون ناشر.
- بندر هادي قادري، أثر التدريب في رفع كفاءة أداء الموظفين بإدارة الموارد البشرية بالقطاع الغربي للرعاية الصحية الأولية بجازان ٢٠٢٢.
- دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، خالد عبد الله المريني الغامدي ٢٠١٤.
- عوض فقير حسين عثمان، اثر التدريب في جودة الخدمات بالمنشآت الخدمية ٢٠١٨،:
- أحمد رمضان، ٢٠١٩، أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية: وزارة الخارجية الليبية نموذجاً
- سنوسي، رميسة بوسالم، سفيان، دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي ٢٠١٩،
- نورين مولود. محمد عيسى محمد محمود، العوامل المؤثرة على العلاقة بين التعليم والأجور في قطاع الخدمات-دراسة قياسية مطبقة على شركة اتصالات الجزائر بمستغانم-٢٠١٨

المراجع الأجنبية

- DIYan, Study on Training for Senior Skilled Workers A Comparison between Japan and China, The Japan Institute for Labour Policy and Training, March, ٢٠٠٧.p:٥
- Janet A, Brown R. N., (٢٠٠٩). The Healthcare Quality Handbbok: A Professional Resource & Study Guide, ٢٣rd Edition.
- Orolyn Nilson, Training Program، Work Book Englewood Clifs, New Gersey, Prentice — Hall, ٢٠٠٠.

Kenneth Wack, **A true Training Need Analysis**, Training Development. Vol 10, No. 1, ●

April 1991.

Norman Gronlund, **How to Construct Achievement Tests** (1th ed) Englewood cliffs, ●

New Jersey: Prentice Hall, 1988.

GARY S. BECKER, **Investment in Human Capital : Effects on Earnings**, The University ●

of Chicago, 1994.

Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes, "The Use of Information Technology in ●

Training Human Resources: An E-learning Case Study", Journal of European Industrial

Training, Vol. 28, Issue 5, 2002

Stephen Covey, **Principle – Centered leadership**, New York: Simon. Schuster, 1992 ●