

كلية إدارة الأعمال

دراسة

"أثر تدريب الموارد البشرية على تطوير الأداء الشئون الصحية بمحافظة حريملاء"

The impact of training human resources on the development of performance of health affairs in the province of Huraymila

مشروع البحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

إعداد الطلاب:

1. هشام بن صالح المحمود - 20223006434
2. وليد بن عبدالعزيز الدهمش - 213000797
3. زياد بن يحيى الغريميل - 213000793

إشراف الدكتور

د. وليد سليمان

1444هـ - 2023م

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين:

فما كان لهذا العمل المتواضع أن يتم لولا فضل الله عز وجل وتوفيقه وفضل أصحاب الفضل الذين لهم أدين وكنت بهم بعد الله أستعين.

الشكر لله أولاً وأخيراً فهو الذي أعاننا على إكمال هذا البحث المتواضع ويسعدنا بعد ذلك أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى:

الدكتور وليد سليمان والدكتورة فاطمة مصطفى

لتفضلهم بالإشراف على هذا البحث ولما بذلوه من جهد في توجيهنا ومتابعتنا وحرصهم الدائم على تقديم الدعم والعون فله كل الشكر والامتنان وجزاهم الله تعالى خير الجزاء عنا ومتعهم الله بوافر الصحة والعافية.

وخالص المحبة والوفاء وجزيل الامتنان إلى جامعة الجميع الذكية منارة العلم والمعرفة التي أتاحت لي فرصة الدراسة لنيل هذه الدرجة.

كما نشكر كل من تعاون وقدم يد المساعدة في توفير البيانات والمعلومات لإتمام هذا البحث الشكر لكم جميعاً.

المستخلص

يدور موضوع الدراسة حول أثر التدريب الإداري الفعال في تنمية الموارد البشرية في المنظمات الخدمية. تم أخذ دراسة حالة لإدارة الشؤون الصحية بمحافظة حريملاء بالمملكة العربية السعودية. تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تدريب الموارد البشرية ودورها في تطوير وتطوير أداء الموارد البشرية. تداخل الهياكل والوظائف التنظيمية وما ينتج عن ذلك من تعدد المشكلات والمهارات والقدرات التي يتطلبها كل ذلك للتعامل معها. تهدف الدراسة إلى أهمية التدريب وتطوير المهارات السلوكية الفنية والإدارية للموارد البشرية بما يتوافق مع احتياجات الإدارة لهذا الغرض. اعتمدت الدراسة على عدة فرضيات أهمها:

1. تدريب العاملين من خلال الموارد البشرية يؤدي إلى مساهمة إيجابية في رفع مستوى العاملين في الإدارة الصحية بحريملاء

2. توجد علاقة بين فشل البرامج التدريبية المتاحة أو الجاهزة والفشل في تحقيق هدف التدريب.

المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي (وهو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية للوصول إلى تفسيرات منطقية لها أدلة وبراهين لتطوير أطر عمل محددة للمشكلة ويتم استخدام ذلك من خلال استخدام استبيان توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين مراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي ومستوى أداء العاملين فيها
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية مباشرة بين استراتيجيات التدريب ومستوى أداء العاملين ووجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ومستوى أداء العاملين فيها.

وأخيرا اختتمت هذه الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

- ضرورة اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجيات التدريب لما لها من أثر إيجابي على العملية التدريبية وتحسين مستوى الأداء.
- ضرورة توفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات تدريب واضحة نابعة من الاستراتيجية العامة.

Abstract

The subject of the study is about the impact of effective administrative training in the development of human resources in service organizations. A case study was taken of the Department of Health Affairs in Huraymila Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia.

The importance of this study stems from the importance of training human resources and its role in the development and development of the performance of the human resource.

The overlapping of organizational structures and function and the resulting multiplicity of problems and the skills and capabilities that all of this requires to deal with them.

The study aims at the importance of training and developing the technical and managerial behavioral skills of human resources in a way that is compatible with the needs of management for this purpose. The study is based on several hypotheses, the most important of which are:

1. Training for workers through human resources leads to a positive contribution to raising the level of workers in the health administration in Huraymila.
2. There is a relationship between the failure of the available or ready training programs and the failure to achieve the objective of the training.

The methodology used in this study is the analytical descriptive method (it is a method for studying scientific phenomena or problems in order to reach logical explanations that have evidence and proofs to develop specific frameworks for the problem, and this is used through the use of a questionnaire).

The study reached several results, the most important of which are:

- 1) There is a positive correlation between the stages of the training process from a strategic perspective and the level of performance of its employees
- 2) There is a direct statistically significant relationship between the training strategy and the level of performance of the employees, as well as the existence of this positive relationship between the use of modern technology and the level of performance of its employees.

Finally, this study concluded with a number of recommendations, the most important of which are:

- 1) The need to adopt modern technological means as a basis for applying the training strategy programs because of their positive impact on the training process and improving the level of performance.
- 2) The need to provide more attention and support by senior management to adopt clear training strategies stemming from the general strategy.

فهرس المحتويات

البيان	رقم الصفحة
الغلاف عنوان البحث	1
شكر وتقدير	2
المستخلص	3
فهرس محتويات البحث	6
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	8
1- مقدمة	9
2- مشكلة الدراسة	10
3- أهمية الدراسة	11
4- اهداف الدراسة	11
5- فروض الدراسة	12
6- منهجية الدراسة	13
7- نطاق وحدود الدراسة	13
الفصل الثاني الإطار النظري	14
الإطار النظري	15
الدراسات السابقة	15
التعقيب على الدراسات السابقة	16
التدريب الإداري	20
الأهمية والاهداف للتدريب	22
مبادي التدريب وعناصره وانواعه	24
مفهوم إدارة الموارد البشرية	29
استراتيجيات الموارد البشرية	30
دور الأداء وأهميته وأهدافه	33
الفصل الثالث منهجية البحث	35
اولا. منهج الدراسة:	36
ثانيا. مجتمع الدراسة وعينته	37
ثالثا: أداة الدراسة	38

39	الجزء الأول البيانات الشخصية
41	الجزء العوامل التي توضح أثر تدريب الموارد البشرية
45	الفصل الرابع مناقشة النتائج والتوصيات
46	أولاً: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
52	ثانياً: مناقشة النتائج والتوصيات
54	ثالثاً- التوصيات
56	رابعاً- الخاتمة
57	خامساً: المراجع والمصادر المقترحة
58	سادساً: الملاحق

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- 1- المقدمة.
- 2- مشكلة الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- فروض الدراسة.
- 6- منهجية الدراسة.
- 7- نطاق الدراسة.

المقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من اهم الوظائف الإدارية في الادارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدي الإدارة واصل من أصولها وهو الأكثر تأثير في الإنتاجية على الاطلاق ان توافر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة والقادرة على تحقيق التفوق والتميز في الأداء يمثل تحديا حقيقيا امام إدارة الموارد البشرية ان إدارة الموارد البشرية تعتبر ركن أساسي في غالبية المنظمات حيث تهدف الي تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات علي استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة علي مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتعتبر سياسية التدريب من الوظائف التنفيذية الضرورية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة كونها مرتبطة بالمورد البشري الذي يعتبر من اهم الموارد في المنظمة وفي الوقت الحالي بدأت المنظمات في تزايد اهتمامها بعلميات التدريب وتنمية الموارد البشرية نتيجة للتطور الذي طرا في التكنولوجيا وثورة المعلومات وكان الغرض من التدريب هو عملية التحسين المستمر لمهارات المتدربين وتطوير قدراتهم من خلال توفير الظروف المناسبة للعمل مما يحقق فائدة للمنظمة والمساهمة بقوة في تحقيق الأهداف والربح للمنظمة ان دور الموارد البشرية تعتبر باختصار هو الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والاعتماد على مدي كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسة للعمل ونتيجة ذلك على كفاءة المنظمة ونجاحها للوصول الي تحقيق الأهداف المخطط لها أصبح التدريب وتنمية المهارات البشرية معيار مهم من معيار النجاح لاي منظمة من اجل تطوير وتأهيل قدرات العاملين وأيضاً كيفية انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية لتحقيق اهداف المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها والحفاظ علي بقائها وتوفير الموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق الاهداف المخطط لها لذلك اهم عمل للإدارة هو وضع المبادئ والاسس وربط الاحتياجات التدريبية للأفراد وما يوفقها من برامج تدريب التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس والمبادئ تبدأ من التخطيط ثم الاختيار ثم التدريب والتغيير وكل ماله صلة بتدريب وتطوير العنصر البشري .

مشكلة الدراسة:

بسبب عدم اهتمام المنظمات بالتدريب وتنمية الموارد البشرية وجد ان مستوى أداء العاملين كان في تدهور وضعف مستمر وليس بالطريقة المطلوبة مما كان سببا رئيسيا أي تدني مستويات الإنجاز وأداء الأنشطة للأعمال لعل ذلك لعدم استخدام ادارة الموارد البشرية التدريب بالطريق المطلوبة ومتابعة تأثيره على الأداء وان عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة علي التكيف مع كل المتغيرات والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يردي الي ضعف تنمية المورد البشري وبالتالي يؤثر علي قدرة المنظمة علي المنافسة محليا وإقليميا وعالميا .

الاشكالية الأساسية:

- ما هو أثر تدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في إدارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء؟

الإشكالية الفرعية:

- هل هناك علاقة بين التدريب وأداء وكفاءة العاملين في إدارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء؟
- ما هي أسس التدريب الفعال في إدارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء؟
- لماذا الاهتمام بسياسة التدريب والتنمية البشرية في إدارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء؟
- هل حققت البرامج التدريبية الموضوعة بواسطة تلك المنظمة أهدافها المرجوة؟

أهمية الدراسة:

وتتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية خاصة في هذا الزمن الذي تعددت وتنوعت فيه الأنشطة والخدمات المقدمة والموجهة لخدمات العملاء وتداخل الهياكل التنظيمية والوظيفية وما يتطلبه كل ذلك من مهارات ومقدرات للتعامل معها وينبغي على إدارة الموارد البشرية والمعنية بالتدريب ان تصمم برامج تدريبية موجهة بشكل صحيح وذات اهداف شاملة وليست ضيقة او محدودة بمعنى ان يعود التدريب بالفائدة على كل من الموظف والإدارة الصحية .

1. التدريب يساعد عن تنفيذ المهام الوظيفية بكفاءة عالية .
2. يساعد التدريب على تقليل الوقت الضائع وكذلك الموارد المستخدمة.
3. يساعد التدريب علي زيادة الإنتاجية للعاملين كما ونوعا.
4. مما تتطلب أن تكون الموارد البشرية العاملة بها على درجة عالية من الكفاءة.
5. يعوض التدريب النقص الناتج على انخفاض مستوى المهارة والمعرفة.
6. التدريب يساعد العاملين على اكتساب خبرات ومهارات جديدة ومتنوعة.

أهداف الدراسة:

لا تكتفي الإدارة الصحية بمحافضة حريملاء التي تسعى النجاح فقط بالاختيار الجيد للعاملين بها وإنما تحرص على زيادة قدراتهم وصقل مهاراتهم وتعديل سلوكهم بما يتناسب مع ظروف العمل المتطور بما لها من أثر في طرق إنجازهم لأعمالهم وأساليبه وبالتالي يزيد من الكفاءة الإنتاجية وأحد الوسائل هو التدريب المستمر والذي يساعد على التقدم في كافة ميادين الحياة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى:

- توضيح أهمية التدريب ومدي مساهمته في تحقيق الأهداف العامة للإدارة الصحية بحريملاء والسياسة العامة للوزارة
- بيان أثر البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين بالإدارة الصحية بحريملاء
- توفير وتطوير المعلومات لدى العاملين وزيادة الإنتاج.
- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للقوى البشرية العاملة بالوظائف والمستويات الإدارية لتصميم البرامج التدريبية الملائمة.
- أهمية تدريب وتنمية المهارات بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة بشكل يؤثر إيجاباً على نتائج أعمالهم.
- تصميم نموذج مقترح لقياس أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية

فروض الدراسة:

1. التدريب للعاملين بواسطة الموارد البشرية يؤدي إلى مساهمة إيجابية على رفع مستوى العاملين في الإدارة الصحية بحريملاء
2. هنالك علاقة بين فشل البرامج التدريبية المتوفرة أو الجاهزة والفشل في تحقق الهدف من التدريب.
3. تطبيق الإدارة الصحية محل الدراسة التدريب بتدرج كبير من خلال دورات التدريب في الإدارة نفسها.
4. توجد علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين الإداري في الإدارة بالنظر إلى رفع من مستوى اتقان العاملين لأعمالهم.
5. هنالك علاقة بين النقص في عدد المدربين المتخصصين وعدم نجاح الدورات التدريبية.
6. هنالك علاقة بين عدم توفر الإمكانيات والوسائل المساعدة للعملية التدريبية واكتمال العملية التدريبية بنجاح.

منهجية الدراسة:

لقد تم اتباع الاسلوب الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الوصفي التحليلي (هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج الدراسة)

باستخدام عدة خطوات

اولا: تعريف المشكلة موضوع الدراسة

ثانيا: تجميع البيانات ذات الصلة عن طريق الاستبانة الخاصة بموضوع الدراسة

ثالثا: تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمراجع في كتابة المادة العلمية وعمل الإطار

النظري للدراسة وأيضا التقارير الدورية ومعلومات من شبكة المعلومات الانترنت

رابعا: اما لجانب التطبيقي فتم الاعتماد على نتائج الاستبيانات وتلخيصها وتبويبها ووصفها واستخلاص المعلومات منها

نطاق وحدود الدراسة

النطاق الزمني للبحث:

استغرقت مدة الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية شهرين مارس وابريل للعام 2023

النطاق المكاني للبحث:

تم تحديد مجتمع الدارسة عن الوحدات الحكومية العاملة في المجال الصحي وبالتحديد إدارة الشؤون الصحية - بمحافظة حريملاء - في المملكة العربية السعودية

النطاق البشري:

العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (عليا - وسطى - دنيا).

النطاق العلمي:

تناولت الدراسة أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء بإدارة الشؤون الصحية بمحافظة حريملاء.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- 1- الإطار النظري للدراسة
- 2- الدراسات السابقة
- 3- التعقيب على الدراسات السابقة
- 4- التدريب الإداري
- 5- الأهمية والاهداف للتدريب
- 6- مبادي التدريب وعناصره وأنواعه
- 7- مفهوم إدارة الموارد البشرية:
- 8- استراتيجيات الموارد البشرية
- 9- دور الأداء وأهميته وأهدافه

عملية التدريب هي إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة ومحددة بدقة لمجموعة من المتدربين الذين تم اختيارهم وذلك باستخدام وسائل الاتصال وأساليب التدريب المعتمدة وذلك بغرض التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم وكفاءتهم الوظيفية بالمنظمة كما يستهدف التدريب إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل.

أصبح للتدريب أهمية رئيسية في كثير المنظمات في مختلف القطاعات وبناء على ذلك تغيرت معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد محددة في تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته الي توفير الجودة التي تلبي حاجة العميل ورغباته ويتناول هذا الفصل توضيحا شاملا للمفاهيم المتعلقة بالتدريب حيث يوضح مفهوم التدريب الإداري وتلخيص لأسس وإيضاح الفرق بين التعليم والتدريب وشروط عملية التدريب بالإضافة الي التعريف بأهمية وفوائد التدريب وأهدافه ومبادئه وعناصره وثم يتناول خصائص برنامج التدريب وأنواع الاحتياجات التدريبية وطرق جمع بيانات تلك الاحتياجات وتقييم عملية التدريب وما هي مقومات نجاحها وثم الانتقال الي الجزء الآخر وهو مفهوم الموارد البشرية والتعريف بالمنظمة الخدمية بالإضافة الي تناول التطبيقات العملية للموارد البشرية واستراتيجياتها وأهمية وأبعاد تلك الاستراتيجيات وتم تعريف الأداء وأهمية وأبعاد الأداء.

ثانيا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

دراسة: مصطفى زين بكر سطوح - عنوان الدراسة: تقويم أثر التدريب الإداري والفني في شركات الأسمنت السعودية الثمانية (من وجهة نظر الإدارة والمدرّب)

حدد الباحث مشكلة الدراسة (في عدم القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية).

هدف الدراسة استعراض لأهم المفاهيم المرتبطة بالتدريب الإداري وكيفية مساهمته ودوره في تطوير الأداء للعنصر والمورد البشري)

فروض الدراسة (تركز على ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتحاق بالبرنامج التدريب وبين الوظيفة الحالية والمؤهل العليم والأساليب المستخدمة في التدريب).

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي اعتمد على جمع البيانات والحقائق

المتصلة بموضوع الدراسة وإخضاعها للتحليل وقد حصل الباحث على البيانات الخاصة

بالجزء النظري من مختلف مصادر الموارد العلمية المنشورة أما الجزء المداني فقد حصل الباحث على بياناته من المتدربان ومسؤولي إدارة التدريب في شركات الأسمنت الثماني في المملكة العربية السعودية والذين بلغ عددهم (983 متدرباً و160 رئيس متدرب و40 مسئول في إدارة التدريب بالشركات محل الدراسة ثم أخذ عينة عشوائية حجمها (30 %) من إجمالي المتدربين ورؤساء المتدربين ومسؤولي إدارات التدريب في كل شركة من شركات الاسمنت الثمانية.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها

- بالرغم من تعدد واختلاف المفاهيم المتعارف عليها حول التدريب فهي جمعها تتفق في المضمون
- والهدف من التدريب فهو نشاط مخطط ومنظم يهدف إلى تنمية المهارات والقدرات لدى الأفراد ورفع كفاءتهم الإنتاجية

أوصى الباحث

بضرورة توجبه العناية الفائقة بعملية تخطيط النشاط التدريبي وفهم طبيعته نظراً لكون التدريب تركز على عدد من المقومات الرئيسة وأهمها تحديد الاحتياجات التدريبية بموضوعية وتصميم البرنامج بدقة وفقاً لتلك الاحتياجات والتنفيذ على أسس سليمة لذا فإن تحقيق التدريب لأهدافه يرتبط بمدى تطوير وتحديث جوانب التخطيط والتنفيذ.

الدراسة الثانية: دراسة الخولاني

عنوان الدراسة: أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية – دراسة تطبيقية في الجهاز الاداري للدولة اليمنية قامت هذه الدراسة لمعرفة مدى اهتمام القوانين والتشريعات والسياسات العامة والهيكل التنظيمية بعملية التدريب ومدى إمكانية تطبيق ذلك عملنا كذلك التعرف على مدى مراعاة وحدة الجهاز الاداري للدولة للأسس العملية عند عملية تخطيط التدريب ومدى اهتمامها بعملية تنفيذ وتقييم التدريب ومدى إسهام التدريب في تنمية الموارد البشرية.

التعرف على أهم المعوقات التي تواجه نشاط التدريب في الوزارات محل الدراسة ومعرفة طبيعة العلاقة بين عناصر التدريب وتنمية الموارد البشرية كانت أهداف هذه الدراسة إيضاح مدى اهتمام الدولة بتدريب وتأهيل الموارد البشرية العاملة من خلال سن القوانين والتشريعات وتخصيص الدعم اللازم لذلك.

أيضا من أهداف الدراسة تقييم سياسة التدريب في منشآت الجهاز الإداري للدولة وأثر التدريب في تنمية الموارد البشرية.

ارتكزت الدراسة على عدد من الفرضيات أبرزها وجود علاقة ارتباط بين التدريب وتنمية الموارد البشرية. توصلت الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها:

- معظم الوزارات عينة الدراسة تعاني من عدم تطبيق سياسة واضحة للتدريب.
- عدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب.
- ظهور العديد من معوقات التدريب في الوزارات محل الدراسة.

الدراسة الثالثة: دراسة الهدي 2016م :

دور التدريب في أداء العاملين دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني والتي أجريت على 36 موظف في فرعي البنك في كوستي وركب والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التدريب بأبعاده) برامج التدريب - وسائل التدريب - الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب ووسائل التدريب الاحتياجات التدريبية (من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى وتكون هذه العلاقة إيجابية قوية بين تنوع برامج التدريب ووسائل التدريب (وأداء العاملين وإيجابية متوسطة بين الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين وتوصلت إلى أن التدريب التعريفي للموظفين الجدد يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس وإلى رفع الروح المعنوية وإلى أن اختيار أسلوب التدريب حسب نوع طبيعة العمل يؤدي إلى نتائج مرضية. وأهم ما أوصت به الدراسة:

- نشر ثقافة التدريب وإشراك الموظفين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للاستفادة من آرائهم حيث أن تفعيل دور الموظف في سير العملية التدريبية يعزز الثقة لديه.
- الاهتمام بالتدريب الخارجي حيث يتم تبادل الخبرات على مستوى الدول.
- تبني أساليب مواكبة وحديثة لتقييم الأداء وإجراء استبان لرأي الموظفين في عملية التقييم.
- تطوير علم تقنية المعلومات بين الموظفين ألن معظم خدمات البنك يتم تحديثها إلكترونيا لتواكب عصر العولمة.
- تخصيص جائزة مميزة للموظف المثالي

الدراسة الرابعة: دراسة عواد 2016م:

بعنوان التدريب وانعكاساته على كفاءة أداء العاملين بحث استطلاعي في المؤسسة العامة السورية للتأمين. والتي أجريت على 54 موظف في المؤسسة العامة السورية للتأمين حيث درست أثر التدريب كمتغير مستقل على المتغيرات التابعة التالية كفاءة أداء العاملين - الجودة - الوقت - المهارة - روح الفريق بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب وكفاءة أداء العاملين وهذا يعني وجود حاجة إلى التدريب لتحسين كفاءة أداء العاملين. كما بينت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من التدريب والجودة والوقت والمهارة وروح الفريق.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة قيام إدارة المؤسسة بالمحوث عليها بإقامة البرامج التدريبية بشكل جيد ومدرّس والذي من شأنه.
- تحسين أداء العاملين وبالتالي تدعيم مركز المؤسسة التنافسي.
- إجراء عمليات المناقلة وإعادة هيكلة المؤسسة من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أي ممارسة الإثراء الوظيفي لرفع مستويات الخبرة والمعرفة والمهارة.
- الاهتمام بالكفاءات ذات الخبرات العالية من أجل الاستفادة من خبراتهم وأفكارهم في تأهيل الصف الثاني من الأفراد العاملين في المؤسسة.
- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في برامج التدريب وفي مجال صناعة التأمين بما يحقق المصلحة المشتركة بين المؤسسة والمتعاملين معها من أفراد المجتمع.

الدراسة الخامسة دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك وقد تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من افراد العينة المكونة من (158) مفردة لقياس وجهات نظرهم وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

وقد توصلت الدراسة عند اختبار ابعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء الوظيفي بأن الاختيار والتعيين قد احتل المرتبة الأولى في مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في حين ان جودة العمل جاء بالمرتبة الأولى في مستوى تطبيق الاداء الوظيفي. وبالنتيجة فقد توصلت الى وجود أثر لتطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء الوظيفي بمستوى مرتفع من وجهة نظر الادارة العليا والوسطى للعاملين في الدوائر الحكومية في تبوك.

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

✓ تحاول تناول نشاط التدريب من منظور استراتيجي بحيث تأخذ بعين الاعتبار ضرورة وجود تكامل بين استراتيجية الادارة العامة وبين استراتيجية الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة حيث أن غالبية الدراسات السابقة تناولت موضوع التدريب من منظور تقليدي وليس استراتيجي حيث أن هذه الدراسة تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب وبذلك فهي تحاول معرفة مدى إدارة الشؤون الصحية بمحافظة حريملاء للتخطيط الاستراتيجي ووجود استراتيجية واضحة للإدارة تضم مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية والتي تنبثق عنها استراتيجية التدريب.

✓ تركز هذه الدراسة على محاولة التعرف على كيفية اختيار البرامج التدريبية في إدارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء في المملكة العربية السعودية بطريقة علمية ومدروسة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية أم بطريقة تقليدية غير مخطط لها وكذلك الاحتياجات التدريبية هل يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديدها الاستراتيجية العامة للإدارة أم يتم بطريقة عشوائية وهل يتم الرجوع إلى تقارير الأداء للعاملين بالإدارة عند تحديد الاحتياجات التدريبية.

✓ تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي يجري تطبيقها عن استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في في الإدارات الخدمية مثل إدارة الشؤون الصحية في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية.

مفهوم التدريب الإداري

لقد تغير مفهوم التدريب من المفهوم التقليدي الذي كان محدد في تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنحها الشهادات بل أصبح يعتبر التدريب عنصر أساسيا في عملية التنمية الإدارية ومن النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية بعد إن ازداد إدراك اصحاب العمل لحقيقة التدريب واهميته في ادارة مواردها البشرية وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي إذ يعتبر التدريب من أهم الوظائف التي تساهم في تأهيل وتطوير القوة العاملة بما يتفق مع احتياجات المنظمة وإستراتيجيتها في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية وان الفرد داخل المنظمة لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف بل أصبح اسمه المورد البشري بل من أهم الموارد التي تقوم عليها مؤسسات التنمية والبناء والتنوير في أي دولة وفي أي مكان من العالم ويمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة تقوم باستخدام الأساليب والأدوات لتحسين المهارات والقدرات للأفراد وزيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء عن طريق التعلم

وايضا يعرف التدريب بأنه اكتساب الفرد المعارف والمهارات التي تمكنه من أداء مهمته برغبة وفهم كاف ومهارة فائقة وجودة عالية وفي زمن قياسي ويمكن ان يعرف التدريب بأنه نقل الشخص إلى مستوى أو مستوى اعلى من الكفاءة سواء بالتعليم أو الممارسة من التعريفات السابقة يتضح إن التدريب عملية منظمة تهدف لتعليم العاملين او المورد البشري طرق جديدة وطرق أفضل لتحسين أداء الاعمال في الوقت الحاضر وأيضا في المستقبل واكتسابهم المهارات اللازمة في أداء العمل.

ويمكن تلخيص اسس التدريب في الآتي:

- يهدف التدريب حصول العاملين على المهارة اللازمة لأداء أعمالهم.
- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه
- يهدف التدريب الي زيادة الرغبة في التعليم والقدرة في التعليم
- يهدف التدريب كوسيلة علمية لتعليم مهارات تطبيقاتية في العمل
- يهدف التدريب الي زيادة القدرات للأفراد.
- يهدف التدريب الي زيادة المعلوماتية المعرفية للعاملين.
- يهدف التدريب الي منح المتدرب الترقيةات وزيادة الاجر
- يعتبر عملية مستمرة طالما بقي الفرد يعمل في المنظمة.
- يهدف التدريب الي تغيير السلوكيات غير الإيجابية إلى سلوكيات إيجابية

التعليم والتدريب:

يهدف التعليم إلى تثقيف الفرد وتزويده بحصيلة معينة من المعلومات العامة والمتنوعة وفي إطار معين ويجب ان نلتزم بضرورة وأهمية ربط التعلم بالتدريب حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب حيث أن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم

الجدول يوضح العلاقة بين التعليم والتدريب

التدريب	التعليم
يركز التدريب على احداث التفاعل مع الفرد أكثر منه على الموضوع	يركز التدريب على احداث التفاعل مع الموضوع أكثر منه مع الفرد
يهدف التدريب الي زيادة الكفاءة والقدرة والمهارة بهدف تغيير السلوك والعلاقات في العمل	اعداد الافراد فكريا وعقليا مثلما يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الافراد للحياة العملية
يهتم التدريب بالفرد ويركز على الشخصية وليس على موضوع التدريب	يهتم التعليم بالمعارف ويركز أساس على التعليم
يطلق لفظ التدريب على الدراسة المتخصصة التي يتلقاها الموظف في المعاهد او المركز التدريبية	يطلق لفظ التعليم عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد الناشئ في دور العلم كالمدارس والجامعات
تقع مسئولية التدريب على المعاهد ومراكز التدريب والدوائر الحكومية ومديري التدريب والمتدربين أنفسهم	تقع مسئولية التعليم على المدارس والجامعات ووزارة التربية والتعليم
تعرف عملية التدريب بانها عملية تعليم المعرفة وتعليم الأساليب المتطورة لأداء العمل لتحقيق اهداف المنظمة	تعرف عملية التدريب بانها عملية تزويد الافراد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين

شروط عملية التدريب:

لابد من توافر عدد من الشروط لجعل عملية التدريب تعطي النتائج المطلوبة والمرغوب فيها وهي:

- إن ينظر للتدريب على انه نشاط مستمر.
- تحديد الفئات التي تحتاج الي التدريب بعناية شديدة
- التدريب قائما على أساس تغير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير
- إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التدريب.
- التدريب قائما على أساس احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات.
- تطبيق مهام ما تم تعلمه من التدريب وان يكون هناك نظام حوافز لذلك.
- التدريب يتم تحديثه بصفة دورية للبرامج والدورات
- تدريب الرؤساء وأن يوجه تدريبهم لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

أهمية التدريب وفوائده:

للتدريب أهمية عظيمة لأي منظمة أيا كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه سواء سلعة أو خدمة وقد ازداد الاهتمام بالتدريب خلال السنوات الأخيرة المعاصرة حيث يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم إلا أن التدريب الفني لم يعد كافيا بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة ونظرا لأن زيادة درجة المنافسة تتطلب تحسين مستوى الخدمة فإن الموظفين بحاجة إلى تدريب في مجال خدمة المستهلك حول أهم الأساليب والقدرات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء والمستفيدين منها.

ويمكن أن تلخيص أهمية التدريب وفوائده كما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي
- مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية
- توضيح السياسات العامة للمنظمة
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات
- تقليل الحاجة إلى الإشراف
- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة
- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية
- تحسين خدمات المنظمة
- تحسين أداء الفرد
- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها
- تخفيض نسبة حوادث العمل

أهداف التدريب:

ولعملية تحديد الاحتياجات التدريبية اهداف متعددة تركز على ضرورة التدريب ويتحقق من التدريب عدة أهداف نوضحها فيما يلي: -

- التدريب يدعم عملية الاختيار الموظفين الذين لديهم المهارات المطلوبة.
- توجيه الامكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم.
- التدريب يعمل على زيادة تحضير الموظف للعمل بجد وأكثر فاعلية.
- التعرف على الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى عدم ضياع الجهد والمال والوقت.
- يعتبر التدريب اهم الوسائل لتعريف الموظف بأهداف المنظمة.
- يعمل التدريب اعطاء المهارة التي يحتاجها الفرد اللازمة لأداء المهام المكلف به.
- تعتبر العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال الموكلة إليهم.
- تنمية وترشيد المهارات التي اكتسبت فعلا في مراحل مبكرة من حياة الموظف.

مبادئ التدريب:

لكي تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها من جراء قيامها ببرامج تدريبية للعاملين بها يجب

إتباع مجموعة من المبادئ الرئيسية للعملية التدريبية

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها

- الشمول: يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة
- التدرج: فيبدأ بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة.
- مواكبة التطور: في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.
- الواقعية: يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين
- الممارسة: ضرورة الممارسة العملية للمتدرب
- استثمار برامج التدريب لنتائج البحوث والدراسات العلمية
- مرونة التدريب: يجب أن يتطور عملياته وخاصة فيما يتعلق بالوسائل والأساليب
- الشرعية: يجب أن يتم وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح
- الهدف: يجب أن تكون أهداف واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها
- الموضوعية: مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيا وقابلا للتطبيق.
- الاستمرارية: تراعى التحول والتغيير المستمر في جوانب أساليب العمل وأدواته
- المنطلق: يجب أن يتم بناء على فهم حقيق وواضح الاحتياجات التدريبية.
- الشمول: حيث يجب أن يشمل جميع أبعاد التنمية البشرية

عناصر عملية التدريب

تتكون عملية التدريب تتكون من مجموعة عناصر فالتدريب هو عملية منظمة مستمرة تصمم لمساعدة الأفراد على اكتساب المعرفة والمهارة والاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها

1- المدرب:

يقوم بدور المعلم والمرشد والناقد والموجه والمراقب ولذلك لابد من اختيار المدرب الذي يجمع بين كل من الخبرة العملية والمؤهل العلمي المناسب لطبيعة العمل.

2- المتدرب:

بشرط ان يكون الموظف حاصل على مؤهلا علميا يمكنه من أداء مهام عمله وان يمتلك المهارة.

3- بيئة التدريب:

هو مكان التدريب وما يتوفر فيها من وسائل سمعية وبصرية مثل قاعات التدريب او قاعات الاجتماعات.

4- المادة العلمية:

التدريب ذو الصبغة العلمية لابد له من أسس ومداخلات نظرية بناء على تجارب تدريب سابقة.

أنواع التدريب:

أولاً: التدريب بحسب وقت تنفيذه وينقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

- التدريب قبل الخدمة.
- التدريب أثناء الخدمة في العمل.
- التدريب بعد الخدمة مباشرة.

ثانياً: التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين ويقسم إلى نوعين هما:

- التدريب الجماعي: يكون لمجموعات العمل لإنجاز مهام محددة.
- التدريب الفردي: تتركز العملية التدريبية على أفراد معينين.

ثالثاً: التدريب حسب المكان الذي يتم فيه ويشمل نوعان:

- مواقع العمل.
- خارج مواقع العمل.

رابعاً: التدريب حسب الغرض منه وينقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارات.
- التدريب بغرض النقل.
- التدريب بغرض الترقية.

خصائص برنامج التدريب:

لكي نحصل علي أكبر فائدة من برنامج التدريب يجب أن تتوافر فيه الخصائص التالية: -

- التدريب نشاط رئيسي يمارس بهدف التطوير وزيادة الأداء
- يجب أن يحدد برنامج التدريب وفقا لاحتياجات المنشأة.
- التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة
- يجب مراعاة ان يكون ذلك بأقل تكلفة ممكنة.
- التدريب يزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة
- يجب أن يتناسب برامج التدريب مع احتياجات الأفراد.
- يجب ان يتناسب برنامج للتدريب وظروف المنشأة
- يجب أن يحقق البرنامج المصلحتين معا.
- يجب مراعاة فيما يتعلق بإمداد المنشأة بحاجتها من المدربين
- يجب أن يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية في الجهاز التنظيمي للمنشأة.
- يجب أن يتناسب برنامج التدريب مع ظروف الأفراد المرشحين
- التدريب نشاط متغير ومتجدد وذلك من خلال عملية مستمرة
- التدريب يقلل من حالة التوتر الناجم عن نقص الخبرات والمهارات

أنواع الاحتياجات التدريبية:

الاحتياجات التدريبية طويلة الأجل:

تستخدم بغرض قياس الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء المرغوب في المستقبل.

الاحتياجات التدريبية قصيرة الأجل:

تستخدم بغرض قياس الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالي.

طرق جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية:

هنالك عدة طرق لجمع البيانات حيث تمكن القائم على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من

الاستعانة بها وهي:

1. الاستبيانات:

وهي عبارة عن أسئلة يتم كتابتها على قائمة تستخدم لجمع المعلومات الموضح المراد بحثه وأجراء تحليلات رياضية وإحصائية لنتائج تلك الاستبيانات.

2. المقابلة الشخصية:

يعتبر أسلوب المقابلة الشخصية من أنجح الوسائل وأكثرها فعالية لجمع البيانات وهي تفاعل بين شخصين وجه بوجه في توجيه الأسئلة وتلقي الأجوبة عليها

3. الاختبارات:

الاختبارات وسيلة جيدة لملاحظة وشرح أداء الأفراد في ظل ظروف مراقبة وذلك بقصد قياس أداء الأفراد في وظائفهم الحالية والتي عن طريقها يمكن التعرف على نواحي القصور التي يحتاجها الأفراد إلى علاجها عن طريق التدريب.

4. الملاحظة:

يعتبر أسلوب الملاحظة من الوسائل الفعالة التي تساعد في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك لأنها تمكن الباحث من مراقبة وملاحظة الوضع القائم وإعطائه معلومات دقيقة عن الحالة.

5. دراسة السجلات والتقارير:

تظهر دراسة السجلات والتقارير نقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج وتدريب وتمتاز بإظهارها مشاكل الأداء بوضوح تام وتقديم معلومات واضحة للرؤساء ومسؤولي التدريب وتقديم اقتراحات لحل المشاكل وتحديد التدريب اللازم لها.

6. آراء العاملين

يعتبر العامل (الفرد) هو الأقدر على تحديد نوع التدريب الذي يحتاج إليه وأن أخذ رأي العاملين في أنواع التدريب الذي يحتاجونه يجعلهم يقبلون على التدريب الأمر الذي جعل هذه الوظيفة تساعد على رفع معنويات المديرين بدرجة كبيرة.

7. تحليل المشكلات

من أهم وسائل نجاح التدريب تحليل مشكلات العمل ومعرفة السبب الحقيقي للمشكلة حيث يساهم التدريب في حل وعلاج مثل هذه المشكلات بكفاءة.

8. تقويم الأداء:

يعطي الأفراد مؤشراً واضحاً على الواجبات التي لم تنجز وأسباب عدم إنجازها كما تبين نتيجة التقويم مدى حاجة العاملين للتدريب.

9. استشارة الخبراء:

تلجأ المنظمة إلى استشارة جهات خارجية متخصصة تشمل المراكز التدريبية للمساعدة في الكشف عن الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها الأفراد.

تقييم التدريب:

تقييم البرامج التدريبية هو تقييم الهدف التدريبي ومحتواه وزمانه ومكانه والأساليب والوسائل التدريبية التي استخدمت بحيث يتم تقييم أداء المتدربين قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي لمعرفة المداخل البشرية والتقنية اللازمة لتحسين مستوى الأداء واحتياجات التدريب للموظفين لما كان التدريب كأي وظيفة من وظائف إدارة شؤون الأفراد فإنه يجب أن يقيم لتحديد مدى فاعليته فليس معنى وجود برنامج تدريبي أنه تم تحقيق الهدف من التدريب حيث من مسؤوليات مدير التدريب بالمنشأة التحقيق من خلال تنفيذ البرنامج من أنه يسير في الطريق الصحيح وأنه في النهاية سيعطي النتائج المطلوبة هذا بجانب مسؤوليته عن التخطيط للبرنامج وتوفير احتياجات التنفيذ ومتطلباته إذا كانت هنالك معايير أو مؤشرات لقياس فعالية التدريب فيجب أن تختار هذه المؤشرات أو المعايير بدقة وأن تكون موضوعية كما يجب أن تبنى على أساس سليمة ومدروسة كما يجب مراعاة عدم التحيز من جانب القائمين بالتقييم.

ويمكن تحديد خطوات التقييم كالآتي:

- تحديد السلوك الواجب اكتسابه أو الخبرة الواجب تعلمها بدقة وهذا هو هدف التدريب والذي يجب تحديده بدقة.
- تطبيق برنامج التدريب.
- اختبار الدارسين للتعرف على السلوك المكتسب أو الخبرة التي تم تعلمها.

مقومات نجاح التدريب:

لكي يحقق التدريب أهدافه لابد من توافر المقومات التالية:

أولاً: توافر مدربين متخصصون

ثانياً: توافر الوسائل التدريبية وملاءمتها لطبيعة البرامج التدريبية

ثالثاً: الإعداد الجيد للبرامج التدريبية

رابعاً: الإشراف على التدريب من جانب المسؤولين بصفة مستمرة

خامساً: ملائمة مؤهلات وطبيعة عمل المتدربين للبرامج التي يرشحون لها

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر اثنان من ثلثي الإنتاجية على الإطلاق إن كل الوظائف تتعلق بالعنصر البشري في جميع المنظمات والهيئات في كل مراحل خدمتهم وعملهم بداية من اختيارهم حتي تركهم العمل لقد تدرجت وتعددت مسميات إدارة الموارد البشرية قبل أن تستقر على تسمية إدارة الموارد البشرية حيث سميت بإدارة الأفراد وإدارة شؤون الموظفين وشؤون الاستخدام وإدارة التوظيف وإدارة شؤون الخدمة وإدارة القوى العاملة والشؤون الإدارية وتتعدد الأسماء والقصد واحد

ويتضح إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق أهدافها بدون هذه الموارد البشرية فالمنظمة بدون أفراد ماهي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط فالأفراد وليس المباني أو المواد هي التي تصنع وتخلق المنظمات لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات.

إن ما حققته البشرية من أنجاز هو نتاج ومحصلة طبيعية لقدرات الموارد البشرية سواء كانت قدراتها الفنية التقنية أو قدراتها العقلية أو قدراتها الإدارية فالمورد البشري هو أعلى الموارد التي تمتلكها أي منظمة وأهمها ولعل هذا العنصر وهذا المورد أو الموارد البشرية هي تمثل القاسم المشترك الأعظم بين موارد المنظمة المختلفة فبدونه لا ينفع المال ولا تنتج الآلات ولا تنتج الأرض ومن هنا جاء الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.

التطبيقات العملية للموارد البشرية

- كيفية الاحتفاظ بالكوادر البشرية
- إدارة الأداء وأهميته
- إدارة الصراع وحل النزاعات والمشاكل
- طرق تطبيق تقييم الأداء الوظيفي
- كيفية اعداد تحليل الاحتياجات التدريبية
- كيفية اعداد وتنفيذ الخطة التدريبية
- تدريب المدربين
- أنظمة الاختيار والتعيين
- الاتصال الجيد بين المستويات الإدارية الثلاثة
- تطبيق التحليل الوصفي لاستخراج بطاقات الوصف الوظيفي

استراتيجيات الموارد البشرية

تعرف استراتيجية الموارد البشرية

هي بمثابة خطة طويلة الأمد تحتوي على مجموعة من الأنشطة الخاصة بالأفراد العاملين في المنطقة ضمن رؤية مستقبلية تستجيب وتتكامل مع متطلبات وعناصر الاستراتيجية العامة من خلال تعريف الإستراتيجية لأداره الموارد البشرية تشتمل على

- 1 - العنصر البشري يمثل المحور الاساسي لتلك الاستراتيجية.
- 2 - هي استراتيجية فرعية ضمن إطار شامل ومتكامل لاستراتيجية المنظمة
- 3 - عند اعدادها يتم اخذ تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة
- 4- دراسة نقاط قوة وضعف او فرص وتحديات.
- 4 -تضمن رؤية مستقبلية اثناء الاعداد.
- 5 -تتبنى مبدأ التنمية المستدامة للعنصر البشري.

اهمية استراتيجية الموارد البشرية

تمثل نقلة نوعية في تطور الفكر الاداري خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية وممارساتها وفي الوقت نفسه استجابة ضرورية لمتطلبات مجتمع المعرفة وحالة التمايز والمنافسة في ظل عولمة الاعمال والموارد البشرية منها نتيجة للتطورات السريعة والمتغيرة الحاصلة ولا سيما في مجالات انتاج المعرفة وتأثيراتها المباشرة على عمل المنظمات فضال عن وسائل الاتصال والتواصل والاستخدامات التكنولوجية الحديثة

ابعاد استراتيجيات الموارد البشرية

وقد تم اختيار أربع ابعاد الاستراتيجية ادارة الموارد البشرية تمثل الانشطة والوظائف الرئيسية وهذه الوظائف المتعاقبة تمثل نظاما متكاملا ومتفاعلا لأنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية وتعبر عن المنهج الاستراتيجي للاستثمار الصحيح للمورد البشري داخل المنظمة وهي:

(1) استراتيجية الاستقطاب والتعيين

وتستند عملية الاستقطاب والتعيين على مصدرين رئيسيين هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية

- يقصد بالاستقطاب الداخلي ترقية الموظف الحالي من مستوى اداري يشغله في الوقت الحالي إلى مستوى إداري أعلى او نقل الموظف من وظيفة الى اخرى جديدة بنفس المستوى الاداري.
- الاستقطاب الخارجي: فهو يعتمد على سوق العمل المتاح في محيط المنظمة سواء كان في محيطها المحلي او الإقليمي او الدولي.

(2) استراتيجية التدريب والتطوير

هي عملية مستمرة ومخطط لها ومصممة تهدف الى تزويد الفرد العامل بالخبرات المناسبة للوصول الى الاداء المطلوب وان هذه المسؤولية لا تقع فقط على الرئيس المباشر للمتدرب وانما على عاتق ادارة المنظمات ككل لذلك تحاول المنظمات بشكل دائم الى استحداث وحدات ادارية خاصة بالتدريب تعنى بتحسين اداء العاملين فأن استراتيجية التدريب والتطوير تعتبر وسيلة للتنمية الإنتاجية والنشاط الاقتصادي للمنظمات بالإضافة الى الازدهار الاجتماعي للمجتمع.

(3) استراتيجية التحفيز

استراتيجية التحفيز تمثل مفهوم عملي يصف القيمة المالية او المعنوية التي يحصل عليها الفرد العامل بصيغ واوجه متعددة خلال عمل ما او اداء سلوكي معين يحقق متطلبات ما مكلف به ويزيد عن ذلك باتجاه ما تبغيه وتطمح اليه ادارة المنظمة.

نظام المكافآت والحوافز ترتبط ارتباطاً ايجابياً بالأبعاد المختلفة للشركة مثل:

- جودة المنتج ورضا العملاء والنمو في المبيعات او الخدمات المقدمة
- المكافآت العالية التي تعطى للموظفين تساعد على تحسين المناخ الاجتماعي فيما بينهم وبين الادارة
- تساهم المكافآت والحوافز في انخفاض معدل دوران العمل والاحتفاظ بالعاملين الرئيسيين
- الاجور المرتبطة بالأداء تؤثر بشكل ايجابي على انتاجية العاملين.
- وتحفيزهم نحو اداء اعلى ويحفزهم على تطوير ادائهم
- ويساعد المنظمات لتكون أكثر قدرة على المنافسة ويعزز مكانة المنظمة التنافسية
- ويسهم في تعزيز المناخ الاجتماعي بين الإدارة والعاملين

(4) استراتيجية تقييم الأداء

وهذا يستدعي القيام بحالة تحقق لمستويات اداء العاملين من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم ادائهم الوظيفي ومستويات انتاجيتهم. لوضع تصور نهائي عما يمكن ان يكون عليه الاداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول الى اعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الاداء ان تقييم اداء العاملين له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة انتاجية الموظف مما يؤدي بدوره الى زيادة الاداء التنظيمي

ومن اهم الطرق الحديثة في عملية التقييم هي

- طريقة الإدارة بالأهداف او التقييم بالنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الاهداف المطلوبة واليات وسبل تحقيقها فضلاً عن وضع معايير الاداء التي ستعتمد وطريقة قياسها.

- طريقة المشاركة:

طبقت هذه الطريقة في بداياتها في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة في المنظمات الكبيرة حيث تهدف الى اعتماد أكثر من مصدر او مركز للتقييم اذ يقيم الفرد العامل من قبل عدة أطراف مثل الزملاء في العمل والمرؤوسين المباشرين والمدراء والزبائن بالإضافة الى التقييم الذاتي.

دور الأداء وأهميته وأهدافه

تعريف اداء العاملين

يمثل مخرجات او كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله اياً كانت طبيعة هذا العمل.

العوامل المؤثرة في مستويات اداء

- الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
- القدرة على تحمل المسؤولية
- المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- ومدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.
- الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل
- نوعية العمل المكلف به ومدى تناسبها مع قدراته وامكانياته.
- إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه

أهمية الاداء

يحتل اداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الأهمية لدى إدارة المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة حيث يمثل الاداء او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية. بعبارة اوضح فإن اداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في اداء المهام الموكلة لهم ولذلك فهو الصورة التي تعكس وضع المنظمة والافراد العاملين فيها بمعنى اخر يمكن ان نقول بانه هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل

ابعاد الأداء

نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ تلك الاستراتيجيات الخاصة بالأداء ومستوى اداء العاملين من جهة وبين ذلك المستوى والاداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس اداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها الكلية.

ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة ابعاد للمستوى الافضل لأداء العاملين وهى:

- جودة العمل المنجز:

هي مستوى الدقة والالتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

- الالتزام:

هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة.

- كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل.

الفصل الثالث: منهجية البحث

أولاً: منهجية الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة.

ثالثاً: أداة الدراسة وطرق جمع المعلومات.

القسم الأول: البيانات الشخصية.

1. توزيع افراد العينة حسب الجنس:

2. توزيع افراد العينة حسب السن.

3. توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.

4. توزيع افراد العينة حسب الخبرة.

5. توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في بيان أثر تدريب الموارد

البشرية على أداء إدارة الشؤون الصحية

اولا. منهج الدراسة:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها من خلال الاعتماد على هذا المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف وتحليل لاهم خصائص وعناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على التدريب والأداء للعاملين في الإدارة الصحية بمحافظة حريملاء

مقدمة عن المنظمات الخدمية

تطلق تسمية "المنظمة" على العمل الجماعي المنظم الذي يسند إلى قواعد وعلاقات رسمية (قانونية) توضح أسس التعامل بين الأفراد في داخلها ومع المحيط الخارجي لذلك فهي تشمل جميع التسميات الأخرى مثل الشركة أو المنشأة أو المشروع أو المؤسسة كما أنها تعبر عن مجمل النشاطات التي يتم القيام بها الصناعية التجارية الخدمية سواء كانت تلك النشاطات تمارس في المؤسسات المدنية أو الحكومية.

المقصود بالمنظمات الخدمية هي تلك المرافق التي تؤدي خدمات مباشرة للجمهور المستفيد تتميز هذه المنظمات بأنها لا تتخصص في انتاج سلع مادية بل تقدم خدمات تحصل بموجبها على إيرادات مالية لقاء تلك الخدمات مثل خدمات البلدية والصحة والبريد والتعليم وخدمات الجوازات والأحوال المدنية والاتصالات وخدمات رجال المرور ورجال الأمن تعتمد هذه المنظمات على المنظمات الأخرى في انتاجها لتتمكن من تقديم تلك الخدمات ومجال هذه المنظمات كبير حيث أخذ في الآونة الأخيرة في الاتساع بحكم التطور الذي طرأ في مختلف مجالات التطور الإنساني ان القطاع الخدمي كان وما يزال وسوف يظل مدار الحديث ومثار الجدل والتحليل والدراسات من قبل الأكاديميون والكتاب والباحثين والنقاد ومن قبل المخططين وراسمي السياسات والقيادات الإدارية في أجهزة المملكة وخارجها وهو كذلك بسبب ملازمة القطاع الخدمي لاحتياجات الناس وتطلعاتهم للحصول على خدمات ترقى إلى مستوى التميز وإشعار المستفيدين منها بالعزة والكرامة وأنهم أهل للخدمات المتميزة وأن من حقهم الحصول عليها دونما تكرم من مقدمي الخدمة ومما سبق ولما للمنظمة من أهمية كان من الأهمية بمكان أن ندرس بعض المنظمات التي تلعب دوراً هاماً في حياتنا ومنها: - إدارة الشؤون الصحية بمحافظة حريملاء في المملكة العربية السعودية

والمنظمات عادة تحقق الميزة التنافسي من خلال وجود مورد يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. وفي هذا الصدد فإن مورد رأس المال البشري هو الذي يمكنه الوفاء بمثل هذه الشروط بشكل مميز ويحقق للمنظمة الميزة التنافسية المستمرة ورفع مستوى العمالة في القطاعات المختلفة عن طريق تعزيز فرص العمل اللائق في هذه القطاعات إن إدارة الموارد البشرية تعد اليوم من أهم الوظائف الادارية للمنشأة كالتسويق والانتاج والمالية وذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وتوصيف الوظائف تخطيط الموارد البشرية جذب واستقطاب وتحفيز وتنمية وتدريب الموارد البشرية بالاضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشئون إدارة الموارد البشرية في المنشأة.

ثانيا. مجتمع الدراسة وعينته

قامت الدراسة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية العينة تتكون من 100 فرد من أفراد الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب والموظفين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وقد تم الافتراض بأن هنالك علاقة إيجابية بين إيمان وقناعة الإدارة الصحية بأهمية التدريب وتحسين أداء الافراد وإنجاز الأعمال وأن تدريب القوي البشرية يسهم مساهمة إيجابية في زيادة ورفع كفاءة العاملين وتخفيض تكاليف العمل والأخطاء وأيضا أن قسم التدريب من خلال البرامج التدريبية التي تعد وتنفذ وفق الخطط والبرامج له مساهمة واضحة في تنمية مهارات الموارد البشرية يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا في الإدارة الصحية بمحافظة حريملاء في المملكة العربية السعودية والبالغ 260 وموظف وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 100 موظفا واداريا حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها 70 استبيانا وبعد فحصها الغيت منها 10 استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها وبالتالي اصبح لدينا 50 استبيانا و هو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي 50 % من اجمالي الاستبيانات الموزعة.

جدول توزيع اداة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	الاستبيانات الصحيحة
المجموع	100	70	12	8	50
النسب	%100	%70	%12	%8	%50

ثالثاً. أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (أثر تدريب الموارد البشرية على أداء المنظمة إدارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس أثر تدريب الموارد البشرية على أداء إدارة الشؤون الصحية وعلى أداء موظفي والعاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا في الإدارة الصحية بمحافظة حريملاء في المملكة العربية السعودية حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه

- أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في عملية تدريب الموارد البشرية واثرها على أداء المنظمة إدارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء

أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

تم في الدراسة استخدام طرق لجمع البيانات والمعلومات وكانت الطرق الرئيسية تعتمد على مصدرين رئيسيين وهما

1- المصادر الأولية – عن طريق الاستبانة وتم اعداد بحيث تناسب مجتمع وعينة الدراسة بحيث تهدف الي ابراز فرضيات الدراسة بخصوص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بناء على نتائج الدورات التدريبية ليتم الاعتماد عليها كمصدر اولي للمعلومات والبيانات بخصوص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وقياسه (التدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء) وأداء العاملين وقياسه

2- المصادر الثانوية – وفي هذا الصدد تم الاستعانة بالمصادر الاكاديمية من الكتب والدارسات السابقة في نفس المجال وتتمثل في الكتب والمراجع

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس- السن- الخبرة - الوظيفة - المؤهل العلمي).

القسم الثاني: العوامل التي توضح أثر تدريب الموارد البشرية على أداء المنظمة إدارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء وتكون خمس محاور.

المحور الأول: التدريب للعاملين بواسطة الموارد البشرية يؤدي الي مساهمة إيجابية على رفع مستوى العاملين في الإدارة الصحية بحريملاء

المحور الثاني: هنالك علاقة بين فشل البرامج التدريبية المتوفرة أو الجاهزة والفشل في تحقق الهدف من التدريب.

المحور الثالث: تطبق الإدارة الصحية محل الدراسة التدريب بتدرج كبير من خلال دورات التدريب في الإدارة نفسها

المحور الرابع: توجد علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين الإداري في الإدارة بالنظر الي رفع من مستوى اتقان العاملين لأعمالهم

المحور الخامس: هنالك علاقة بين النقص في عدد المدربين المتخصصين وعدم نجاح الدورات التدريبية.

القسم الاول: البيانات الشخصية.

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	40	80%
	انثى	10	20%
	المجموع	50	100%

1) **الجنس:** تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (40) شخص ونسبة مقدارها (80%) في حين كان عدد الإناث فقط (10) إناث ونسبة مقدارها (20%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في إدارة الشؤون الصحية.

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	من 30 سنة واطل	15	30%
	من 31 الي 34 سنة	10	20%
	من 35 الي 39 سنة	15	30%
	من 40 فيما فوق	10	20%
	المجموع	50	100%

(2) **العمر:** تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 30 سنة وأقل حيث بلغ عددهم (15) بنسبة مقدارها (30%) تلتها الفئة العمرية 31 إلى 34 سنة وبنسبة (20%) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من 35 إلى 39 سنة 30% من مجمل عينة الدراسة اما بالنسبة للأعمار أقل من 40 عام فيما فوق وبنسبة مقدارها (20%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً.

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل	دبلوم	20	40%
	بكالوريوس	22	44%
	ماجستير	5	10%
	دكتوراه	3	6%
	المجموع	50	100%

(3) **المؤهل العلمي:** تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (22) وبنسبة تمثيل بلغت (44%) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم وبنسبة بلغت (40%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (10%) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (3) وبنسبة مقدارها (6%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً.

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الخبرة	من 5 سنة وأقل	15	30%
	من 6 الي 10 سنة	10	20%
	من 11 الي 15 سنة	20	40%
	من 16 فيما فوق	5	10%
	المجموع	50	100%

4) سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من 11-15 سنة فقد بلغ عدد أفرادها (20) فرد وبنسبة (40%) تلتها عدد سنوات الخبرة 5 سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (30%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 16 سنة فقد بلغت نسبتهم (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً.

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الوظيفة	مدير	2	4%
	مساعد مدير	2	4%
	موظفي قسم الموارد البشرية	28	56%
	موظفي قسم التدريب	18	36%
	المجموع	50	100%

5) الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي قسم الموارد البشرية حيث بلغ عددهم (28) وبنسبة تمثيل بلغت (56%) وتلتها نسبة موظفي قسم التدريب وبنسبة بلغت (36%) ونسبة وظيفة المدير بنسبة (4%) أما نسبة مساعد المدير والتي بلغ عدد أفرادها (2) وبنسبة مقدارها (4%)

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في بيان أثر تدريب الموارد البشرية على أداء إدارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء وتتكون من خمس فرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى - التدريب للعاملين بواسطة الموارد البشرية يؤدي الي مساهمة إيجابية على رفع مستوى العاملين في الإدارة الصحية بحريملاء:

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	يعمل التدريب على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات	20	15	5	5	5
2	يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف الادارة	17	22	3	3	5
3	يقوم التدريب في المنظمة على أساس احتياجات تدريبية مدروسة	25	15	5	3	2
4	تعمل المنظمة بتحفيز موظفيها من خلال الدورات التدريبية	16	17	14	1	2

الفرضية الثانية - هنالك علاقة بين فشل البرامج التدريبية المتوفرة أو الجاهزة والفشل في تحقق الهدف من التدريب.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	المادة التدريبية المطبقة تتلاءم مع الواقع العملي لدي المشاركين	18	14	10	4	4
2	البرامج التدريبية المطبقة ودرجة مساهمتها للوفاء بالغرض	22	12	8	4	2
3	درجة انسجام اهداف التدريب مع حاجات المشاركين الفعلية	20	12	8	6	4
4	البرامج التدريبية ودرجة تطوير كفاءة المشاركين فيها	14	14	6	8	8

الفرضية الثالثة: - تطبيق الإدارة الصحية محل الدراسة التدريب بتدرج كبير من خلال دورات التدريب في الإدارة نفسها

م	العبارة	مستوي الأهمية				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	درجة تناسب أدوات التدريب المستخدمة مع البرامج	24	10	5	6	5
2	وسائل التدريب المستخدمة ودرجة مساهمتها في عملية التدريب	16	22	2	6	4
3	تعدد مستويات البرامج التدريب والفترة المتاحة للتدريب من حيث المدة والتوقيت	18	14	4	8	6
4	تعمل إدارة الموارد البشرية على جلب بيوت خبرة متخصصة في عملية التدريب	24	12	8	4	2

الفرضية الرابعة - توجد علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين الإداري في الإدارة بالنظر الي رفع من مستوى اتقان العاملين لأعمالهم

م	العبارة	مستوي الأهمية				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	الدورات التدريبية تقد أحدث البرامج المطلوبة	20	14	4	6	6
2	إدارة الموارد البشرية وضعت برامج واضحة لدعم تدريب موظفيها	16	16	4	4	10
3	يطور البرنامج التدريبي قدرات المشاركين في تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة.	18	18	4	5	5
4	للتدريب أثر فاعل في زيادة الكفاءة وجودة الخدمة.	14	24	6	2	4

الفرضية الخامسة: - هنالك علاقة بين النقص في عدد المدربين المتخصصين وعدم نجاح الدورات التدريبية.

م	العبرة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	هل عدد الخبراء كافي في مجال التدريب يقومون بعملية التدريب للمتدربين.	22	10	8	5	5
2	وسائل التدريب والإيضاح التي خصصت الدورات التدريبية تعتبر كافية ومفيدة.	10	11	12	8	9
3	مدى مستوى التأهيل المناسب للمدربين ودرجة تواصلهم مع المتدربين	18	19	6	5	2
4	درجة توافر كوادر بشرية متخصصة لتطبيق العملية التدريبية	14	12	7	16	1

الفرضية السادسة - هنالك علاقة بين عدم توفر الإمكانيات والوسائل المساعدة للعملية التدريبية واكتمال العملية التدريبية بنجاح.

م	العبرة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	تمتاز البرامج والأجهزة المستخدمة بالكفاءة	20	14	6	8	2
2	تسهل الإدارة الالكترونية في تبسيط الخطوات والإجراءات لتقديم الخدمات	16	26	4	2	2
3	بناء قواعد بيانات تشاركية	12	20	2	8	8
4	تسهيل عملية البحث واسترجاع المعلومات	24	14	6	2	4

الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج

ثانياً: مناقشة فرضيات الدراسة

ثالثاً: التوصيات

رابعاً: الخاتمة

خامساً: قائمة المراجع

سادساً: الملاحق

أولاً: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

وتشير نتائج الدراسة إلى أن غالبية عينة الدراسة وخاصة افراد الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب تنظر إلى سياسات التدريب في المنظمة بأنها مهمة جدا وتري أن نجاح أي منظمة وسمعتها يعتمد على مدي اهتمام المنظمة بها.

كما تنظر الإدارة إلى البرامج التدريبية التي تعد وتقدم للعاملين بأنها مهمة جدا تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة المهارات وتحسين الأداء وأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق أهداف المنظمة.

كما أن غالبيتهم تري أن الإنفاق في برامج التدريب يعد استثمار طويل الأجل إلا أن مشكلة التمويل تعد من أهم المعوقات التي تواجه المنظمات في تنفيذ برامج التدريب وتشير نتائج الدراسة أيضا أن أغلب افراد العينة تتفق بأن هنالك تحسن واضح في أداء الافراد وإنجازهم للأعمال بعد حضورهم الدورات التدريبية غير أن الإدارة تري أن التحسن الذي يطرا للعاملين بعد التدريب تحسن جزئي.

كما يري أغلب افراد العينة محل الدراسة أن التدريب يساهم في حماية موارد المنظمة وتخفيض التكاليف الإدارية وانخفاض الأخطاء المهنية والإدارية وأنه الوسيلة الوحيدة لتحسين أداء الافراد في المنظمات وأن غالبيتهم تري أن التدريب يهدف إلى رفع كفاءة العاملين من أجل تحسين الأداء وإنجاز الأعمال مما يستنتج من ذلك وجود علاقة إيجابية بين تدريب القوي البشرية وكفاءة العاملين في النهاية أكدت نتائج الدراسة أن غالبية افراد العينة قد نالوا دورات تدريبية في نفس مجال العمل غير أن الغالبية تري أن مدة الدورات التدريبية كافية من خلال إدارة التدريب والتطوير في إدارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا نستعرض هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجابات بالاعتماد على درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة التي استجابة للاستبيان.

1 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى- التدريب للعاملين بواسطة الموارد البشرية يؤدي الى مساهمة

إيجابية على رفع مستوى العاملين في الإدارة الصحية بحريملاء

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة 39% ومتوسط حسابي 19.5 وانحراف معياري 4.04 ونسبة الموافقة 35% ومتوسط حسابي 17.25 وانحراف معياري 3.30 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد هنالك علاقة بين التدريب للعاملين بواسطة الموارد البشرية يؤدي الي مساهمة إيجابية على رفع مستوى العاملين في الإدارة الصحية بحريملاء الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الي أثر تدريب الموارد البشرية على أداء المنظمة إدارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	يعمل التدريب على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات	20	15	5	5	5
2	يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف الادارة	17	22	3	3	5
3	يقوم التدريب في المنظمة على أساس احتياجات تدريبية مدروسة	25	15	5	3	2
4	تعمل المنظمة بتحفيز موظفيها من خلال الدورات التدريبية	16	17	14	1	2
	الإجمالي	78	69	27	12	14
	النسبة	39%	35%	14%	6%	7%
	الوسط الحسابي	19.5	17.25	6.75	3	3.5
	الوسيط	18.5	16	5	3	3.5
	الانحراف المعياري	4.04	3.30	4.92	1.63	1.73

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية - هنالك علاقة بين فشل البرامج التدريبية المتوفرة أو الجاهزة والفشل في تحقيق الهدف من التدريب.

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة 38% ومتوسط حسابي 19 وانحراف معياري 4.16 ونسبة الموافقة 26% ومتوسط حسابي 13 وانحراف معياري 1.15 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد هنالك علاقة بين فشل البرامج التدريبية المتوفرة أو الجاهزة والفشل في تحقيق الهدف من التدريب الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الي أثر تدريب الموارد البشرية على أداء المنظمة إدارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	المادة التدريبية المطبقة تتلاءم مع الواقع العملي لدي المشاركين	18	14	10	4	4
2	البرامج التدريبية المطبقة ودرجة مساهمتها للوفاء بالغرض من التدريب	24	12	8	4	2
3	درجة انسجام اهداف التدريب مع حاجات المشاركين الفعلية	20	12	8	6	4
4	البرامج التدريبية ودرجة تطوير كفاءة المشاركين فيها	14	14	6	8	8
	الإجمالي	76	52	32	22	18
	النسبة	38%	26%	16%	11%	9%
	الوسط الحسابي	19	13	8	5.5	4.5
	الوسيط	19	13	8	5	4
	الانحراف المعياري	4.16	1.15	1.63	1.91	2.52

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة - تطبيق الإدارة الصحية محل الدراسة التدريب بتدرج كبير من خلال دورات التدريب في الإدارة نفسها

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة 41% ومتوسط حسابي 20.5 وانحراف معياري 4.12 ونسبة

الموافقة 29% ومتوسط حسابي 14.5 وانحراف معياري 5.26 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد علاقة إيجابية بين - تطبيق الإدارة الصحية محل الدراسة التدريب بتدرج كبير من خلال دورات التدريب في الإدارة نفسها الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الي أثر تدريب الموارد البشرية على أداء المنظمة إدارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء .

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	درجة تناسب أدوات التدريب المستخدمة مع البرامج	24	10	5	6	5
2	وسائل التدريب المستخدمة ودرجة مساهمتها في عملية التدريب	16	22	2	6	4
3	تعدد مستويات البرامج التدريب والفترة المتاحة للتدريب من حيث المدة والتوقيت	18	14	4	8	6
4	تعمل إدارة الموارد البشرية علي جلب بيوت خبرة متخصصة في عملية التدريب	24	12	8	4	2
	الإجمالي	82	58	19	24	17
	النسبة	41%	29%	10%	12%	9%
	الوسط الحسابي	20.5	14.5	4.75	6	4.25
	الوسيط	21	13	4.5	6	4.5
	الانحراف المعياري	4.12	5.26	2.50	1.63	1.71

4 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة - توجد علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين الإداري في الإدارة بالنظر الى رفع من مستوى اتقان العاملين لأعمالهم

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة 34% ومتوسط حسابي 17 وانحراف معياري 2.58 ونسبة الموافقة 36% ومتوسط حسابي 18 وانحراف معياري 4.08 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات

أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين الإداري في الإدارة بالنظر الي رفع من مستوى اتقان العاملين لأعمالهم علاقة طردية قوية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الي أثر تدريب الموارد البشرية على أداء المنظمة إدارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	الدورات التدريبية تقدر البرامج المطلوبة	20	14	4	6	6
2	إدارة الموارد البشرية وضعت برامج واضحة لدعم تدريب موظفيها	16	16	4	4	10
3	يطور البرنامج التدريبي قدرات المشاركين في تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة.	18	18	4	5	5
4	للتدريب أثر فاعل في زيادة الكفاءة وجودة الخدمة.	14	24	6	2	4
	الإجمالي	68	72	18	17	25
	النسبة	34%	36%	9%	9%	13%
	الوسط الحسابي	17	18	4.5	4.25	6.25
	الوسيط	17	17	4	4.5	5.5
	الانحراف المعياري	2.58	4.32	1.00	1.71	2.63

5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة - هنالك علاقة بين النقص في عدد المدربين المتخصصين وعدم نجاح الدورات التدريبية.

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة 32% ومتوسط حسابي 16 وانحراف معياري 5.16 ونسبة الموافقة 26% ومتوسط حسابي 13 وانحراف معياري 4.08 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن هنالك علاقة بين النقص في عدد المدربين المتخصصين وعدم نجاح الدورات التدريبية. علاقة طردية قوية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الي أثر تدريب الموارد البشرية على أداء المنظمة إدارة الشؤون الصحية.

م	العبارة	مستوي الأهمية				
	درجة الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	هل عدد الخبراء كافي في مجال التدريب	22	10	8	5	5
2	وسائل التدريب والإيضاح التي خصصت الدورات التدريبية تعتبر كافية ومفيدة.	10	11	12	8	9
3	مدى مستوى التأهيل المناسب للمدربين ودرجة تواصلهم مع المتدربين	18	19	6	5	2
4	درجة توافر كوادر بشرية متخصصة لتطبيق العملية التدريبية	14	12	7	16	1
	الإجمالي	64	52	33	34	17
	النسبة	32%	26%	17%	17%	9%
	الوسط الحسابي	16	13	8.25	8.5	4.25
	الوسيط	16	11.5	7.5	6.5	3.5
	الانحراف المعياري	5.16	4.08	2.63	5.20	3.59

المحور السادس: هنالك علاقة بين عدم توفر الإمكانيات والوسائل المساعدة للعملية التدريبية واكتمال العملية التدريبية بنجاح

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة 36% ومتوسط حسابي 18% وانحراف معياري 5.16 ونسبة الموافقة 37% ومتوسط حسابي 14.5 وانحراف معياري 5.26 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد علاقة إيجابية بين - تطبق الإدارة الصحية محل الدراسة التدريب بتدرج كبير من خلال دورات التدريب في الإدارة نفسها الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الي أثر تدريب الموارد البشرية على أداء المنظمة إدارة الشؤون الصحية في محافظة حرملاء.

م	العبارة	مستوي الأهمية				
	درجة الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	تمتاز البرامج والأجهزة المستخدمة بالكفاءة	20	14	6	8	2
2	تسهم الإدارة الالكترونية في تبسيط الخطوات والإجراءات لتقديم الخدمات	16	26	4	2	2
3	بناء قواعد بيانات تشاركية	12	20	2	8	8
4	تسهيل عملية البحث واسترجاع المعلومات	24	14	6	2	4
	الإجمالي	72	74	18	20	16
	النسبة	36%	37%	9%	10%	8%
	الوسط الحسابي	18	18.5	4.5	5	4
	الوسيط	18	17	5	5	3
	الانحراف المعياري	5.16	5.74	1.91	3.46	2.83

ثانياً: مناقشة النتائج والتوصيات

النتائج

توصل الباحث إلى النتائج التالية الموارد البشرية هي أهم الأدوات في إدارة الشؤون الصحية المهام التي يقوم بها قسم إدارة الموارد البشرية تدعم العنصر البشري سواء كان من داخل المملكة أو من خارجها اهتمت الإدارة ببناء القدرات من خلال فرص التدريب التي تتراوح ما بين 10 فرص التدريب يرفع كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية يوجد تأثير كبير للموارد البشرية من خلال برامج التدريب لتهيئة العمال واعدادهم لتحمل المسؤولية بالإضافة إلى عقد البرامج التدريبية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- (1) أن غالبية أفراد العينة في فئة الموظفين في إدارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء بالمملكة العربية السعودية هم ذوو تأهيل علمي عال.
- (2) أظهرت هذه الدراسة مجموعة من المعوقات التي تواجهها هذه إدارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء بالمملكة العربية السعودية في عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب كان أبرزها عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في هذه الإدارة وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية وجمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب.

(3) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ادارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء بالمملكة العربية السعودية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الادارة وبين أداء العاملين فيها.

(4) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه الادارة لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين وكذلك وجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في هذه الشركات وبين مستوى أداء العاملين فيها.

(5) أن درجة تطبيق ادارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء بالمملكة العربية السعودية لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي والمتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييم وتقويم البرامج التدريبية) كانت مرتفعة وبالتالي فإن هذا يدل على اهتمام هذه الادارة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب.

(6) تدني نسبة مشاركة الإناث في ادارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء بالمملكة العربية السعودية حيث أن نسبة الذكور الذين شملتهم هذه الدراسة 80% وهذا بالتالي يدل على أن هناك معوقات اجتماعية تعود إلى العادات والتقاليد تواجهها النساء العاملات في ادارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء بالمملكة العربية السعودية تحول دون التحاقهن بهذه الوظائف وبالتالي عدم الوصول إلى المراكز القيادية كمديرات في هذه الادارات.

(7) أن ادارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء بالمملكة العربية السعودية تركز على أسلوب المحاضرات بدرجة كبيرة جداً في العملية التدريبية.

(8) أن ادارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء بالمملكة العربية السعودية تسعى بالدرجة الأولى إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل أما اهتمامها بتوفير الإمكانيات المادية اللازمة ومتابعتها باستمرار للعملية التدريبية واعتبار التدريب من ضمن أولوياتها الاستراتيجية فجاءت بدرجة أقل نسبياً.

(9) ادارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء بالمملكة العربية السعودية تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب بدرجة ضعيفة وهذا بالتالي يؤثر سلباً على العاملين باعتبار أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد على إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل.

(10) أن مستوى مساهمة استراتيجية التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية من وجهة نظر المدراء وفي المجالات ذات العلاقة كانت بدرجة عالية وكانت أفضلها في مجال صنع القرار (القدرة على تحليل الحقائق والوصول إلى نتائج منطقية) وفي مجال تخطيط وتنفيذ الأعمال (القدرة على التركيز في إنجاز الأعمال والقدرة على اختيار الإجراءات الصحيحة والمناسبة لتنفيذ الأعمال).

ثالثاً- التوصيات

تتلخص أهم توصيات الدراسة في اهتمام المنظمات بتدريب الموارد البشرية ومتابعة وتقييم أداء الافراد قبل وبعد التدريب عن طريق تصميم نظام خاص يمكن الإدارة من التعرف علي مستويات أداء الافراد وكيف يمكن علاج المشاكل المرتبطة بالأداء وتفعيل أساليب التدريب أثناء الخدمة حيث أن ذلك يوفر كثير من المال والجهد والوقت وذلك بتأهيل مدربين داخل المنظمة والاستفادة منهم في تقديم البرامج التدريبية يوصي الباحث بالآتي يجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه بأحدث تكنولوجيا ممكنة عدم الاهتمام بالعائد المادي فقط وانما الاهتمام بتنمية الافراد وبناء قدراتهم العقلية ورفع الروح المعنوية زيادة العلاقة بين الموارد البشرية وتدريب العاملين للحصول على إنتاجية أكثر بما ان العولمة لها تأثير على خصائص الموارد البشرية يكن اعداد برامج لتهيئة العاملين لتحمل المسؤولية تحفيز العاملين عن طريق اطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة لهم في المنشأة لابد من ربط جميع البرمجيات الموجودة في الإدارة مع بعضها البعض يجب ان يكون كل موظف في الادارة ان يكون علي دراية كاملة بطبيعة للعمل الذي يقوم به بالاعتماد الي النتائج التي تمت لعينة الدراسة يمكن العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا في الإدارة الصحية بمحافظة حريملاء في المملكة العربية السعودية تحقيق الاستفادة القصوى وبشكل فعال من تكنولوجيا المعلومات التي تحتوي عليها إدارة الموارد البشرية والعمل علي تنفيذها بصورة كاملة لرفع كفاءة الأداء والتشغيل داخل الإدارة الذي يفرض بدوره ضرورة التكيف مع النظام الجديد ومواكبة التغير المستمر عن طريق تدريب وتأهيل العاملين داخل الإدارة باستخدام الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تهدف الي نظم الإدارة وتطوير البنية التحتية بشكل عام التي تساهم في رفع مستوى تدريب الموارد البشرية للتأثير على أداء إدارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء .

توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات ومن أهمها ما يلي:

- (1) ضرورة قيام ادارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء بالمملكة العربية السعودية بتنويع أساليبها التدريبية التي تقدمها للعاملين لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في هذه الادارة.
- (2) ضرورة تبني ادارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء بالمملكة العربية السعودية الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية والذي بالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء العاملين في هذه الشركات.
- (3) ضرورة قيام ادارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء بالمملكة العربية السعودية بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للشركة.
- (4) الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء في هذه الادارة وذلك باتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود استراتيجيات واضحة للوحدات الوظيفية المختلفة.
- (5) ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية في هذه الشركات.
- (6) يجب على ادارة الشؤون الصحية في محافظة حريملاء بالمملكة العربية السعودية الحد من المعوقات والعقبات التي تواجهها عند تبني استراتيجيات فعالة للتدريب وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية
- (7) توفير التمويل اللازم ليساعد في عملية التدريب على النظم الإدارية الإلكترونية الحديثة وتشجيع موظفي الإدارة من خلال الدورات والحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين.

الخاتمة

تركز الدراسة في اهتمام الادارة بتدريب الموارد البشرية ومتابعة وتقييم أداء الافراد قبل وبعد التدريب عن طريق تصميم نظام خاص يمكن الإدارة من التعرف علي مستويات أداء الافراد وكيف يمكن علاج المشاكل المرتبطة بالأداء وتفعيل أساليب التدريب أثناء الخدمة حيث أن ذلك يوفر كثير من المال والجهد والوقت وذلك بتأهيل مدربين داخل الإدارة الصحية بمحافظة حريملاء والاستفادة منهم في تقديم البرامج التدريبية وتري أن نجاح أي ادارة وسمعتها يعتمد علي مدي اهتمام الادارة بالبرامج التدريبية التي تعد وتقدم للعاملين بأنها مهمة جدا تساهم في رفع مستوي الأداء الوظيفي وزيادة المهارات وتحسين الأداء وأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق أهداف الادارة كما أن غالبيتهم تري أن الإنفاق في برامج التدريب يعد استثمار طويل الأجل إلا أن مشكلة التمويل تعد من أهم المعوقات التي تواجه الادارة في تنفيذ برامج التدريب وتشير الدراسة بأن عملية التدريب عملية مستمرة ومخطط لها ومصممة تهدف الى تزويد الفرد العامل بالخبرات المناسبة للوصول الى الاداء المطلوب وان هذه المسؤولية لا تقع فقط على الرئيس المباشر للمتدرب وانما على عاتق ادارة مديرية الشؤون الصحية بمحافظة حريملاء ككل لذلك تحاول الادارة بشكل دائم الى استحداث وحدات ادارية خاصة بالتدريب تعنى بتحسين اداء العاملين فأن استراتيجية التدريب والتطوير تعتبر وسيلة للتنمية الإنتاجية والنشاط الاقتصادي للمنظمات بالإضافة الى الازدهار الاجتماعي للمجتمع تمثل نقلة نوعية في تطور الفكر الاداري خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية وممارساتها وفي الوقت نفسه استجابة ضرورية لمتطلبات مجتمع المعرفة وحالة التمايز والمنافسة في ظل عولمة الاعمال والموارد البشرية منها نتيجة للتطورات السريعة والمتغيرة الحاصلة ولا سيما في مجالات انتاج المعرفة وتأثيراتها المباشرة على عمل المنظمات فضال عن وسائل الاتصال والتواصل والاستخدامات التكنولوجية الحديثة لموائمة طبيعة العمل داخل الإدارة الصحية بمحافظة حريملاء.

المصادر والمراجع

Kenneth Jackson "8 Ways to Increase Productivity in the Workplace"2018
أبو حميد محمد بن سعد أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين 2019
احمد نبيل فرحات (قياس انتاجية الموظفين وطرق رفعها) ديسمبر 2013
تأليف: سلوى محمد عبد الباقي صالح 2009 أثر التدريب على الرضا الوظيفي
تأليف: محمد عبد الغني حسن هليل - موسوعة التدريب - 1- التدريب. الأسس والمبادئ 2015
تقويم أداء العاملين في إطار الجودة الشاملة 2021 المؤلف: د. محمد أحمد علي
تقويم أداء العاملين في إطار الجودة الشاملة 2021 المؤلف: د. محمد أحمد علي
د / هاشم حمدي رضا (التميز الإداري في منظمات الأعمال) 2016
د- احمد الخطيب (الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة) 2009م.
د- العوض احمد (جودة خدمات المعلومات الالكترونية الابعاد والمتطلبات والمبادئ) 2014
د- بشير العلق (الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم) 2014م
د- صلاح التلاوي (الإدارة الاستراتيجية في منظمات الاعمال) 2021م.
د. عمار بن عايشي - اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الموظفين 2016
د. محمد سيد حمزاوي (الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسات العامة) 2013.
الدكتور وليد حامد راشد العامري تقييم وتطوير نظام تقييم أداء الموظفين عمان الأردن 2016
الدكتور وليد حامد راشد العامري تقييم وتطوير نظام تقييم أداء الموظفين عمان الأردن 2016
محمد عثمان عبد الله محمد سمر أثر الحوافز على الولاء التنظيمي السودان 2017
المؤلف: أمينة مرابطي - الحوافز ودورها في تحسين أداء الموظفين 2022
المؤلف: د. محمد الصيرفي - قياس وتقييم أداء الموظف 2011
النمر سعود بن محمد وآخرون الإدارة العامة: الأسس والوظائف الرياض 2006 م.
وليد حميد رشيد الأميري تقييم وتطوير نظام تقويم اداء العاملين عمان الأردن 2016 م.

الملاحق

استبيان لقياس مدى أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء بإدارة الشؤون الصحية بمحافظة حريملاء الاستبانة كما هو معروف تتعامل بسرية في اغراض البحث العلمي قد تستغرق الاستبانة دقائق معدودة من وقتكم الثمين ولذلك نرجو منكم تعبئة هذا الاستبيان بشكل صحيح وصريح وبشكل موضوعي وتهدف تلك الاستبانة الي معرفة أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء بإدارة الشؤون الصحية بمحافظة حريملاء في المملكة العربية السعودية مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وأيضا سيتم عمل دراسة احصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والارتقاء بالموارد البشرية والمادية في الإدارة الصحية بمحافظة حريملاء في المملكة العربية السعودية والذي سينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف المنشودة.

التزامكم تجاهنا (عينة البحث) ان تقدموا لنا ملاحظاتكم واقتراحاتكم بكل شفافية ومصادقية والتزامنا تجاهكم (القائم بالدراسة) ان أخذ باقتراحاتكم وملاحظاتكم بكل جدية لتقديم خدمات ترقى لأفضل الممارسات العالمية تلبي كل من احتياجاتكم وتوقعاتكم وذلك تحقيقا للتميز حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل الجاد على اتخاذ الإجراءات الكافية والكفيلة بمعالجة نقاط الخلل وتحويلها الي نقاط قوة.

المحور الأول - البيانات الشخصية:

الاسم	
الجنس	ذكر انثى

المؤهلات العلمية:

المؤهل	ابتدائي	متوسط	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
سنة التخرج							
جهة المانحة							

سنوات الخبرة:

من 0 — 5 سنة	أكبر من 5 — 10 سنة	أكبر من 10 — 15 سنة
أكبر من 15 — 20 سنة	أكبر من 20 — 25 سنة	من 25 سنة فأكثر

البيانات الوظيفية:

الإدارة:	القسم:
المسمى الوظيفي:	التخصص الدقيق:

الرجاء وضع تظليل في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة رضاكم وأمام كل عبارة من العبارات التالية:

الفرضية الأولى: التدريب للعاملين بواسطة الموارد البشرية يؤدي الي مساهمة إيجابية على رفع مستوى العاملين في الإدارة الصحية بحريملاء

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	يعمل التدريب على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات					
2	يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف الادارة					
3	يقوم التدريب في المنظمة على أساس احتياجات تدريبية					
4	تعمل المنظمة بتحفيز موظفيها من خلال الدورات					

الفرضية الثانية: هنالك علاقة بين فشل البرامج التدريبية المتوفرة أو الجاهزة والفشل في تحقيق الهدف من التدريب.

م	العبارة	مستوي الأهمية				
	درجة الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	المادة التدريبية المطبقة تتلاءم مع الواقع العملي لدي المشاركين					
2	البرامج التدريبية المطبقة ودرجة مساهمتها للوفاء بالغرض من التدريب					
3	درجة انسجام أهداف التدريب مع حاجات المشاركين الفعلية					
4	البرامج التدريبية ودرجة تطوير كفاءة المشاركين فيها					

الفرضية الثالثة: تطبق الإدارة الصحية محل الدراسة التدريب بتدرج كبير من خلال دورات التدريب في الإدارة نفسها

م	العبارة	مستوي الأهمية				
	درجة الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	درجة تناسب أدوات التدريب المستخدمة مع البرامج					
2	وسائل التدريب المستخدمة ودرجة مساهمتها في عملية التدريب					
3	تعدد مستويات البرامج التدريب والفترة المتاحة للتدريب من حيث المدة والتوقيت					
4	تعمل إدارة الموارد البشرية علي جلب بيوت خبرة متخصصة في عملية التدريب					

الفرضية الرابعة: توجد علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين الإداري في الإدارة بالنظر الي رفع من مستوى اتقان العاملين لأعمالهم

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير اطلاقا
1	الدورات التدريبية تقد أحدث البرامج المطلوبة					
2	إدارة الموارد البشرية وضعت برامج واضحة لدعم تدريب موظفيها					
3	يطور البرنامج التدريبي قدرات المشاركين في تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة.					
4	للتدريب أثر فاعل في زيادة الكفاءة وجودة الخدمة.					

الفرضية الخامسة: هنالك علاقة بين النقص في عدد المدربين المتخصصين وعدم نجاح الدورات التدريبية.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير اطلاقا
1	هل عدد الخبراء كافي في مجال التدريب يقومون بعملية التدريب للمتدربين.					
2	وسائل التدريب والإيضاح التي خصصت الدورات التدريبية تعتبر كافية ومفيدة.					
3	مدى مستوى التأهيل المناسب للمدربين ودرجة تواصلهم مع المتدربين					
4	درجة توافر كوادر بشرية متخصصة لتطبيق العملية التدريبية					

الفرضية السادسة: هنالك علاقة بين عدم توفر الإمكانيات والوسائل المساعدة للعملية التدريبية واكتمال العملية التدريبية بنجاح

م	العبارة	مستوي الأهمية				
	درجة الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	تمتاز البرامج والأجهزة المستخدمة بالكفاءة					
2	تسهل الإدارة الإلكترونية في تبسيط الخطوات والإجراءات لتقديم الخدمات					
3	بناء قواعد بيانات تشاركية					
4	تسهيل عملية البحث واسترجاع المعلومات					

يطلب الباحثون منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تمثل موردا مهما في إتمام تلك الدراسة لذلك نرجو تعاونكم بشكل كبير في تزويدنا بالبيانات المطلوبة واللازمة والضرورية من خلال تعبئة هذه الاستبانة والإجابة بشكل موضوعي على جميع النقاط لما لذلك من أثر كبير في الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة يمكننا الاعتماد عليها ويمكن تطبيقها ويتوجه الباحثون بالشكر الي كل من ساهم في تلك الاستبانة

الباحثون:

الاسم	الرقم الجامعي	البريد الإلكتروني
1 هشام بن صالح المحمود	20223006434	hesh4m5@gmail.com
2 وليد بن عبدالعزيز الدهمش	213000797	waleed.esu@gmail.com
3 زياد بن يحيى الغريميل	213000793	Zghorimeel@gmail.com

اشراف الدكتور / وليد سليم