

REPUBLIC OF YEMEN
UNIVERSITY OF SEPTEMBER 21
COLLEGE OF MEDICAL
ADMINISTRATION



الجمهورية اليمنية
جامعة ٢١ سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية
كلية الإدارة الطبية

(دور التدريب في تحسين أداء العاملين)
دراسة حالة (هيئة مستشفى الثورة) العام بصنعاء
(The role of training in improving employee performance)
A case study of (Al-Thawra Hospital Authority) General in Sana a

مشروع التخرج

مقدم الى (كلية الإدارة الطبية) كجزء من متطلبات نيل درجة بكالوريوس في جامعة ٢١ سبتمبر

اعداد/

١. معاذ صالح محمد العزي

إشراف

أ.د/ جميل مجلي

أ/ مذكور جابر

العام الدراسي

٢٠٢٥م



قال الله تعالى

﴿مَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٦﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾.



سورة الزلزلة، آية: ٦-٨.

هذه العمل مهداه الي"

اهداء

"الى والدي ووالدتي وإخواني وأخواتي ...

الى إحتبي واصدقائي وزملائي

الى المشرفين على هذه الدراسة

اهدي لكم هذا الجهد المتواضع مع تحية حب وعرفان "

والسلام على من ابتدأنا به الحديث وختم الله به الأنبياء اجمعين وصلى الله عليه وعلى إله

اجمعين.

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمة تتم الصالحات، الحمد لله الذي نورنا بنور العقل، وهدانا الى طريق المعرفة، وذلّل لنا الصعوبات ووفّقنا لإتمام هذا العمل لفله المتواضع، فله الحمد حتى يرضى وله الحمد والشكر بعد الرضى، والصلاة والسلام على خير الورى محمد رسول الله صلى الله عليه وعلى آله...وبعد.

نتقدم بالشكر الجزيل والكبير لمن هو أعظم من كل عظيم ربنا ورب العالمين
كما نتقدم بشكر الجزيل الى والدي ووالدتي وإخواني وأخواتي الذي كان لهم الدور البارز في النصيح والإرشاد ونخص بالذكر ابائنا وامهاتنا اطل الله في أعمارهم وأثقل في الميزان حسناتهم
كما نتقدم بشكر الى كل محبيننا واصدقائنا وزملائنا وكل من ساعدنا في انجاز هذا العمل المتواضع

ونتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف، والأستاذ المعيد الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاته ونصائحه ومعلوماته القيمة، ووقته الثمين رغم انشغاله
ونقدم بشكر الجزيل لكل الدكاترة المحترمون وأيضا لا ننسى كل من ساعدنا في الحصول المعلومات الذي استقيناه منها هذا البحث المتواضع

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
اية قرآنية	ب
الاهداء	ت
شكر وعرفان	هـ
فهرس المحتويات	و
فهرسة الجداول	ح
فهرسة الاشكال	ط
ملخص الدراسة	ز
مقدمة	١
الفصل الاول: -الإطار العام للدراسة	٢
المبحث الأول	٣
المطلب الأول: مشكلة الدراسة	٤
المطلب الثاني: اسئلة الدراسة	٥
المطلب الثالث: فرضيات الدراسة	٥
المطلب الرابع: اهداف الدراسة	٦
المطلب الخامس: أهمية الدراسة	٦
المطلب السادس: مبررات اختيار الدراسة	٦
المطلب السابع: حدود الدراسة وأسباب الاقتصار عليها	٧
المطلب الثامن: صعوبات الدراسة	٨
المطلب التاسع: المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالدراسة	٨
المبحث الثاني	١١
المطلب الأول: الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية	١٢
المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة ومناقشتها	٢١
الفصل الثاني: - الإطار النظري	٢٣
المبحث الأول _مفهوم التدريب	٢٤
المطلب الأول: تعريف التدريب وأهميته	٢٥
المطلب الثاني: اهداف التدريب ومبادئه	٢٨
المطلب الثالث: أنواع التدريب وشروطه	٣١
المبحث الثاني_ خطوات التدريب واساليبه	٣٧
المطلب الأول: عناصر التدريب	٣٨
المطلب الثاني: أساليب التدريب	٤١

٤٥	المطلب الثالث: معوقات التدريب
٤٤	المبحث الثالث_ أساليب عملية التدريب
٤٦	المطلب الأول: مراحل عملية التدريب
٤٧	المطلب الثاني: تصميم برنامج التدريب
٤٨	المطلب الثالث: متابعه برنامج التدريب
٥٠	الخلاصة
٥١	الفصل الثالث: -الإطار النظري
٥٢	المبحث الأول_ مفهوم الأداء
٥٣	المطلب الأول: تعريف الأداء وخصائصه
٥٦	المطلب الثاني: أنواع الأداء وعناصره
٥٨	المطلب الثالث: محددات ومعايير الأداء
٦٣	المبحث الثاني_ مفهوم تقييم الأداء
٦٤	المطلب الأول: تعريف بتقييم الأداء
٦٦	المطلب الثاني: اهداف تقييم الأداء وعناصره
٦٩	المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء ومعيقاته
٧١	المبحث الثالث_ اساسيات تحسين أداء العاملين
٧٢	المطلب الأول: أهمية تحسين أداء العاملين
٧٤	المطلب الثاني: مجالات تحسين أداء العاملين
٧٦	المطلب الثالث: مقومات تحسين أداء العاملين
٨١	الخلاصة
٨٢	الفصل الرابع: -الإطار المنهجي للدراسة
٨٤	اولا: منهج الدراسة
٨٤	ثانيا: التعريف بمجمع الدراسة
٨٥	ثالثا: عينة الدراسة
٨٥	رابعا: أداة الدراسة
٨٦	خامسا: أساليب المعالجة الاحصائية
٨٦	سادسا: طبيعة متغيرات الدراسة
١٣١	سابعا: نتائج الدراسة والتوصيات
١٣٤	تاسعا: المصادر والمراجع
١٣٧	تاسعا: الملحقات

فهرس الجدول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	عرض ملخص الدراسات السابقة	١٨
٢	أنواع التدريب حسب الوظائف	٣٤
٣	نموذج معدات الأداء	٦٢
٤	توزيع الاستبانة على عينة الدراسة	٨٥
٥	اختبار ثبات وصدق الاستبانة	٨٥
٦	يوضح التوزيع الاحصائي للبيانات الديمغرافية	٨٦
٧	يوضح التوزيع بحسب متغير الجنس	٨٧
٨	يوضح التوزيع بحسب متغير العمر	٨٨
٩	يوضح التوزيع بحسب المستوى التعليمي	٨٩
١٠	يوضح التوزيع بحسب الوظيفة	٩٠
١١	يوضح التوزيع بحسب الخبرة	٩١
	جداول التحليل لبيانات الاستبيان	
١٢	جدول رقم ١	٩٢
١٣	جدول رقم ٢	٩٢
١٤	جدول رقم ٣	٩٣
١٥	جدول رقم ٤	٩٤
١٦	جدول رقم ٥	٩٤
١٧	جدول رقم ٦	٩٥
١٨	جدول رقم ٧	٩٥
١٩	جدول رقم ٨	٩٦
٢٠	جدول رقم ٩	٩٦
٢١	جدول رقم ١٠	٩٧
٢٢	جدول رقم ١١	٩٧
٢٣	جدول رقم ١٢	٩٨
٢٤	جدول رقم ١٣	٩٨

٢٥	جدول رقم ١٤	٩٩
٢٦	جدول رقم ١٥	٩٩
٢٧	جدول رقم ١٦	١٠١
٢٨	جدول رقم ١٧	١٠١
٢٩	جدول رقم ١٨	١٠٢
٣٠	جدول رقم ١٩	١٠٢
٣٢	جدول رقم ٢٠	١٠٣
٣٣	جدول رقم ٢١	١٠٣
٣٤	جدول رقم ٢٢	١٠٤
٣٥	جدول رقم ٢٣	١٠٤
٣٦	جدول رقم ٢٤	١٠٥
٣٧	جدول رقم ٢٥	١٠٥
٣٨	جدول رقم ٢٦	١٠٦
٣٩	جدول رقم ٢٧	١٠٦
٤٠	جدول رقم ٢٨	١٠٧
٤١	جدول رقم ٢٩	١٠٧
٤٢	جدول رقم ٣٠	١٠٨
٤٣	جدول رقم ٣١	١٠٨
٤٤	جدول رقم ٣٢	١٠٩
٤٥	جدول رقم ٣٣	١٠٩
٤٦	جدول رقم ٣٤	١١٠
٤٧	جدول رقم ٣٥	١١٠
٤٨10	جدول رقم ٣٦	١١١
٤٩	جدول رقم ٣٧	١١١
٥٠	جدول رقم ٣٨	١١٢
٥١	جدول رقم ٣٩	١١٢
٥٢	جدول رقم ٤٠	١١٣
٥٣	جدول رقم ٤٢	١١٣
٥٤	جدول رقم ٤٣	١١٤

١١٤	جدول رقم ٤٤	٥٥
١١٥	جدول رقم ٤٥	٥٦
١١٥	جدول رقم ٤٦	٥٧
١١٦	جدول رقم ٤٧	٥٨
١١٦	جدول رقم ٤٨	٥٩
١١٧	جدول رقم ٥٠	٦٠
١٢٤	جدول يوضح التحليل الاحصائي	٦١
١٢٦	جدول يوضح التحليل الاحصائي	٦٢

فهرسة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	أساس التدريب	٢٧
٢	أهمية التدريب	٢٨
٣	اهداف التدريب	٢٩
٤	يوضح البيئة الداخلية والخارجية لعناصر التدريب	٤٠
٥	المراحل الأربعة لعملية التدريب	٤٥
٦	ابعاد العاملين	٧٣
٧	يوضح تطوير الفرد والدور عن طريق التدريب	٧٨
٨	يوضح التوزيع بحسب متغير الجنس	٨٧
٩	يوضح التوزيع بحسب متغير العمر	٨٨
١٠	يوضح التوزيع بحسب المستوى التعليمي	٨٩
١١	يوضح التوزيع بحسب الوظيفة	٩٠
١٢	يوضح التوزيع بحسب الخبرة	٩١

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال التعرف على مفهوم التدريب وخطواته وأساليبه والأساليب العملية للتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين في الهيئة، وذلك من خلال طرح مشكلة الدراسة التالية: ما مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام وللإجابة على مشكلة الدراسة تم طرح التساؤلات التالية: ما دور التدريب في تحسين الاداء العاملين؟ هل يوجد علاقة بين التدريب وتحسين اداء العاملين؟ ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المهج الوصفي في الجانب النظري والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، توزعت بطريقة عشوائية على عينة قدرت ١٥٠ استبانة وقد تم استرجاع (١٠٢ استبانة) التي جرى عليها الاختبار وفرضياته وتم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لغرض معالجة البيانات بعد ان تم تجميعها وترميزها وإدخالها الى الحاسوب عبر حزم البرامج الاحصائي spss.

في الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج اهمها: اننا نقبل الفرضية الصفرية (H_0) الذي تنص على انه لا يوجد دور للتدريب في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام كما انه لا يوجد علاقة بين التدريب في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام ويوصي الباحث بأهمية تفعيل البرامج التدريبية التي تساهم في الاستقرار الوظيفي للعاملين وتتيح للعاملين فرصة التدريب أثناء الخدمة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ لان التدريب يسهم في زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل التي تعيق العمل مع ضروري الاهتمام باختيار المدربين على أساس الكفاءة وتقييم الأداء بناء على أسس علمية وموضوعية و توعية العاملين بأهمية التدريب في اكتساب المعارف لطرح الأفكار الجديدة والقدرة على التعامل واهمية في تكوين العنصر البشري .

الفصل الأول

المبحث الأول/ الإطار العام للدراسة

المطلب الأول: مشكلة الدراسة

المطلب الثاني: أسئلة الدراسة

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الدراسة

المطلب الرابع: مبررات اختيار الدراسة

المطلب الخامس: حدود الدراسة وأسباب الاختصار عليها

المطلب السادس: صعوبات الدراسة

المطلب السابع: المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالدراسة

المبحث الثاني / الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

مقدمة

يعتبر التدريب عملية حيوية تهدف الى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة في مختلف المجالات. وفي ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في سوق العمل يصبح التدريب ضرورة ملحة لمواكبة هذه التغيرات وتلبية احتياجات السوق. لذلك فانه يعتبر استثمارا ضروريا للأفراد والمؤسسات على حد سواء. فمن خلال التركيز على التدريب يمكن ان نحقق نتائج إيجابية مستدامة تعود بالنفع على الجميع.

فالمؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات في عالم الأعمال وما أحدثته من تطورات على مستوى التكنولوجيات الحديثة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. ومن هنا تبرز الأهمية الأساسية للتدريب في تحسين مستوى الخدمات الصحية و لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها، على ضوء الاحتياجات الحالية والمستقبلية،

فالبرامج التدريبية تهدف إلى تحقيق الاستمرارية في العمل والإبداعية والابتكارية، بما يتناسب مع اللوائح والقوانين واهداف المستشفى، وبما ان العنصر البشري هو الاساس في تنمية وتطوير وتحسين مستوى الخدمة في المستشفيات فيجب الحرص الكامل على رفع قدراته التعليمية بشكل يحقق الهدف منه.

وهذا ماجعلنا نركز في دراستنا هذه على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام والذي كان يتضمن التالي أربعة فصول، **الفصل الأول:** يضم الإطار العام للدراسة: المبحث الأول الذي يضم المطلب الأول مشكلة الدراسة، المطلب الثاني أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، المطلب الثالث اهداف الدراسة، أهمية الدراسة، المطلب الرابع مبررات اختيار الدراسة، المطلب الخامس حدود الدراسة وأسباب الاقتصار عليها، المطلب السادس صعوبات الدراسة، المطلب السابع المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالدراسة، المبحث الثاني يضم المطلب الأول الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية. المطلب الثاني يضم التعقيب على الدراسات السابقة

ثم **الفصل الثاني** يضم الإطار النظري: المبحث الأول (مفهوم التدريب) يضم التالي: المطلب الأول، تعريف التدريب وأهميته، المطلب الثاني، اهداف التدريب ومبادئه، المطلب الثالث، أنواع التدريب وشروطه. المبحث الثاني خطوات التدريب واساليبه يضم التالي: المطلب الأول، عناصر التدريب، المطلب الثاني أساليب التدريب، المطلب الثالث، معوقات التدريب، المبحث الثالث، أساليب

عملية التدريب يضم التالي: المطلب الأول، مراحل عملية التدريب، المطلب الثاني، تصميم برنامج التدريب، المطلب الثالث، متابعه برنامج التدريب.

ثم **الفصل الثالث** يضم الاطار النظري : المبحث الأول (مفهوم الأداء)يضم التالي : المطلب الأول ,تعريف الأداء وخصائصه ,المطلب الثاني ,أنواع الأداء وعناصره ,المطلب الثالث ,محددات ومعايير الأداء .المبحث الثاني مفهوم تقييم الأداء يضم التالي : ,المطلب الأول , تعريف تقييم الأداء , المطلب الثاني , اهداف تقييم الأداء وعناصره , المطلب الثالث , مراحل تقييم الأداء ومعوقاته ,المبحث الثالث ,اساسيات تحسين الأداء العاملين يضم التالي : المطلب الأول , أهمية تحسين أداء العاملين , المطلب الثاني , مجالات تحسين أداء العاملين ,المطلب الثالث , مقومات تحسين أداء العاملين .

ثم **الفصل الرابع**: يضم الإطار المنهجي للدراسة، أولا: منهج الدراسة، ثانيا: التعريف بمجمع الدراسة، ثالثا: عينة الدراسة، رابعا: أداة الدراسة، خامسا: أساليب المعالجة الاحصائية، سادسا: طبيعة متغيرات الدراسة، سابعا: عرض وتحليل نتائج الدراسة، ثامنا: نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات، عاشرا: المراجع والملاحق

المبحث الأول
الإطار العام للدراسة

المطلب الأول: مشكلة الدراسة

يواجه عالمنا اليوم تحديات كبيرة في تقديم خدمات صحية فعالة، فقد يفترق العديد من الموظفين إلى المهارات اللازمة للتعامل مع الحالات الطبية المعقدة وغيرها.

وبما ان العنصر البشري يعتبر اهم الموارد في المؤسسات بشكل عام فلا بد لنا من استثمار الطاقة الكامنة له فيما يرفع من مستوى الاداء واستغلاله الاستغلال الامثل في مواجه التحديات المستقبلية حيث إن التدريب يمثل اللبنة الأساسية من لبنات استمرارية المؤسسة والأفراد واستثمار المورد البشري بشكل عالي القيمة في تحسين الأداء وتغيير الاتجاهات والأنماط السلوكية يحقق للمؤسسة جودة الرعاية الصحية.

فان اداء العمل بالشكل المناسب والمقبول والحفاظ على المهارات الأساسية للموظف وتحديث قدرات العمل هي تمثل أولوية عظمى في معظم المؤسسات والهيئات، كما ان الحرص على تنمية الموارد البشرية مما يحقق الذات بالعمل الذي قد يرفع من ثقة تحسين الانتاجية والمشاركة في وضع الاهداف وتنفيذها، تتيح للفرد تحقيق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية. فهو محتمل لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات هو الامر الذي قد يرفع من اداء المؤسسات وديناميكيته

وبشكل اساسي تركزت مشكلة الدراسة على تحليل ودراسة مجموعة من الظواهر التي تعاني منها المؤسسات بتزامن مع التغيرات المتسارعة سواء كانت اقتصادية او اجتماعية او تكنولوجية وفي ظل المنافسة الحالية فبعض المؤسسات تواجه مجموعة من التحديات وذلك لعدم توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة والقادرة على التكيف مع تحديات البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي تضعف قدرتها على اداء أعمالهم بالشكل الجيد ومواجهة هذه التحديات.

لذ فان دراستنا تتعلق بمسألة تراجع مستوى أداء العاملين في المؤسسات الصحية، مما يؤثر سلباً على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى. لان تراجع الأداء قد يشمل ذلك وجود نقص في الكفاءة، وزيادة في الأخطاء الطبية، وتأخر في الاستجابة للحالات الطارئة. كما ان نقص التدريب وعدم وجود برامج تدريبية كافية أو فعالة، يؤدي إلى عدم تطوير مهارات العاملين بشكل مستمر، مما يخلق تأثيرات سلبية على المرضى، فتعكس على رضا المرضى وسلامتهم. لذلك فان الاسباب المحتملة لضعف الأداء هي نقص البرامج التدريبية، وعدم التقييم المستمر لأداء الموظفين، ووجود ضغوط عمل عالية، تؤثر على التركيز والكفاءة.

ويعد تحسين أداء العاملين أمراً ضرورياً لضمان تقديم رعاية صحية عالية الجودة للمرضى. فالعاملين هم بالنسبة للهيئة راس المال المستثمر لذلك فان تحسين جودة الخدمات الصحية يتطلب الاهتمام بتدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم. فالأداء الجيد للعاملين يسهم في تحسين تجربة المرضى

وزيادة رضاهم عن الخدمات. فنشير الى أن التدريب المستمر يساعد في تحسين مهارات العاملين وزيادة إنتاجيتهم. لذلك فأداء الأفراد يتأثر بعدة عوامل، منها التدريب، التحفيز، وبيئة العمل. فان دراسة المشكلة يمكن أن تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير برامج تعزز من بيئة العمل وتحفز الموظفين. بما يتماشى مع معايير الجودة العالمية في الرعاية الصحية، مما يعزز سمعة الهيئة ويجذب المزيد من المرضى.

المطلب الثاني: أسئلة الدراسة

وعلى ضوء ما سبق قام الباحثون بتحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: ما مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام؟

ومن هنا تبرز لدينا الأسئلة الفرعية التالية:

- ١.مادور التدريب في تحسين الاداء العاملين؟
٣. هل يوجد علاقة بين التدريب وتحسين أداء العاملين؟

بناء على الأسئلة الفرعية نضع الفرضيات التالية:

- ١-الفرضية الرئيسية:
- لا يوجد دور للتدريب على تحسين أداء العاملين هيئة مستشفى الثورة العام.
- ٢-الفرضيات الفرعية:
- لا يوجد دور للتدريب في تحسين أداء العاملين
- لا يوجد علاقة بين التدريب على تحسين الاداء العاملين

المطلب الثالث: اهداف واهميه الدراسة

- أهداف دراسة

١. التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الهيئة.
- ٣.معرفة هل يوجد علاقة بين التدريب وتحسين أداء العاملين في الهيئة.
٥. تقديم توصيات لتحسين البرامج التدريبية الحالية وزيادة فعاليتها في تعزيز أداء العاملين.
- ٦.دراسة كيفية تأثير التدريب على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

- أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

١. المساهمة في توسيع الفهم حول دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الهيئة
٢. يمكن ان تستخدم الدراسة للتحليل العوامل المؤثرة على فعالية التدريب، مما قد يوفر بيانات قيمة للباحثين
٣. دراسة دور التدريب على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى
٤. المساهمة في اثراء المكتبات والجامعات بالدراسات والبحوث العلمية.

الأهمية العملية

١. تساعد الهيئة على تحقيق أهدافه بكفاءة أعلى وتحسين جودة الرعاية الصحية
٢. تساهم في تطوير المهارات الفنية والإدارية للعاملين، مما يعزز قدرتهم على التعامل مع التحديات المختلفة في بيئة العمل.
٣. ان هذه الدراسة تدرس دور التدريب في تحسين أداء العاملين فهي قد تسهم في تطوير المهارات القيادية من خلال البرامج التدريبية
٤. قد تساعد في رفع مستوى الجودة في الهيئة وتقليل الأخطاء مما يحسن من سمعة الهيئة
٥. تسهم في استثمار العنصر البشري وتخفيض معدل الدوران الوظيفي من خلال تطوير المهارات والقدرات بما يتناسب مع التغييرات والتحديات الجديدة

المطلب الرابع: مبررات اختيار الدراسة

أسباب ذاتية

- الرغبة والاهتمام الشخصي في الاطلاع على واقع التدريب داخل الهيئة
- تدنى مستوى التدريب والميل للبحث في الموضوع التدريب أهمية في الارتقاء بالهيئة
- محاولة الكشف عن المعوقات التي تعيق العملية التدريبية في الهيئة
- التطوير المهني للباحث مما يعكس اهتمامه في تحسين الاداء في الهيئة

أسباب عامة

- قابلية الموضوع للدراسة وأهمية الموضوع المعرفية وغايته العملية
- معرفة كيف تقوم الهيئة محل الدراسة بتحديد احتياجاتها التدريبية
- كسب معرفة نظرية وتطبيقية تفيد في المجال العملي
- أهمية الرعاية فهي الامر الاساسي لضمان جودة الرعاية الصحية
- تزايد التحديات مثل (زيادة عدد المرضى وتعقيد الحالات)

- الاستفادة من هذه الدراسة في تنمية بحوثات اخرى
- توجهات السوق والتأثيرات المباشرة على المرضى

المطلب الخامس: حدود الدراسة وأسباب الاقتصار عليها

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على دراسة دور التدريب كمتغير مستقل وبين تحسين أداء العاملين كمتغير تابع.

. أسباب الاقتصار على الحدود الموضوعية

- ١ . لأنه يساعد على تحقيق نتائج دقيقة وموثوقة دون التشتت في عوامل متعددة.
- ٢ . وضوح الأهداف
- ٣ . التركيز على متغيرين فقط (التدريب والأداء) يجعل من الأسهل إدارة الوقت والموارد
- ٤ . تحليل بسيط وفعال
- ٥ . تجنب التعقيدات

الحدود الزمنية (المدة التي تغطيها الدراسة) سيتم اجراء الدراسة الميدانية خلال فترة ٢٠٢٥م

. أسباب الاقتصار على الحدود الزمنية

- ١ . متطلبات وضغوط اكااديمية
 - ٢ . التزامات العمل
 - ٣ . الجدول الزمني للبحث
- الحدود المكانية (المجال المكاني لدراسة)** سوف تتم الدارسة الميدانية في هيئة مستشفى الثورة العام بصنعاء

. أسباب الاقتصار على الحدود المكانية

- ١ . التركيز على السياق المحلي
 - ٢ . التحديات الفريد التي توجهها الهيئة مثلا نقص الموارد او الكوادر الطبية والادارية
 - ٣ . التأثير المجتمعي للهيئة
 - ٤ . الحاجة للتعليم والتدريب في الهيئة
- الحدود البشرية:** سيتم انجاز الدراسة الميدانية على عينة من الموظفين بمختلف الإدارات في هيئة مستشفى الثورة العام

. أسباب الاقتصار على الحدود البشرية

- ١ . التخصص المهني وتركيز على تقييم أداء الأطباء والممرضين في الهيئة

٢. تحديات العمل التي يواجهها موظفو هيئة، مثل ضغط العمل أو نقص الموارد
٣. لفهم كيفية تلبية موظفي المستشفى لاحتياجات المرضى
٤. لفهم كيف يؤثر التنوع في الكفاءات على جودة الخدمات الصحية.
٥. لدراسة آراء الموظفين حول السياسات الصحية المتبعة في الهيئة التي يمكن أن تسهم في تطوير استراتيجيات أفضل في الإدارة.
٦. قياس مستوى الرضا الوظيفي بين موظفي الهيئة

المطلب السادس: صعوبات الدراسة

١. مقاومة التغيير: (بعض العاملين قد يكون لديهم مقاومة للتغيير أو التحسين، مما يؤثر على استجابتهم للتدريب ويقلل من فعاليته.)
٢. تواجه الهيئة قيوداً مالية تؤثر على القدرة على توفير برامج تدريبية شاملة وفعالة.
٣. نقص الكوادر المؤهلة لتقديم التدريب
٤. عدم تفعيل برامج للتدريب من فترة كبيرة
٥. الأعباء اليومية وضغط العمل قد تعيق قدرة العاملين على المشاركة في البرامج التدريبية أو تطبيق ما تعلموه.
٦. بعض العاملين قد يتعرضون لتداخل المهام، مما يجعل من الصعب تخصيص وقت كافٍ للتدريب والتطوير.

المطلب السابع: المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالدراسة

تعريف الدور من الجانب اللغوي: الدور من المصدر دار، عود الشيء إلى ما كان عليه.^١

اصطلاحاً: فقد عرف احمد زكي: "الدور في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه: السلوك المتوقع من المفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه حيث يتأثر الفرد بالحقوق والواجبات في ضوء تقبل الجماعة ومستويات السلوك في الثقافة"^٢

كما أشار محمد عاطف غيث إلى تعريف الدور في قاموس علم الاجتماع بأنه نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين

١ الأبيدي ، المنجد ، ط٥، دار الشروق، بيروت ، لبنان، ١٩٨٧، ص ٤٥١

٢ زكي ، احمد بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، وغيرها، مكتبة لبنان، بيروت ، ١٩٩٣، ص ٣٩٣

ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه.^١

- التعريف الإجرائي: يُعرّف "الدور" في هذه الدراسة بأنه الأثر أو التأثير الذي يمارسه التدريب على أداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة. يُقاس هذا الدور من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمستوى الأداء قبل وبعد تنفيذ برامج التدريب والتأهيل.

التدريب لغة: التدريب من (درب) فلانا بالشيء، وعليه، وفيه، أي عوده ومرنه ويقال دربه أي علمه السير على الدروب، كما انه عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف.^٢

اصطلاحاً: "هو نشاط منظم تقوم به المنظمة من اجل رفع قدرات أفرادها وتسهيل عملية انتقال الخبرات والمهارات ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها من خلال إحداث تغيرات في سلوكهم تدفعهم لتطوير عملهم وتحسينه".^٣

- التعريف الإجرائي: يُعرّف بأنه مجموعة من الأنشطة التعليمية المنظمة التي تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف العاملين في هيئة مستشفى الثورة. ويُقاس من خلال عدد الساعات التدريبية، ونوع البرامج المقدمة، ومستوى التحسن الملحوظ في المهارات الممارسة.

تعريف "الأداء" لغة: الأداء في اللغة، يُشتق من الفعل "أدى"، ويعني القيام بعمل أو تنفيذ مهمة معينة ويشير إلى تنفيذ أو تحقيق شيء ما بطريقة معينة. كما يشير الى كيف يقوم الفرد بعمله أو مهمته، سواء كانت في العمل أو في أي مجال آخر.

اصطلاحاً: هو أداء المهام على شكل أنشطة وسلوكيات محددة وقابلة للملاحظة والقياس وعلى مستوى عال من الدقة والوضوح وإدراك الدور التي تبدأ بالقدرات والجهود المنظمة وإدراك العلاقة بينهما من اجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد.

- التعريف الإجرائي: يُعرّف "الأداء" بأنه مستوى الكفاءة والفاعلية التي يظهارها العاملون في الهيئة عند تنفيذ مهامهم اليومية. ويُقاس من خلال تقييمات الأداء السنوية، معدلات الأخطاء الطبية، ومدة الاستجابة للحالات الطارئة.

١ غيث ، محمود عاطف ، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ، ١٩٩٧، ص ٣٩٠

٢ المدهون، إبراهيم محمد، ادراه وتنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٥، ص ٧٨

٣ سلطان ، احمد سعيد ، ادراه الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت ، ٢٠٠٣، ص ٢

تعريف "الهيئة" لغة: هي تُشتق من الفعل "هيا"، وتعني التهيئة أو التنظيم. كما تشير إلى الشكل أو التركيب، سواء كان ذلك في سياق مادي أو معنوي.

تعريف "الهيئة" اصطلاحًا: نضر لندرة هي المصطلح في معض الابحات والدراسات فيمكن ان نعرفه بأنه المصطلح الذي يستخدم في السياقات المؤسسية والتنظيمية للإشارة إلى كيان أو مؤسسة ذات هيكل محدد، تضم مجموعة من الأفراد أو الأقسام التي تتعاون لتحقيق أهداف معينة. كما يمكن ان تشير إلى أي منظمة رسمية، سواء كانت حكومية أو خاصة، تُعنى بتقديم خدمات معينة أو إدارة شؤون محددة.

- التعريف الإجرائي: يُعرّف "الهيئة" في هذه الدراسة بأنها مؤسسة مستشفى الثورة العام في صنعاء، والتي تقدم خدمات الرعاية الصحية وتوظف مجموعة من العاملين في مجالات طبية وإدارية. يُقاس ذلك من خلال عدد الموظفين، التخصصات المتاحة، والخدمات الصحية المقدمة.

المبحث الثاني
الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسة السابقة ومقرنتها بالدراسة الحالية

تعتبر الدراسات السابقة أساسية لفهم التطورات والمعارف التي تم التوصل إليها في مجال معين. فهي توفر خلفية شاملة حول الأبحاث السابقة، وتساعد في تحديد الفجوات المعرفية التي يمكن أن تسدها الدراسات الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، تمنحنا هذه الدراسات رؤى حول الأساليب المستخدمة والنتائج التي تم الحصول عليها، مما يسهل علينا تقييم فعالية الأبحاث الحالية.

تكتسب مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية أهمية خاصة، حيث تساهم في تحديد الفجوات المعرفية من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن تحديد المجالات التي لم تُدرس بشكل كافٍ، مما يتيح للدراسة الحالية استكشاف هذه الفجوات.

كما يمكن أن تساهم في تحليل التطورات التي تساعد على المقارنة في فهم كيف تطورت المعرفة في هذا المجال، وما إذا كانت النتائج السابقة لا تزال قابلة للتطبيق أو تحتاج إلى تحديث. فهي أيضاً تساهم في توجيه منهجية البحث حيث يمكن أن تستفيد الدراسة الحالية من الأساليب والتقنيات التي أثبتت نجاحها في الدراسات السابقة، مما يساهم في تحسين جودة البحث. لأن الدراسات السابقة تعمل على تعزيز مصداقية النتائج من خلال مقارنة النتائج الحالية مع ما تم التوصل إليه سابقاً، يمكن تعزيز مصداقية النتائج الجديدة وتقديم دلائل تدعمها.

بالتالي، تساهم الدراسات السابقة في تقديم إطار مرجعي قوي، مما يعزز من قيمة البحث الحالي ويساعد في تطوير المعرفة في المجال.

١.١ دراسة بن جدو صابر " دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين "جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بو عريريج ٢٠٢٤-٢٠٢٣م هدفت الدراسة الى ابراز دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وركزت على أنماط التدريب وأثره على تحسين الأداء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة وبلغت حجم العينة (٧٤مفرده)

وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها: ان التدريب يساعد المتدربين من استخدام التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطور داخل المؤسسة كما ان التدريب المنتظم يرفع مردودية العاملين ويساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المتدربين، هذا ما يزيد دافعيتهم نحو العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج. كما ان تحديد احتياجات التدريب مع ما يتناسب مع متطلبات العمل هذا يعزز الفعالية الإنتاجية مما يزيد من كفاءة العمال داخل المؤسسة وان تقييم عملية التدريب يتم من خلال تقييم أداء العاملين.

٢. ١ دراسة مازن ربيع قادرو محمد قهار جبار" أثر التدريب على أداء العاملين" جامعة صلاح الدين حكومة اقليم كردستان -العراق ٢٠٢٤-٢٠٢٣ م. هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير نشاط التدريب على أداء العاملين ودراسة وقياس وتحليل أثر العملية التدريبية على أداء العاملين في المؤسسة وتحديد نقاط الضعف الموجودة في البرامج التدريبية ومعالجتها وزيادة فعاليتها وبالتالي تحسين مستوى أداء العاملين وكما ان تحقيق التميز في أداء العاملين في المؤسسة يتم من خلال تطوير النشاط التدريبي للعاملين فيها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وكانت اداه الدراسة هي الاستبانة والمقابلة. وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها: بأن اغلبية الافراد المستجيبين للتدريب هم من يمتلكون المؤهلات العلمية الكافية لممارسة المهام الموكلة إليهم ووضحت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدريب واداء العاملين على المستوى كلي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة وبلغت حجم العينة (٥٠ مفردة)

٣. ١ دراسة عبدالله المحيمدي بعنوان "أثر فعالية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم " دراسة حالة في مدينة الملك سلمان الطبية بالمدينة المنورة" عام ٢٠٢٣ م. هدفت الدراسة الى تحديد أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين وذلك من خلال: التعرف على مستوى البرنامج التدريبية بالوحدات الطبية في المدينة وقياس مستوى كفاءة العاملين وإنتاجيتهم وتوضيح أهمية استخدام البرامج التدريبية مع العاملين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة وبلغت حجم العينة (١٠٠ مفردة) وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تبين الاثر الكبير للبرامج التدريبية في كفاءة العاملين وإنتاجيتهم وذلك من خلال رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل. كما اتضح من خلالها ان عدم مشاركة العاملين في التخطيط وصنع القرارات يجعل هناك فجوة بين القيادات الإدارية والعاملين، ووضحت وان من أكثر التحديات التي تواجه تطبيق البرامج التدريبية هو عدم وجود طريقة علمية لتحديد متطلبات التدريب حيث يتم استخدام الخطط التدريبية المشابهة مما يساعد على عدم الاستفادة من المحتوى، وتوصلت الدراسة إلى أن أهمية استخدام البرامج التدريبية مع العاملين يرجع إلى زيادة إنتاجية العاملين في العمل من خلال نقل مهارات مفيدة للعاملين والمساهمة في التطوير التكنولوجي من خلال تدريب العاملين على التقنيات الحديثة. كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم في وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية وبين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم.

١.٤ دراسة عبد الحفيظ بوجمعة " دور التدريب في تحسين أداء الأطباء " دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بقسنطينة " لعام ٢٠٢٢/١٢/٥. هدفت الدراسة الى الالمام بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالتدريب واداء الاطباء، تحديد أثر التدريب على أداء الأطباء في المؤسسة مجال الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة وبلغت حجم العينة (٥٠ مفردة) وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: انه يوجد دور للتدريب في تحسين أداء الأطباء. يساهم عملية اختيار المدرب في حسن توصيل المعلومات الى الافراد العاملين الخاضعين في التدريب ويساهم التدريب في تحسين وتقوية التواصل بين المدربين والمتدربين وبالتالي تعزيز العلاقات وتحسين صورة العمل الجماعي.

١.٥ دراسة سالم راضية، بوزيدة نعيمة بعنوان " أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي " دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بولاية عنابة لعام ٢٠٢١/٠٢/١٨. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين وذلك باعتباره أحد الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية. كونه يسعى لتحقيق فعالية تنظيمية وهدف اجتماعي فردي يتمثل في تطوير نشاطات وأفعال وسلوكيات الموظفين. واستخدمت المنهج الوصفي بهدف تحقيق ذلك، صممت استبانة مكونة من ثلاثة محاور وزعت على عينة شملت كافة الموظفين من إدارات عليا وأعوان تحكم وتنفيذ في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة وبلغت حجم العينة (٤٠ مفردة) وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: ان عملية التدريب تقوم على الاستمرارية، وهذا من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتجددة؛ ويساهم التحضير الجيد للتدريب من تحسين وتطوير أداء الموظفين وتطوير سلوكياتهم ومعارفهم؛ واشتبته وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الموظفين.

١.٦ دراسة جميلة عباس " دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية " جامعة الجزائر ٢٠٢٠-٢٠٢١ م. وهدفت الدراسة: الى محاولة إبراز الدور الذي يلعبه التدريب على تحسين أداء العاملين من جهة والبنوك العمومية والخاصة من جهة اخرى والتعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها العاملين في المؤسسة ومحاولة ابراز مدى اهتمام المؤسسة بتقييم أداء العاملين وتأثيره على قدراتهم وكفاءتهم وتوضيح المعوقات التي تؤدي بالعملية التدريبية إلى الضعف والفشل وقلة الاستفادة منها وتوعية المنظمات بضرورة اهتمامها بمواردها البشرية وذلك عن طريق تفعيل وظائف تسيير الموارد البشرية وبالأخص التدريب، فمن هنا حان الأوان لوضع صيغة تدريبية فعالة لزيادة أداء العاملين وكسب الميزة التنافسية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة وبلغت حجم العينة (١٥٠ مفردة) وتوصلت الدراسة الى

نتائج أهمها: انها اوضحت بأن التخطيط للبرنامج التدريبي يساعد على سهولة التنفيذ والتقييم. كما ان الاهتمام الكبير لمراحل العملية التدريبية وهذا ما يعكس أهمية التدريب في تحقيق الاهداف. كما اكدت على ان عدم الاهتمام بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين يؤثر بالسلب على قدراتهم وكفاءتهم. كما اكدت على وجود تأثير قوي لكل من التدريب واداء العاملين وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب على أداء العاملين.

١.٧ دراسة فضيلة نشاش "دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة مدانة بمستشفى تللان الجديدة بإدرار" جامعة أحمد درابة أدرار ٢٠٢٠-٢٠٢١م. وهدفت الدراسة: الى إثراء الجانب المعرفي في مجال موضوع التدريب في المؤسسة وما مدى مساهمة التدريب في تطوير مهارات الأفراد باكتساب الخبرات ودراسة تحليل وقياس أثر النشاط التدريبي لأداء العاملين كونه يساهم في تنمية القدرات لزيادة الرفع من كفاءة الأفراد في المؤسسة والكشف عن طبيعة ونوع البرامج التدريبية التي تنفذها المؤسسة المبحوثة من اجل خلق الاتجاهات الايجابية لزيادة الفعالية في تحسين مستوى أداء العاملين ومعرفة مدى توفر المؤسسة المبحوثة على برامج تدريبية فعالة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة وبلغت حجم العينة (١٠٩ مفردة). وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها: إن التدريب له دور في تحسين المهارات والمكتسبات الخبرات إذ ان الدورات التدريبية التي استفاد منه الموظفون تساهم فعليا في إعدادهم المهني وتحسين خبراتهم ومستواهم وكفاءتهم المهنية ذات الطابع التقني والإداري. وتبين إن التدريب بشكل عام وأنشطة التدريب بشكل خاص ضروري في تحسين المهارات الإنسانية إذ يساعد على اكتساب معارف وتجارب مباشرة وممارسة فعلية في الميدان وأن الوسيلة المنهجية في عملية التدريب لها دور فعال في تحديث المعلومات المكتسبة وحول المهام والموضوعات في العملية التدريبية واليات عملها بشكل مرضي يضمن التناسق والانسجام بين الموظفين وكل الأساليب المنتهجة في عملية التدريب وتساهم بشكل مباشر وفعال في تحسين أداء العمال من خلال تطوير مهاراتهم ومعارفهم السلوكية والفنية.

١.٨ دراسة ديماء خزام بعنوان "أثر التدريب في أداء العاملين دراسة حالة قسم الدعاية الطبية" في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية " بالجامعة الافتراضية السورية عام ٢٠٢٠/١٩٢٠م. وهدفت الدراسة الى التعرف على أثر التدريب بأبعاده على أداء العاملين في قسم الدعاية الطبية بشركة يونيفارما وتتفرع فرعيه كان أبرزها: التعرف على أبعاد التدريب الأكثر تأثيراً في أداء العاملين وبيان مدى اختلاف أبعاد التدريب وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس -العمر -

الخبرة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة وبلغت حجم العينة (٩٤ مفردة). وقد توصلت الدراسة الى نتائج اهمها: انه يوجد أثر قوي للدورات التدريبية العلمية على الأداء ويوجد أثر إيجابي متوسط القوة للتدريب اثناء العمل. كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائي بين التدريب والمتغيرات الديموغرافية (الجنس -العمر. الخبرة) وأيضا يوجد فروق ذات دلالة إحصائي بين أداء العاملين والمتغيرات الديموغرافية (الجنس -العمر -الخبرة)

١٠٩ دراسة علي اسعد "تقييم برامج التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة شركة البيار العالمية" الجامعة الافتراضية السورية ٢٠١٦م. وهدفت الدراسة الى: تقييم برامج التدريب التي قامت بها الشركة والعلاقة بين البرامج التدريبية وأداء العاملين في الشركة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة وبلغت حجم العينة (٧٥ مفردة). وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها: قصر دور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المختصة بالبرامج التدريبية وتمييز الموظفين الذين هم بحاحه الى الخضوع بالبرنامج التدريبي وبساطة اسلوب التعامل مع اختيار المدرب المناسب وفيما يخص بعد أداء العمل وأثره على أداء العاملين تبين من الدراسة عدم وجود أثر الاداء العمل في البرامج التدريبية على أداء العاملين ما يعني: إن التطبيق الفعلي للمتدرب لمتعلمة من برامج التدريبية لا ينعكس بشيكل فعلي بتحسين الاداء لأنه البرامج كانت قاصره وليس مواكبه لتغيرات ولم تساهم البرامج التدريبية في مساعدة المتدرب على التقييم المستمر للعمل الذي يقوم كون البرامج لم يتوافق مع احتياجات المؤسسة ولم تزودهم بالخطوات الفعلية التي تساعد على متابعة عملية التقييم ولم تساعد بالقدر الكافي على الإبداع والابتكار وتوعية المتدرب باستمرار وفيما يخص بعد الاداء المجموعة وأثره على أداء العاملين تبين من الدراسة عدم وجود أثر لأداء المجموعة في لبرامج التدريبية على أداء العاملين وان البرنامج الذي خضعوا له لم يؤدي الى تطوير شبكية علاقاتهم أي أن البعد النفسي الذي عمل عليه البرنامج حسب رؤية لم يؤتي كله وانعكاس على سوق العمل والزبائن . كما تبين من الدراسة وجود إثر لبعد رضا المشاركين في البرامج التدريبية على أداء العاملين وكلما زاد رضى المشاركين انعكس ذلك على أداء العاملين إيجابا مما يدل على إشباع الحاجات النفسية لدى المشاركين المرتبطة بشعورهم بالرضى من قبل الرئيس المباشر على نتائج العمل بعد التدريب. وتبين أيضا وجود اثر لبعد كميهِ المعلومات المكتسبة على أداء العاملين وكان هذا الانعكاس ايجابيا حيث ساهمت هذه البرامج في زيادة المعارف الوظيفية كذلك بع المهارات والمعارف الحياتية و خلقت جو حيد من تبادل المعلومات ما القائمين على البرامج وبالتالي أحس المتدرب انه خرج من البرنامج بقيمية مضيافة من المعلومات سواء عن تطوير العمل أو عن المهارات الحياتية ولكن بالعطف على أداء العمل بعيد البرامج كما ورد سابقا وجدنا أن عدم دعم هذه المعلومات المكتسبة ببرامج اخرى قللت من قيمة انعكاسيها على أداء الموظفين في عملهم .

١.١٠ دراسة بن عزة فردوس "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة" دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة بجامعة قاصدي مرباح عام ٢٠١٦/٢٠١٥. هدفت الدراسة الى دراسة تحليل وقياس أثر النشاط التدريبي في أداء العاملين وتحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التدريبية لمعالجتها من اجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين وتطوير النشاط التدريبي للعاملين في المؤسسة لتحقيق التميز في أداء العاملين فيها؛ وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وكانت اداه الدراسة استمارة استبيان وتوزعت على عينة ٧٠ عامل. وقد توصلت الدراسة الى نتائج اهمها: التدريب عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله يهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية المقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها والمجتمع الكبير؛ والتدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الأداء الكفاء وقد لا يكون جميع العاملين في المؤسسة معنيين ببعض أنواع التدريب لكنهم جميعا بحاجة إلى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم وأهداف المنظمة كما ان التدريب يختلف حسب مرحلة التوظيف ونوع الوظيفة وحسب المكان، والمنظمة تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية نشاطاتها، الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها وإن الهدف الرئيسي للتدريب هو إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك الأفراد، سواء كانت هذه الجوانب في أداء والسلوك الحالي أو المتوقع، الناتجة عن عدم قدرتهم على الأداء والسلوك وفق للمستوى المرغوب فيه من قبل . كما أظهرت نتائج الدراسة أن عناصر التدريب (برامج التدريب، المدربون، المتدربين) تساعد على تحسين أداء العاملين بدرجة كبيرة.

مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة: ان اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
يمكن تلخيصها في الجدول التالي رقم (١) عرض ملخص للدراسات السابقة

دراسة سابقة	الحدود المكانية والزمانية لِلدراسة	نماذج الدراسة	اداء الدراسة	اوجه الاختلاف	اوجه التشابه
دراسة بن جدو صابر " دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين "	جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعرييج بالجزائر ٢٠٢٣- ٢٠٢٤م	المتغير المستقل (التدريب) المتغير التابع (الأداء الوظيفي)	الاستبانة توزعت على عينه قدرت ب(٧٤مفرده)	اختلفت هذا الدراسة عن دراستنا (دور التدريب في تحسين اداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام) في الحدود الزمانية والمكانية وايضا انها ركزت على العلاقة العامة بين التدريب والأداء الوظيفي. اي على نطاق العام وتشمل مختلف المجالات الوظيفية. واختلفت ايضا من حيث المتغير التابع (الاداء الوظيفي) لان المتغير التابع لدرستنا هو (اداء العاملين) واختلاف العينة والمشكلة واسئلة الدراسة وفرضيات وجوانب كثيرة في الجانب النظري والتطبيقي	تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية (دور التدريب في تحسين اداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام) في التركيز على تحسين الأداء من خلال التدريب. ايضا تشابهت كليهما في المتغير المستقل
دراسة مازن ربيع قادرو محمد قهار جبار " أثر التدريب على أداء العاملين "	جامعة صلاح الدين حكومة اقليم كوردستان -العراق ٢٠٢٣- ٢٠٢٤م	المتغير المستقل (التدريب) المتغير التابع (أداء العاملين)	الاستبانة توزعت على عينه قدرت ب(٥٠فرد)	اختلفت هذا الدراسة عن دراستنا (دور التدريب في تحسين اداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام) في الحدود الزمانية والمكانية وبأنها ركزت على التأثير المباشر للتدريب على أداء العاملين ونطاقها ممكن أن يكون محدودًا بفئة معينة من العاملين واختلاف العينة والمشكلة واسئلة الدراسة وفرضيات وجوانب كثيرة في الجانب النظري والتطبيقي	تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية (دور التدريب في تحسين اداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام) في ان كليهما يهتم بتأثير التدريب على أداء العاملين بشكل عام. ايضا تشابهت كليهما في المتغيرين المستقل وتابع
دراسة عبدالله المحمدي بعنوان "أثر فعالية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم "	لم يذكر اسم الجامعة درسه حالة في مدينة الملك سلمان الطبية بالمدينة المنورة عام ٢٠٢٣	المتغير المستقل (البرامج التدريبية) المتغير التابع (كفاء العاملين وإنتاجيتهم)	الاستبانة توزعت على عينه قدرت ب(١٠٠فرد)	اختلفت هذا الدراسة عن دراستنا (دور التدريب في تحسين اداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام) وفي انها ركزت على فعالية البرامج التدريبية وتأثيرها على الكفاءة والإنتاجية. اي ركزت على برامج معينة وكيفية تأثيرها. واختلفت ايضا في المتغير المستقل والتابع	تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية (دور التدريب في تحسين اداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام) في ان كلاهما يشير إلى فعالية البرامج التدريبية

دراسة عبد الحفيظ بوجمعة " دور التدريب في تحسين أداء الأطباء "	جامعة جيجل دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بقسنطينة " (الجزائر) لعام ٥/١٢/٢٠٢٢	المتغير المستقل (التدريب) المتغير التابع (أداء الاطباء)	الاستبانة توزعت على عينه قدرت (٥٠ مفردة)	اختلفت هذا الدراسة عن دراستنا (دور التدريب في تحسين اداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام) في الحدود الزمانية والمكانية وفي انها ركزت على تأثير التدريب على فئة محددة (الأطباء) وتعلقت فقط بالمجال الطبي. واختلفت ايضا في المتغير التابع	** تشابهات هذه الدراسة مع الدراسة الحالية (دور التدريب في تحسين اداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام) في ان كلاهما يركز على تحسين الاداء ايضا تشابهت كليهما في المتغير المستقل
دراسة سالم راضية، بوزيدة نعيمة بعنوان " أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي "	دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بولاية عنابة لعام ١٨/٠٢/٢٠٢١	المتغير المستقل (برامج التدريب) المتغير التابع (الأداء الوظيفي)	الاستبانة توزعت على عينه قدرت (٤٠ مفردة)	اختلفت هذا الدراسة عن دراستنا (دور التدريب في تحسين اداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام) في الحدود الزمانية والمكانية وفي انها ركزت على تأثير برامج التدريب على الأداء الوظيفي بشكل عام. واختلفت ايضا في المتغير المستقل والمتغير التابع	تشابهات هذه الدراسة مع الدراسة الحالية (دور التدريب في تحسين اداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام) في ان كلاهما تتناول تأثير البرامج التدريبية.
دراسة جميلة عباس " دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية "	جامعة الجزائر -٢٠٢٠- ٢٠٢١م	المتغير المستقل (التدريب) المتغير التابع (أداء العاملين والميزة التنافسية)	الاستبانة توزعت على عينه قدرت (١٥٠ مفردة)	اختلفت هذا الدراسة عن دراستنا (دور التدريب في تحسين اداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام) في الحدود الزمانية والمكانية وفي انها ركزت على العلاقة بين التدريب والأداء مع تأثيره على الميزة التنافسية. وترتبط التدريب بالأداء والقدرة التنافسية. واختلفت بإضافة المتغير التابع (الميزة التنافسية)	تشابهات هذه الدراسة مع الدراسة الحالية (دور التدريب في تحسين اداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام) في ان كلاهما يرتبط بين التدريب والأداء مع التركيز على تحسين الميزة التنافسية. ايضا تشابهت كليهما في المتغير المستقل
دراسة ديماء خزام بعنوان "أثر التدريب في أداء العاملين "دراسة حالة قسم الدعاية الطبية"	في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية " بالجامعة الافتراضية السورية عام ٢٠١٩/٢٠٢٠	المتغير المستقل (التدريب) المتغير التابع (أداء العاملين)	الاستبانة توزعت على عينه قدرت (١٠٩) مندوب طبي	اختلفت هذا الدراسة عن دراستنا (دور التدريب في تحسين اداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام) في الحدود الزمانية والمكانية وفي انها ركزت تأثير التدريب في أداء العاملين.	تشابهات هذه الدراسة مع الدراسة الحالية (دور التدريب في تحسين اداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام) في ان كلاهما ويعتمد على دراسة حالة. ايضا تشابهت كليهما في المتغيرين المستقل وتابع
دراسة فضيلة ناش "دور التدريب في تحسين أداء العاملين" دراسة ميدانية بمستشفى تليلان الجديدة بإدرار	جامعة أحمد دراية أدرار بالجزائر ٢٠١٩/٢٠٢٠م	المتغير المستقل (التدريب) المتغير التابع (أداء العاملين)	الاستبانة توزعت على عينه قدرت (٩٤) موظف	اختلفت هذا الدراسة عن دراستنا (دور التدريب في تحسين اداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام) في الحدود الزمانية والمكانية	تشابهات هذه الدراسة مع الدراسة الحالية (دور التدريب في تحسين اداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام) في ان كلاهما يركز على تحسين أداء العاملين. ايضا تشابهت كليهما في المتغيرين المستقل والتابع

دارسة علي اسعد "تقييم برامج التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين" دراسة حالة شركة البيادر العالمية"	الجامعة الافتراضية السورية ٢٠١٦م	المتغير المستقل (برامج التدريب) المتغير التابع (أداء العاملين)	الاستبانة توزعت على عينه قدرت (٧٥) موظف	اختلفت هذا الدراسة عن دراستنا اختلفت هذا الدراسة عن دراستنا (دور التدريب في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام) في الحدود الزمانية والمكانية وفي انها ركزت على تقييم فعالية البرامج التدريبية حيث تشمل عملية التقييم كجزء من التحسين. واختلفت ايضا في المتغير المستقل والتابع اختلفت من ناحية موضوع الدراسة حيث اهتمت هذا الدراسة بتقييم برامج التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين بينما دراستنا اهتمت بدراسة دور التدريب على أداء العاملين الدراسة واختلاف العينة والمشكلة واسئلة الدراسة وفرضيات وجوانب كثيرة في الجانب النظري والتطبيقي	تشابهات هذه الدراسة مع الدراسة الحالية (دور التدريب في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام) في ان كلاهما يهتم بتقييم فعالية التدريب
دراسة بن عزة فردوس "دور التدريب في تحسين أداء العاملين" في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة "	دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة بجامعة قاصدي مرباح عام ٢٠١٥/٢٠١٦	المتغير المستقل (التدريب) المتغير التابع (أداء العاملين)	الاستبانة توزعت على عينه قدرت (٧٠) عامل	اختلفت هذا الدراسة عن دراستنا اختلفت هذا الدراسة عن دراستنا (دور التدريب في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام) في الحدود الزمانية والمكانية والمشكلة واسئلتها وفرضياتها واغلب جوانب او مواضيع الدراسة واختلفت العينة واسئلة الدراسة وفرضيات وجوانب كثيرة في الجانب النظري والتطبيقي	العاملين تشابهات هذه الدراسة مع الدراسة الحالية (دور التدريب في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام) في ان كلاهما يركز على العلاقة بين التدريب والأداء ايضا تشابهت كليهما في المتغيرين المستقل وتابع

المطلب الثاني: تعقيب على دراسات سابقة

تتعدد الدراسات التي تناولت دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مما يتيح لنا فهماً أعمق لأهمية هذه العملية في مختلف البيئات المهنية. فيما يلي استعراض لبعض الدراسات السابقة، مع تعقيب على كل منها، وبيان الفوائد المستفادة منها في سياق الدراسة الحالية التي تناولت دور التدريب في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام.

وفيما يلي استعراض الدراسات السابقة وهي:

دراسة بن جدو صابر (٢٠٢٤) فقد كانت دراسة حديثة في أسلوب طرحها من حيث تناولها دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشكل جيد في الجزائر، مع توضيح التساؤلات المتعلقة أنماط التدريب وآثره على تحسين الأداء وارتبطت بدراستنا بإنها ركزت على دراسة دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، واختلفت مع دراستنا في أنها هذه اقتصرت على أنماط التدريب وآثره على تحسين الأداء الذي يخص الجزائر وأهملت إثر التدريب على تحسين أداء العاملين، واقتصرت فقط على خمس دراسات سابقة

دراسة (قادر، وجبار، (٢٠٢٤) واتفقت مع دراستنا في أنها ركزت على التدريب وتحسين أداء العاملين واقتصرت على أثر التدريب على أداء العاملين في العراق، كما واقتصرت على دراسة أثر التدريب على أداء العاملين فقط دون التطرق الى دور التدريب في تحسين أداء العاملين، كما واقتصرت على بعض جوانب النظرية المتعلقة بالدراسة. ومع ذلك استقدنا منها في هذه الدراسة في بعض الجوانب النظرية

دراسة المحيمدي (٢٠٢٣م) تهتم هذه الدراسة بالتعرف على مستوى البرامج التدريبية بالوحدات الطبية في مدينة الملك سلمان بن عبد العزيز الطبية وقياس مستوى كفاءة العاملين ونتاجيتهم وتوضيح أهمية استخدام البرامج التدريبية مع العاملين في السعودية واستفادت منها

دراسة بوجمعة (٢٠٢٢م) اتفقت مع دراستنا في أنها ركزت على دور التدريب تحسين أداء الأطباء بقسنطينة في الجزائر. وهذا الدراسة اوضحت ان هناك علاقة بين التدريب وتحسين أداء الاطباء، واختلفت عن دراستنا في أنها أهملت جوانب كثيرة منها دور التدريب في تحسين أداء العاملين فهي اقتصر فقط على أداء الاطباء

دراسة جميلة عباس (٢٠٢٠-٢٠٢١م) اتفقت مع دراستنا في أنها ركزت على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الجزائر واختلفت في انها اضافت متغير تابع اخر الذي هو الميزة التنافسية. واوصت بضرورة رفع درجة الوعي بتقييم العاملين واختيار نوع التدريب المناسب.

دراسة سالم راضية، بوزيدة نعيمة (١٨/٢/٢٠٢١) اتفقت مع دراستنا في أنها ركزت على التدريب والاداء واختلفت عن دراستنا في انها درست أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي في الجزائر. حيث اقتصرت على البرامج التدريب والاداء الوظيفي والذي هو جزء من التدريب واهملت دور التدريب في تحسين اداء العاملين

دراسة فضيلة نشاش (٢٠٢٠م) اتفقت مع دراستنا في أنها ركزت على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الجزائر واختلفت عن دراستنا في العديد من الجوانب منها المشكلة واسئلة الدراسة وفرضياتها والبيئة...، كمااهملت بعض الجوانب مثل التوثيق واسلوب العرض وغيرها. ولقد استفدنا منا في اثراء بعض الجوانب النظرية

دراسة علي أسعد (٢٠١٦م) اتفقت مع دراستنا في أنها ركزت على تحسين الاداء العاملين واختلفت في انها درست تقييم برامج التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين في سوريا. واقتصرت فقط على دراسة تقييم برامج التدريب ودورها فقط.

دراسة بن عزة فردوس (٢٠١٦/٢٠١٥) اتفقت مع دراستنا في أنها ركزت على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الجزائر واختلفت عن دراستنا في العديد من الجوانب منها المشكلة واسئلة الدراسة وفرضياتها والبيئة...، كمااهملت بعض الجوانب مثل التجردية من الالوان في البحث العلمي وغيرها.

الفصل الثاني

المبحث الأول/ مفهوم التدريب

المطلب الأول: تعريف التدريب وأهميته

المطلب الثاني: أهداف التدريب ومبادئه

المطلب الثالث: أنواع التدريب وشروطه

المبحث الثاني / خطوات التدريب وأساليبه

المطلب الأول: عناصر التدريب

المطلب الثاني: أساليب التدريب

المطلب الثالث: معوقات التدريب

المبحث الثالث / أساسيات عملية التدريب

المطلب الأول: مراحل عملية التدريب

المطلب الثاني: تصميم برنامج التدريب

المطلب الثالث: متابعة برنامج التدريب

المبحث الأول: مفهوم التدريب

المطلب الأول: تعريف التدريب وأهميته

المطلب الثاني: أهداف التدريب ومبادئه

المطلب الثالث: أنواع التدريب وشروطه

المطلب الأول: تعريف التدريب وأهميته.

يعتبر التدريب عنصر أساسيا في عملية التنمية الإدارية ومن النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية بعد إن ازداد إدراك أرباب العمل لحقيقة التدريب وأهميته في تسيير مواردها البشرية، وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء، إذ يلعب التدريب أهم الوظائف التي تساهم في تأهيل وتطوير القوة العاملة بينما يتفق مع احتياجات المنظمة.

أولاً: تعريف التدريب: مفهوم كلمة التدريب: التدريب من مصدر "درب المدرب" أي القائم بإعمال التدريب ويعني ذلك من يتخذ التدريب مهنته وفي الإدارة هو وظيفة وفي وزارة الأشغال العامة أي من يتولى هذه الوظيفة.^١

فان ذلك يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم في العمل كي يسيروا فيه ويتعود عليه، ويذكر عطوان إن كلمة "يدرب" تعني إيصال الشخص المطلوب في السلوك او لمهارة عن طريق التعليم بعناية خاصة.^٢

التعريف بالتدريب من ناحية الناحية الاصطلاح: إن للتدريب أهمية كبيرة في إعداد الكوادر البشرية، ولقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب إلا إنها متشابهة ومتباينة تنصب في قلب واحد وتتفق مع ركائز التدريب حيث تباينت في تعريفه من باحث إلى آخر

وعليه يمكن تعريف التدريب: على انه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات إنتاج الأفراد العامة في العمل.^٣ كذلك عرف التدريب بأنه منهج علمي وعملي يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية^٤

وعرف على انه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة. وتطوير معارف وخبرات واتجاهات المدربين كذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم.^٥

١ المنجد في لغة والإعلام ، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1976م، ص 217

٢ نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، 2001م، ص 210

٣ باغي ، محمد عبد الفتاح ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، ط ٣. دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠١٠، ص ٢٦

٤ عبد الباقي ، صلاح الدين ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، ٢٠٠٢م، ص ٢٠

٥ جودة، المحفوظ احمد ، إدارة الموارد البشرية ، ط ١. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ٧٤

ومن حيث تعددت تعاريف التدريب في إطار يدوي لدرجة صعوبة الاتفاق على تعريف شامل التدريب فبعضهم ينظر إليه على أنه عملية، وبعضهم على أنه نشاط أو جهد لتنمية معلومات المدرب والمهارات والاتجاهات.^١

ومن ذلك فإن التدريب هو نشاط هادف وواضح ومحدد النتائج مبني على تخطيط وتحديد اتجاهات التدريبية^٢

وفي ذلك يقول: "فريدريك تايلور " أنه بعد أن ندرس العامل ونتعرف على إمكانياته نستمر معاً كأصدقاء في محاولة للتنمية كلا مستخدم لدينا لتحقيق الاستفادة القصوى من قدراته وتدريبه لتمكينه من القيام بأعمال أكثر أهمية وربحية من تلك التي كان يؤديها في السابق.^٣ ومن ذلك يمكننا تحديد المرتكزات الأساسية للتدريب كالتالي:

- يعتبر التدريب مطلب أساسي لزيادة قدرات وفاعلية العامل
- يبدأ التدريب منذ اللحظة التي يلتحق بها الفرد في عمله في المنظمة
- يعتبر عملية مستمرة طالما بقي الفرد يعمل في المنظمة
- يركز التدريب على تحديد المعلومات والمعرفة للفرد بشكل مستمر من خلال تدريب العاملين في المنظمة، ورفع كفاياتهم وفعاليتهم تستطيع المنظمة رفع مستوى أدائها وربحيتها وتميزها في سوق العمل
- اعتبار التدريب نشاط رئيسي مستمر من ناحية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد وملازمة للتطور الوظيفي للأفراد.

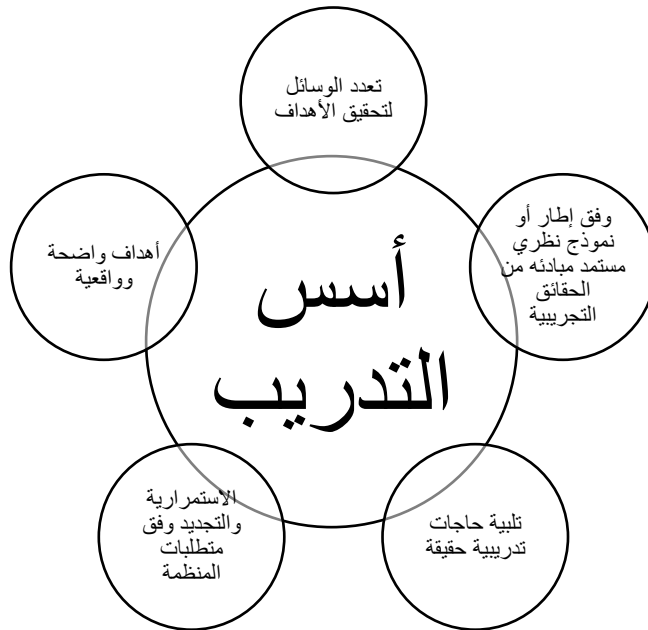
ومن خلال هذا التعريفات يمكن ان يعرف الباحث التدريب: بأنه منهج علمي اونشاط مخطط ومنظم يهدف الى اهتمام بالعنصر البشري وتزويده بالمهارات والخبرات التي قد تجعله أكثر كفاءة وفاعلية في أداء عمله.

١ حسونة ، فيصل، ادارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن ، ٢٠١١م، ص ١٣٧

٢ عاشور ، احمد صفر، ادارة الموارد البشرية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ١٩٩٧، ص ٢٣٩.

٣ جودة ، محفوظ احمد، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره

وبناء على ما تقدم يمكن تلخيص أسس التدريب في¹



الشكل رقم (١)

اعداد الباحث بالاعتماد على: حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر،

ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ٢٠١٠م، ١٤٣٠هـ، ص٣٥

ثانيا: أهمية التدريب:

إن الأهداف التي يتوخى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساسا على إزالة الضعف أو القصور

في أداء سلوك الأفراد سواء ارتباط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب.

وترجع اهمية التدريب الى المزايا العديدة التي نحصل عليها من عملية من التدريب الممثلة

فيما يلي



الشكل رقم (٢)

اعداد الباحث اعتمادا على حسن الطعاني. التدريب الإداري المعاصر (ط١ دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ٢٠١٠م) ص ٢٢

ومما سبق يتوصل الباحث الى ان أهمية التدريب تصبح ضرورة ملحة لتطوير الافراد والمنظمات على حد سواء، ولضمان تكيف الافراد مع التحديات الجديدة ومواكبة التطورات التكنولوجية والابتكارات المستمرة.

المطلب الثاني: أهداف التدريب ومبادئه

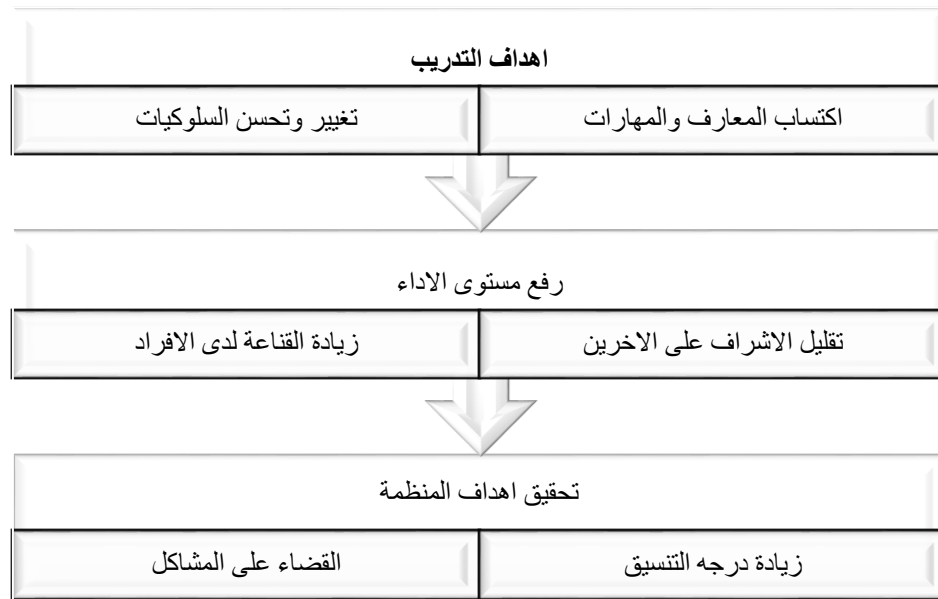
باعتبار أن التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تنمية الافراد، والارتقاء بمستويات أداءهم فانه يختلف باختلاف الهدف منه، وطبيعة العمل والمستوى الوظيفي، ومن مؤسسة إلى أخرى ومن ذلك فان هنالك تقسيمات عديدة يمكن الاعتماد عليها، وكذلك البد من توفر مبادئ للتدريب من اجل المساهمة في تقويمه وتنفيذه لضمان ضرورته عن النحو الغرض منه. بحيث توصلت البحوث الى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الاتجاهات بما يتماشى ومصلحتها.

أولاً: أهداف التدريب

فان رسالة التدريب تكمن في تحقيق الأهداف التالية:^١

١. ضمان أداء العامل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين
٢. رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة تجاه مهارتهم في أداء العمل واهتمامهم به
٣. التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطور التنظيمي من تنمية المهارات لتناسب مع متطلبات ضرورية لمنع تقادم المعلومات والمهارات وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وتكييف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية والتكنولوجية للمؤسسة.

وتختلف أهداف التدريب باختلاف نوعية العمل ونوعية المتدربين واختلاف الاحتياجات التدريبية



الشكل رقم (٣)

اعداد الباحث بالاعتماد على حسن احمد الطعاني التدريب الإداري المعاصر (ط٢دار المسيرة للنشر

والتوزيع والطباعة عمان ٢٠١٠م-١٤٣٠هـ) ص ٣

ومما سبق يتوصل الباحث الى ان الأهداف الأساسية او الرئيس للتدريب تتمثل في:

١ بيرز، كامل، أدراه الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، ٢٠٠٨م، ص ١٧٦

١. تطوير المهارات والقدرات
٢. زيادة الإنتاجية
٣. تعزيز الالتزام والولاء
٤. تحسين جودة العمل
٥. تيسير التكيف مع المتغيرات

ثانياً: مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة. ينبغي مراعاتها في جميع مراحل العملية^١

١. **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
٢. **المنطلق:** يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم حقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
٣. **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة.
٤. **حيث الموضوع.** والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
٥. **الشمول:** حيث يجب أن يشمل جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
٦. **الاستمرارية:** وهذا يعني أن على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية ترعى عملية التحول والتغيير المستمر في جميع جوانب الحياة وخاصة في أساليب العمل وأدواته كما على المنظمة أن تمهد للتحولات والتغيرات المنظرة والمتوقعة، وذلك عن طريق التدريب المستقبلي لأغراض تخطيط المسار الوظيفي.
٧. **التدرجية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا الموضوعية البسيطة، وتبقى المسؤولية على القوائم بالتدريب. ثم، ثم يتدرج التدريب بصورة مخططة إلى أكثر تعقيداً
٨. **مرونة التدريب:** يجب أن يتطور التدريب وعملياته وخاصة فيما يتعلق بالوسائل والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة

١ عساف ، عبد المعطي ، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، ط١ ، جامعه الشرق الأوسط ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩م ، ص٥٣-٥٤

وقد أضاف الباحث اثنين آخرين من المبادئ التدريب وهي:

٩. التحفيز: يجب ان يكون هناك تحفيز للمتدربين للحفاظ على دافعهم خلال فترة

التدريب

١٠. التكرار: فتنكرار مهم لتثبيت المهارات والمعلومات في الذاكرة

المطلب الثالث: أنواع التدريب وشروطه:

تعتبر هذه الخطوة مهمة في تحديد أنواع التدريب، إذ لابد أن تخضع لمعايير تتعلق بمبادئ التعلم بما ييسر عملية تحصيل الأهداف للفرد والمنظمة، بأكثر كفاءة، بمجموعة النشاطات لرفع مستوى الأداء، حيث تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة تواكب التكنولوجيا الحديثة، ومنه فقد تعددت أنواع التدريب بتعدد الأهداف الموضوعية لبرنامج التدريب ولأجل تحقيق الأهداف المرجوة فإنه يتحتم على المؤسسة ضبط مجال التدريب بشروط.

أولاً: أنواع التدريب

تنقسم أنواع التدريب إلى عدة أنواع وتختلف باختلاف المعيار المتبع في هذا التقسيم وحسب معايير محددة هناك من يصنف التدريب إلى تدريب حسب أنواع الوظائف وكذا حسب الأهداف ومنهم من يقسمه حسب الفئة المستهدفة والمكان الذي يتم فيه. بحيث تستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، حسب نشاط والإمكانيات، والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها ومن ذلك يمكن تصنيف أنواع التدريب إلى ثالث^١:

أولاً: حسب مرحلة التوظيف.

ثانياً: حسب نوع الوظائف

ثالثاً: حسب المكان

أولاً: حسب مرحلة التوظيف

١- التدريب بعد التعيين مباشرة ويشمل كل أنواع التدريب التي تتم في فترة التوظيف بدءاً من التدريب أثناء فترة التجريب أو بعدها وتشمل عملية وهدف بين الفرد من جهة وبين المهنة من جهة أخرى وتهيئة العامل للعمل في المؤسسة ويتخذ عدة أشكال منها.

١ عساف ، عبد المعطي ، تدريب وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٩

٢-برنامج توجيه الموظفين الجدد حيث يعطي الموظفون الجدد معلومات عن نظام المؤسسة وواجبات وحقوق الموظف والسلوك الوظيفي ومعلومات عن الأنظمة والقوانين التي تحكم العمل في المؤسسة المعنية^١

٢-١-التدريب أثناء العمل:

ويهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف أو أساليبها، وبما يتفق مع خطة المسار الوظيفي لهم.^٢

٣-١-التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارات

يهدف إلى تنمية مستوى معارف ومهارة العاملين حيث يتم التركيز فيها على تعريف العاملين بالأساليب المستحدثة وطرق استخدامها، ومتابعة التطورات التكنولوجية المتجددة وسبل توظيفها.^٣

١.٤ . التدريب بغرض النقل والترقية^٤:

يهدف الى تزويد العاملين بمعلومات ومهارات ضرورية لأداء اعمال تختلف عن العمل الأصلي الذي يقومون به او زيادة الاعمال، بغرض التدوير الوظيفي او الصعود في السلم الوظيفي

ثانيا: حسب نوع الوظائف^٥

حيث يتم هذا التدريب حسب نوع الوظيفة التي يستغلها العامل ويتخذ عدة أشكال وهي:

١. التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملين ويحصلون على شهادة فنية.

٢. التدريب التخصصي: يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية حيث يهتم هذا التدريب على الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص ولا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات، المتمثلة في الجانب الإداري ويشمل عددا من الأعمال مثل المحاسبة المشتريات المبيعات^٦.

١ العزاوي ، نجم عبد الله ، جواد ، عباس حسين ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، ط١ ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٦ ، ص٢٣٣

٢ الصيرفي ، عبد الفتاح ، التدريب الإداري ، المدربون والمتدربون وإساليب التدريب ، دار المنهاج ، للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٩ ، ص٣٥-٣٧

٣ الطعاني ، حسن احمد ، التدريب الإداري المعاصر ، مرجع سبق ذكره ، ص٤٥

٤ الطعاني ، حسن احمد ، التدريب مفهومه وفعاليته ، بناء البرامج التدريبية وتقييمها ، ط٣ ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٩ م ، ص٢٠

٥ حسين ، عادل محمد ، اسس قياس عملية التدريب ، دار العربي المنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ١١٢

٦ شهاب ، ابراهيم بدر ، معجما لإدارة ، ط١ ، دار اسامة للنشر ، التوزيع الأردن ، عمان ، ٢٠١١ م ، من ١٢٧

٣. التدريب الإداري: ينصب هذا التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم توجيه، اتخاذ القرارات، التنسيق والاتصال وكذلك القيادة، التحفيز وأدراه جماعات العمل^١

التدريب من ناحية الهدف هناك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها^٢

١. التدريب لتجديد المعلومات حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات

جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات المتعلقة بعمله.

٢. تدريب المهارات: ويقصد به زيادة قدرات الإداريين على أداء الأعمال معينة ورفع

كفاءتهم

٣. التدريب السلوكي: يهدف إلى تغيير أنماط السلوك ووجهات النظر والاتجاهات التي

يتبعها المديرين والموظفون في الأداء لأعمالهم، وحتى ينجح التدريب السلوكي فانه

يتطلب إلهاما بالمبادئ السلوكية التي تحكم عملية التدريب وأهمها

٤. تدريب المتدربين: ويتم ذلك بغرض إعدادهم بالقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية

مهاراتهم ورفع كفاءتهم ليتمكنوا من إيصال معلوماتهم.

كما أن التدريب عملية شخصية تقوم أساسا على توافر الرغبة أو الدافع لدى المتدرب ومن

ذلك انه لا يمكن فرض التدريب وجعله اجباريا.^٣

إن التغيير في السلوك الإنساني يتطلب تغيير العوامل الأساسية التي أنتجت هذا السلوك

كالدوافع والإدراك والاتجاهات وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعمل فيها الموظف،

كما انه لا جدوه من التدريب أن لم تصاحبه عملية التغيير لتلك العوامل.^٤

ثالثا: حسب المكان^٥

التدريب في مكان العمل: حيث يقوم هذا التدريب على فكرة التلميزة المهنية التي تعني أن

يتلقى الموظف التعليمات والتوجيهات، والحقوق والواجبات، حيث يتم وفق خطط الإدارة حيث يتم

على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة

التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها وينحصر في

المحيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها.

١ عبد الستار ، يوسف محمد ، إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم والأسس ، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٩٥

٢ حسين ، صابر ، اساسيات ادارة الموارد البشرية ، ط١ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ١٩٩٩، ص ١٦١

٣ مدحت ابو نصر ، التنمية الموارد البشرية والروابط العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر ، ٢٠٠٩م ، ص ١٢٣

٤ الصيرفي ، محمد عبد الفتاح ، التدريب الإداري، رقم ٢، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ص ٢٣٨

٥ رضوان ، المحمود احمد ، نظرية التدريب ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٤١

ثالثاً: التدريب خارج مكان العمل (المنظمة):^١

حيث يقوم هذا التدريب خارج المنظمة وله عدة مميزات تمثل في إتاحة الفرصة إلى المدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة، كما تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل برامجها التدريبية

أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة، وذلك إن كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة

يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية^٢ أ -منظمات التدريب الخاصة على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات التدريب الخاصة لتطمئن على جدية التدريب فيها، وإن تفحص سوق التدريب. ب برامج حكومية تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة) أو من خلال الغرف الخاصة في التدريب وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة

جدول (٢) يوضح أنواع التدريب حسب الوظائف^٣

يمكن أنواع التدريب على حسب الوظائف		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	حسب المكان
. توحيد الموظف الجديد . التدريب اثناء العمل . تدريب لتجديد المعرفة والمهارات . تدريب بغرض الترقية والنقل	. التدريب الفني . تدريب التخصص . التدريب الإداري	. التدريب داخل الشركة . التدريب خارج الشركة . في شركات خاص . في برامج حكومية

١ نعمات ، محمد مصطفى ، أدراه الأفراد ، وط ١ دار الابتكار للنشر والتوزيع عمان ٢٠١٦ ، ص ١٤٣

٢ نعمات ، محمد مصطفى ، أدراه الأفراد ، وط ١ دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦ ، ص ١٤٣

٣ ماهر ، احمد ، دارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٢٢٣-٣٢٢

ثانيا: شروط عملية التدريب:

يجب أن تتوفر عدد من الشروط في أي نوع من الأنواع التدريب لجعله فعال ومن أهم هذا العوامل ما يلي^١:

- ✓ أن يكون التدريب قائما على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل.
- ✓ أن يكون التدريب قائما على أساس احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات
- ✓ أن يتم تطبيق مهام ما تم تعلمه من التدريب، وان يكون هناك نظام حوافز لذلك.
- ✓ إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التدريب.
- ✓ إن ينظر للتدريب على انه نشاط مستمر^٢
- ✓ إن يكون التدريب متطور في مادته وأسلوبه وان يتم دعم ذلك من الآراء المختلفة.
- ✓ تدريب الرؤساء يجب أن يوجه تدريبهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ✓ أن يتضمن تقدير الاحتياجات التدريبية للتوصل إلى نوع ومستوى التدريبي المطلوب الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.

ومما سبق يتوصل الباحث الى ان الشروط الأساسية او الرئيس للتدريب تتمثل في:

١. تحديد الأهداف بوضوح
٢. تحليل وتقييم شامل للاحتياجات التدريبية
٣. اختيار المحتوى التدريب المناسب مع عمل كل متدرب ومع الأهداف التدريبية لكي يستطيع الفرد تطبيق ما اكتسب في العملية التدريبية
٤. توفير متدربين مؤهلين وذوي خبرة وكفاءة في المجال الذي سيتم تدريبه وإن تكون خبرتهم متجدد ومتطور لمواكبة التغيرات
٥. ملائمة بيئة التدريب

١ مرعي ، محمد مرعي ، استاذ ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ٢٦٠

٢ الطاهر ، نعيم ابراهيم ، التنمية الموارد البشرية ، اسلوب التدريب، عالم الكتب الحديث، ص ٢٥٢

وجد خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة وتوفير الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل، وتوافر الموارد المادية والمالية والبشرية وأخيراً توفر الرقابة المستمرة من أجل نجاح وجهود ونشاطات التدريب في المنظمات فلا بد من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية^١

-تبني فكرة التدريب على أنه ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير العنصر البشري يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المؤسسة واحتياجاتها الفعلية الاحتياجات الفردية للعاملين.
-أن يتم التخطيط للنشاطات التدريب بشكل مستمر باتباع الأسلوب التمويلي الذي يولي اهتماماً لكافة عناصر التدريب.

-التنوع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس إثر ونتائج التدريب بشكل مناسب^٢

اعتماد معايير محددة في خطط التدريب يستعان بها في مقارنة النتائج المحققة وفق الأهداف المنشودة

-أن يتسم التدريب بالتمويلية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المنظمة سواء من الجانب الفني والإداري والكتابي وإن تعطى الأولويات طبقاً للإمكانيات المالية وتوجيهات المنظمة للإفادة من التقييم في محاولة إدخال التعديلات بما يزيد من فعالية برامج التدريب المساهمة في التقليل من أخطاء العاملين الذي يحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال.

١ جودة ، محفوظ احمد ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص ٨٣

٢ حسين ، راوية محمد ، سلطان ، محمد سعيد ، ادارة الموارد البشرية ، ط٢ ، دار التعليمي الجامعي ، الاسكندرية، ٢٠١٤، ص ١٣٠



المبحث الثاني: خطوات التدريب وأساليبه

المطلب الأول: عناصر التدريب

المطلب الثاني: أساليب التدريب

المطلب الثالث: معوقات التدريب

المطلب الأول: خطوات التدريب

خطوات التدريب تعتبر من الوسائل التي تستخدم في العملية التدريبية بصورة متميزة وشاملة تنتج الأثر المطلوب وفق استخدامها والتفاعل الذي يحدث بين المدخلات والمخرجات لتحديد الأهداف التدريبية وتحقيقها كما إن لأساليب التدريب مزايا وعوامل تساهم في نجاح التدريب باتباع خطوات ملائمة ومتناسقة.

أولاً: عناصر نظام التدريب

ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام له مدخلات ومخرجات والمجموعة التدريبية التي يتكون كل منها من مجموعة العناصر المتكاملة والمرتبطة.

ومن أجل تطبيق العملية التدريبية ووضعها موضع التنفيذ لذا يتكون نظام التدريب من عناصر أساسية تظهر كما يلي^١:

- **المدخلات:** هي التي يتم إخضاعها لعمليات تحول فتتغير طبيعتها الأولى لتصبح مخرجات التدريب وتتمثل فيما يلي:

١- المدخلات الإنسانية وتتمثل في:

* المتدربون: بمستويات وأنماط أدائهم الفني والتفاعلي ويتطلب نجاح برنامج التدريب اختيار المتدربين على أساس موضوعية، وتدريبهم على العمل الذي يؤذونه فعلاً.

* المدربون: يتم تأهيل واختيار المدربون بحيث يكونوا على خبرة تامة بموضوع التدريب والقدرة على توصيل المعلومات بالإقناع والإحاطة الكاملة بموضوع التدريب.

* أعضاء جهاز التدريب بالمؤسسة: وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب

٢. المدخلات المادية وتتمثل في^٢:

- المعلومات: أهداف المؤسسة الفرص والقيود البيئة، برنامج التدريب وتجهيزاته

- مركز التدريب وتجهيزاته: من المهم توافر المساحة المناسبة بها ينتج مساحات داخلية كافية لقاعة التدريب للوحدات الخدمائية

- برامج التدريب: وهي البرنامج التي تصمم بمحتوى ومدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التدريبية فهي تساهم في تكامل وفعالية المدخلات ومن ثم جودة عملية التدريب

٣- **المدخلات المعنوية^٣:** وتتمركز في المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والمتدرب والعملية التدريبية ومدخلات المعلومات وأيضاً المواد التدريبية التي تعرض على المتدربين

٤- **المدخلات التكنولوجية:** والتي تتمثل في أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم

١ السكارنة ، بلال ، طريق ابداعية في التدريب ، ط١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ٢٠١١م، ص ٥٠-٥١

٢ النداوي ، عبد العزيز ، عولمة ادارة الموارد البشرية ، ط١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ٢٠٠٩م، ص ١٨٩

٣ السكارنة ، بلال ، طريق ابداعية في التدريب ، مرجع سبق ذكره، ص ٥١

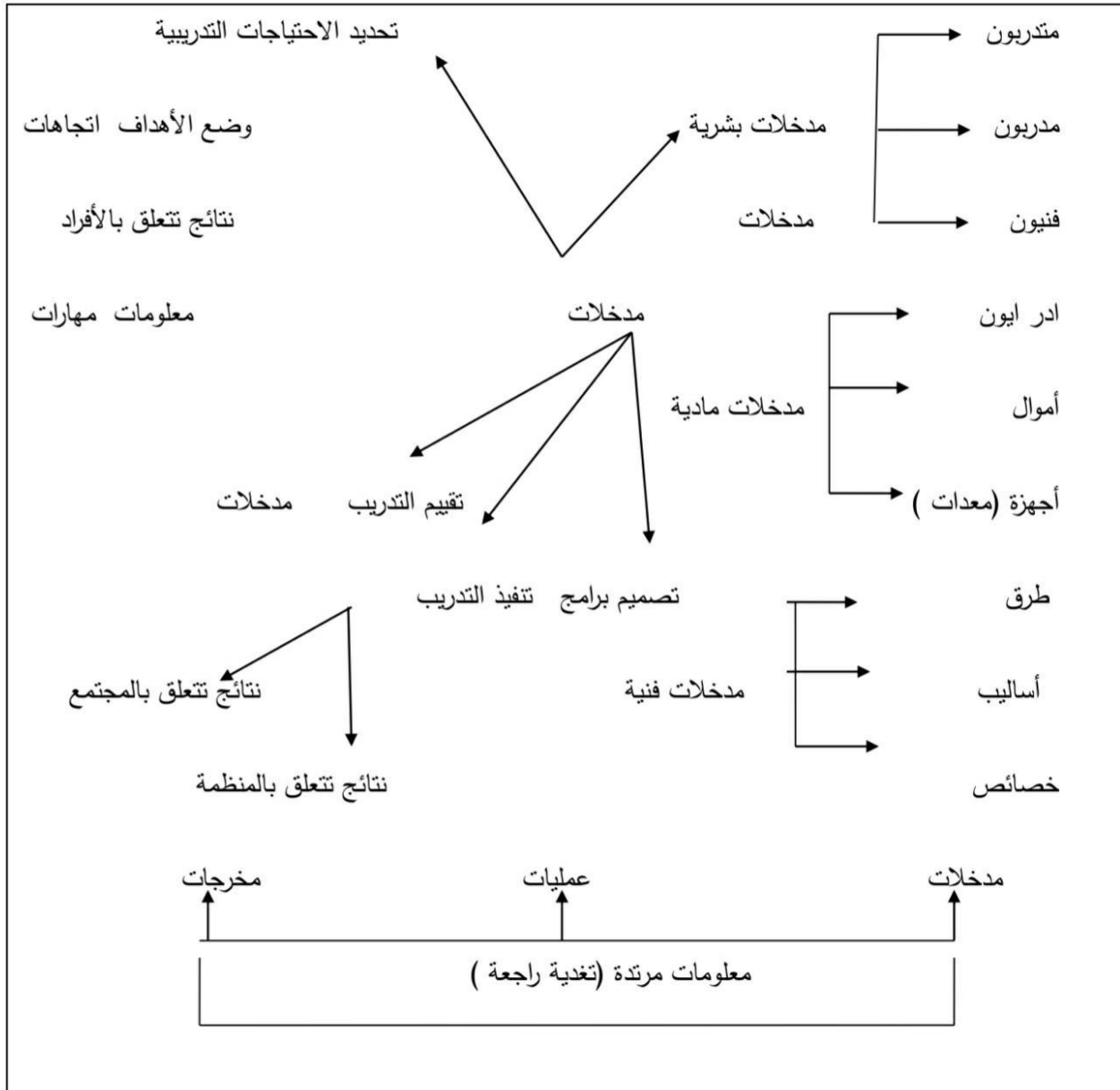
العمليات: هي عبارة عن معالجة معينة تتضمن أنشطة وإجراءات وأساليب وأدوات مختلفة لتحويل المدخلات.

المخرجات: وتشير إلى الانجازات أو نتائج عمل التدريب وتعرف بأنها الأشياء التي تعمل لمقابلة الأهداف التي يصمم النظام من أجلها وتنقسم إلى ^١

المخرجات الإنسانية: وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع أن يكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب
المخرجات المادية: وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون باكتساب خصائص جديدة وأهمها زيادة الإنتاجية كما ونوعا

المخرجات المعنوية: وتمثل مدى الرقي في معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم.

١ الصيرفي ، محمد ، التدريب الإداري ، المدربون والمتدربون وأساليب التدريب ، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٥



المصدر: بلال السكارنة: طرق إبداعية في التدريب، (ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011م، 1432هـ) ص51

شكل (٤) يوضح البيئة الداخلية والخارجية لعناصر التدريب^١

^١ السكارنة، بلال خلق، طرق إبداعية في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص٥١

المطلب الثاني: أساليب التدريب

إن أسلوب التدريب يعتبر من الوسائل التي تستخدم لنقل المادة التدريبية بصورة تنتج الأثر المطلوب ويتوقف النجاح باستخدام الأفضل وهذا لا يعني ان لا نستخدم أكثر من أسلوب في نفس الجلسة التدريبية إلا إن لكل أسلوب مزاياه ومن أهم هذا الأساليب ما يلي: ^١

-المحاضرات

تعتبر المحاضرات من الطرق التقليدية في التدريب ويكون المدرب في هذه الحالة متحكماً في طريقة التدريب المتبعة حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة من أحد الحاضرين.

-دراسة الحالات: أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب، وهي تختلف عن الطريقة السابقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض المناقشة بدلاً من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح، ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق باتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة. ^٢

-تمثيل الأدوار: يقوم بعض الأشخاص وفقاً لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث. مثلاً إذا كانت الحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتطور كل منهما كأنه في الحياة العملية ويقوم بإدراكه المقابلة على هذا الأساس

-المحاكاة: تعتبر تمارين المحاكاة من أكثر أساليب التدريبية تطوراً وفعالية وإن كانت باهظة التكاليف، وتمثيل الواقع الحقيقي لوظيفة، ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفية

-النقاش الموجه: بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة الخدمة البرنامج بتسلسل منطقي للإجابة عنها من طرف المتدربين، وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات والقناعات بأسلوب النقاش وتوجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة

١ ماهر ، احمد ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٣

٢ الكلاهد ، طاهر محمود ، التنمية وإدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة، عمان، الاردن، ٢٠٠٨، ص ٦٧-٦٨

-**المؤتمرات:** تستخدم طريقة المؤتمرات وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب، وتتضمن هذه الأساليب مزيجا من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب والإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية^١

-**العصف الذهني:** يعتمد هذا الأسلوب على قيام بعرض مشكلة معينة ويسأل الدراسيين ان يقوموا بأراءهم بصورة سريعة ودون تزايد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على ان العرض السريع للأفكار والآداب يمكنه أن يحرر الدراسيين من الجمود ويشجعهم على المشاركة ويشجع الثقة في النفوس للدارسين ويحمسهم لتدريب

وعليه فإن البرنامج التدريبية الشاملة تتضمن عادة عددا من الأساليب التدريبية المختلفة. إذ نجد إن المتدربين يحضرون ورشات تدريب بهدف تدريبهم على المجالات عدة منها: حل المشكلات اتخاذ القرارات وتحسين أدائهم بوسائل وأساليب تدريبية متباينة ومتعددة^٢

المطلب الثالث: معوقات التدريب:

ان من الأمور الواجب تحملها هو انه لا يخلو اي نشاط تدريبي او ادراي داخل المؤسسات من بعض المعوقات والصعوبات التي تواجه وتحد من كفاءته وباعتبار التدريب أحد الأنشطة التي تمارسها المؤسسات على اختلاف مستوياتها فانه كذلك يواجه بعدد من المشكلات التي تحد من كفاءته.

-كما إن نجاح عملية التدريب يعتمد على وجود قائمين قادرين على إعداد البرنامج التدريبية وتهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الأهداف لان الهدف من الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بها يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فان هناك العديد من الأسباب الفشل الدورة التدريبية ومن بينها كما يلي^٣ :

١. **الدورة التدريبية لا علة لها بالعمل:** كثيرا من الدورات التدريبية يعد من مجرد استهلاك

ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية

٢. **الدورة التدريبية نظرية جدا:** قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب

ولكنه ليس لديه خبرة عملية في موضوع التدريب وبالتالي لا يستطيع تنمية المهارات لذا المتدربين

١ عويضة ، محمد ، علم النفس الاجتماعي ، دار الكتب بيروت، لبنان، ١٩٩٧، ص ٥٦

٢ ماهر ، احمد ، ادارة المواد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤

٣ عادل ، محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية ، كتب علمية، القاهرة ٢٠٠٣م، من ٢٨٨

٣. **المتدربين تم اختيارهم حسب المدير:** وليس حسب حاجة العمل العقلية^١: البعض يعتبر الدورة التدريبية بمثابة الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي نجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها
٤. **المادة التدريبية سيئة:** كثير من المديرين يحاول استغلال المادة التدريبية التي لا يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين يستخدم المادة التدريبية التي لا تناسب هيئة العمل قد تكون منقولة من واقع آخر وبيئة مختلفة قد لا تصلح للمدرب ولا للمتدربين
٥. **المتدربون ليس لديهم رغبة في التعليم:** لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب
٦. **بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه** هذه آفة، حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد بيئة العمل ترفض أو لا يسمح له باستخدام هذه المهارات.

١ عبد الجليل ، مصطفى ، معوقات التدريب العاملين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها ، محافظة غزة ، رسالة ماجستير ، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية فلسطين، ٢٠٠٨م، ص ٦٩

٢ تيسير ، محمد ، استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية ، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٨م، ص ١٤



المبحث الثالث: أساسيات عملية التدريب

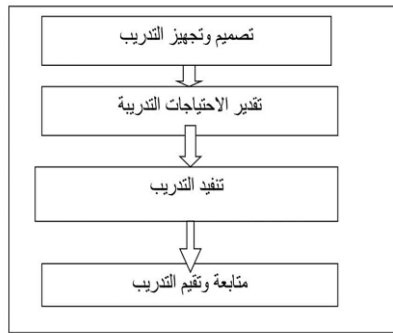
المطلب الأول: مراحل عملية التدريب

المطلب الثاني: تصميم برنامج التدريب

المطلب الثالث: متابعة برنامج التدريب

يتمثل الهدف الرئيسي والمساهم والسليم للتدريب في زيادة فعالية وجودة مراحل عمليات التدريب وزيادة قدرات الأفراد وتحقيق استمرارية المنظمة ولتحقيق هذا الهدف النهائي للتدريب يفترض أن تحدد الاحتياجات الفعلية للموظفين وفقاً لأهداف واستراتيجيات المؤسسة ويتحقق ببرنامج تدريبي صمم بطريقة علمية صحيحة وفقاً لتلك الاحتياجات يقدم من طرف مدربين أكفاء باستخدام وسائل متطورة وعلمية حيث تعتبر العملية التدريبية هي إحدى مجموعة الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة وتتم دورة الحياة التدريب في أربع مراحل هي^١:

يوضح الشكل رقم (٥) المراحل الأربعة لعملية التدريب



المصدر: نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، ص 25

المطلب الأول: المراحل التي تمر بها دورة التدريب:

أن تحديد المراحل التدريبية يمثل العنصر الأساسي في نجاح العملية التدريبية ومن أكثر المسلمات قبولاً في أواسط عملية التدريب وتمثل المراحل التدريبية المدخلات الأساسية للنظام التدريبي ولكي يكتسب التدريب الفاعلية المنشودة يتحتم أن يسبق بنشاط علمي هادف يعتمد الدراسة العلمية والعملية من أجل الكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية بغرض تصميم البرنامج والدورات التدريبية اللاحقة.

أولاً: تقدير الاحتياجات التدريبية^٢

الاحتياج التدريبي: هو العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات وضع الخطط بشأن تلبية هذا الاحتياجات للمستوى الذي يتعين رفع المتدرب إليه من خلال عملية التدريب ليباشر اختصاصه وواجباته الوظيفية على أحسن أداء، فمنهم من يعتمد على القيام بالتالي^٣

- دراسة وتحليل تقرير الكفاية لدورية للعاملين من ناحية الضعف والقوة في الأداء
- مراجعة تحليل وتوظيف الوظائف للوقوف على الوجبات والمسؤوليات الواجب أدائها
- إجراء مراجعة تفصيلية تحليل لواقع المنظمات لتحديد مدى فعالية وكفاية المنظمات

١ الطاهر ، نعيم إبراهيم ، التنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥

٢ المبيضين ، صفوان احمد ، عايض بن شافعي الأكليبي، التخطيط في الموارد البشرية ، د، ط، دار اليازوي، عمان، الاردن، ص

٣ حسين ، يونس كمال ، التدريب وتنمية الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مركز الاستشارات والخدمات الاجتماعية، ٢٠٠٥، ص ١٣٧

- وضع معايير الأداء وتقويم الأداء الفعلي للعاملين بالاشتراك مع المشرفين عليهم ولعملية تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية كبيرة نلخصها في نقاط التالية^١

تعد العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال الموكلة إليهم تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي والمؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة والمناسبة والعامل الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول للتدريب ويتطلب تحديد الأنشطة في أي مؤسسة وفقا لثلاث مستويات.^٢

١- التحليل التنظيمي على مستوى المنظمة: يقصد بتحليل المنظمة دراسة الأوضاع التنظيمية والأنماط الإدارية لتحديد مواطن الحاجة إلى التدريب داخل التنظيم ويتم التحليل على هذا المستوى من خلال ما يلي

الفهم الواضح لأهداف المؤسسة تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها، دراسة تركيب القوى العاملة للمؤسسة.

٢- تحديد دراسة التطور والتغير في نشاط المؤسسة وحجم العمل من خلال:

أ- تحليل الوظيفة ويتطلب تحليل الوظيفة القيام بالإعمال التالية.

تحديد الأداء الوظيفي المطلوب للتعرف على النقائص في الأداء والتي يمكن التغلب عليها من خلال التدريب تحديد معايير الأداء بتحديد المقاييس والمؤشرات المستخدمة لتحديد مدى تناسب وجودة الأداء في ضوء هذه المعايير والتعرف على المسؤوليات والمهام بهدف التركيز على الوظائف المناسبة وتجزئتها إلى مهام التي تحقق الأداء الوظيفي المطلوب.

ب- تحليل الفرد تعتبر من أهم الخطوات في تحديد الاحتياجات التدريبية وتتم هذه الخطوة بدراسة الأفراد ويتم ذلك^٣

٣- الخصائص الشخصية تصنف حسب السن والجنس والقدرات والاستعداد للتعليم والتدريب والطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله والرغبة

- الجوانب السلوكية ويكون التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث مستويات التحصيل والانجاز ومدى تفعله مع الآخرين ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء

١ الطعاني ، حسن احمد ، التدريب الإداري المعاصر ، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤

٢ زايد ، عادل محمد ، أدراه الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠٣

٣ برير ، كامل ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٧

ثانياً: تخطيط المنهج:^١

بحيث يجب أن يكون تخطيط المنهاج واقعي وموضوعياً حتى يتمكن المتدرب من الوصول إلى الأهداف، ويظهر أن الهدف الأساسي من المنهج هو تحقيق الغاية من هذا الفراغ بين موقف المتدرب عند بدء التدريب وما يرجوا أن يكون عليه موقفه عند نهايته، لذا يعتبر المنهج التدريبي هو الوسيلة التي تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية. ولذلك يجب أن تأخذ عدة اعتبارات أهمها^٢

- أن يرتبط المنهج بالجوانب الحضارية، حيث يهدف إلى تحقيق الربط بين التدريب والبيئة
- أن تأخذ المناهج الأهداف العامة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتعتبر الاتجاهات واكتساب عادات عمل أفضل، وتساهم حركة التغير الاجتماعي والتكنولوجي المتزايد السرعة كما يجب أن يكون المتدرب مقتنعاً بقيمة ما يفعله ولديه القدر الكافي من المادة العلمية والخبرة ونقل وتوصل المعلومات إلى الآخرين. حيث أنه يعتبر مصدر غير مباشر للتنمية وقوة حسنة لها أثرها على المجموعات التي يعمل معها

المطلب الثاني تصميم ومتابعة برنامج التدريب

إن تصميم برنامج التدريب من العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات علمية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات والمهارات وتعد من أهم المراحل وذلك من خلال تنفيذ البرنامج التدريبي التي يبدأ فيها التدريب الفعلي والذي يحدث فيه التفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب ثم مرحلة متابعة وتقويم البرنامج التدريبي والتي يتم الوقوف على سير البرنامج والتأكد من حسن سير البرنامج والعملية التدريبية والتعرف على الأخطاء وإيجاد حلول لها في حينها وتبقى عملية المتابعة قائمة حتى نهاية البرنامج التدريبي

أولاً: تصميم البرنامج التدريبي يتضمن ما يلي^٣ : إن مرحلة تصميم برنامج التدريب يتكون من عدة عناصر

عنوان البرنامج التدريبي:

أهداف البرنامج وأهميته وموضوعاته أو مادته العلمية

- الفئة المستهدفة من التدريب

١ داود، علي سعد محمد ، العامري ، محمد الرئيس ، موسوعة التدريب في التنمية الإدارية وإدارة الموارد البشرية ، رقم ٢، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية ، ٢٠١٣، ص ٨١

٣ داود ، علي سعد محمد ، العامري ، محمد الرئيس ، مرجع سبق ذكره ، رقم ١٣، ص ٨٠-٨١

- الجوانب الإدارية والمالية لبرنامج التدريب

- الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج وخطة وإجراءات تقييم البرنامج

ومن أجل أن تتجح عملية تصميم البرامج التدريبية في المنظمة لابد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيههم وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى وبناء على ذلك نصل إلى تصميم البرنامج تدريبي يعتمد في دقة مضمونه ووضوح أهدافه

ثانيا: تنفيذ برنامج التدريب^١

يتم تنفيذ البرنامج التدريبي مع التركيز على تحقيق أهداف البرنامج، وعلى المشاركة الإيجابية للمتدربين، وجمع الملاحظات الايجابية والسلبية على البرنامج ملء الاستبانة الخاصة بالبرنامج التدريبي وتعني عملية تنفيذ التدريب وضع الفعاليات التدريبية والبرنامج التدريبي إحداث الأثر التدريبي (التعلم، واكتساب المهارات) عن طريق نقل المعلومات والمهارات وتعزيز الاتجاهات المخطط لها من خلال مدرب أو أكثر باستعمال الأساليب التدريبية المختلفة من مساعدات وأهداف ومحتويات محددة^٢.

المطلب الثالث: متابعة وتقييم التدريبي

يرتبط التدريب أساس بالأداء ويقوم التدريب بناء على نتائج التي تظهر على الموظف وبيئة العمل والمنظمة، مما يتطلب يركز على مراحل متابعة وتقييم التدريب ويتم ذلك باستخدام مزيج من الأساليب والطرق حيث يوجد العديد من الأساليب التدريب وستعرض إلى بعضها مع ذكر بعض المزايا والمراحل الهامة في العملية التدريبية.

أولاً: متابعة التدريب

١- متابعة التدريب^٣: تعرف بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذ لإزالة أي معوقات قد نعترض تحقيق الهدف وقد يكون التداخل أحيانا للتعديل أو التطوير في الإجراءات التنفيذية

٢- تقييم التدريب: هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرنامج المقبلة

٣- أهداف متابعة وتقييم التدريب^٤

١ العزاوي ، نجم ، التدريب الإداري ، دار البازوري، عمان، ٢٠٠٦ م ، ص ٢٧

٢ نصر الله ، حنا ، الإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١٩-٢٢٠

٣ الندوي ، عبد العزيز ، استراتيجية عولمة إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٩

٤ توفيق ، محمد الرحمان ، مهارات اخصائي التدريب ، ط١، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك، الجيزة، مصر، ٢٠١٥ م ، ص ١٥٤

التأكد من نجاح البرنامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من ناحية التخطيط أو التنفيذ معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب

٤- مرحلة متابعة وتقييم المتدربين بحيث تتم على مراحل وهي^١ :

تقيم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي للتأكد من أن البرنامج فعلا يتوفر على الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج

٥- متابعة وتقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي الهدف هو ملاحظة المتدربين وسلوكهم ومدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء ومتابعة المتدربين بعد التدريب، وذلك من خلال معرفة مدى التطبيق العملي لها وما تلقوه من تدريب سابق معرفة الاحتياجات المستقبلية.

ثانيا: طرق تقييم التدريب:

ومن الأساليب التي يمكن تقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ما يلي:^٢

الامتحانات: نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج المتدربين، استبيان الأداء بواسطة رؤساء عمل المتدرب تقارير تقييم الأداء

أن هناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى القيام بعملية التقييم نذكر منها^٣ :

تنقسم أساليب المستخدمة في تقييم البرنامج التدريبية بشكل عام إلى مجموعتين:

الأولى داخلية تتعلق بقياس محتوى التدريب وأسابيحه والعمليات المستخدمة أثناء انعقاد الدورات

والثانية معايير خارجية تتعلق بالسلوك الوظيفي: وتتمثل في آثار التدريب على مستوى الأداء للمتدرب بعد الانتهاء من مدة التدريب والتعاقد بالعمل.

حيث تشمل ما يلي^٤

*قياس درجة التغيير في السلوكيات التأكد من أن المتدرب استخدم السلوكيات التي تدرب عليها في مواقع العمل يتم ذلك بعد فترة من بعد التدريب أي بعد انتهاء البرنامج

*قياس النتائج التي تأثرت بالتدريب في مؤشرات الإنتاج في مؤشرات إنتاج في المنظمة بعد انتهاء التدريب بوقت كاف ومقارنتها بالمؤشرات قبل التدريب

١ سليمان ، صالح ، تقنية تدريب الموارد البشرية ، دارإثراء ، للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٧م، ص ١٩٦

٢ توفيق ، عبد الرحمن ، مهارات اخصائي التدريب، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٤

٣ سليمان ، صالح ، تقنية تدريب الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٦

٤ سليمان ، صالح ، تقنية تدريب الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٦

خلاصة الفصل

يعد التدريب عملية حيوية تهدف إلى تطوير المهارات والمعرفة لدى الأفراد، مما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. يُعتبر التدريب استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري، حيث يساهم في تعزيز الإنتاجية وزيادة جودة العمل. من خلال توفير بيئة تعليمية منظمة، يُمكن للأفراد اكتساب المهارات اللازمة لمواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل المتغيرة.

تتجلى أهمية التدريب في عدة جوانب، حيث يعزز من قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والأساليب الجديدة، مما يعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على المنافسة. كما يساهم التدريب في تعزيز روح الولاء والانتماء لدى الموظفين، حيث يشعرون بالتقدير عندما يستثمر أصحاب العمل في تطويرهم.

تتعدد أهداف التدريب، فهي تتراوح بين تطوير المهارات الفنية والإدارية، تحسين مهارات التواصل، وتنمية التفكير النقدي، وصولاً إلى تعزيز الابتكار. هذه الأهداف تُساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعكس أهمية التدريب كأداة لتطوير الأفراد وتحقيق النجاح المؤسسي.

تمر عملية التدريب بعدة مراحل، تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذه، وأخيرًا تقييم فعاليته. يتطلب كل مرحلة من هذه المراحل تفاعلًا وثيقًا بين المدربين والمشاركين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

تتكون عناصر التدريب من المدربين، المشاركين، المحتوى التدريبي، والبيئة التدريبية. يجب أن يكون المدربون مؤهلين وذوي خبرة، بينما يجب أن يكون المحتوى ذا صلة وملائمًا للاحتياجات المحددة. كما أن توفير بيئة تدريبية ملائمة يساهم في تعزيز تجربة التعلم.

تنقسم أنواع التدريب إلى عدة فئات، مثل التدريب الفني، الإداري، على السلامة، والتحفيزي. كل نوع يركز على مجالات معينة تلبي احتياجات الأفراد والمؤسسات، مما يعكس التنوع في أساليب التدريب وأهدافه.

بناءً على ما سبق، يتضح أن التدريب ليس مجرد نشاط عابر، بل هو عملية مستمرة تتطلب التخطيط والتنفيذ والتقييم لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، مما يساهم في تطوير الأفراد ونجاح المؤسسات في عالم متغير.

الفصل الثالث

المبحث الأول/ مفهوم الأداء

المطلب الأول: تعريف الأداء وخصائصه

المطلب الثاني: أنواع الاداء وعناصره

المطلب الثالث: محددات ومعايير الاداء

المبحث الثاني / مفهوم تقييم الأداء

المطلب الأول: تعريف تقييم الاداء

المطلب الثاني: اهداف تقييم الأداء وعناصره

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء ومعيقاته

المبحث الثالث / اساسيات تحسين أداء العاملين

المطلب الأول: أهمية تحسين أداء العاملين

المطلب الثاني: مجالات تحسين أداء العاملين

المطلب الثالث: مقومات تحسين أداء العاملين



المطلب الأول: تعريف الأداء وخصائصه

يعتبر الأداء من المفاهيم الأساسية في العديد من المجالات ' سواء في العمل او التعليم او الرياضة. يشير الأداء الى كيفية تنفيذ الافراد او المجموعة المهام المطلوبة منهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف المحددة.

أولاً: تعريف الأداء

يعرف الأداء من الناحية اللغوية، بأنه (أدى) الشيء قام به أي (تأدى): أنجز، (الأداء)، ومصدره. التأدية، أي قضاؤه فهو يعني درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ^١.

لفظ الأداء من الناحية الاصطلاحية هو الإتيان بالمطلوب في وقته المختص، في مقابل القضاء الذي هو اصطلاح خاص بهم، وهو أيضا الإتيان بالفعل المطلوب خارج وقته المختص، لتدارك ما بقي من مصلحة الفعل بعد فوات مصلحة الوقت ^٢.

كما يعبر عن الأداء بأنه الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام التي تسيير إلى درجة التحقيق المكونة لوظيفة الأفراد ^٣.

وعليه يعرف: "الأداء على تأدية عمل وانجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة" ^٤.

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهارات بها يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

فسيعرف كذلك الأداء على انه "جهود تنفيذ الموظف لإعماله ومسؤولياته التي تكفله به المؤسسة او الجهة التي ترتبط بها الوظيفة" ^٥.

ويشير أيضا الأداء على انه الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل من الأعمال كما انه يشمل القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة وهو نشاط

١ المعجم الوحيد ١٩٩٤ م ص ١٠

٢ الموسوعة الفقهية، ج ٨، ص ٩

٣ سلطان، محمود سعيد النور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، ٢٠٠٣م، ص ٢١٨

٤ سليمان، حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، مصر، ١٩٩٠م، ص ٢٨

٥ فليح، فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في أدراه المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ٢٠٠٩م ١٤٢٩هـ،

يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخطط له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة^١

ويمكننا القول بأنه أداة أساسية ذات صلة بجميع المستويات، حيث توفر رسالة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال الربط والتوفيق بين الفريق والأهداف والنتائج كما توفر وسيلة للتعرف على كفاءة الأداء وإدارته نحو الأداء المرغوب.^٢

ومن ذلك نستنتج أن الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة والمخرجات وتسطير الأهداف الذي يسعى النظام إلى تحقيقها وهو يعكس كل من الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك ومن ذلك فان الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج المطلوبة أو المسطرة.

ويمكن تعريف الأداء من وجهة نظر الباحث: بأنه القدرة على تنفيذ الافراد او الفرق او الأنظمة لمهام معينة وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية مع الحفاظ على جودة النتائج وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا إن هناك عوامل تجمع هذه المفاهيم، وهي كما يلي.^٣

- (١) الموظف: وما يملكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل
 - (٢) الوظيفة: وما تتصف من متطلبات وتحديات وما تقدمه للفرد من عمل وترقيات
 - (٣) الموقف: هو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وصولا إلى كفاءة الأداء
- ثانيا: مكونات الأداء**

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بفعالية وكفاءة مدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة ومن ذلك^٤.

١ - **الكفاءة:** يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد سواء كانت هذه الموارد بشرية، مادية مالية معلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي الضياع لموارد المؤسسة المختلفة بأنواعها.

١ بومخم، عبد الفتاح ، تسيير الموارد البشرية ، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدي، عين ميلة ، الجزائر ، للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠١١م، ص ١٨٣

٢ توفيق ، عبد الرحمان، منهج النظم ، اساليب نظم تقييم الأداء ، ط٣ ، مركز الخبرات المهنية الإدارية، بمصر، ٢٠٠٣م، ص ٢٠

٣ عبد الله ، ابراهيم، الإدارة المفاهيم الأسس المهام ، دار العلوم للطباعة والنشر ، بالرياض ١٩٨٣، ص ٣٥٠

٤ عبد الله ، ابراهيم، الإدارة المفاهيم الأسس المهام ، دار العلوم للطباعة والنشر ، بالرياض ١٩٨٣، ص ٣٥٠

فالمدير الكفاء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسة بسياسة الحزم والحكمة.

فالكفاءة^١: هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتعني كذلك تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وإن تكون المنظمة كفؤا يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.

٢ - **الفعالية**^٢: تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد ومن أمثلة هذه الأهداف، نجد تحقيق أقصى ربح التوسع في الأسواق، رضا العاملين

وتعني الفاعلية^٣: تعتبر بأنها القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة المتاحة، كما تعرف دائرة المعارف الفاعلية بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة".

٣ - **الإنتاجية**^٤: يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام اقل موارد ممكنة يعني مشروع كفاء وإذا تحقق الاثنين معا (الفعالية والكفاءة فإن المشروع منتج فالإنتاجية هي بمثابة لقياس الكفاءة، وتعرف بأنها نسبة المخرجات الناتجة إلى المدخلات، لذلك فإن الفعالية والكفاءة هي أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة.

٤ - **الأهداف**^٥: وهي يجب أن تتضمن الخطة الناجحة قائمة من الأهداف حيث تكون بمثابة حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، تكون هذه الأهداف استراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسس

ويمكن القول إن الأداء هو القدرة على أنجاز الأعمال المحددة وترجع الكفاءة إلى الزيادة في أداء الأعمال بأكثر مهارة ومثابرة وتطوير بينما الفعالية تعني أداء الأعمال بأقصى تميز وفعالية وتأثير والدقة والسرعة والكل يسعى إلى تحقيق أكبر إشباع سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسة والمؤسسة المستقرة هي التي تحول بأكثر جهد إلى المحافظة والبحث والتركيز على هذه العوامل التي تدل على وجود اهتمام بالموارد البشري والسعي إلى إيجاد الفرص للجمع بين هذه العوامل وإظهار أهميتها في دورة حياة المنظمة.

١ عبدالله ، ابراهيم ، الإدارة المفاهيم الأسس المهام ، دار العلوم للطباعة والنشر ، بالرياض ١٩٨٣ ، ص ٣٥٠

٢ المجلة ، جامعة الأزهر ، بغزة سلسلة العلوم الإنسانية ، ٢٠١٠م ، المجلد ١٢ ، العدد ٢

٣ الهيثي ، خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٠م ، ص ٢٠٠

٤ ماهر ، احمد، اقتصاديات الإدارة ، د ط ، ١ الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، بدون سنة نشر، ص ٩٤

صبرونطي ، سعد نايف، الإدارة أساسيات أدراه الاعمال ، ط ١ دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ٢٠٠٠م ، ص ٣٠

المطلب الثاني: أنواع الأداء وعناصره.

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في تصنيفه حيث تمثل العناصر إحدى الوظائف التي يمكن من خلالها تحديد الجوانب المستوى الأداء والسعي لاختيار المعيار الذي يمكن الاعتماد عليه في تصنيف مستويات الأداء.

أولاً: أنواع الأداء.

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح أشكال اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما إن الأداء يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف الأهداف واستعمالها في الأداء كمعايير الشمولية الأجل والطبيعة.

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية ويمكن تقسيم الأداء إلى^١:
أ- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

ب- **الأداء الجزئي^٢:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وتنقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق.

ت- تصنيف حسب الطبيعة^٣:

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية. فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي اجتماعي سياسي، تقني.

١ شواي ، أحمد محمد ، الادارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه ، مجلة جامعة بابل ، العراق ، المجلد ٢٤ ، الاصدار ٤ ، ص ٣٩١

٢ العزاوي، نجم عبد الله ، جواد ، عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، ط١ ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، ٢٠١٦ م،

ص ٤٦٧

٣ العزاوي ، نجم عبد الله، جواد ، عباس حسين ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، ط١ ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، ٢٠١٦ م،

ص ٤٦٧

وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين^١ " لا يمكن للمؤسسة إن تحسن صورتها. بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج".

إذا بناءً على التناسق بين الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأنه الهدف الاقتصادي يدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها.

أما الأهداف الاجتماعية، فإن تحقيقها يحين بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن " الاجتماع مشروط بالاقتصاد " وبذلك يتلاءم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر من مستوى النوعين معاً.

والى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهداف، كان ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة لها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها يخلق أنماط استهلاكية جديدة.

ثانياً: عناصر الأداء

للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال دون ذكر بعض منها، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين بحيث تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منه بشكل جيد وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحد دون أخرى وإلا يتم تجاهلها تماماً بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في أن واحد. ومن ذلك نجد^٢:

١ - **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

٢ - **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

١ العزاوي ، نجم عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، ط١ ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، ٢٠١٦ م،

٢ حسن ، زويلف مهدي، أدراه الافراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، ٢٠٠٣ م، ص ١٨٨

٣- **كمية العمل المنجز**^١: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدر سرعة الانجاز.

٤- **المثابرة والوثوق**: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية للعمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

يضيف بعض الكتب إلى إن هناك أربع عناصر للأداء تتمثل في^٢:

٥- **كفايات الموظف**: أي ما لديه من معلومات ومهارات وإنجازات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

٦- **متطلبات العمل (الوظيفة)**: وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمعارف والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

٧- **بيئة التنظيم**: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية).

وعملية إدارة الأداء تهدف إلى التوصل إلى فهم واضح بخصوص واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف أدائها وكيف يساهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة وكذا عملية إنقار العمل وكيفية المحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه وتطويره للأفضل فيما يخص كل من الموظف والمشرف

ومعرفة والوقوف على العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها واستخدام الوسائل والإمكانيات التي توفرها لهم عمليات الإدارة وتحديد السلوك والنتائج المطلوبة من كل عضو في المنظمة سواء العاملين أو المشرفين بما يحقق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

المطلب الثالث: محددات ومعايير الأداء ونتائجه.

يعتبر الأداء من أهم الأساليب المنهجية في قياس تحسين أداء العاملين كما تمثل القوى البشرية مقومات نجاح المنظمة، بحيث تهدف إلى تحديد الأنشطة والاستراتيجية العامة للمنظمة. ولعملية قياسه بشكل صحيح.

١ عكاشة ، اسعد احمد محمد، الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين ، ٢٠٠٨ م ، ص

٢ حريشة ، حسين محمد، أدراه الجودة الشاملة والاداء الوظيفي ، ط١، دارجليل الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١ م ، ٩٣

أولاً: محددات الأداء (الأداء الوظيفي): هو الانجاز الأمثل لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات إدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن إن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة لكل من^١:

١- الجهد ٢ - القدرات ٣- إدراك الدور (المهام)

(١) **الجهد:** حيث يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة والنشاطات الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

(٢) **القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وهذه القدرات تعبر عن الانجازات والمجهودات المبذولة والمتوفرة وتكتسي بالنمو والتطوير والتعديل والاستقرار كي تزيد من تجديد للأداء وعدم الشعور بالنقص عبر فترة زمنية قصيرة.

(٣) **إدراك الدور أو المهمة^٢:** إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور . ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء ولذلك يجب إدراك الدور الذي يسعى الأفراد من اجل تنمية أدائهم وإبراز دورهم بالشكل الذي يتناسب وإمكانياتهم

(٤) **الوظيفة^٣:** كل يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة وما ينظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبع القدرات وإمكانياته العملية والجسمية بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

(٥) **البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من الآلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة وتنظيم التحفيز والردع وأيضا نظام الاتصال الداخلي.

(٦) **المحيط الخارجي:** بحيث للمحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمة مثلا الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى وأيضا مكانة المؤسسة وصومعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات كل هذه العناصر تؤثر على أداء المؤسسة.

١ حسن، راوية ، سلطان ، محمد سعيد ، أدراه الموارد البشرية ، التنمية المدربين، تقييم الأداء، المتغيرات البيئية، ودار التعليم الجامعي، مصر ، ص ٢٠١-٢٠٢

٢ محمد ، عبد المحسن توفيق، القيم الاداء ، دار النهضة العربية ، القاهرة، ١٩٩٨ م، ص ٣٠

٣ محمد ، جاد الرب سيد ، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء ، مدخل استراتيجي لتحسين المستمر والتميز التنافسي ، دار النهضة العربية للتوزيع والنشر، مصر، ٢٠٠٩

م، ص ٥٠٣

(٧) **الدافعية الفردية**^١: وهي التي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله واتجاهاته.

٨ **القدرة لدى الفرد على أداء العمل**: وهي القدرة التي يمكن تحصيلها عن طريق التعليم و التدريب واكتشاف الخبرة والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل

ثانياً: تخطيط الأداء

تمثل إدارة الأداء أهم عناصر القوة البشرية، وتمثل القوة العاملة في اي منظمة وإحدى مقومات نجاح المنظمة حيث تعتبر مرحلة تخطيط الاداء بمثابة حجر الأساس في منظومة الإدارة. ويشمل تخطيط الأداء على توفير الأسس الآتية ^٢:

-تحديد المدخلات المطلوبة لتنفيذ الأداء وتمثيل المدخلات في الموارد المالية المطلوبة، العمالة، والمهارات المطلوبة لتنفيذ الأهداف.

-الأنشطة والتي تتمثل في المهام والأفعال التي تؤدي إلى تحقيق المدرجات، والنتائج المرتبة عن ذلك تحديد المهام والمسؤوليات الهامة للوظيفة.

بحيث يوجد نوعان من المهام:^٣

أولاً: مهام ملموسة، مثل مراجعة عدد معين من القوانين أو استقبال عدد من المكالمات.
ثانياً: مهام غير ملموسة لا يمكن قياسها كمياً مما يمكن قياسها عن طريق الملاحظة، مثل تصرفات العاملين، تعاون العاملين مع العملاء، ويتم ذلك عن طريق تحديد المعايير المبينة على الملاحظة
-تحديد المهام: وذلك بتقسيم المشاريع الكبيرة إلى عدة مهام محددة، مع تحديد جدول زمني لكل مهمة، ومدى تحقيق المهام في الجدول الزمني المطلوب بحيث يجب أن تتكون خطة عمل العاملين من عنصرين أساسيين هما: الخطط التنفيذية وكذا رسم الأهداف لتسييرها على النحو الذي يشمل جميع العناصر المدروسة لتنفيذ ذلك من خلال:

تترجم الخطط التنفيذية للإدارات إلى خطط عمل للعاملين والمتمثلة في عناصر الأداء ومعايير الأداء ويتم ترجمة الأهداف إلى خطط تنفيذية للإدارات، وكذا ترجمة الخطط التنفيذية إلى تخطيط الأداء للعاملين.

١ محمد ، عوض الله محمد علي، دور التدريب في اداء العاملين ، دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، فرع كوستي، منكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير

في أدراه الأعمال ، جامعة الإمام المهدي، ٢٠١٧، ص ٦١

٢ عبد الرحمان ، سلوى عمر، الادارة بالأداء ، كمدخل لتقييم العاملين ، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع ، الجزائر، ٢٠١٥ ، المنظمة العربية للتنمية، الادارة جامعة الدول

العربية ، مصر ، القاهرة، ص٥٠-٤٩

٣ عبد الرؤوف ، فيصل، تكنولوجيا الأداء البشري ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٢-٦٣

ثانياً: أساسيات معيار الأداء :

يضع ميشيل" اليو. " عدة إرشادات لتطوير معايير استراتيجية للأداء تتمثل تلك الإرشادات في^١:

يجب أن تتركز المعايير على الجوانب الهامة للأداء، مثل الاهتمام بالأهداف الرئيسية للتنظيم. وتحقيق الربحية وإرضاء المعاملين وأيضاً تطوير معايير تتوافق مع معايير أصحاب المصالح ويظهر ذلك من عمليات وأنشطة تتوافق ومتطلبات أصحاب المصالح لكيلا تتعرض مع أهداف المنظمة والعاملين وكذلك الآخرين.

-التعبير عن الأهداف الوصفية مثل (الابتكار) أو (التعلم) في صورة معايير قابلة للقياس. اختيار عدد محدود من معايير الأداء الهامة والرئيسية.

-تحقيق نوع من التوازن بين المعايير وذلك من خلال الاهتمام بالمعايير الأداء الداخلي للمنظمة وكذلك المعايير الخارجية والتي تعبر عن متابعة اتجاهات الآخرين مثل المنظمات. - تعريف الموظفين بالأداء الفعلي لهم ومقارنته بالأداء القياسي من أجل الوقوف على الانحرافات بين الاثنين وتطوير المقاييس التي تحصلت عليها المنظمة بهدف الارتقاء بها نحو الأفضل^٢.

إن المعايير الأداء أهمية في تقرير نجاح أو فشل الأداء، وخاصة عندما تكون معايير الأداء فعالة ودقيقة وصحيحة ومتنافسة مع واقع الأداء، فأنها تزيد من فرص النجاح، إن فعالية ودقة معايير الأداء هي شرط ضروري لقياس الأداء هو شرط ضروري لنجاح برنامج تنمية الأداء^٣

١ الكرخي ، مجيد ، أدراه الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٢

٢ عبد الرؤوف ، فصل ، تكنولوجيا الأداء البشري ، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، ٢٠٠١ ، ص ١١٤

٣ الكرخي ، مجيد ، أساسيات تقييم أداء العاملين ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ٢٠١٧ م، ص ٢٥

معادلات الاداء: حيث ممكن تلخيص معدلات الاداء في المعادلات التالية: (نموذج معدلات الاداء)
الجدول رقم (٣)

الأداء - القدرة على العمل × الرغبة في العمل × البيئة
القدرة على العمل - المعرفة × المهارة
الرغبة في العمل - الإنجازات × الموافق
البيئة = البيئة الداخلية × البيئة المباشرة × البيئة الخارجية

مجيد الكرخي، أساسيات تقييم أداء العاملين، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (٢٠١٧م)، ص ٢٥.



المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوافق عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية ولذلك فإن قياس كفاءة العاملين يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يقوم بها المديرون بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنظمة والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافهم ولابد أن تكون موضوعية وهادفة حتى تحت على تعبير سلوك الموظف نحو الأفضل.

أولا تعريف تقييم الأداء.

تقييم الأداء أحد الوظائف المتعرف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة
تقييم الأداء هو " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءات العاملين لإعمالهم عن فترة زمنية معينة^١

حيث يعرف الكبيسي تقييم الأداء على العملية الأداء على انه " العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات استنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستوى الأداء المتحقق. فعلا للعاملين ومقارنتيه بأدائهم السابق وبأداء قرائهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح وما ينبغي أن يتحقق "^٢.

ويعرف أيضا على انه تحديد وتعريف الفرد بكيفية أداء الوظيفة وأحيانا، عمل خطة لتحسين وتطوير إراداته وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فانه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط ولكن قد يؤثر على جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية^٣

وعليه فإن تقييم الأداء هدفه، تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية أدائه. فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى الأداء بل التأثير على مستواه مستقبلا^٤

١ داود ، على سعد محمد ، محمد الرئيس العامري ، الموسوعة التدريب في النسبية الادارة بالقدرة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٤

٢ بوخمخ ، عبد الفتاح ، تسيير الموارد البشرية ، مفاهيم الأساسية وحالات التطبيقية، المرجع سبق ذكره ، ١٨٣

٣ بوبكر ، مصطفى محمد ، الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، بلدار الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٣/٢٠٠٤ م ، ص ٣٢٨

٤ سلطان ، محمد سعيد انور ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة، مصر، ٢٠٠٣ م ، ص ٢١٩

فوائد تقييم أداء العاملين:

يقيد تقييم أداء العاملين كل من المنظمة والعاملين فيها نواحي عديدة أهمها ما يلي ^١:

تطوير الأداء: وذلك عن طريق توفير بيانات ومعلومات تتعلق بمستوى الأداء لكافة العاملين في المنظمة وتحديد أسلوب التطوير الملائمة للأداء الحالية للعاملين في المنظمة.

أولاً: **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يقيم أداء العاملين في تحديد نوعية أنشطة التدريب الملائمة في المنظمة حيث يساهم في تحديد البرامج التدريبية اللازمة لهذه الفجوة ومدى ملائمة أساسيات التدريب لتحسين أداء العاملين والوصول بها إلى مستويات الأعلى وكذا تحديد حاجة العاملين إلى البرامج التدريبية لتقوية جوانب الضعف في الأداء.

ثانياً: **اختبارات التوظيف:** يفيد تقييم أداء الموظفين في تقدير مدى صلاحية اختبارات التوظيف والوسائل والطرق التي اتبعت في إتمام هذه الاختبارات، وذلك للكشف عن وجود الضعف في نظام اختبارات التوظيف في اختيار وتعيين العاملين الذين تم اختيارهم وتعيينهم في ظل نظام الاختبار والتعيين الحالي.

ثالثاً: أهمية تقييم الأداء

تتركز تقييم أداء العاملين على ثلاث مسائل مهمة وهي على مستوى كل من المنظمة المدير والفرد

العامل كالتالي أولاً: أهميتها على مستوى المنظمة^٢

١. يجاد بيئة ملائمة من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يؤدي إلى تضاؤل شكاوى العاملين اتجاه المنظم
٢. رفع مستوى أداء العاملين وتوظيف قدرتهم بها يساعدهم على التقدم والتطور.
٣. تقييم برامج وسياسات المنظمة نتائج العملية كون نتائج العاملين يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات
٤. تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء
٥. تحديد الوظيفة الحالية المناسبة والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل.

١ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الأمنية العامة لتصميم وتطوير المناهج ، التخصص ادارة مكتبة، ادارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، ٢٢٥ ، ص

٢ الكرمي ، بعيد ، اساسيات تقييم اداء العاملين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٢

ثانياً: أهميتها على مستوى المديرين^١ :

١. تشجيع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي للأداء تابعيهم.
٢. تحفيز المديرين نحو تطوير العلاقات الجيدة مع الرؤوسين والتقرب لهم للتعرف على المشاكل والصعوبات
٣. تحديد أوجه القصور في الأداء واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب

ثالثاً: أهمية بالنسبة للموظف^٢

- (١) تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية عن طريق زيادة شعوره بالعدالة وإن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة
- (٢) تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في تأدية الأعمال والعمل على التخلص منها
- (٣) يغيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس
- (٤) يساهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمات بشكل عام
- (٥) يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يسعون إليه من ترقية وصعود في السلم الوظيفي، والحصول على المكافآت والتعويضات.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء وعناصره

إن عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة المواد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف، وذلك من أجل قياس أداء العاملين بميزات عامة وابتاع خطط مدروسة وفق الأنظمة التي تنتهجها المؤسسة والمعايير والأسس المتخذة في عملية تقييم أداء العاملين وتحليل ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم والسعي إلى تحقيق الرضي الوظيفي من خلال تقييم عادل وموضوعي المتطلبات ظروف العمل والحكم على إمكانيات النمو والتقدم في المستقبل للحكم على نجاح المؤسسة.

أولاً أهداف تقييم الأداء:

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال عملية التقييم إلى تحقيق الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة والمتمثلة في أوجه الأداء المحددة مسبقاً، حيث نعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد

١ نصر الله ، حنا ، أدراه الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٧١-١٧٠

٢ كامل ، مصطفى، إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة، ١٩٩٢م ، ص ٩٠

البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية، ويهدف تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي^١:

- *المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة أو غير ذلك من الحوافز
- *اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين كأساس يتم عليه تحديد الاحتياجات التدريبية
- *اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة وتحديد مجالات أو نطاق إبداعها
- *مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على التعلم^٢
- كيف يمكن أن يقيم الرؤساء مرء وسيهم
- المساعدة في تحديد المهام والأعمال في ضوء قدرتهم وإمكاناتهم وطاقاتهم
- المساعدة في تحديد سبل تطور الموظفين، وفي دفعهم لتطوير أنفسهم.
- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي^٣: عن طريق توكيد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد
- السياسات الإنتاجية وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.
- الاستفادة من ذلك في تحديد سياسات الأجور والمرتبات وغيرها من السياسات الأخرى ذات الصلة
- بالإدارة ويتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية والفصل ويتم استخدام تقييم الأداء في
- نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.

ثانياً: خطوات تقييم الأداء

أولاً: خطوات وضع نظام تقييم الأداء:

١. تحديد المقاييس^٤: يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح الأداة التي يتم القياس بها.
٢. اختيار طريقة القياس: لقياس الأداء يجب تحديد الطريقة التي يتم بها قياس الأداء
٣. تحديد دورية التقييم^٥: المقصود تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد يختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.
٤. علنية نتائج التقييم: الغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفاذي حصول ذلك في المستقبل

١ البدوي، عبد العزيز بدر، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرية استراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م، ص ١٩٤

٢ جودة، محفوظ احمد، أدراه الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤٥

٣ بلوط، حسن ابراهيم، إدارة الموارد البشرية، نظرية استراتيجية، ط١، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ٢٠٠٢م، ص ٣٦٥-٣٦٦

٤ الهابيل، اسماعيل وسيم، اساسيات علم الادارة، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٧م، ص ٢١٠

٥ زوليف، مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، ط١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١م، ص ١٧٩

٥. تصميم استمارة التقييم: المقصود هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة ويشمل كل عناصر التقييم وان يكون سهلا للاستخدام والفهم وان يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

ثانيا: خطوات التقييم التنفيذية^١

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشمل على ما يلي:

١. دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز
٢. ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك
٣. مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف
٤. اتخاذ القرارات الوظيفية بناءا على نتائج التقييم

ثالثا: طرق تقييم الأداء

توجد عدة طرق لتقييم أداء الموظفين منها:

الطريقة الأولى: التقدير حسب مستويات الجدارة^٢

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الموظف المراد تقييمه مع أمثاله في المنظمة ويرتب الموظفون حسب جدارتهم وكفاءتهم.

الطريقة الثانية: التقييم حسب النتائج والأهداف^٣ :

وهي تطبيق في المنظمات التي تعني الإدارة بالأهداف وعادة ما يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن تقتبس آراء الفرد المطلوب طبقا لأهداف المنظمة

الطريقة الثالثة: الترتيب التناوبي^٤

ويتم التقييم في هذه الطريقة على أساس العمل كله وليس بناء على جزء محدد من العمل

الطريقة الرابعة: طريقة التقدير النسبي

ويتم التقييم في هذه الطريقة على نوعية عمل العامل حيث يعتمد على أداء الموظف ومدى قدرته على التحليل والحزم والجدية

الطريقة الخامسة: طريقة المقارنة الزوجية^٥

١ شاويش ، مصطفى نجيب ، ادارة الموارد البشرية، ادارة الأفراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ٢٠١١ م، ص ١٠٢

٢ سليمان ، الفارس ، أدراه الأفراد ، منشورات ، جامعة دمشق، ١٩٩٣ م، ص ٣١٥

٣ عبد المحسن ، توفيق محمد ، التقييم الأداء ، دار النهضة العربية، ١٩٩٧ م، ص ٣٨-٤٠

٤ المغربي ، كامل محمد ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط٣ ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان ، الاردن، ٢٠٠٤ م، ص ٢٥٣

٥ بوخمخ ، عبد الفتاح ، تسير الموارد البشرية، مفاهيم اساسية وحالات تطبيقية ، ط١ ، دار الهدى ، للطباعة والنشر والتوزيع ، عين ميلة ، الجزائر، ٢٠١١ ، ص ١٨٧

تتم عملية التقييم بمقارنة بعضهم ببعض من الأفراد العاملين معه لتحديد الأكفاء من كل زاوية وتحديد هذا يركز على معايير موضوعية تعتمد على الأداء الكلي للعمل أو على مستوى الأداء. الطريقة السادسة: وهي طريقة الاختيار الإجباري^١

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل ومن تم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي لأداء للموظف

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء ومعيقاته

يتم تقييم الأداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية والكفاءة الأدائية للعاملين ولابد من وجود معايير الأداء تكون صالحة لقياس الأداء الفعلي وذلك من خلال قياس الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية لمقياس نتائج الأداء بعيدا عن التساهل والتشدد والفرقة بين المستويات المختلفة.

أولاً: مراحل تقييم الأداء :

تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة خطوات تشمل وضع معايير الأداء، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي ومناقشة الأداء مع العاملين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من خلال الخطوات التالية:

وضع معايير الأداء وذلك بوضع المعايير الأداء حيث المعايير تتمثل في مستويات الأداء التي تريد الإدارة من العاملين تحقيقها، وذلك على النحو التالي^٢ :

أ- المعايير التي تستخدم في تقييم الأداء العاملين في الأعمال المهنية -

-كمية الإنتاج -جودة الإنتاج

-تقليل الفاقد -التعاون مع الزملاء

-طاعة الأوامر -المواظبة

ب -المعايير التي تستخدم في الأعمال الإشرافية^٣

١ التيجاني ، منشر حماد الشيخ ، اثر المواقع على أداء العاملين ، ط١ ، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ٢٠١٥ ، ص ١٣٠

٢ الكرخي ، مجيد ، التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي ، ط٣ ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، ١٤٣٦ هـ. ٢٠١١ م ، ص ٤٧

٣ الكرخي ، مجيد ، التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي ، مرجع نفسه ، ص ٤٧

-القدرة على التنظيم -المعلومات الفنية

-القيادة -القدرة على التوجيه

-القدرة على التدريب -المبادأة

ومن أمثلة المعايير غير كمية ^١.

ج-إعداد التقارير الدورية وغير الدورية توفير المعلومات التي يطلبها زملاء العمل
-مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير. مثل مقارنة الأداء الفعلي للعامل خلال فترة زمنية معينة مثل عدد ساعات العمل مقدار التعاون مع الزملاء
-مناقشة تقييم الأداء مع العاملين في هذه المرحلة يقوم المشرف أو المدير على عملية التقييم بمناقشة العاملين في تقرير الأداء الخاصة بهم بعد اطلاعهم عليهم واقتناعهم بأن ما حصلوا عليه من تقديرات تم وفق أسس موضوعية.
-اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وهي عملية التقييم الأخيرة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لجعل أداء العامل في الفترة القادمة بكافي أو يقترب من المعايير الموضوعية.

ثانيا: مشاكل تقييم الأداء (عقبات)

*ظاهرة التسهيل ^٢ : حيث يقوم الموظف بأداء عمله على أسس عشوائية لا تساعد على تحقيق نتائج ايجابية بالعمل
*ظاهرة التحيز إن وجود مثل هذه الظاهرة يؤثر سلبا على سير عمل المنظمة وبالتالي تكون النتائج غير مرضية
*تقييم الوسط للعاملين: فإن هذه الظاهرة تعطي سلبا على النتيجة النهائية لعمل المنظمة بمعنى أن يعطي معظم العاملين تقييم الوسط وفي هذا خطورة على نتائج الأعمال في النهاية
التشدد في التقييم ^٣ : يؤثر سلبا على مستوى الأداء وعلى التقييم أيضا بحيث يكون المقوم شديد في إجراءات تقييمه للموظفين.

- عدم تطبيق مقاييس الأداء من حيث الصدق والموضوعية.

*معايير تقييم الأداء تبالغ في اعتبار مؤهلات الموظفين أساس في التقييم وتفعيل عن خبراتهم

١ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، تخصص ادارة مكتبة ، ادارة الموارد البشرية ، ط ١ ، المملكة العربية السعودية ٢٢٥

دار ، ١٤٢٩ ، ص ٩١-٩٢

٢ الكردي ، احمد ، معوقات اقيم الأداء ، تاريخ الدخول ٢٠٢٠/٠٣/٠٦ رابطة الموقع <http://mawdoo3-com>

٣ بن تيم ، يزن، أدراه الموارد البشرية ، أساليب حديثة ، yarantayyem@windostive.com ص ١٠٧

المبحث الثالث: أساسيات تحسين أداء العاملين

المطلب الأول: أهمية تحسين أداء العاملين

المطلب الثاني: مجالات تحسين أداء العاملين

المطلب الثالث: مقومات تحسين أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين وخصائصه

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويرها واستمراريتها، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأفضل للمستخدمين، ويحدد نجاح المنظمة أو فشلها بحيث يعد مفهوم أداء العاملين جوهرية مهما لمنظمات الأعمال فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة في مختلف جوانبها الداخلية والخارجية

أولاً: تعريف أداء العاملين وأهميته

١ -تعريف أداء العاملين: لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين، ومن بينها نجد كما عرفه: (bovelos)، "أداء العاملين انه: انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعملية أيا كانت طبيعة هذا العمل"^١.

وكما عرفه بعض الباحثين انه: "ما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل"^٢.

وعرفه أندرو (Amdrewd) أداء العاملين: بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة، ويقصد به ما يقدمه العاملون من انجازات وأعمال وما يضيفونه من نوعية وتميز في أدائهم ودمجهم في مؤسستهم وعلاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم كما أن أداء العاملين هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة وهو يعبر عن كمية وجودة العمل الذي قاموا به ويتحدد بعنصرين هامين هما القدرة والدافع للعمل وهما يتعلقان بالفرد نفسه فضلاً عن الظروف المحيطة.

٢ -أهمية أداء العاملين^٣

يمكن القول إن حياة المنظمة أيا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها فإن قاموا بإعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة، فإنه سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع وإذا ما كان الأداء دون

١ جراحشة ، حسن محمد، أدراه الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، ط١، دار جليس الزمان النشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١١، ص ٩٣

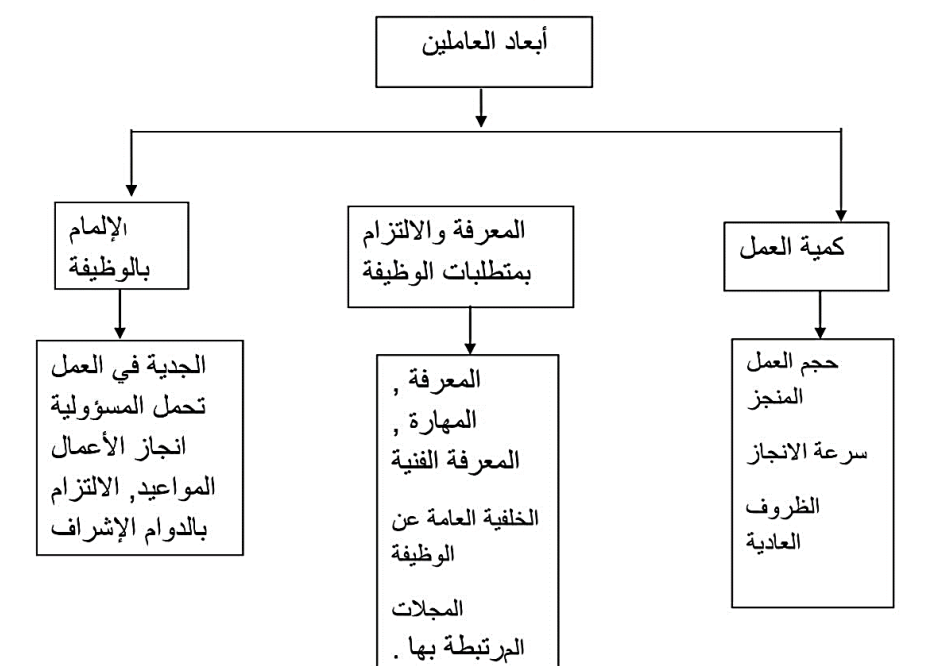
٢ الفروخ ، فايز عبد الرحمن ، التعليم التنظيمي واثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط١ ، دار جليس الزمان النشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١١ م ، ص ٤٣-٤٤

٣ موسى ، وسام ابراهيم ، اثر ضغوط العمل في اداء العاملين في الشركة العامة لصناعة ، الزيوت المجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق ، المجلد ٢١ ، العدد

المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيقها أهدافها، بل قد يؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة.

كما إن جودة الأداء التي يمكن أن تحققها العملية، فإنه يجب ان تعطي اهتماماً خاصاً من قبل الإدارة للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة في رفع الروح المعنوية للعاملين وإشعارهم بالعدالة ودفعهم لتحمل المسؤولية وتوفير الأسس الموضوعية لأنشطة إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف والتدريب والمتابعة).

٣. أبعاد أداء العاملين: الشكل رقم (٦) يوضح الأبعاد



المصدر: مروان النور: دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي مجلة العلوم الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد 20، العدد الثاني، يناير 2012، ص 192

الشكل رقم (٦)

ثانياً: خطوات تحسين أداء العاملين

عرف تحسين أداء العاملين: ^١ بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والموضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.

وتعريف تحسين أداء: " بأنه النظام الذي يحدد الأداء الجديد مع إمكانية الترقية والتشجيع بحيث يكون بإمكان المنظمة تحديد الأشخاص وإعدادهم للمناصب المهمة وبطرق متعددة.

١ عيشي ، عمار ، الصناعات التدريب وتقييم أداء الأفراد ، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ٢٠١٢م، ص ٧٠

كما التحسين: يعني محاولة النهوض بالشيء إلى حالة أفضل إن كان لدينا أو المحافظة عليه وتطويره إذا كان جيدا مع التعرف على أسباب الضعف في محاولة التوصل إلى سبل معالجته أو الحد منه.

إن نظام تحسين الأداء يعتمد على مقاييس لقياس الأداء الحالي وقياس مدى تطابق النتائج المتحققة مع الهدف المخطط ثم من قياس مستوى الانحراف الحاصل عن الأداء المرغوب به (المخطط) بالاعتماد على تغذية عكسية دقيقة لتوافر هذه المعلومات وعرضها على العاملين لغرض تصحيح الانحرافات ومن ثم تطبيق مداخلات تحسين الأداء.

المطلب الثاني: طرق تحسين أداء العاملين

يعتبر تحسين أداء العنصر البشري اليوم في المؤسسات يكسب ميزة تنافسية يجب المحافظة عليها وتحصيلها وذلك بتضاعف الجهود بالاعتماد على البحث والتطوير في الاستراتيجية المنظمة في برامج التدريب الذي لا يستطيع ضمان استمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الإبداع حيث يعتبر من مخرجات أدراه الأداء حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات عاملها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لإعمالهم.

أولاً: سياسات تحسين الاداء

لكي يكون أداء الأفراد في المستوى تتبع المؤسسة مجموعة السياسات التي تساهم في عملية تحسين الأداء ومن بينها^١:

١ - سياسة التدريب: التدريب هو البرنامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسة لمساعدة العاملين على كسب الفاعلية والكفاية في إعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنظمة ومن مزايا التدريب^٢

١. هو وسيلة لتطوير قدرات الموظفين لسد الثغرات بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب

٢. زيادة مهارات وتطوير سلوك الفرد وعلاقته بالوظيفة

٣. يوجد نوع من الانتماء بين الموظف والمنظمة

٤. يجعل الفرد أكثر قدرة على أداء أعمال وظيفية وبالتالي زيادة الرضا

٥. يساهم التدريب في إدخال تقنية حديثة في العمل وتطوير أساليبه وإجراءاته

٦. الاستمرار في العمل والتدرج في مستوياتها طول حياة الفرد العملية

١ عمر ، عبد الرحمن عبد الباقي ، أصول التنظيم والإدارة ، مكتبة عين شمس ، الإسكندرية، مصر ، ١٩٨٦ م ، ص ١٥١

٢ عمار ، حسين ، إدارة شؤون الموظفين ، معهد الإدارة العامة والمملكة العربية السعودية ، ١٩٩٩م ، ص ٢١٨

٢ -سياسة الأجور والرواتب^١ : المرتب هو المقابل الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالاستمرارية بالمنظمة بما يتناسب وطبيعة هذه الأعمال ومستواها.

الأجر هو المقابل الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالوقتية سواء كانت لبعض الوقت وأما أن يكون هذا الأجر بالساعة أو الشهر أو بالقطعة أو كان العمل يومين وكان يستخدم مصطلح أجير بدلا من موظف لفترة طويلة من الزمن للدلالة على استخدام الفرد مقابل اجر .
الهدف من المرتبات ما يلي^٢ :

تهدف إلى التأكد من العدالة الداخلية للمرتبات في تقدير الأهمية النسبية لكل وظيفة ومؤهلات العاملين ومستوى أدائهم وكذلك التأكد من منافسة الأجور والمزايا في المنظمة بالمقارنة مع منظمات ذات طبيعة عمل متشابهة توظيف النوعية نفسها من العمالة

٣ -سياسة الترقية^٣: الترقية هي تنقل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة المسؤولية والمراكز وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى. وللترقية مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها نذكر منها ما يلي^٤:

-انتقاء أفضل العناصر من بين الموظفين الذين استوفوا شروطها لتولي المنصب الأعلى الشاغرة
-مكافآت الموظفين الممتازين على جهودهم لمزيد من البذل والإنتاج وترغيب الآخرين في الاقتداء بهم اداء وسلوكا

ثانيا: إجراءات تحسين مستوى الأداء

تحسين الأداء من أهم الأهداف العملية تقييم الأداء وإدارته ويجب الاهتمام به وإتباعه من خلاله الخطوات التالية^٥:

١ -تحديد الأسباب الانحراف في أداء العاملين والتي يمكن تقليلها من خلال تقليص الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الأداء ومن بينها:

١ الصحاف ، حبيب ، معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ١٩٩٥، ص ٣٧

٢ عمار ، حسين ، ادارة شؤون الموظفين، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٧٥

٣ غربي ، على ، بلقاسم سلطانية وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠٠٢ م ، ص ٣٢٢

٤ الحريري ، محمد سرور ، ادارة الأفراد الحديثة ، ط١ ، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ١٤٣٦هـ ٢٠١٦م، ص ١٦٨-١٦٩

٥ حسونة ، فيصل ، ادارة الموارد البشرية ، ط١ ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، ٢٠٠٨م ، ص ١٤٩

القابلية للإنجاز وكذا التحكم في العوامل الموقفية في بيئة التنظيم والعمل والفاعلية، حيث تعكس والمهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالمتغيرات مثل الأجور والحوافز والحاجات

(العوامل الوقفية) التي تتأثر على الأداء إيجاباً أو سلباً كنوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل إذ لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب انخفاض في الأداء.

٢-الاتصال المباشر: إن الاتصال بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تطوير وتحسين الأداء إذ لابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسب.

٢-تحسين الموظف وهي من أكثر العوامل ذا أهمية لان الموظف دائماً بحاجة إلى تطوير الأداء وذلك عن طريق: *التركيز على ما يرغب به العامل ومن بين ما يؤديه باعتبار وجد العلاقة السببية وبين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز

*التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه ايجابي عن العامل بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

*الربط بين الأهداف الشخصية حيث يجب إن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف العامل والاستفادة منها خلال إظهار التحسين المرغوب

*تحسين الوظيفة^١: إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصاً كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة، إذا كانت تفوق مهارات الوظيفة في انخفاض أداء الفرد ونفوره، وبالتالي فإن وتحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب.

*تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول خطة العمل اللازمة لتقليل من مشكلات الأداء، ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشاريين والاختصاصيين من جهة أخرى في مجال تحسين وتطوير أداء العاملين.

المطلب الثالث اساسيات تحسين الأداء والعوامل المؤثرة

تتضمن أساسيات تحسين الأداء مجموعه من الاستراتيجيات والتقنيات التي تهدف الى تعزيز فعالية وكفاءة الافراد والمجموعة. ويجب فهم الأساسيات التي تساهم في تحسين الأداء ' بالإضافة الى العوامل المؤثرة التي يمكن ان تعزز وتعيق هذه العملية.

١ عباس ، سهيلة محمد ، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ، ط١ ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣ م ، ص١٥٧

أولاً: طرق تحسين أداء العاملين

يعتبر التدريب النشاط الذي توليه المؤسسات العامة والخاصة اهتماماً كبيراً بحيث يهدف إلى تنمية : قدرات العاملين في العمل من خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق و استراتيجيات المؤسسات في البيئة فالتغيرات التي تشهدها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت و التكنولوجيا او تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من و هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات وأضحى الزاماً عليها أن تبحث عن برامج التدريب المناسب للعاملين في مراكز التدريب المختلفة وتطوير البرامج الملاءمتها مع أساليب التدريب الحديثة و انسجامها مع احتياجات المنظمة والأفراد العاملين لتحقيق احتياجاتها الحالية والمستقبلية.^١

كما ينظر إلى وظيفة التدريب على إنها الوظيفة المكتملة للتعيين فلا يكفي ان تقوم المؤسسات باختيار الوظيفة وتعيينهم إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد عن طريق:

- تنمية قدراتهم على أداء الأعمال ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف
- تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم

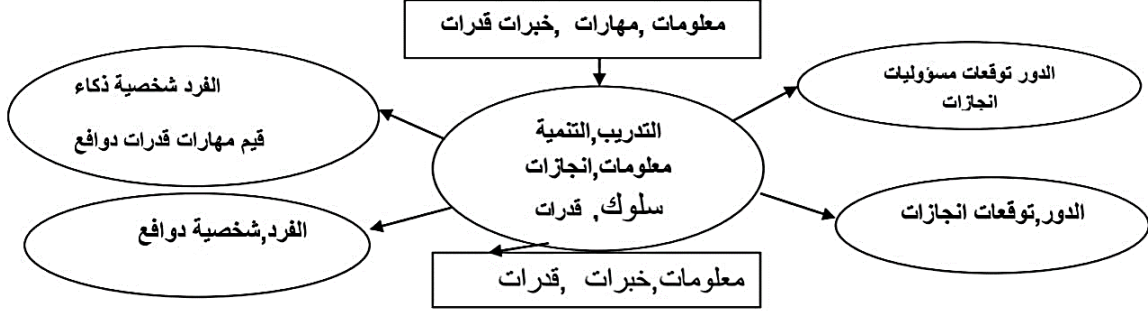
كما إن للتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي^٢ :

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية وتقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم وتنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل توعية العاملين بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

١ فردوس ، بن عزة ، دور التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكورة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية جامعة ص ١٢-١٣

٢ الكرخي ، محمد ، مؤشرات الاداء الرئيسية ، ط١ ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان ، ٢٠١٥ ، ص ٣٠

١ لتأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه لتحسين الأداء



المصدر: نجم العزاوي: التدريب الإداري (ط1, دار البزوري العلمية, للنشر والتوزيع عمان, الأردن, 2006), ص17

شكل رقم (٧) يوضح تطوير الفرد والدور عن طريق التدريب

ثانياً خطوات تحسين أداء العاملين

الخطوة الأولى: ترتبط عملية تحليل الأداء بمفهومين في بيئة العمل.

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

٢. الوضع الحالي (الفعلي) يصف مستوى أداء العامل والامكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا

الخطوة الثانية: البحث عن المسببات حيث يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي لذا فان تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء واختيار وسيلة التدخل والمعالجة من خلال تصميم الطريقة التي تمكن من معالجة المنافع المتوقعة مع الاخذ في الحسبان الحساب الدقيق للتكلفة وضمان نظام المتابعة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية

الخطوة الثالثة: مراقبة والتقييم للأداء يجب ان تكون هذه العملية مستمرة بحيث تكون هناك وسائل تركز على قياس التعثر الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة ويجب المقارنة بالشكل المستمر بالتقييم الرسمي والاستفادة في عملية تقييم جديدة أخرى.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل ومن هنا يتضح انه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما^١:

عوامل داخلية: بحيث تتكون من عدة عوامل نذكر منها العناصر البشرية متميزة في مهارات

١. **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو المؤسسة مرهون بمدى استقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وانسجامها مع الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية والتي تعطيها التنمية وتطوير مواردها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد وأداء أفضل

٢. **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولية بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة
٣. **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي التقسيم عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة في التنظيم بشكل تجعله قابلا لتغيير وفق المستجدات
٤. **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من الآلات والمعدات ووسائل واتصال وغيرها تؤثران تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون العامل على علم بكيفية عمل هذه الوسائل

عوامل خارجية وتتكون من مجموعة من العوامل وهي^٢:

١. **البيئة الاجتماعية والثقافية العادات:** والتقاليد الموروثة العرق وأمور الدين المستوى التعليمي ونسبة الأمية وغيرها والنظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه وأنواع البرامج التعليم الفني والمعفي
٢. **البيئة السياسية والقانونية:** طبيعة النظام السياسي مدى الاستقرار السياسي مرونة القوانين والتشريعات والسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة العلاقات الدولية ونوعيتها
٣. **البيئة الاقتصادية:** الإطار العام للاقتصاد الدولة اقتصاد موجة أو حر الاستقرار الاقتصادي النظام البنكي وجود أسواق الأسهم والسندات السياسية المالية المتبعة من قبل الدولة

١ نور الدين ، حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، ط ١ دار ، الامة ، الجزائر ، ٢٠١١ ، ص ٨٦

٢ الكردي ، احمد السيد ، مجلة أدراه الاداء الفعال بمنظمات الأعمال ، دط ، دن ، ص ١٣

٣ الهابيل ، وسيم اسماعيل ، اساسيات علم الإدارة ، ط ١ دار الكتاب الجامعي ، الإمارات العربية ، الجمهورية اللبنانية بروت ، ١٤٣٧ هـ ٢٠١٧ م ، ص ١٩٩

٤. العوامل التكنولوجية^١ :تتمثل العوامل التكنولوجية في كل من المعارف العلمية والبحث العلمي والإبداع والابتكار والتقنيات المتوفرة وغيرها وهي كلها عناصر تساهم في تخفيض دوافع والتكاليف جودة المنتجات وبالتالي التأثير على الأداء ويجب عند وضع خطط المؤسسة وخاصة والإنتاجية منها الأخذ بعين الاعتبار ما يطرحه المحيط من تكنولوجيا جديدة ومحاولة الحصول وعلى كل ما هو جديد حتى تكون في مستوى مقبول وحتى تضمن الرفع من مستوى أدائها وضمانه استمراريتها.

ازعزع ، فطمية ، الأطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة العلوم في علوم التسيير ، شعبة تسيير ، المؤسسات بعنوان اهمية الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر ، لاندماجها في اقتصاد المعرفة ، جامعة بائية ٢٠١٧/٢٠١٦ م ، ص ٢٤١

خلاصة الفصل

يُعتبر الأداء من المفاهيم الأساسية في عالم الأعمال والإدارة، حيث يشير إلى قدرة الأفراد أو الفرق على تنفيذ المهام والواجبات بكفاءة وفاعلية. يُعتبر الأداء مؤشراً حيوياً لنجاح المؤسسة، إذ يعكس مستوى الإنجاز والتحصيل مقارنة بالأهداف المحددة. لذا، فإن فهم الأداء وكيفية تحسينه يعد أمراً بالغ الأهمية لأي منظمة تسعى لتحقيق التميز.

تتجلى أهمية الأداء في كونه المحور الذي يدور حوله تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يُساعد الأداء العالي في تعزيز القدرة التنافسية، وزيادة رضا العملاء، وتحقيق الربحية. وعندما يكون الأداء متسقاً مع الأهداف المؤسسية، فإنه يسهم في بناء سمعة قوية ويعزز من ولاء الموظفين والمساهمين. تتعدد أهداف الأداء، حيث تشمل تحسين الإنتاجية، وتعزيز الجودة، وزيادة الفعالية. يُعتبر تحديد هذه الأهداف خطوة أساسية، حيث يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس، مما يسهل متابعة التقدم وتقييم النتائج. تتطلب هذه الأهداف تفاعلاً بين الأفراد والمديرين لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

يمر الأداء بعدة مراحل، تبدأ بتحديد المعايير المطلوبة، ثم تقييم الأداء الفعلي مقابل تلك المعايير، وبعدها يأتي تحليل الفجوات لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. وفي النهاية، يتم وضع خطط لتحسين الأداء، مما يضمن استمرارية التقدم والنمو.

تتكون عناصر الأداء من الأفراد، والعمليات، والموارد، والبيئة المحيطة. كل عنصر يلعب دوراً حيوياً في تحقيق الأداء الفعّال. فعلى سبيل المثال، يتطلب الأداء العالي وجود موارد كافية، سواء كانت بشرية أو مادية، بالإضافة إلى عمليات واضحة وفعالة. كما أن البيئة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز أو تقويض الأداء.

يمكن تصنيف أنواع الأداء إلى أداء فردي، حيث يقيم أداء الأفراد بشكل منفصل، وأداء جماعي، الذي يركز على كيفية عمل الفرق معاً لتحقيق الأهداف. كما يمكن تقسيم الأداء إلى أداء استراتيجي، يرتبط بالأهداف الكبرى للمؤسسة، وأداء تشغيلي، الذي يتعلق بالعمليات اليومية.

بناءً على ما سبق، يتضح أن الأداء ليس مجرد نتيجة لجهود الأفراد، بل هو نتيجة تفاعل معقد بين الأهداف، والموارد، والعمليات، مما يجعل تحسين الأداء عملية مستمرة تتطلب التخطيط والتنفيذ والتقييم. إن التركيز على الأداء يساعد المؤسسات على تحقيق النجاح المستدام في بيئة عمل تنافسية ومتغيرة.

الفصل الرابع

المبحث الأول/ الإطار المنهجي للدراسة

منهجية الدراسة

التعريف بمجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

الأساليب الإحصائية

المبحث الثاني/ الإطار الميداني للدراسة

المطلب الأول :تحليل البيانات الديموغرافية

المطلب الثاني : تحليل بيانات الاستبانة والنتائج والتوصيات

المطلب الثالث : المصادر والمراجع والملحقات

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعليمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة. والمنهج التحليلي، لتحليل تلك العلاقة بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على البيانات المستنبطة من الاستبانة والإحصائيات المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)

التعريف بمجتمع الدراسة

نظرًا لأهمية الصحة في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية وغيرها فقد ركزنا على هيئة مستشفى الثورة العام بصنعاء، فهي تعتبر واحدة من أهم المؤسسات الصحية في البلاد حيث تأسست الهيئة عام ١٩٨٧م، وتعمل كمركز طبي متكامل يقدم مجموعة واسعة من الخدمات الصحية. ولها الدور المجتمعي حيث تلعب هيئة دوراً مهماً في تقديم الرعاية الصحية للمجتمع، خصوصاً في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد. وتسعى الهيئة لتلبية احتياجات المرضى وتوفير خدمات طبية عالية الجودة، كما أنها تعاني العديد من التحديات، بما في ذلك نقص الموارد المالية والكوادر الطبية المؤهلة، مما يؤثر على قدرتها على تقديم الخدمات بشكل كامل.

عينة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام ومن أجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة على هيئة مستشفى الثورة العام بصنعاء حيث قمنا بتوزيع ١٥٠ نسخة من الاستبيان فكان عدد الاستبيانات المسترجعة نسخة والقابلة للتحليل نسخة والجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول رقم (٤)

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المفقودة او الضائعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الملغية	عدد الاستبيانات المقبولة
١٥٠	٣٨	١١٢	١٠	١٠٢

يتضح من خلال الجدول إن نسبة الاستثمارات المقبولة هي ٦٨٪ وهي نسبة مقبولة في العلوم الاجتماعية الأمر الذي يعطي مصداقية أكثر للدراسة

أداة الدراسة

من أجل الوصول لأهداف الدراسة والتعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام، تم الاعتماد على:

- **البيانات الثانوية** تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة تمثلت في الكتب والرسائل الجامعية والمجلات والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث بالإضافة إلى القيام بعملية مسح للدراسات السابقة، والتي ساعدت على بناء الإطار النظري للدراسة
- **الملاحظة**
- **المقابلة**
- **الاستمارة/ كأداة لجمع البيانات والتي تم تقسيمها الى ثلاثة محاور كما يلي:**

المحور الاول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة من حيث الجنس العمر، والمستوى التعليمي والوظيفة وسنوات الخبرة،

المحور الثاني: متعلق بالمتغير المستقل (التدريب)

المحور الثالث: متعلق بالمتغير التابع (أداء العاملين)

ولقد تم تحليل هذا الاستبيان وفق مقياس ليكرث الخماسي

طبيعة متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: وهو عنصر تدريب

المتغير التابع: وهو أداء العاملين

اختبار ثبات وصدق الاستبانة: الجدول رقم (٥)

عدد الفقرات	درجة الثبات	درجة المصادقية
٥٤	%٩٤.٤	%٨٢.١

أساليب المعالجة الإحصائية

قمنا بالإجراء الدراسة التطبيقية ومعالجة البيانات المجمعة حيث تم إدخال إجابات أفراد العينة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الانسانية spss، كما تم الاعتماد من خلاله على مجموعة من الأساليب الإحصائية متمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري معامل ألفا كرومباخ، النسب المئوية، وغيرها.

المطلب الأول: تحليل البيانات الديموغرافية

جدول رقم (٦) يوضح التوزيع الاحصائي للبيانات الديموغرافية

التوزيع بحسب الخبرة المهني	التوزيع بحسب الوظيفة	التوزيع العينة بحسب المستوى التعليمي	توزيع بحسب العمر	توزيع العينة بحسب متغير الجنس	
2.75	3.18	3.61	2.12	1.51	الوسط الحسابي
.127	.123	.088	.103	.050	الخطأ المعياري للوسط الحسابي
3.08 ^a	3.34 ^a	3.60 ^a	1.97 ^a	1.51 ^a	الوسيط
4	4	4	1	2	المنوال
1.285	1.246	.892	1.037	.502	الانحراف المعياري
1.652	1.553	.795	1.075	.252	التباين

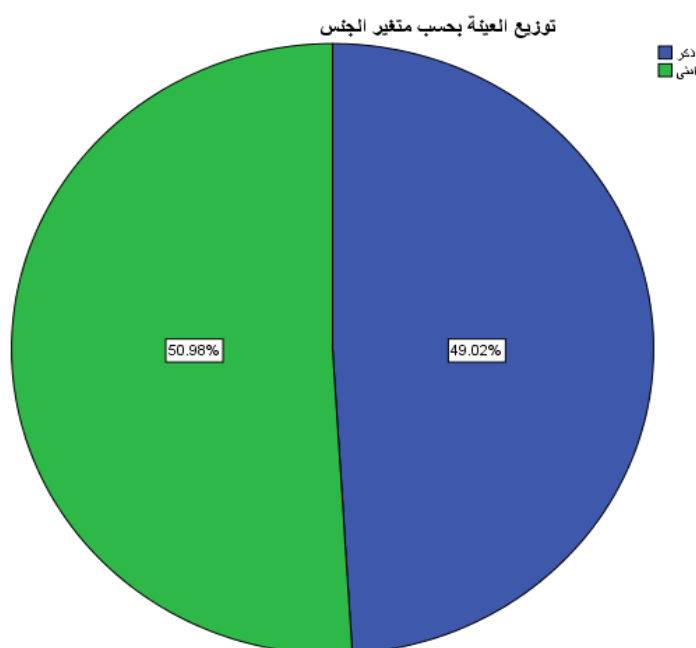
١_ الجنس

الجدول رقم (٧)

توزيع العينة بحسب متغير الجنس					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	ذكر	50	49.0	49.0	49.0
	انثى	52	51.0	51.0	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

يشير الجدول إلى أن نسبة الذكور في الهيئة المبحوثة هي (٤٩٪)، وبلغت نسبة الإناث (٥١٪) مما يشير إلى أن النسبة الكبرى من العاملين من الإناث. وهذا يدل على اعتماد الهيئة المبحوثة على الإناث لتحمل مسؤولية الوظائف الإدارية وأقل اعتماداً على الذكور لأسباب تتعلق بطبيعة ومتطلبات العمل. والشكل رقم ٨ يوضح ذلك

الشكل رقم (٨)

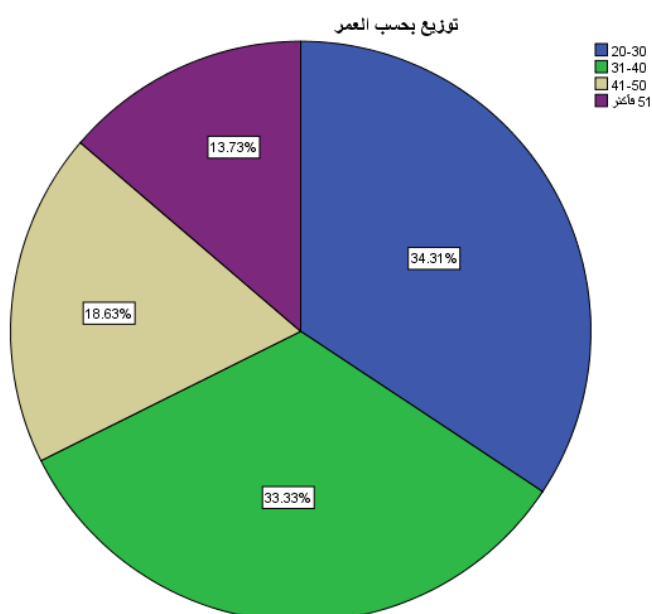


جدول رقم (٨)

توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر					
		التكرار	النسبة النسبة النسبة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	20-30	35	34.3	34.3	34.3
	31-40	34	33.3	33.3	67.6
	41-50	19	18.6	18.6	86.3
	فأكثر 51	14	13.7	13.7	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

يوضح الجدول توزيع الافراد المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين أن نسبة الكبرى من المستجيبين هم من الفئة العمرية (٢٠-٣٠) و (٣١-٤٠) وبلغت نسبتهم (٣٤.٣-٣٣.٣)، وجاءت الفئة العمرية (٤١-٥٠) بالمرتبة الثالثة ونسبتهم بلغت (١٨.٦)، مما يدل بأن غالبية الافراد الغير المستجيبين هم من الفئة العمرية (٥١ فأكثر) التي تمتلك والقدرات اللازمة للعمل بالمستويات المطلوبة في الهيئة.

الشكل رقم (٩)



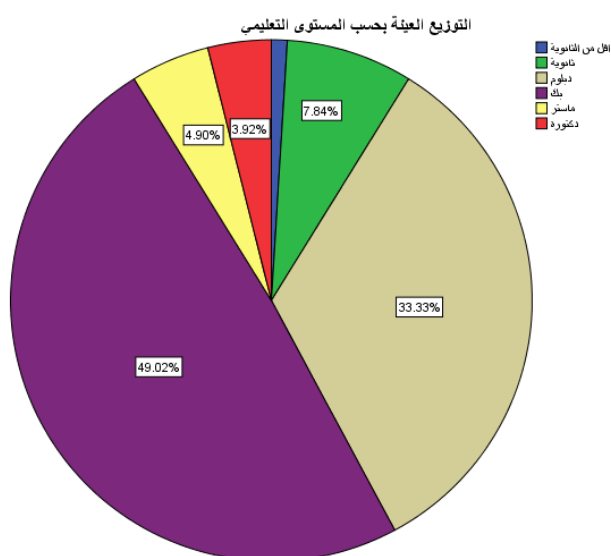
٣_المستوى التعليمي

جدول رقم (٩)

التوزيع العينة بحسب المستوى التعليمي					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أقل من الثانوية	1	1.0	1.0	1.0
	ثانوية	8	7.8	7.8	8.8
	دبلوم	34	33.3	33.3	42.2
	بكالوريوس	50	49.0	49.0	91.2
	ماجستير	5	4.9	4.9	96.1
	دكتوراه	4	3.9	3.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

يوضح الجدول التحليل الإحصائي للمستوى التعليمي للموظفين أن أغلبهم ذوي مستوى تعليمي بك بنسبة (٤٩٪)، في حين سجلت نسبة (٣٣٪) من الموظفين دبلوم، وأن في المستوى التعليمي الثانوي ٨٪، في حين أن هناك ٤٪ ممن حصلوا على الدكتوراه في حين تسجل نسبة ١٪ من المستوى أقل من الثانوية. وهذا يعني أن هناك لا يزلون يفتقدون إلى المهارات واكتساب القدرات والتدريب.

الشكل رقم (١٠)



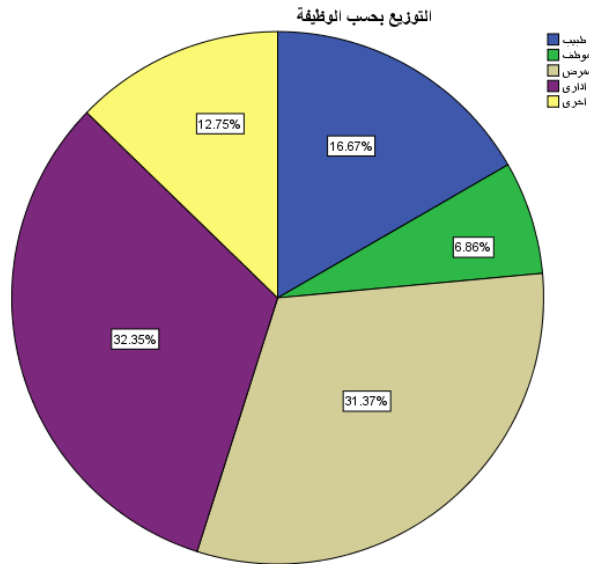
٤_الوظيفة

جدول رقم (١٠)

التوزيع بحسب الوظيفة					
		التكرار	النسبة النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	طبيب	17	16.7	16.7	16.7
	موظف	7	6.9	6.9	23.5
	ممرض	32	31.4	31.4	54.9
	اداري	33	32.4	32.4	87.3
	أخرى	13	12.7	12.7	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بالوظيفية الوظيفية حيث احتلت أعلى نسبة فئة الإداريين بنسبة قدرت ب ٣٢٪ في حين تليها فئة الممرضين بنسبة تقدر ب ٣١٪ ويليهما فئة الأطباء ١٧٪ وأدنى نسبة تعود لفئة الموظف بنسبة تقدر ب ٧٪، وإن هناك فئة الأخرى تمثل ما يقارب ١٣٪ أغلب أفراد العينة من فئة الممرضين وإداريين كون العمال في الهيئة محل الدراسة يتطلب ذلك فهم الذين يعيشون العمل الميداني وبالتالي يتطلب الاستفادة أكثر من برنامج التدريب

الشكل رقم (١١)



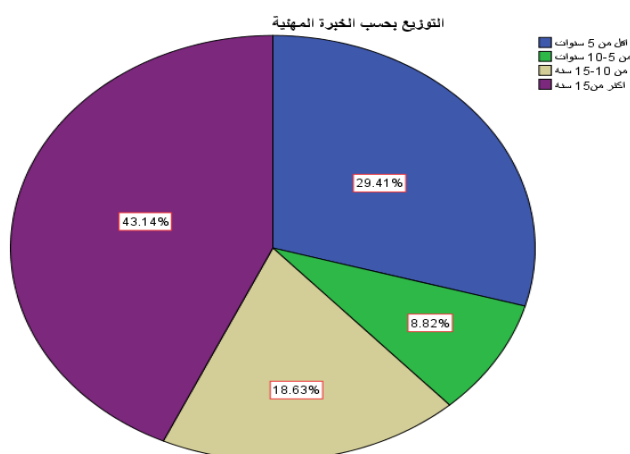
جدول رقم (١١)

التوزيع بحسب الخبرة المهنية					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	اقل من ٥ سنوات	30	29.4	29.4	29.4
	من ٥-١٠ سنوات	9	8.8	8.8	38.2
	من ١٠-١٥ سنة	19	18.6	18.6	56.9
	أكثر من ١٥ سنة	44	43.1	43.1	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الخبرة المهنية:

يوضح الجدول إن توزيع الافراد المستجيبين حسب الخبرة المهنية بأن النسبة الكبرى من الموظفين هم من فئة الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية لمدة (اكثر من ١٥ سنة) ونسبة بلغت (٤٣ ٪)، وتليها فئة الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية (اقل من ٥ سنوات) ونسبتهم بلغت (٢٩ ٪) ، ثم تليها فئة الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح (من ١٠_١٥ سنة) ونسبة بلغت (١٩ ٪)، ثم جاءت فئة الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية قليلة (اقل من ٥سنوات) ونسبة بلغت (٢٩ ٪) مما يدل على عدم امتلاك الموظفين الخبرة الإدارية الكافية بالمهام الموكلة اليهم في الهيئة المبحوثة .

شكل رقم (١٢)



المطلب الأول: تحليل البيانات الاستبانة

الجدول رقم (١٢)

يتم التدريب حسب فترات معينه ومحددة كل ثلاثة أشهر أوسطه أشهر فترات متتالية					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	اتفق بشدة	7	6.9	6.9	6.9
	اتفق	29	28.4	28.4	35.3
	محايد	8	7.8	7.8	43.1
	لا اتفق	34	33.3	33.3	76.5
	لا اتفق بشدة	24	23.5	23.5	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

من خلال الجدول يتضح أن من افراد المبحوثين بنسبة ٣٣٪ يفيدون أن التدريب لا يكون حسب فترات معينة بينما نسبة من أفراد المبحوثين تقدر ب ٢٨٪ أدلت انه يتم التدريب حسب فترات معينة كما وضحت نسبة من الافراد المبحوثين تقدر ب ٢٣٪ انه لا يوجد تدريب بشكل عام في الهيئة كما وضحت نسبة من افراد المبحوثين تقدر ب ٨٪ يقفون في الحياد وان نسبة قليلة من المبحوثين تقدر ب ٧٪ يتفقون بشدة انه يتم التدريب حسب فترات معينة

الجدول رقم (١٣)

يتم بناء برنامج تدريبي بناء على طلبات العمال					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	اتفق بشدة	7	6.9	6.9	6.9
	اتفق	15	14.7	14.7	21.6
	محايد	19	18.6	18.6	40.2
	لا اتفق	43	42.2	42.2	82.4
	لا اتفق بشدة	18	17.6	17.6	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول آراء المبحوثين حول وضع الهيئة في بناء برنامج تدريبي بناء على طلبات العمال حيث نرى أن نسبة الأعلى من افراد المبحوثين ادلوا بأنه لا يتم بناء برنامج تدريبي بناء على طلبات العمال والذي قدرت ب ٤٢٪ بينما نسبة من المبحوثين قدرت ٧٪ ترى بأنه يتم بنا برنامج تدريبي بناء على طلبات العمال.

نستخلص من ذلك إن التدريب لا يتم بناءه على طلبات العاملين إلا في حالة الضرورة لذلك نظر إلى السياسات والإجراءات والقواعد الجارية وكذا اختيار وتعيين الأفراد بطريقة واعية ورشيده كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة والمبالغة في التركيز على إتباع الإجراءات

الجدول رقم (١٤)

يوجد تدريب مستمر للعمال داخل الهيئة					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	اتفق بشدة	5	4.9	4.9	4.9
	اتفق	17	16.7	16.7	21.6
	محايد	15	14.7	14.7	36.3
	لا اتفق	40	39.2	39.2	75.5
	لا اتفق بشدة	25	24.5	24.5	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة ٣٩٪ من المستجوبين ترى بأنه لا يوجد تدريب مستمر للعمال داخل الهيئة وهي النسبة الأعلى بينما نسبة قدرت ٥٪ ترى بأنه يوجد تدريب مستمر للعاملين وهي النسبة الأقل وهذا راجع الى طبيعة عمل الهيئة ونظرا للتخصص في الأعمال وتقسيم العمل وتنظيم المناصب على مبدأ التدرج الهرمي طبقا لقواعد محددة وتوضيح جميع الإجراءات الإدارية والقرارات والقواعد ومعلومات تفصيلية لكل أوامر العمل وجزئياته مع جملة من الشروط المحددة سلفا عند تعيين الأفراد بناء على مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية وتكويناتهم المهنية التي تطابق العمل والصلاحيات الموكلة إليهم والكفاءة و حسب إتباع الإجراءات التنظيمية القائمة على البيروقراطية التي تركز على التدريب المسبق للأفراد وتراه ضرورة أساسية لشغل الوظائف بحيث يتم الاختصاص بما يضمن إنهم تلقوا تدريباً كافياً أو حصلوا على الشهادات التي تتاسب الوظيفة وهذا راجع إلى الدور الذي يلعبه التدريب المهني في زيادة قدرات الأفراد.

الجدول رقم (١٥)

توجد فرص متاحة للتدريب لجميع الموظفين في الهيئة					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	اتفق بشدة	4	3.9	3.9	3.9
	اتفق	20	19.6	19.6	23.5
	محايد	16	15.7	15.7	39.2
	لا اتفق	40	39.2	39.2	78.4
	لا اتفق بشدة	22	21.6	21.6	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن اغلب المبحوثين بنسبة تقدر ٣٩٪ يؤكدون انه لا يوجد فرص متاحة لجميع الموظفين في الهيئة وهي النسبة الأعلى بينما نجد إن نسبة ١٩٪ تؤكد انه يوجد فرص تدريب متاحة للعاملين داخل الهيئة كما توجد نسبة تقدر ٢١٪ يؤكدون انه لا يوجد فرص متاحة لجميع الموظفين وهذا ما دفعنا الى الاهتمام بهذا الدور كما إن إتاحة الفرص للموظفين أمام التدريب من شأنه إن يزيد من الولاء للهيئة وكلما كان الموظف مهيا للتدريب كلما ارتفعت خبراته وكفاءته ويعهد إلى الشخص للقيام بواجبات وظيفية معينة بناء على المؤهلات الفنية وبذلك يزيد من كفاءة الهيئة

الجدول رقم (١٦)

تحدد الهيئة الاهداف المرجوة من الدورات التدريبية					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	اتفق بشدة	9	8.8	8.8	8.8
	اتفق	28	27.5	27.5	36.3
	محايد	15	14.7	14.7	51.0
	لا اتفق	35	34.3	34.3	85.3
	لا اتفق بشدة	15	14.7	14.7	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

يمكن تفسير النتائج المبين في الجدول إن نسبة ٢٨٪ تؤكد انه يتم تحديد الأهداف المرجوة من الدورات التدريبية وهي النسبة الأقل بالمقارنة مع نسبة ٣٤٪ من المبحوثين الذين يرون انه الهيئة لا تقوم بتحديد الأهداف المرجوة من عملية التدريب وهم الاغلب. وهذا ما يدفعنا إن معظم المبحوثين يؤكدون أن الهيئة لا تقوم بتحديد أهداف التدريب كونه يساهم في رفع كفاءة المستهدفين من العملية التدريبية ويعمل على اكتساب الخبرات والمهارة ويساهم في تنمية العنصر البشري ويقلل من الصعوبات ويتيح فرص للعامل في الزيادة من المؤهلات المطلوبة لأداء الأعمال بإتقان التنظيمية والرقابة المحكمة وإجراءاتها الدقيقة الأمر الذي يعيق إتاحة الفرص للمبادرة مما يؤدي إلى الجمود والملل.

الجدول رقم (١٧)

يساهم التدريب في الاستقرار الوظيفي للعاملين					
		التكرار	النسبة النسبة المئوية	النسبة النسبة المقبولة	النسبة النسبة التراكمية
	اتفق بشدة	39	38.2	38.2	38.2
	اتفق	33	32.4	32.4	70.6
	محايد	8	7.8	7.8	78.4
	لا تفرق	17	16.7	16.7	95.1
	لا افرق بشدة	5	4.9	4.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

من خلال المعطيات إن أعلى نسبة قدرت ٣٨٪ يؤكدون بان التدريب يساهم في الاستقرار الوظيفي للعاملين وهي النسبة الأعلى بينما آخرون ونسبة تقدر ب ٥٪ يرون إن التدريب لا يساهم في الاستقرار الوظيفي وهي النسبة الأقل وهذا يفسر طبيعة الأعمال التي يقومون بها والتي تكون غالبا تحت إشراف المرؤوسين ولكن تبقى الحاجة للتدريب لأنه يمثل مصدر عطاء وتنشيط للعنصر البشري، كما إن الأغلبية التي أكدت على ضرورة التدريب في الاستقرار الوظيفي لأنه يعد من ابرز المكتسبات للعاملين في استقرارهم في مناصبهم مع إتاحة الفرص للترقية والعمل بجدية وابرز قدرات العاملين الفنية والإدارية والولاء للمنظمة

الجدول رقم (١٨)

يتناسب القيام بالتدريب مع مؤهلاتك ومستواك التعليمي					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	اتفق بشدة	10	9.8	9.8	9.8
	أوافق	26	25.5	25.5	35.3
	محايد	25	24.5	24.5	59.8
	لا أوافق	28	27.5	27.5	87.3
	لا أوافق بشدة	13	12.7	12.7	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

من خلال الجدول إن نسبة ٢٥٪ من المبحوثين يرون إن القيام بالتدريب يتناسب مع مؤهلاتهم وهم يمثلون الأقل بالمقارنة مع المبحوثين الذين قدرت نسبتهم ٢٧٪ من الذين يرون إن التدريب لا يتناسب مع مؤهلاتهم فهي تمثل الأعلى نسبة.

الجدول رقم (١٩)

يتم التدريب على الوسائل الجديدة التي تطبقها الهيئة					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أوافق بشدة	7	6.9	6.9	6.9
	أوافق	31	30.4	30.4	37.3
	محايد	12	11.8	11.8	49.0
	لا أوافق	32	31.4	31.4	80.4
	لا أوافق بشدة	20	19.6	19.6	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول نسبة المبحوثين الذين يؤكدون القيام بالتدريب على الوسائل الجديدة التي تطبقها الهيئة قدرت ب ٣٠٪ وتليها نسبة ٣١٪ الذين يرون بان الهيئة لا تقوم بالتدريب على الوسائل الجديدة التي تطبقها الهيئة.

ويرجع تفسير ذلك إن الهيئة تقوم بالتدريب على الوسائل الجديدة وقد لا يعلم البعض من المبحوثين بذلك فذلك يعبر عن استفادة العنصر البشري من فترات تدريبية يؤمن له الاستغلال الجيد للموارد المتاحة ويمكن من إتاحة الفرص أمام الفرد بالتكوين والإعداد وتقليل الإشراف والرقابة إلى جانب تحسين إنتاجية الموظف والتأهيل الجيد للوسائل التي تطبقها هيئة مستشفى الثورة العام بصنعاء

الجدول رقم (٢٠)

توفر الهيئة برنامج التدريب من أجل تنمية المهارات لاكتساب خبرات جديدة					
		التكرار	النسبة النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تفق بشدة	15	14.7	14.7	14.7
	أ تفق	23	22.5	22.5	37.3
	محايد	16	15.7	15.7	52.9
	لا تفق	30	29.4	29.4	82.4
	لا تفق بشدة	18	17.6	17.6	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة المبحوثين الذين يرون أن الهيئة لا توفر برنامج تدريب من أجل تنمية المهارات اكتساب خبرات جديدة هي أعلى نسبة قدرت ب ٢٩٪ وتليها نسبة المبحوثين الذين يرون أن الهيئة توفر برنامج التدريب من أجل تنمية المهارات اكتساب خبرات جديدة الذي قدرت بنسبة ٢٢٪ وهي النسبة الأقل

نستنتج إن الهيئة لا تقوم بتوفير برنامج تدريب من أجل تنمية المهارات اكتساب خبرات جديدة جيدة مع أن ذلك قد يعمل على زيادة القدرات والتأقلم مع الأعمال وتعزيز القوى العاملة وتجديد للمعلومات وتمكين الموارد البشرية من تحقيق مختلف العوامل التي تساعد على تحمل المسؤولية والرضا عن الأداء وخلق الدافع لأداء الأعمال بكفاءة

الجدول رقم (٢١)

يتيح لك التدريب أثناء الخدمة الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقى بشدة	19	18.6	18.6	18.6
	أ تقى	41	40.2	40.2	58.8
	محاييد	8	7.8	7.8	66.7
	لا تقى	18	17.6	17.6	84.3
	لا تقى بشدة	16	15.7	15.7	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول ان جل المبحوثين يرون ان القيام بالتدريب أثناء الخدمة يتيح الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ بنسبة قدرت ب ٤٠٪ وهي الاغلب. حيث ان نسبة ١٦٪ لا يولون أهمية القيام بالتدريب أثناء الخدمة لإتاحة الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ وهي النسبة الأقل.

ومنه نستخلص ان القيام بالتدريب أثناء الخدمة يتيح الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ يؤدي إلى خلق التوازن في تأدية الأعمال والتنسيق والتنظيم وتحقيق منافع عدة من تعليم واستثمار العنصر البشري وتحقيق أهداف المنظمة وتحسين من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لإدارة شؤونهم

الجدول رقم (٢٢)

يساهم التدريب في زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل التي تعيق عملك					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقى بشدة	36	35.3	35.3	35.3
	أ تقى	40	39.2	39.2	74.5
	محايد	7	6.9	6.9	81.4
	لا تقى	11	10.8	10.8	92.2
	لا تقى بشدة	8	7.8	7.8	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن معظم إجابات المبحوثين تشير إلى مساهمة التدريب في زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل بنسبة قدرت ب ٣٩٪ وهي النسبة الأعلى وتليها نسبة ١١٪ من المبحوثين يرون انه التدريب لا يساهم في زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل وذلك نظر لعدم تلقي هذه الفئة لعملية التدريب مما ينعكس سلبا على الاهتمام بعملية التدريب

ومنه نستنتج أن التدريب يساهم في زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل مما يعود على الموظف والهيئة بالنفع ويعمل على تجنب المخاطر وإتقان العمل وتوليد الرغبة والدافعية للإنجاز والانخفاض في معدل دوران العمل وبالتالي استثمار الجانب السلوكي للموظف وتقديم المعلومات التي تساعد على مواجهة المشاكل وتقليصها لتحقيق الأهداف المرجوة

الجدول رقم (٢٣)

تمنح الهيئة تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقف بشدة	7	6.9	6.9	6.9
	أ تقف	18	17.6	17.6	24.5
	محايد	16	15.7	15.7	40.2
	لا تقف	23	22.5	22.5	62.7
	لا تقف بشدة	38	37.3	37.3	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن أكثر العمال يؤكدون على إن الهيئة لا تقوم بمنح تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب وذلك بنسبة وتليها نسبة ٣٧٪ وهي النسبة الأعلى. بينما ان نسبة من المبحوثين تقدر ١٨٪ من الذين أدلو بان الهيئة تقوم بمنح المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب وهي النسبة الأقل.

ومنة نستنتج إن معظم العمال يرون أن الهيئة لا تقوم بمنح تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب حيث ان الحوافز المادية والمعنوية تساهم في تشجيع العاملين وتحفيز الرغبات الذاتية والحاجات الاجتماعية وتعزيز المنافسة بين الموظفين وتقلل من سلبيات العمال فالهيئة تعطي أهمية للتحفيز والاهتمام بالكفاءات البشرية واستغلالها ,كما إن للحوافز سواء كانت المادية والمعنوية هي أسلوب تضمن من خلالها الهيئة قيام العمل بأداء عملهم بشكل أفضل لا العامل يدفعه الحافز لأداء أكثر حتى ولو كان معنويا ويدفعه للحصول على عائد أكيد و يمكن من زيادة إنتاجية الأفراد ويربط الإنتاجية بنظام سليم للأجور المشجعة وتجنب العمل الروتيني والتقليل من الجهود وهذا ما يبعث الطمأنينة لجميع الأطراف العاملة وتجعل الفرد أكثر اجتماعيا وقد يكون التشجيع لفظيا ومعنويا كما ان تطبيق نظام الحوافز يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج وبالتالي ضمان الاستمرارية للهيئة

الجدول رقم (٢٤)

يتم بناء برنامج تدريبي يساهم في زيادة القدرات ورفع مستوى الكفاءة بعد التدريب					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تفق بشدة	9	8.8	8.8	8.8
	أ تفق	27	26.5	26.5	35.3
	محايد	15	14.7	14.7	50.0
	لا أ تفق	31	30.4	30.4	80.4
	لا أ تفق بشدة	20	19.6	19.6	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ إن معظم المبحوثين وهم يمثلون نسبة ٢٧٪ يرون أن يتم بناء برنامج تدريبي يساهم في زيادة القدرات ورفع مستوى الكفاءة بعد التدريب وهي النسبة الأقل بمقارنة مع نسبة ٣٠٪ من الذين يرون انه لا يتم بناء برنامج تدريبي يساهم في زيادة القدرات ورفع مستوى الكفاءة بعد التدريب وهم النسبة الأعلى.

ومن ذلك نستنتج إن التدريب يعد أحد العناصر الفعالة والتي يمكن ان تستند عليها الهيئة للاستفادة من العنصر البشري من فترات تدريبية تكسبه الثقة والزيادة في مردودية الأداء والثقة إذ إن التدريب يعتبر من أكثر جوانب الاستثمار في العنصر البشري فعالية وتأثير والحب للعمل وتقدير للأفراد لتحقيق الرضا عن العمل والتمتع بقدرات علمية واستفادة العمال من فترات التدريب تكسبهم اجر كبير وتؤمن لهم وظائفهم

الجدول رقم (٢٥)

يساعد التدريب على مواكبة التغيرات الجديدة وتجنب الوقوع في الأخطاء					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقى بشدة	35	34.3	34.3	34.3
	أ تقى	45	44.1	44.1	78.4
	محاييد	7	6.9	6.9	85.3
	لا تقى	11	10.8	10.8	96.1
	لا تقى بشدة	4	3.9	3.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن معظم المبحوثين يرون أن التدريب يساعد على مواكبة التغيرات الجديدة وتجنب الوقوع في الأخطاء وقدرت نسبتهم ٤٤٪ في حين إن المبحوثين الذين يرون التدريب لا يعمل على مواكبة التغيرات الجديدة وتجنب الوقوع في الأخطاء جاءت بنسبة ضئيلة نظرا لعدم تلقي التدريب لهذه الفئة وقد مثلت بنسبة ١١٪

ومنه نستخلص إن للتدريب دور كبير في مواكبة التغيرات الجديدة وهذا يتطلب الانفتاح للهيئة على العالم الخارجي المحيط بها وتنظيم دورات تدريبية خارجها لتدريب الموارد البشرية وتبادل الخبرات وتنسيق الجهود بين مختلف الوظائف والأماكن المخصصة للدورات التدريبية والمنافسة من أجل مواكبة التطورات التي تطرأ على العالم الخارجي وحسن استغلال رأس المال البشري والاستفادة بأقصى حد لتجنب الوقوع في الأخطاء.

الجدول رقم (٢٦)

يتيح التدريب فرصة تفويض السلطة وتقليل الإشراف					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقى بشدة	26	25.5	25.5	25.5
	أ تقى	40	39.2	39.2	64.7
	محاييد	17	16.7	16.7	81.4
	لا تقى	16	15.7	15.7	97.1
	لا تقى بشدة	3	2.9	2.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن اغلب المبحوثين الذين يرون إن التدريب يتيح فرص تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار بنسبة ٣٩٪ وهي النسبة الأعلى. في حين إن نسبة ١٦٪ يرون انه التدريب لا يتيح فرص تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار وهي النسبة الأقل

ومنه نستنتج إن التدريب يتيح فرص تفويض السلطة واتخاذ القرار للعاملين كما انه يؤمن الوظيفة وينقص من حدة الإشراف والرقابة والمباشرة على الأداء من خلال إتاحة الفرص للفرد وإعطاء هامش من المبادرة لاتخاذ القرار وتفويض السلطة حسب مؤهلاتهم وكفاءتهم وقدراتهم ويعني ذلك تحقيق درجة من الرضا وزيادة الدافعية للمورد البشري إلى العمل كل حسب مجال تخصصه وقدراته ومؤهلاته كما يرجع ذلك إلى طبيعة الأعمال التي يمارسونها والتي ترتبط بالدقة وهذا راجع إلى الرقابة والتقييد بالأوامر واللوائح والتخصص وقوة الشخصية ووعي الضمير والخبرة وطبيعة الأعمال الموكلة مما ينعكس على اتخاذ القرارات ويجعلها أكثر جرأة ودقة وتقليص من الإجراءات البيروقراطية مما يعزز الثقة بينهم وتتخذ قراراتهم على محمل الجد ثم تمكينهم من خلال إعطاءهم صلاحيات في اتخاذ القرارات من قبل المرؤوسين وتفويض السلطة والإشراف

الجدول رقم (٢٧)

يساهم التدريب على التشجيع الإبداعي وتعديل السلوك المتوقع					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقى بشدة	34	33.3	33.3	33.3
	أ تقى	45	44.1	44.1	77.5
	محاييد	10	9.8	9.8	87.3
	لا تقى	10	9.8	9.8	97.1
	لا تقى بشدة	3	2.9	2.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن أغلب المبحوثين يرون إن التدريب يساهم على التشجيع الإبداعي وتعديل السلوك المتوقع بنسبة قدرت ٤٤٪ وهي النسبة الأعلى. في حين إن نسبة ١٠٪ من المبحوثين يرون أن التدريب لا يساهم على التشجيع الإبداعي وتعديل السلوك المتوقع

ومنه نستنتج أن للتدريب محاولة لتغير سلوك الأفراد والرغبة والاستعداد للتدريب وتعديل السلوك واستخدام أنماط سلوكية مقبولة جديدة في العمل بعد التدريب وتنويع الخبرات كما ان التدريب السلوكي ينعكس على أداء الأفراد بتزويد المهارات المتنوعة وتحسين العلاقات الاجتماعية وتشجيع السلوك الإبداعي ويتم ذلك بوجود جو مناسب يساعد حب العمل وإنجاز الأعمال

الجدول رقم (٢٨)

يساعد التدريب في اكتساب المعارف لطرح الأفكار الجديدة والقدرة على التعامل					
		التكرار	النسبة النسبة المئوية	النسبة النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقى بشدة	35	34.3	34.3	34.3
	أ تقى	44	43.1	43.1	77.5
	محاييد	9	8.8	8.8	86.3
	لا تقى	13	12.7	12.7	99.0
	لا تقى بشدة	1	1.0	1.0	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة قدرت ب ٤٣٪ يرون إن التدريب يساعد في اكتساب المعارف لطرح الأفكار الجديدة والقدرة على التعامل في حين أن نسبة ١٣٪ يرون ان التدريب لا يساعد في اكتساب المعارف لطرح الأفكار الجديدة والقدرة على التعامل.

ومنه نستنتج أن جل المبحوثين يرون إن التدريب يساعد على توفر الفرص المناسب لتضمين الأفكار والأساليب الجديدة في العمل كما يلعب التعليم دور في طرح الأفكار الجديدة لان التعليم يعتبر استثمار في العنصر البشري ويؤدي إلى تحقيق منافع عدة ويعمل على زيادات الاتجاهات للقدرة على التعامل وإثر ثقافي يسعى الفرد من خلاله لطرح الأفكار جديدة تتماشى مع متطلبات العمل وتعد محددًا أساسيًا لما تحققه الهيئة من أهداف طالما إن مجموعة المعارف المتراكمة والتي يحصل عليها الفرد تحققه من قيمة إضافية.

الجدول رقم (٢٩)

يكفي الوقت المحدد للتدريب لاستيفاء الأهداف المرجوة					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقى بشدة	6	5.9	5.9	5.9
	أ تقى	27	26.5	26.5	32.4
	محاييد	33	32.4	32.4	64.7
	لا تقى	22	21.6	21.6	86.3
	لا تقى بشدة	14	13.7	13.7	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن اغلب المبحوثين يرون أن الوقت المحدد للتدريب غير كاف الاستيعاب الأهداف المرجوة وقدرت ب ٢١٪ وتليها نسبة المبحوثين الذين يرون أن الوقت المحدد للتدريب كافى لاستيفاء الأهداف المرجوة بنسبة ٢٦٪ مع ان نسبة من الموظفين يقفون في الحياد وهم الاغلب والذي تقدر نسبتهم ٣٢٪

ومنه نستنتج أن الوقت المحدد للأهداف المرجوة له تأثير كبير على العملية التدريبية من تخطيط دقيق للاحتياجات التدريبية وتصميم برامج تدريبية تساهم في إنجاح عملية التدريب والتخطيط والتطوير الجيد من طرف أكفاء والروتينية في العملية التدريبية ومشاركة العاملين فيها وتخصيص أكبر وقت والاستعداد لها وتوفير الوقت المناسبة للدورة وعدم ربطها بفترات العمل إلا عند الضرورة ومشاركة العاملين في التخطيط وتقييمها

الجدول رقم (٣٠)

تناسب الأماكن المخصصة للتدريب مع عدد المتدربين					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقى بشدة	9	8.8	8.8	8.8
	أ تقى	17	16.7	16.7	25.5
	محاييد	35	34.3	34.3	59.8
	لا تقى	26	25.5	25.5	85.3
	لا تقى بشدة	15	14.7	14.7	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول ان إجابات المبحوثين حول الأماكن المخصصة للدورة التدريبية ترى إنها لا تتناسب مع العاملين وذلك بنسبة قدرت ب ٢٦٪ وتليها نسبة ١٧٪ من المبحوثين ترى أن الأماكن المخصصة للدورة التدريبية مناسبة للعاملين.

ومن ذلك نستخلص إن الهيئة ان اغلب العاملين يقفون في مواقف الحياد وهذا ما يعطى تفسير غامض حول ذلك.

الجدول رقم (٣١)

يتم بناء برنامج تدريبي لإشغال الوظائف الجديدة					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقى بشدة	7	6.9	6.9	6.9
	أ تقى	17	16.7	16.7	23.5
	محاييد	24	23.5	23.5	47.1
	لا تقى	31	30.4	30.4	77.5
	لا تقى بشدة	23	22.5	22.5	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ إن جل أراء المبحوثين ترى انه لا يتم بناء برنامج تدريبي لإشغال الوظائف الجديدة بنسبة ٣٠٪. وتليها نسبة قدرت ١٧٪ ترى انه يتم بناء برنامج تدريبي لإشغال الوظائف الجديدة.

ومنه نستنتج أن الهيئة لا تقوم ببناء برنامج تدريبي إشغال الوظائف الجديدة والتي تكون غالبا ضمن خطط المؤسسة واحتياجاتها وعلى حسب الوظائف والمناصب واحتياجات العاملين. من قبل المرؤوسين وتفويض السلطة والإشراف

الجدول رقم (٣٢)

يتم اختيار المدربين على أساس الكفاءة					
		التكرار	النسبة النسبة المئوية	النسبة النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقى بشدة	15	14.7	14.7	14.7
	أ تقى	29	28.4	28.4	43.1
	محاييد	24	23.5	23.5	66.7
	لا تقى	21	20.6	20.6	87.3
	لا تقى بشدة	13	12.7	12.7	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن جل أراء المبحوثين ترى بأنه يتم اختيار المدربين على أساس الكفاءة والذي قدرت نسبتهم ٢٨٪ بينما بعض من المبحوثين يرون بأنه لا يتم اختيار المدربين على أساس الكفاءة وذلك بنسبة قدرت ب ٢١٪

ومنه نستنتج إن الهيئة لها اهتمام باختيار المدربين وذلك راجع إلى التحديد الهدف من الدورة التدريبية من تنمية وزيادة المعلومات للعاملين واستغلال ما اكتسبوه على أحسن وجه وفق اختيار المدربين من ذوي الاختصاص والاهتمام المتبادل بين المدرب والمتدربين بحيث تكون له القدرة على التحليل واستخدام الأساليب المتنوعة والحرص على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات اللازمة التي تساهم في ترقية الموظف وتحقيق الأهداف للتدريب فالمدرب يمثل عنصر مهم وفعال في نجاح أو فشل عملية التدريب

الجدول رقم (٣٣)

يتم بناء برنامج التدريب للتركيز على تقييم أداء العاملين وتقييم نتائج التدريب					
		التكرار	النسبة النسبة المئوية	النسبة النسبة المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقف بشدة	11	10.8	10.8	10.8
	أ تقف	27	26.5	26.5	37.3
	محايد	26	25.5	25.5	62.7
	لا تقف	24	23.5	23.5	86.3
	لا تقف بشدة	14	13.7	13.7	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول اعلاه إن نسبة ٢٧٪ من المبحوثين ترى انه يتم بناء برنامج التدريب للتركيز على تقييم أداء العاملين وتقييم نتائج التدريب الذي تلقوه، وتليها نسبة قدرت ب ٢٣٪ ترى انه لا يتم بناء برنامج التدريب للتركيز على تقييم أداء العاملين وتقييم نتائج التدريب

ومنه نستنتج إن جل المبحوثين يرون أن تقوم الهيئة بذلك وهذا راجع لأهمية التقييم لمعرفة لنجاح العملية التدريب مرهون استمرارها بكفاءات مواردها ومهارات وخبرات مواردها البشرية بالعاملين وتحسين من مستواهم ويكون ذلك من تقييم أدائهم دوريا لمعرفة نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف ومعالجتها وشعور العاملين بأنهم محل اهتمام من طرف المرؤوسين وكذا الاطلاع من طرف المتدربين على نتائج التقييم ومشاركتهم أو من ينبو عليهم ويتم بكل أسس وموضوعية وتحت إشراف المرؤوسين.

الجدول رقم (٣٤)

يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية وموضوعية					
		التكرار	النسبة النئوية	النسبة النئوية المقبولة	النسبة النئوية التراكمية
	أ تقف بشدة	12	11.8	11.8	11.8
	أ تقف	31	30.4	30.4	42.2
	محايد	23	22.5	22.5	64.7
	لا تقف	23	22.5	22.5	87.3
	لا تقف بشدة	13	12.7	12.7	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة ٣٠٪ من المبحوثين ترى انه يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية وموضوعية وتليها نسبة المبحوثين التي قدرت ب ٢٣٪ ترى انه لا يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية وموضوعية.

ومنه نستنتج إن جل المبحوثين الذين يعملون بالهيئة ترى بأن يتم تقييم الأداء على أسس علمية موضوعية وذلك لما توليه الهيئة من تطبيق لمبدأ العدالة والمساواة بين العاملين لإعطاء كل ذي حق حقه وكذا إظهار نتائج التقييم للموظفين وعدم التحيز وتوفير بطاقة الأداء للموظفين وكذا إشراك بعض المسؤولين المباشرين في عملية التقييم أو من يختارهم المسئول لتقييم نتائج التدريب وتبقى نتائج التقييم تحت إشراف المرؤوسين ووجود معايير لتقييم أداء الموظف وانفراد الهيئة ببعض الخصائص المهنية الإدارية والإشراف لدى المديرين والإداريين والرقابة حيث تكون السلطة في يد المسئول المباشر الذي يتولى عملية التقييم

الجدول رقم (٣٥)

يشارك العاملون في تقييم نتائج التدريب الذي تلقوها					
		التكرار	النسبة النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقق بشدة	6	5.9	5.9	5.9
	أ تقق	22	21.6	21.6	27.5
	محايد	31	30.4	30.4	57.8
	لا تقق	29	28.4	28.4	86.3
	لا تقق بشدة	14	13.7	13.7	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن عدد من المبحوثين يرون أن الهيئة لا تقوم بمشاركة العاملين في تقييم نتائج التدريب الذي تلقوه بنسبة قدرت ب ٢٨٪ بينما بعض من المبحوثين يرون أن الهيئة تقوم بمشاركة العاملين في تقييم نتائج التدريب الذي تلقوه وذلك بنسبة ٢٢٪ وهناك نسبة من المبحوثين يقفون في موقف الحياد والذي تقدر نسبتهم ٣٠٪

ومنه نستخلص إن نقطتين وهما اما انه لا يوجد تدريب يشارك العاملين فيه او انهم لم يتلقوا اي تدريب من فترة. فمشاركة العاملين في نتائج التدريب الذي تلقوه تكون له أهمية كبيرة فهي تساعد على التشخيص الصحيح لعملية لتدريب ومدى ملازمتها لحاجات الموظف المهنية لان مشاركة بعض العاملين الذين تلقوا التدريب تعتبر همزة وصل بين الادارة والموظفين وكذا الوقوف على المصاعب التي تعترض العملية التدريبية تجب الوقوع فيها وتجنب الروتين في اتخاذ القرارات فهي تساهم كذلك في كسب الموظف وإعطاء الأهمية للتدريب والتوصل بين الرئيس والمرؤوسين وتعني عملية التدريب تحديد أهدافها بما يخدم المصلحة العامة الخاصة

الجدول رقم (٣٦)

يتناسب محتوى التدريب مع متطلبات الوظيفة					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقى بشدة	12	11.8	11.8	11.8
	أ تقى	25	24.5	24.5	36.3
	محاييد	30	29.4	29.4	65.7
	لا تقى	18	17.6	17.6	83.3
	لا تقى بشدة	17	16.7	16.7	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن جل المبحوثين والذي تقدر نسبتهم ٢٩٪ وهم الاغلب يقفون في موضوع الحياد وإن نسبة من المبحوثين قدرت ٢٥٪ يرون أن محتوى التدريب يتناسب متطلبات الوظيفة. في حين إن المبحوثين الذين يرون أن محتوى التدريب لا يتناسب متطلبات الوظيفة قدرت نسبتهم ب ١٨٪.

ومنه نستخلص أن اغلب الموظفين في الهيئة يقفون عند موقف الحياد وهذا يفسر شيئاً ما انه يوجد تدريب داخل الهيئة ولكن لم يتفق مع الاحتياج او انه لا يوجد تدريب داخل الهيئة.

الجدول رقم (٣٧)

تستفيد من برنامج التدريب الذي تتلقاه					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقى بشدة	14	13.7	13.7	13.7
	أ تقى	42	41.2	41.2	54.9
	محاييد	12	11.8	11.8	66.7
	لا تقى	20	19.6	19.6	86.3
	لا تقى بشدة	14	13.7	13.7	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد من المبحوثين أجابوا بالاستفادة من برنامج التدريب الذي تلقوه بنسبة قدرت ب ٤١٪. وهم الاغلب في حين إن نسبة ٢٠٪ من المبحوثين يرون انه لم يستفيدوا ببرنامج التدريب الذي تلقوه وهم الاقل

ومنه نستخلص إن الهيئة توالي اهتمام في إعداد البرامج التدريبية بما يتناسب مع محتوى التدريب نظر لأهمية التدريب لأنه يمنح مكانة خاصة وعملية أساسية وشاملة يجب إتباعها في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات للأفراد وتعديل ميولهم وتصرفاتهم والاستفادة القصوى من العنصر البشري لأداء المهام والواجبات.

الجدول رقم (٣٨)

يكون التدريب وفق طرق وأسس علمية وبصفة دورية ومحددة أو على حسب احتياجات العاملين					
		التكرار	النسبة النسبة المئوية	النسبة النسبة المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقى بشدة	9	8.8	8.8	8.8
	أ تقى	29	28.4	28.4	37.3
	محاييد	24	23.5	23.5	60.8
	لا تقى	25	24.5	24.5	85.3
	لا تقى بشدة	15	14.7	14.7	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة تقدر ب ٢٨٪ من المبحوثين يرون انه التدريب يتم تخطيطه وفق طرق وأسس علمية وبصفة دورية ومحددة كما إن نسبة تقدر ب ٢٥٪ من المبحوثين ترى إن التدريب يكون على حسب احتياجات العاملين

ومنه نستنتج إن الهيئة توالي اهتمام لتصميم برامج التدريب على بناء على احتياجات العاملين وكذا على أسس علمية وبصفة دورية ومحددة وهذا ما يؤكد احتياج الأفراد لتدريب للمساهمة في زيادة الكفاءة ورضاهم لأنه مكانة الفرد تتحدد بمقدر المعلومات والخبرة التي يمتلكها والتي تمكنه من نيل درجات عليا والتدرج في السلم الوظيفي كما ان العامل ينظر إلى التدريب كمتطلب أساسي وضروري لتحقيق التنمية والتطوير في كما ونوعا حتى يكون الفرد ذا كفاءة عالية الرجل المناسب في المكان

المناسب. كما إن بعض العاملين يرون إن التدريب يكون حسب الظروف والمستويات العاملين والحالات وكذا على حسب احتياجات الهيئة وعلى حسب رغبة الإدارة وكذا عند استقدام الآلات الجديدة وعلى حسب المناصب الشاغرة ويرى البعض الآخر انه يتم التدريب أحيانا فقط في الهيئة

الجدول رقم (٣٩)

تساهم الدورات التدريبية في تكوين العنصر البشري حسب رأيك					
		التكرار	النسبة النسبة المئوية	النسبة النسبة المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تفق بشدة	25	24.5	24.5	24.5
	أ تفق	43	42.2	42.2	66.7
	محايد	14	13.7	13.7	80.4
	لا أ تفق	16	15.7	15.7	96.1
	لا أ تفق بشدة	4	3.9	3.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن جل المبحوثين يرون إن الدورات التدريبية مهمة في تكوين العنصر البشري بنسبة قدرت ب ٤٢٪ في حين إن ١٦٪ يرون إنها عكس ذلك

ومنه نستخلص إن معظم موظفين الهيئة يؤكدون على أهمية الدورات التدريبية في تكوين العنصر البشري وكذا تنمية القدرات والمؤهلات وتحسن الكفاءة الذاتية وتساهم في ترقية الموظف وزيادة الإنتاجية الفردية فالتدريب المهني يحقق التوازن في المهارة أي وضع العامل في المكان الذي يتناسب مع متطلبات الوظيفة ومع السمات الشخصية للعامل كما ان التدريب والتعليم يؤديان وظائف متعددة كالأستمرارية وحب العمل والتطلع والنظر إلى المستقبل نظرة وفاء وازدهار كما إن بعض الموظفين يرون إن الدورات مهمة في تكوين العنصر البشري لأنها تساعد على تجنب المصاعب والتسيير الحسن للهيئة وتنمية القدرات الذهنية والفكرية واكتساب الخبرة

الجدول رقم (٤٠)

تجربى تقييمات دورية لفحص مدى فعالية التدريب داخل الهيئة					
		التكرار	النسبة النسبة المئوية	النسبة النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	ا تقى بشدة	10	9.8	9.8	9.8
	ا تقى	15	14.7	14.7	24.5
	محايڊ	22	21.6	21.6	46.1
	لا تقى	24	23.5	23.5	69.6
	لا تقى بشدة	31	30.4	30.4	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن جل المبحوثين يرون إنه لا تجربى تقييمات دورية لفحص مدى فعالية التدريب داخل الهيئة والذين تقدر نسبتهم ٣٠٪ وهم الاغلب ويليها نسبة تقدر ١٥٪ يرون عكس ذلك وهم الأقل

ومنه نستخلص إن معظم مؤظفين الهيئة يؤكدون على انه يرون إنه لا تجربى تقييمات دورية لفحص مدى فعالية التدريب داخل الهيئة

الجدول رقم (٤١)

يتحمل العاملون ضغوط العمل ويحافظون على مستويات الأداء المطلوبة					
		التكرار	النسبة النسبة المئوية	النسبة النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	ا تقى بشدة	32	31.4	31.4	31.4
	ا تقى	41	40.2	40.2	71.6
	محايڊ	13	12.7	12.7	84.3
	لا تقى	11	10.8	10.8	95.1
	لا تقى بشدة	5	4.9	4.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن جل المبحوثين يرون إن العاملون يتحمل ضغوط العمل ويحافظون على مستويات الأداء المطلوبة وتقدر نسبتهم ٤٠٪ وهم الاغلب ويليها نسبة تقدر ١١٪ يرون عكس ذلك ومنه نستخلص إن معظم موظفين الهيئة يؤكدون على انه العاملون يتحمل ضغوط العمل ويحافظون على مستويات الأداء المطلوبة

الجدول رقم (٤٢)

يحرص العاملون على التعامل بلباقة مع متلقي الخدمة والتحلي بالصبر وحسن المعاملة بدون محاباة او تحيز					
		التكرار	النسبة النسبة المئوية	النسبة النسبة المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تفق بشدة	22	21.6	21.6	21.6
	أ تفق	34	33.3	33.3	54.9
	محايد	26	25.5	25.5	80.4
	لا تفق	15	14.7	14.7	95.1
	لا تفق بشدة	5	4.9	4.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن جل المبحوثين يرون ان العاملون يحرصوا على التعامل بلباقة مع متلقي الخدمة والتحلي بالصبر وحسن المعاملة بدون محاباة او تحيز وتقدر نسبتهم ٣٣٪ وهم الاغلب ويليها نسبة تقدر ١٥٪ يرون عكس ذلك

ومنه نستخلص إن معظم موظفين الهيئة يؤكدون على العاملون يحرصوا على التعامل بلباقة مع متلقي الخدمة والتحلي بالصبر وحسن المعاملة بدون محاباة او تحيز

الجدول رقم (٤٣)

يحرص العاملون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تفق بشدة	17	16.7	16.7	16.7
	أ تفق	38	37.3	37.3	53.9
	محايد	26	25.5	25.5	79.4
	لا أ تفق	14	13.7	13.7	93.1
	لا أ تفق بشدة	7	6.9	6.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن جل المبحوثين يرون ان العاملون يحرصوا على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية وتقدر نسبتهم ٣٧٪ وهم الاغلب ويليها نسبة تقدر ١٤٪ يرون عكس ذلك

ومنه نستخلص إن معظم موظفين الهيئة يؤكدون على العاملون يحرصوا على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية

الجدول رقم (٤٤)

يتمكن العاملون من انجاز اعلی مستوى من حجم العمل المطلوب					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تفق بشدة	14	13.7	13.7	13.7
	أ تفق	34	33.3	33.3	47.1
	محايد	26	25.5	25.5	72.5
	لا أ تفق	19	18.6	18.6	91.2
	لا أ تفق بشدة	9	8.8	8.8	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن جل المبحوثين يرون ان العاملون يتمكنوا من انجاز اعلى مستوى من حجم العمل المطلوب وتقدر نسبتهم ٣٣٪ وهم الاغلب ويليها نسبة تقدر ١٩٪ يرون عكس ذلك ومنه نستخلص إن معظم موظفين الهيئة يؤكدون على يتمكنوا من انجاز اعلى مستوى من حجم العمل المطلوب

الجدول رقم (٤٥)

يعمل العاملون على تطوير مستوى أدائهم في الهيئة					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقى بشدة	16	15.7	15.7	15.7
	أ تقى	39	38.2	38.2	53.9
	محاييد	27	26.5	26.5	80.4
	لا تقى	15	14.7	14.7	95.1
	لا تقى بشدة	5	4.9	4.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن جل المبحوثين يرون ان العاملون يعملوا على تطوير مستوى أدائهم في الهيئة وتقدر نسبتهم ٣٨٪ وهم الاغلب ويليها نسبة تقدر ١٥٪ يرون عكس ذلك ومنه نستخلص إن معظم موظفين الهيئة يؤكدون على ان العاملون يعملوا على تطوير مستوى أدائهم في الهيئة

الجدول رقم (٤٦)

يحرص العاملون على انجاز جميع المهام المطلوبة					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقى بشدة	15	14.7	14.7	14.7
	أ تقى	41	40.2	40.2	54.9
	محاييد	20	19.6	19.6	74.5
	لا تقى	21	20.6	20.6	95.1
	لا تقى بشدة	5	4.9	4.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن جل المبحوثين يرون ان العاملون يحرصوا على انجاز جميع المهام المطلوبة وتقدر نسبتهم ٤٠٪ وهم الاغلب ويليها نسبة تقدر ٢١٪ يرون عكس ذلك

ومنه نستخلص إن معظم موظفين الهيئة يؤكدون على ان العاملون يحرصوا على انجاز جميع المهام المطلوبة

الجدول رقم (٤٧)

يحرص العاملون على مراجعة المعلومات بدقة للتأكد من عدم وجود اخطاء فيها					
		التكرار	النسبة النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	ا تفق بشدة	14	13.7	13.7	13.7
	ا تفق	48	47.1	47.1	60.8
	محايد	23	22.5	22.5	83.3
	لا تفق	10	9.8	9.8	93.1
	لا تفق بشدة	7	6.9	6.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن جل المبحوثين يرون ان العاملون يحرصوا على مراجعة المعلومات بدقة للتأكد من عدم وجود اخطاء فيها. وتقدر نسبتهم ٤٧٪ وهم الاغلب ويليها نسبة تقدر ١٠٪ يرون عكس ذلك ومنه نستخلص إن معظم موظفين الهيئة يؤكدون على ان العاملون يحرصوا على مراجعة المعلومات بدقة للتأكد من عدم وجود اخطاء فيها

الجدول رقم (٤٨)

يحرص العاملون على الجدية في العمل واستخدام الوقت في عمل منتج					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تفق بشدة	12	11.8	11.8	11.8
	أ تفق	38	37.3	37.3	49.0
	محايد	26	25.5	25.5	74.5
	لا تفق	21	20.6	20.6	95.1
	لا تفق بشدة	5	4.9	4.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن جل المبحوثين يرون ان العاملون يحرصوا على الجدية في العمل واستخدام الوقت في عمل منتج. وتقدر نسبتهم ٣٧٪ وهم الاغلب ويليهما نسبة تقدر ٢١٪ يرون عكس ذلك ومنه نستخلص إن معظم موظفين الهيئة يؤكدون على ان العاملون يحرصوا على الجدية في العمل واستخدام الوقت في عمل منتج

الجدول رقم (٤٩)

يتقيد العاملون بالقوانين والأنظمة التعليمات المحددة لإنجاز العمل					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تفق بشدة	11	10.8	10.8	10.8
	أ تفق	40	39.2	39.2	50.0
	محايد	31	30.4	30.4	80.4
	لا تفق	13	12.7	12.7	93.1
	لا تفق بشدة	7	6.9	6.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن جل المبحوثين يرون ان العاملون يتقيدوا بالقوانين والأنظمة التعليمات المحددة لإنجاز العمل. وتقدر نسبتهم ٣٩٪ وهم الاغلب ويليها نسبة تقدر ١٣٪ يرون عكس ذلك كما يمثل نسبة المحايدون ٣٠٪

ومنه نستخلص إن من خلال الالتزام بالقوانين والأنظمة يساعد ذلك على تحقيق اهداف الهيئة

الجدول رقم (٥٠)

يقدم العاملون الاقتراحات الهادفة الى تطوير وانجاز العمل بدقة					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	ا تقى بشدة	8	7.8	7.8	7.8
	ا تقى	35	34.3	34.3	42.2
	محايد	36	35.3	35.3	77.5
	لا تقى	13	12.7	12.7	90.2
	لا تقى بشدة	10	9.8	9.8	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن عدد من المبحوثين يرون ان العاملون يقدموا الاقتراحات الهادفة الى تطوير وانجاز العمل بدقة. وتقدر نسبتهم ٣٤٪ كما يرون عدد اخرون والذين قدرت نسبتهم ٣٥٪ الوقوف في الحياد ثم يليها نسبة تقدر ١٣٪ يرون عكس ذلك

ومنه نستخلص إن معظم موظفين الهيئة يكونوا محايدون في تقديم العاملون الاقتراحات الهادفة الى تطوير وانجاز العمل بدقة

الجدول رقم (٥١)

يحرص العاملون على فهم مشاكل العمال لتقديم الحلول المناسبة لهم					
		التكرار	النسبة النسبة المئوية	النسبة النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقى بشدة	16	15.7	15.7	15.7
	أ تقى	32	31.4	31.4	47.1
	محايد	31	30.4	30.4	77.5
	لا تقى	17	16.7	16.7	94.1
	لا تقى بشدة	6	5.9	5.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن جل الباحثين يرون ان العاملون يحرصوا على فهم مشاكل العمال لتقديم الحلول المناسبة لهم وتقدر نسبتهم ٣١٪ وهم الاغلب ويليها نسبة تقدر ١٧٪ يرون عكس ذلك ومنه نستخلص إن معظم موظفين الهيئة يؤكدون على ان العاملون يحرصوا على فهم مشاكل العمال لتقديم الحلول المناسبة له

الجدول رقم (٥٢)

تؤثر طرق واليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز على أدائك					
		التكرار	النسبة النسبة المئوية	النسبة النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقى بشدة	38	37.3	37.3	37.3
	أ تقى	30	29.4	29.4	66.7
	محايد	16	15.7	15.7	82.4
	لا تقى	11	10.8	10.8	93.1
	لا تقى بشدة	7	6.9	6.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن جل الباحثين يرون تؤثر طرق واليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز على أداء وتقدر نسبتهم ٣٧٪ وهم الاغلب ويليها نسبة تقدر ١٠٪ يرون عكس ذلك ومنه نستخلص إن معظم موظفين الهيئة يؤكدون على يرون تؤثر طرق واليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز على أداء

ومنه نستخلص إن الطرق وآليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز لها تأثير على أداء الأفراد وتزيد من شعور الموظف بالمسؤولية والوقوف على كفاءة وقدرات الموظفين وضمان معايير التقييم والحوافز التي تتسم بالموضوعية والحد من العوامل الشخصية التي تؤثر على تقرير التقييم وخضوع كافة العاملين إلى عملية التقييم وعدم التميز وتحديد الموظفين الذين يستحقون المكافآت والترقية وزيادة الترقية للموظف بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة واستخدام القائمين على التقييم والنتائج من طرف الخبراء والمشرفين لمالها من فوائد تعود على الموظف والهيئة بالاستفادة من فرص التأدية لدى الموظفين والهيئة

الجدول رقم (٥٣)

يلتزم العاملون في الهيئة بالوقت ولا يتأخرون عن الدوام					
		التكرار	النسبة النسبة المئوية	النسبة النسبة المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقى بشدة	14	13.7	13.7	13.7
	أ تقى	26	25.5	25.5	39.2
	محاييد	26	25.5	25.5	64.7
	لا تقى	25	24.5	24.5	89.2
	لا تقى بشدة	11	10.8	10.8	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن جل الباحثين يرون تؤثر طرق وآليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز على أداء وتقدر نسبتهم ٣٧٪ وهم الاغلب ويليها نسبة تقدر ١٠٪ يرون عكس ذلك

ومنه نستخلص إن معظم موظفين الهيئة يؤكدون على يرون ان المكافأة والحوافز تؤثر في طرق وآليات تقييم الأداء

الجدول رقم (٥٤)

الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو المحدد الرئيس لنجاح الهيئة					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تقق بشدة	23	22.5	22.5	22.5
	أ تقق	48	47.1	47.1	69.6
	محايد	13	12.7	12.7	82.4
	لا أ تقق	12	11.8	11.8	94.1
	لا أ تقق بشدة	6	5.9	5.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن معظم المبحوثين يؤكدون على أن الهيئة لديها الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو يمثل المحدد الرئيسي لنجاح الهيئة بنسبة قدرت ب ٤٧٪ إن الهيئة ليس لديها الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين وهو لا يمثل المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة بنسبة ١٢٪

نلاحظ من النتائج المبين أعلاه إن الهيئة تهتم بتنمية المعرفة. وذلك من خلال تحسين أداء الموظفين والقيام بعملية التدريب والمساهمة في تثمين الكوادر البشرية وتهيئتها والنهوض والتطوير للهيئة لتحقيق الأهداف العامة من خلال الارتقاء بمستوى أداء الموظفين والعمل المتواصل والتدريب المستمر لبلوغ أفضل مستوى من الإنتاجية على مختلف الأصعدة وجل فكرة التدريب المستمر ويقع في صلب أعمالها.

الجدول رقم (٥٥)

يشجع الحصول على الترقية أو الحوافز أداء الأعمال بجدية وكفاءة					
		التكرار	النسبة النسبة المئوية	النسبة النسبة المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تفق بشدة	41	40.2	40.2	40.2
	أ تفق	38	37.3	37.3	77.5
	محايد	12	11.8	11.8	89.2
	لا أ تفق	6	5.9	5.9	95.1
	لا أ تفق بشدة	5	4.9	4.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة ٤٠٪ من المبحوثين يرون في الحصول على الترقية أو الحوافز تشجع على أداء الأعمال بجدية وكفاءة أما نسبة ٦٪ من المبحوثين لا يرون في الحصول على الترقية أو الحوافز يشجع على أداء الأعمال بجدية وكفاءة

ونستنتج إن الحوافز من شأنها أن تزيد من الاستفادة من قدرات الموظفين وتوظيفها بشكل يقلل من سلبيات العمل لأن الحوافز من شأنها أن تنعكس على أهداف الهيئة وتتفاعل معها وتعمل على استثمار طاقات الموظفين بشكل نافع ومثمر وتحفيز الرغبات الذاتية والحاجات الاجتماعية وتعزيز المنافسة بين الموظفين وتوفير قواعد عمل سليمة وإزالة القواعد العمل غير ضرورية وعدم إخفاء المعلومات التي تهم الحوافز ووضع أهداف لتحسين مساهمة الموظفين في العمل من خلال المبادرات التي يقوم بها قد يحتاج الموظف في كثير من الحافز المعنوي لأنه يزيد الولاء للهيئة والشعور بالانتماء للهيئة

الجدول رقم (٥٦)

تلمس روح التعاون بين الأفراد وحرية التواصل مع الزملاء					
		التكرار	النسبة النسبة المئوية	النسبة النسبة المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تفق بشدة	13	12.7	12.7	12.7
	أ تفق	43	42.2	42.2	54.9
	محايد	28	27.5	27.5	82.4
	لا أ تفق	13	12.7	12.7	95.1
	لا أ تفق بشدة	5	4.9	4.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن أغلب المبحوثين يرون بأنه يوجد روح التعاون بين الأفراد وحرية التواصل مع الزملاء وقدرت نسبتهم ب ٤٢٪ في حين إن ١٣٪ من المبحوثين يرون بأنه لا يوجد روح التعاون بين الأفراد وحرية التواصل مع الزملاء .

ومنه نستخلص إن جل المبحوثين يرون بأن التعاون بين الزملاء يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ويضمن حسن الأداء وإقامة علاقات مهنية تساهم في تقديم أداء أفضل وحسن التعاون وبذل المزيد من الجهد في إطار العلاقات التعاونية وتسهيل فتح قنوات الاتصال حتى تضمن للفرد حرية التواصل والتعاون الجماعي لترقية الموظف والتفاعل الاجتماعي ورفع روح المبادرة والإخلاص والاستقرار التنظيمي

الجدول رقم (٥٧)

يملك العاملون المعارف اللازمة لأداء المهام والادوار التي يقومون بها					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تفق بشدة	11	10.8	10.8	10.8
	أ تفق	42	41.2	41.2	52.0
	محايد	24	23.5	23.5	75.5
	لا أ تفق	14	13.7	13.7	89.2
	لا أ تفق بشدة	10	9.8	9.8	99.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن أغلب المبحوثين يرون بأنه العاملون يمتلكون المعارف اللازمة لأداء المهام والادوار التي يقومون بها وقدرت نسبتهم ٤١٪ في حين إن ١٤٪ من المبحوثين يرون عكس ذلك ومن نستخلص ومنه نستخلص إن جل المبحوثين يرون بأن العاملون يمتلكون المعارف اللازمة لأداء المهام والادوار التي يقومون بها في الهيئة

الجدول رقم (٥٨)

يحرص العاملون على التزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تفق بشدة	13	12.7	12.7	12.7
	أ تفق	42	41.2	41.2	53.9
	محايد	25	24.5	24.5	78.4
	لا أ تفق	16	15.7	15.7	94.1
	لا أ تفق بشدة	6	5.9	5.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن اغلب المبحوثين يرون بأنه العاملون يحرصوا على التزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات وقدرت نسبتهم ٤١٪ في حين إن ١٦٪ من المبحوثين يرون عكس ذلك ومن نستخلص ومنه نستخلص إن جل المبحوثين يرون بان العاملون يحرصوا على التزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات

الجدول رقم (٥٩)

يسعى العاملون لإنجاز كمية العمل المطلوبة.					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تفق بشدة	14	13.7	13.7	13.7
	أ تفق	43	42.2	42.2	55.9
	محايد	29	28.4	28.4	84.3
	لا أ تفق	9	8.8	8.8	93.1
	لا أ تفق بشدة	7	6.9	6.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن اغلب المبحوثين يرون بأنه العاملون يسعوا لإنجاز كمية العمل المطلوبة وقدرت نسبتهم ٤٢٪ في حين إن ٩٪ من المبحوثين يرون عكس ذلك ومن نستخلص ومنه نستخلص إن جل المبحوثين يرون بان العاملون يسعوا لإنجاز كمية العمل المطلوبة وقدر الجدول رقم (٦٠)

يحرص العاملون على القيام بالعمل في الوقت المحدد					
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
	أ تفق بشدة	19	18.6	18.6	18.6
	أ تفق	31	30.4	30.4	49.0
	محايد	31	30.4	30.4	79.4
	لا أ تفق	17	16.7	16.7	96.1
	لا أ تفق بشدة	4	3.9	3.9	100.0
	الإجمالي	102	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن عدد من المبحوثين يرون بأنه العاملون يحرصوا على القيام بالعمل في الوقت المحدد وقدرت نسبتهم ٣٠٪ في حين إن ٣٠ من المبحوثين يقفون في موقف الحياد ومن نستخلص ومنه نستخلص اننا لا يمكننا الاستنتاج ان العاملون يحرصوا على القيام بالعمل في الوقت المناسب في الهيئة

الجدول رقم (٦١) يوضح التحليل الاحصائي للمتغير المستقل (التدريب)

الدالة الإحصائية	اختبار (تي)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.001	3.297	1.261	3.41	يتم التدريب حسب فترات معينة ومحددة كل ثلاثة أشهر أوسطه أشهر فترات متتالية
.000	4.785	1.097	3.52	يتم بناء برنامج تدريبي بناء على طلبات العمال
.000	5.689	1.149	3.65	يوجد تدريب مستمر للعمال داخل الهيئة
.000	5.172	1.130	3.58	توجد فرص متاحة للتدريب لجميع الموظفين في الهيئة
.080	١,٧٦٨ 1.768	1.232	3.22	تحدد الهيئة الاهداف المرجوة من الدورات التدريبية
.000	7.148-	1.219	2.14	يساهم التدريب في الاستقرار الوظيفي للعاملين
.569	0.572-	1.213	3.07	يتناسب القيام بالتدريب مع مؤهلاتك ومستواك التعليمي
.048	2.000	1.287	3.25	يتم التدريب على الوسائل الجديدة التي تطبقها الهيئة
.384	.874	1.359	3.12	توفر الهيئة برنامج التدريب من اجل تنمية المهارات لاكتساب خبرات جديدة
.034	-2.148	1.383	2.71	يتيح لك التدريب أثناء الخدمة الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ
.000	-6.718	1.238	2.18	يساهم التدريب في زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل التي تعيق عملك
.000	5.091	1.323	3.67	تمنح الهيئة تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب
.060	1.903	1.301	3.25	يتم بناء برنامج تدريبي يساهم في زيادة القدرات ورفع مستوى الكفاءة بعد التدريب
.000	-8.611-	1.092	2.07	يساعد التدريب على مواكبة التغيرات الجديدة وتجنب الوقوع في الأخطاء
.000	-6.305-	1.115	2.30	يتيح التدريب فرصة تفويض السلطة وتقليل الإشراف

يساهم التدريب على التشجيع الإبداعي وتعديل السلوك المتوقع	2.06	1.042	-9.123-	.000
يساعد التدريب في اكتساب المعارف لطرح الأفكار الجديدة والقدرة على التعامل	2.04	1.014	-9.570-	.000
يكفي الوقت المحدد للتدريب لاستيفاء الأهداف المرجوة	3.12	1.111	1.070	.287
تتناسب الأماكن المخصصة للتدريب مع عدد المتدربين	3.24	1.127	2.108	.038
يتم بناء برنامج تدريبي لإشغال الوظائف الجديدة	3.46	1.208	3.853	.000
يتم اختيار المدربين على أساس الكفاءة	2.91	1.267	-703-	.484
يتم بناء برنامج التدريب للتركيز على تقييم أداء العاملين وتقييم نتائج التدريب	3.04	1.210	.327	.744
يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية وموضوعية	2.95	1.222	-405-	.686
يشارك العاملون في تقييم نتائج التدريب الذي تلقوها	3.22	1.131	1.926	.057
يتناسب محتوى التدريب مع متطلبات الوظيفة	3.02	1.266	.156	.876
تستفيد من برنامج التدريب الذي تتلقاه	2.77	1.304	-1.746	.084
يكون التدريب وفق طرق وأسس علمية وبصفة دورية ومحددة أو على حسب احتياجات العاملين	3.07	1.229	.5645	.574
تساهم الدورات التدريبية في تكوين العنصر البشري حسب رأيك	2.31	1.134	-6.110-	.000
تجرى تقييمات دورية لفحص مدى فعالية التدريب داخل الهيئة	3.53	1.280	4.178	.000
الأول	2.9604	.7603 9	1.926	.600

الجدول رقم (٦٢) يوضح التحليل الإحصائي للمتغير التابع (أداء العاملين)

الدلالة الإحصائية	اختبار (تي)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.000	-4.635-	1.132	2.48	يحرص العاملون على التعامل بلباقة مع متلقي الخدمة والتحلي بالصبر وحسن المعاملة بدون محاباة أو تحيز.
.000	-3.855-	1.130	2.57	يحرص العاملون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية
.037	-2.111-	1.173	2.75	يتمكن العاملون من انجاز اعلى مستوى من حجم العمل المطلوب.
.000	-4.227-	1.077	2.55	يعمل العاملون على تطوير مستوى أدائهم في الهيئة
.001	-3.542-	1.118	2.61	يحرص العاملون على انجاز جميع المهام المطلوبة
.005	-2.845-	1.079	2.70	يحرص العاملون على الجدية في العمل واستخدام الوقت في عمل منتج
.000	-4.815-	1.069	2.49	يحرص العاملون على مراجعة المعلومات بدقة للتأكد من عدم وجود اخطاء فيها.
.001	-3.276-	1.058	2.66	يتقيد العاملون بالقوانين والأنظمة التعليمات المحددة لإنجاز العمل.
.101	-1.657-	1.075	2.82	يقدم العاملون الاقتراحات الهادفة الى تطوير وانجاز العمل بدقة.
.002	-3.115-	1.112	2.66	يحرص العاملون على فهم مشاكل العمال لتقديم الحلول المناسبة لهم .
.000	-6.439-	1.245	2.21	تؤثر طرق واليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز على أدائك
.571	-.568-	1.221	2.93	يلتزم العاملون في الهيئة بالوقت ولا يتأخرون عن الدوام.
.000	-6.158-	1.126	2.31	الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو المحدد الرئيس لنجاح الهيئة
.000	-9.371-	1.099	1.98	يشجع الحصول على الترقية او الحوافر أداء الاعمال بجدية وكفاءة.
.000	-4.420-	1.030	2.55	تلمس روح التعاون بين الافراد وحرية التواصل مع الزملاء
.798	.257	4.245	3.11	يمتلك العاملون المعارف اللازمة لأداء المهام والادوار التي يقومون بها
.000	-3.659-	1.082	2.61	يحرص العاملون على التزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات
.000	-4.485-	1.060	2.53	. يسعى العاملون لإنجاز كمية العمل المطلوبة
.000	-3.980-	1.095	2.57	يحرص العاملون على القيام بالعمل في الوقت المحدد
.000	-5.208-	.84796	2.5627	الثاني

نتائج الدراسة

يتضح لنا من خلال الاستنتاجات المتوصل اليها انه لا يوجد دور للتدريب في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام حيث انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تجعلنا نقبل فرضية العدم كما انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام لذلك نرفض فرضية العدم الذي تنص على انه يوجد دور للتدريب في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام ونقبل الفرضية الصفرية (H_0) الذي تنص على انه لا يوجد دور للتدريب في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام كما انه لا يوجد علاقة بين التدريب في تحسين أداء العاملين في هيئة مستشفى الثورة العام وهذا اما انه يعني انه لا يوجد تدريب في الهيئة او ان هناك تحيز في إجابة على فقرات الاستبانة من قبل المبحوثين او غيرها

التوصيات

١. تفعيل البرامج التدريبية التي تساهم في الاستقرار الوظيفي للعاملين وتتيح للعاملين التدريب أثناء الخدمة الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ لان التدريب يسهم في زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل التي تعيق العمل
٢. ضروري الاهتمام باختيار المدربين على أساس الكفاءة وتقييم الأداء بناء على أسس علمية وموضوعية
٣. تفعيل برامج تدريبية تكون مواكبة التغيرات الجديدة وتجنب الوقوع في الأخطاء وتتيح للعاملين فرصة تفويض السلطة وتقليل الإشراف والتي تسهم تشجيع الإبداعي وتعديل السلوك المتوقع
٤. توعية العاملين بأهمية التدريب في اكتساب المعارف لطرح الأفكار الجديدة والقدرة على التعامل وفي تكوين العنصر البشري
٥. الاهتمام بدور التدريب يضمن تقديم الخدمات بفاعلية عند التعامل بلباقة مع متلقي الخدمة والتحلي بالصبر وحسن المعاملة بدون محاباة او تحيز. ويعمل على تطوير أدائهم في انجاز جميع المهام المطلوبة
٦. التدريب يمكن ان يجعل العاملين يحرصوا على الجدية في العمل واستخدام الوقت في عمل منتج وأيضا قد يجعلهم يلتزموا باللوائح والتعليمات والتوجيهات كما يمكن من خلال التدريب ان يعزز ذلك في مراجعة المعلومات بدقة للتأكد من عدم وجود اخطاء فيها.

٧. يمكن ان يسهم التدريب أيضا في التزام العاملين بالقوانين والأنظمة التعليمات المحددة عند انجاز العمل على القيام بالعمل في الوقت المحدد وقد يحرصوا على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات
٨. يمكن للعامل او الفرد المدرب ان يقدم الاقتراحات الهادفة الى تطوير وانجاز العمل بدقة.
٩. التدريب يجعل العاملين يحرصوا على فهم مشاكل العمال لتقديم الحلول المناسبة لهم. قد يساهم التدريب في التزام العاملون في الهيئة بالوقت ولا يتأخرون عن الدوام. فان التدريب يعني الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو المحدد الرئيس لنجاح الهيئة
- تلمس روح التعاون بين الافراد وحرية التواصل مع الزملاء

قائمة المصادر والمراجع

١. المعجم الوحيد ١٩٩٤ م ص ١٠
٢. زكي، احمد بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، وغيرها، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٩٣، ص ٣٩٣
٣. الهابيل، وسيم اسماعيل، اساسيات علم الإدارة، ط١ دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، الجمهورية اللبنانية بروت، ١٤٣٧هـ
٢٠١٧م، ص ١٩٩ الأبجدي، المنجد، ط٥، دار الشروق، بيروت، لبنان، ١٩٨٧، ص ٤٥١
٤. المنجد في لغة والاعلام، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1976م، ص 217
٥. نصر الله، دارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، 2001م، ص 210 ص ٢١٩-٢٢٠ - ص ١٧١-١٧٠
٦. جودة، المحفوظ احمد، ادارة الموارد البشرية، ط١. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ٧٤ - ص ٨٣ - ص ٢٤٥
٧. العزاوي، نجم عبد الله، جواد، عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ط١، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ٢٣٣
٨. العزاوي، نجم، التدريب الإداري، دار البازوري، عمان، ٢٠٠٦ م، ص ٢٧
٩. لعزاوي، نجم عبد الله، جواد، عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ط١، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١٦ م، ص ٤٦٧
١٠. الصيرفي، عبد الفتاح، التدريب الاداري، المدربون والمتدربون واساليب التدريب، دار المنهاج، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٣٥-٣٧
١١. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري، رقم ٢، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢٣٨
١٢. الطعاني، حسن احمد، التدريب مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، ط٣، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩ م، ص ٢٠
١٣. ماهر، احمد، دارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٢٢٣-٢٢٢ - ص ٣٤ - ص ٣٤٣،
١٤. نعمات، محمد مصطفى، أدراه الافراد، وط١ دار الابتكار للنشر والتوزيع عمان ٢٠١٦، ص ١٤٣
١٥. الطاهر، نعيم ابراهيم، التنمية الموارد البشرية، اسلوب التدريب، عالم الكتب الحديث، ص ٢٥٢ _ ص ٢٥
١٦. السكارنة، بلال، طريق ابداعية في التدريب، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ٢٠١١م، ص ٥٠-٥١
١٧. النداوي، عبد العزيز، عولمة ادارة الموارد البشرية، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩ م، ص ١٨٩ _ ص ١٩٤
١٨. حسن، راوية محمد، سلطان، محمد سعيد، ادارة الموارد البشرية، ط٢، دار التعليمي الجامعي، الاسكندرية، ٢٠١٤، ص ١٣٠

١٩. حسن، راوية، سلطان، محمد سعيد، أدراه الموارد البشرية، التنمية المدربين، تقييم الأداء، المتغيرات البيئية، ودار التعليم

الجامعي، مصر، ص ٢٠١-٢٠٢

٢٠. حسين، صابر، اساسيات ادارة الموارد البشرية، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٩، ص ١٦١

٢١. توفيق، محمد الرحمان، مهارات اخصائي التدريب، ط١، مركز الخبرات المهنية للإدارة، يملك، الجيزة، مصر، ٢٠١٥ م، ص

١٥٤

٢٢. سليمان، صالح، تقنية تدريب الموارد البشرية، دارإثراء، للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٧م، ص ١٩٦

٢٣. عبد الله، ابراهيم، الإدارة المفاهيم الأسس المهام، دار العلوم للطباعة والنشر، بالرياض ١٩٨٣، ص ٣٥٠

٢٤. غيث، محمود عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ١٩٩٧، ص ٣٩٠

٢٥. المدهون، إبراهيم محمد، أدراه وتنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٥، ص ٧٨

٢٦. سلطان، احمد سعيد، أدراه الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، ٢٠٠٣، ص ٢

٢٧. باغي، محمد عبد الفتاح، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، ط ٣. دار وائل للنشر، الاردن، ٢٠١٠، ص ٢٦

٢٨. عبد الباقي، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، ٢٠٠٢م، ص

٢٠

٢٩. حسونة، فيصل، ادارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١١م، ص ١٣٧

٣٠. حسونة، فيصل، ادارة الموارد البشرية، ط١، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٨م، ص ١٤٩

٣١. عاشور، احمد صفر، ادارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ١٩٩٧، ص ٢٣٩.

٣٢. بربر، كامل، أدراه الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، ٢٠٠٨م، ص ١٧٦ - ١٦٧

٣٣. حسين، عادل محمد، اسس قياس عملية التدريب، دار العربي المنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١١٢

٣٤. شهاب، ابراهيم بدر، معجما لإدارة، ط١، دار اسامة للنشر، التوزيع الأردن، عمان، ٢٠١١م، من ١٢٧

٣٥. عبد الستار، يوسف محمد، ادارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٩٥

٣٦. مدحت ابو نصر، التنمية الموارد البشرية والروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩م، ص ١٢٣

٣٧. رضوان، المحمود احمد، نظرية التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٤١

٣٨. الكلالده، طاهر محمود، التنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، عمان، الاردن، ٢٠٠٨، ص ٦٧-٦٨

٣٩. عويضة، محمد، علم النفس الاجتماعي، دار الكتب بيروت، لبنان، ١٩٩٧، ص ٥٦

٤٠. عادل، محمد زايد، ادارة الموارد البشرية، كتب علمية، القاهرة ٢٠٠٣م، من ٢٨٨

٤١. عبد الجليل، مصطفى، معوقات التدريب العاملين اثناء الخدمة وسبل التغلب عليها، بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، قسم

اصول التربية، الجامعة الإسلامية فلسطين، ٢٠٠٨م، ص ٦٩

٤٢. تيسير، محمد، استراتيجية التدريب على اداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، جامعة الرند، الأردن،

٢٠٠٨م، ص ١٤

٤٣. المبيضين، صفوان احمد، عايض بن شافعي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، د، ط، دار اليازوي، عمان، الاردن، ص

٤٤. حسين، يونس كمال، التدريب وتنمية الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مركز الاستشارات والخدمات الاجتماعية، ٢٠٠٥، ص ١٣٧
٤٥. عساف، عبد المعطي، التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط١، جامعه الشرق الأوسط، دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م، ص ٥٤.٥٣ _ ص ٦٩
٤٦. الموسوعة الفقهية، ج٨، ص ٩
٤٧. بوخمخ، عبد الفتاح، تسير الموارد البشرية، مفاهيم اساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين ميله، الجزائر، للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١١م، ص ١٨٣
٤٨. توفيق، عبد الرحمان، منهج النظم، اساليب نظم تقييم الأداء، ط٣، مركز الخبرات المهنية الإدارية، بمصر، ٢٠٠٣م، ص ٢٠
٤٩. المجلة، جامعة الأزهر، بغزة سلسلة العلوم الإنسانية، ٢٠١٠م، المجلد ١٢، العدد ٢
٥٠. الهيثي، خالد عبد الرحمان، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠م، ص ٢٠٠
٥١. ماهر، احمد، اقتصاديات الإدارة، د ط، ١ الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص ٩٤
٥٢. برنوطي، سعاد نايف، الإدارة اساسيات أدراه الاعمال، ط١ دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٠م، ص ٣٠
٥٣. أحمد محمد شواي، الادرة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العراق، المجلد ٢٤، الاصدار (٤)، ص ٣٩١
٥٤. بن تيم، يزن، أدراه الموارد البشرية، أساليب حديثة، yarantayyem@windostive.com ص ١٠٧
٥٥. بوبكر، مصطفى محمد، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، بدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٣/٢٠٠٤ م، ص ٣٢٨
٥٦. سلطان، محمد سعيد انور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، ٢٠٠٣م، ص ٢١٩
٥٧. جراحشة، حسن محمد، أدراه الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، ط١، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ٩٣
٥٨. الفروخ، فايز عبد الرحمان، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط١، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١ م، ص ٤٣-٤٤
٥٩. موسى، وسام ابراهيم، إثر ضغوط العمل في اداء العاملين في الشركة العامة لصناعة، الزيوت المجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد ٢١، العدد ٢٠١٥ ص ١٤٦
٦٠. عيشي، عمار، الصناعات التدريب وتقييم اداء الأفراد، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٢م، ص ٧٠
٦١. عمر، عبد الرحمان عبد الباقي، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، مصر، ١٩٨٦ م، ص ١٥١
٦٢. عمار، حسين، ادارة شؤون الموظفين، معهد الإدارة العامة والمملكة العربية السعودية، ١٩٩٩م، ص ٢١٨
٦٣. عمار، حسين، ادارة شؤون الموظفين، مرجع سبق ذكره، ص ٣٧٥

٦٤. الصحاف، حبيب، معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ١٩٩٥، ص ٣٧
٦٥. غربي، علي، بلقاسم سلطانية وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠٠٢ م، ص ٣٢٢
٦٦. الحريري، محمد سرور، ادارة الأفراد الحديثة، ط١، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ١٤٣٦هـ، ٢٠١٦م، ص ١٦٨-١٦٩
٦٧. حسن، زويلف مهدي، أدراه الافراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، ٢٠٠٣ م، ص ١٨٨
٦٨. حرجشة، حسين محمد، أدراه الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، ط١، دارجليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١ م، ٩٣
٦٩. محمد، عبد المحسن توفيق، القويم الاداء، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٨ م، ص ٣٠
٧٠. محمد، جاد الرب سيد، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء، مدخل استراتيجي لتحسين المستمر والتميز التنافسي، دار النهضة العربية للتوزيع والنشر، مصر، ٢٠٠٩ م، ص ٥٠٣
٧١. محمد، عوض الله محمد علي، دور التدريب في اداء العاملين، دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، فرع كوستي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في أدراه الأعمال، جامعة الإمام المهدي، ٢٠١٧، ص ٦١
٧٢. عبد الرحمان، سلوى عمر، الادارة بالأداء، كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٥، المنظمة العربية للتنمية، الادارة جامعة الدول العربية، مصر، القاهرة، ص ٥٠-٤٩
٧٣. عبد الرؤوف، فصل، تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، ٢٠٠١، ص ١١٤ ص ٦٢-٦٣
٧٤. الكرخي، مجيد، أساسيات تقييم أداء العاملين، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧ م، ص ٢٥ ص ٧٢
٧٥. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الأمنية العامة لتصميم وتطوير المناهج، التخصص ادارة مكتبة، ادارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، ٢٢٥، ص ٨٩
٧٦. الكرمي، بعيد، اساسيات تقييم اداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢
٧٧. كامل، مصطفى، ادارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٢م، ص ٩٠
٧٨. بلوط، حسن ابراهيم، ادارة الموارد البشرية، نظريه استراتيجيه، ط١، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ٢٠٠٢م، ص ٣٦٥-٣٦٦
٧٩. الهابيل، اسماعيل وسيم، اساسيات علم الادارة، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٧م، ص ٢١٠
٨٠. زوليف، مهدي حسن، ادارة الموارد البشرية، مدخل كمي، ط١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١م، ص ١٧٩
٨١. شاويش، مصطفى نجيب، ادارة الموارد البشرية، ادارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١ م، ص ١٠٢
٨٢. سلطان، محمود سعيد النور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الحديثة، مصر، ٢٠٠٣م، ص ٢١٨

٨٣. سليمان، حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، مصر، ١٩٩٠م، ص ٢٨
٨٤. فليح، فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في أدراه المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع
- والطباعة، عمان، الاردن، ٢٠٠٩م ١٤٢٩هـ، ص ٢٦٦
٨٥. سليمان، الفارس، أدراه الأفراد، منشورات، جامعة دمشق، ١٩٩٣م، ص ٣١٥
٨٦. عبد المحسن، توفيق محمد، التقييم الأداء، دار النهضة العربية، ١٩٩٧م، ص ٣٨-٤٠
٨٧. المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط٣، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، ٢٠٠٤م، ص ٢٥٣
٨٨. بوخمخ، عبد الفتاح، تسير الموارد البشرية، مفاهيم اساسية وحالات تطبيقية، ط١، دار الهدى، للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميلة، الجزائر، ٢٠١١، ص ١٨٧
٨٩. التيجاني، مدثر حماد الشيخ، إثر المواقع على أداء العاملين، ط١، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٥، ص ١٣٠
٩٠. الكرخي، مجيد، التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي، ط٣، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ١٤٣٦ هـ. ٢٠١١م، ص ٤٧
٩١. الكرخي، محمد، مؤشرات الاداء الرئيسية، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ٢٠١٥، ص ٣٠
٩٢. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، تخصص ادارة مكتبية، ادارة الموارد البشرية، ط١، المملكة العربية السعودية ٢٢٥ دار، ١٤٢٩، ص ٩١-٩٢
٩٣. عكاشة، اسعد احمد محمد، الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، بغزة، فلسطين، ٢٠٠٨م، ص ٣٤
٩٤. الحريري، محمد سرور، ادارة الأفراد الحديثة، ط١، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ١٤٣٦ هـ. ٢٠١٦م، ص ١٦٨-١٦٩
٩٥. عباس، سهيلة محمد، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣م، ص ١٥٧
٩٦. فردوس، بن عزة، دور التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية جامعة ص ١٢-١٣
٩٧. نور الدين، حاروش، ادارة الموارد البشرية، ط١ دار الامة ، الجزائر، ٢٠١١، ص ٨٦
٩٨. الكردي، احمد السيد، مجلة أدراه الاداء الفعال بمنظمات الأعمال، دط، دن، ص ١٣
٩٩. زعزع، فطيمه، الأطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة العلوم في علوم التيسير، شعبة تسيير، المؤسسات بعنوان اهمية الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر، لاندماجها في اقتصاد المعرفة، جامعة بائية ٢٠١٧/٢٠١٦م، ص ٢٤١
١٠٠. داود، علي سعد محمد، العامري، محمد الرئيس، موسوعة التدريب في التنمية الإدارية وإدارة الموارد البشرية، رقم ٢، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ٢٠١٣، ص ٨١ - ص ٦٤

الملحقات

استمارة استبانة

تحية طيبة

بين يديك استمارة استبانة لدراسة "دور التدريب في تحسين أداء العاملين / دراسة حالة لمعرفة
اراء الموظفين في هيئة مستشفى الثورة العام"، وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة
البكالوريوس في تخصص إدارة طبية.

ولغرض إكمال هذا الدراسة، نرجو تفضلكم بملئ استمارة الاستبانة وذلك بوضع علامة صح أمام
العبارة الصحيحة، علما بأن البيانات المدونة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حيث ستتسم
بالسرية والأمانة العلمية ولا داعي لذكر الاسم عند إعطاء المقترحات

المحور الاول: البيانات الشخصية.

الجنس /	☐	ذكر	☐	أنثى						
العمر / من	☐	[٣٠-٢٠]	☐	[٤٠-٣١]	☐	[٥٠-٤١]	☐	[٥١ فأكثر]		
المستوى التعليمي/ اقل من ثانوي	☐	ثانوي	☐	دبلوم	☐	بك	☐	ماجستير		
دكتورة	☐									
الوظيفة /	☐	طبيب	☐	موظف	☐	ممرض	☐	اداري	☐	أخرى
الخبرة المهنية / اقل من ٥ سنوات	☐	٥-١٠ سنوات	☐	١٠-١٥ سنة	☐	اكتر من				
١٥ سنة	☐									

المحور الثاني: معلومات متعلقة بالتدريب

لا أُتفق بشدة	لا أُتفق	محايد	أُتفق	أُتفق بشدة	العبارة	
					يتم التدريب حسب فترات معينة ومحددة كل ثلاثة أشهر او ستة أشهر فترت متتالية	١
					يتم بناء برنامج تدريبي بناء على طلبات العمال	٢
					يوجد تدريب مستمر للعمال داخل الهيئة	٣
					توجد فرص متاحة للتدريب لجميع الموظفين في الهيئة	٤
					تحدد الهيئة الأهداف المرجوة من الدورات التدريبية	٥
					يساهم التدريب في الاستقرار الوظيفي للعاملين	٦
					يتناسب القيام بالتدريب مع مؤهلاتك ومستواك التعليمي	٧
					يتم التدريب على الوسائل الجديدة التي تطبقها الهيئة	٨
					توفر الهيئة برنامج التدريب من اجل تنمية المهارات لاكتساب خبرات جديدة	٩
					يتيح لك التدريب أثناء الخدمة الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ	١٠
					يساهم التدريب في زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل التي تعيق عملك	١١
					تمنح الهيئة تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب	١٢
					يتم بناء برنامج تدريبي يساهم في زيادة القدرات ورفع مستوى الكفاءة بعد التدريب	١٣
					يساعد التدريب على مواكبة التغيرات الجديدة وتجنب الوقوع في الأخطاء	١٤
					يتيح التدريب فرصة تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار	١٥
					يساهم التدريب على التشجيع الإبداعي وتعديل السلوك المتوقع	١٦
					يساعد التدريب في اكتساب المعارف لطرح الأفكار الجديدة والقدرة على التعامل	١٧
					يكفي الوقت المحدد للتدريب لاستيفاء الأهداف المرجوة	١٨

١٩	تتناسب الأماكن المخصصة للتدريب مع عدد المتدربين				
٢٠	يتم بناء برنامج تدريبي لإشغال الوظائف الجديدة				
٢١	يتم اختيار المدربين على أساس الكفاءة				
٢٢	يتم بناء برنامج التدريب للتركيز على تقييم أداء العاملين وتقييم نتائج التدريب				
٢٣	يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية وموضوعية				
٢٤	يشارك العاملون في تقييم نتائج التدريب الذي تلقوها				
٢٥	يتناسب محتوى التدريب مع متطلبات الوظيفة				
٢٦	تستفيد من برنامج التدريب الذي تتلقاه				
٢٧	يكون التدريب وفق طرق وأسس علمية وبصفة دورية ومحددة أو على حسب احتياجات العاملين				
٢٨	تساهم الدورات التدريبية في تكوين العنصر البشري حسب رأيك				
٢٩	تجرى تقييمات دورية لفحص مدى فعالية التدريب داخل الهيئة				

المحور الثالث: معلومات خاصة بتحسين أداء العاملين

لا أُتفق بشدة	لا أُتفق	محايد	أُتفق	أُتفق بشدة	العبارة	
					يتحمل العاملون ضغوط العمل ويحافظون على مستويات الأداء المطلوبة	١
					يحرص العاملون على التعامل بلباقة مع متلقي الخدمة والتحلي بالصبر وحسن المعاملة بدون محاباة او تحيز.	٢
					يحرص العاملون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية.	٣
					يتمكن العاملون من انجاز اعلى مستوى من حجم العمل المطلوب.	٤
					يعمل العاملون على تطوير مستوى أدائهم في الهيئة	٥
					يحرص العاملون على انجاز جميع المهام المطلوبة.	٦
					يحرص العاملون على الجدية في العمل واستخدام الوقت في عمل منتج.	٧
					يحرص العاملون على مراجعة المعلومات بدقة للتأكد من عدم وجود اخطاء فيها.	٨
					يتقيد العاملون بالقوانين والأنظمة التعليمات المحددة للإنجاز العمل.	٩
					يقدم العاملون الاقتراحات الهادفة الى تطوير وانجاز العمل بدقة.	١٠
					يحرص العاملون على فهم مشاكل العمال لتقديم الحلول المناسبة لهم.	١١
					تؤثر طرق واليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز على أدائك.	١٢
					يلتزم العاملون في الهيئة بالوقت ولا يتأخرون عن الدوام.	١٣
					الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو المحدد الرئيس لنجاح الهيئة.	١٤
					يشجع الحصول على الترقية او الحوافر أداء الاعمال بجدية وكفاءة.	١٥
					تلمس روح التعاون بين الافراد وحرية التواصل مع الزملاء.	١٦

					١٧ يمتلك العاملون المعارف اللازمة لأداء المهام والادوار التي يقومون بها.
					١٨ يحرص العاملون على التزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات
					١٩ يسعى العاملون لإنجاز كمية العمل المطلوبة
					٢٠ يحرص العاملون على القيام بالعمل في الوقت المحدد.