

اثر التدريب في رفع كفاءة العاملين في المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مستشفى الصداقة التشادية - الصينية في الفترة من ٢٠١٦-٢٠٢١م

د/ محمد بشر الكاتب

نائب عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة انجمينا - تشاد

د/ محمد النور آدم احمد

محاضر بجامعة آدم بركة - تشاد

د/ الطيب حسن تجاني

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الملك فيصل - تشاد

الملخص:

يعتبر التدريب العامل الابرز في استمرار رفع وتحسين اداء العاملين وذلك من اجل تحسين مهاراتهم وقدراتهم في مواجهة الطموح المتجدد للعملاء وللبقاء على مركز تنافسي متقدم ومن اجل ذلك تسعى المؤسسات المختلفة في تحديد احتياجات العاملين لديها بشكل دوري ومستمر حتى تتمكن من تعديل الانحرافات وتمليك المهارات اللازمة للقيام بالواجب الوظيفي.

وقد هدف البحث الى إبراز أهمية التدريب والدور الفعال الذي يقوم به في التنمية وتطوير الأفراد العاملين بالمؤسسة الاستشفائية؛ وما مدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية؛ تسليط الضوء على أساليب وطرق التدريب الفعال من اجل معرفة نقاط القوة والضعف في تدريبات المؤسسات الاستشفائية.

وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج منها ان التدريب عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله يهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها. وجود اهتمام من طرف إدارة المواد البشرية بالمستشفى بتدريب موظفيها دراية منها على أهمية التدريب وضرورته لتحسين الخدمة الصحية. إن العاملين بالمؤسسة لديهم قناعة بأن

التدريب يحسن من كفاءتهم وأن أدائهم لمهامهم بعد التدريب كان أكثر سهولة وبأقل وقت من السابق. واوصى البحث - ضرورة - توعية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمانا لنجاح البرنامج التدريبي في تحقيق الأهداف المرجوة. وضع برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر، وتطبيقه على العاملين في كافة المستويات الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: اثر ، التدريب ، كفاءة ، العاملين ، المؤسسات ، الاستشفائية.

Abstract:

Training is considered the most prominent factor in continuing to raise and improve the performance of employees in order to improve their skills and abilities in the face of the renewed ambition of customers and to maintain an advanced competitive position. For this reason, various institutions seek to identify the needs of their employees on a periodic and continuous basis so that they can adjust deviations and possess the necessary skills to carry out the duty. CareerThe research aimed to highlight the importance of training and the effective role it plays in the development and development of individuals working in the hospital institution. How compatible is the training program with training needs? Highlighting effective training techniques and methods in order to know the strengths and weaknesses of hospital institutions' training.

The research reached a set of results, including that training is a continuous process centered on the individual as a whole, aiming to bring about specific behavioral, technical, and mental changes to meet specific current or future needs required by the

individual, the work he performs, and the institution in which he works. There is an interest on the part of the human resources department at the hospital in training its employees, as it is aware of the importance of training and its necessity to improve health service. The employees of the institution are convinced that training improves their efficiency and that their performance of their tasks after training was easier and in less time than before. The research recommended the necessity of educating the organization's human resources management about the utmost importance of employees' participation with management in developing training plans in order to ensure the success of the training program in achieving the desired goals. Develop specialized training programs on a periodic and continuous basis, and apply them to workers at all job levels.

١- مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في الآتي:

تواجه أغلب القطاعات والمؤسسات الحكومية نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، وعلى هذا الأساس يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الجوهري التالي:

٢- أسئلة الدراسة

للتوصل إلى حل لمشكلة الدراسة يطرح البحث الأسئلة الآتية:

- أ) ما هو التدريب وما هي أهم المراحل المتبعة في إنجازه؟
- ب) ما هو السبيل إلى اختيار الأسلوب الأمثل في تصميم البرامج التدريبية التي تتوافق مع الأهداف المسطرة؟

ج) كيف يمكن أن يؤثر التدريب في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدي العاملين في المؤسسات الاستشفائية؟

٣- فرضيات الدراسة:

للتوصل إلى إجابات لأسئلة الدراسة تفترض الدراسة الفرضيات الآتية:

- أ) يعتبر التدريب وظيفة أساسية وبالغة الأهمية في إدارة الموارد البشرية؛
- ب) إن تصميم البرامج التدريبية المعتمدة تتوافق مع احتياجات الأفراد في المؤسسة؛
- ج) إن الاهتمام بالتدريب من أبرز عوامل نجاح واستمرار المؤسسة.

٤- أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

أ) إبراز أهمية التدريب والدور الفعال الذي يقوم به في التنمية وتطوير الأفراد العاملين بالمؤسسة الاستشفائية؛

ب) مدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية؛

ج) تسليط الضوء على أساليب وطرق التدريب الفعال ومدى فعاليتها؛

د) معرفة نقاط القوة والضعف في تدريبات المؤسسات الاستشفائية.

٥- أهمية الدراسة:

أ) محاولة إبراز الأهمية التي يكتسبها موضوع دور التدريب وتحسين كفاءة العاملين في المؤسسة الاستشفائية؛

ب) التأكد من دور التدريب في تطوير مهارات وكفاءات العاملين؛

ج) إبراز العلاقة بين التدريب وتحسين كفاءة العاملين؛

د) كما تكمن أهمية الدراسة التطبيقية في معرفة المستوى الفعلي للتدريب وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الاستشفائية وإبراز نقاط القوة والضعف في التدريبات.

٦- حدود الدراسة:

أ) الحدود المكانية: مستشفى الصداقة التشادية الصينية بالعاصمة أنجينا.

ب) الحدود الزمانية: وتتمثل الحدود الزمانية في الفترة من ٢٠١٦ إلى ٢٠٢١م.
ج) الحدود الموضوعية: دور التدريب في رفع كفاءة العاملين في المؤسسات الاستشفائية في مستشفى الصداقة التشادية الصينية.

٧- المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

أ) المنهج المتبع: يستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي والذي يستهدف الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية أو مجموعة من الظواهر المرتبطة معاً، من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة كالكتب والمذكرات والاستبيان والمقابلات والارشيف والملاحظات.

ب) أدوات وعينة الدراسة: وتتم عن طريق أدوات ووسائل عديدة حيث تستخدم لجمع البيانات من ميدان الدراسة، ولقد اعتمد البحث في تقنية أساسية هي استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتحليل الاستبيان باعتباره الأداة الأنسب للموضوع بالإضافة إلى طبيعة العينة المبحوثة مع الاستفادة من المقابلة والملاحظة كأدوات مساعدة لعملية التحليل، أما فيما يخص العينة فقد تم الاعتماد على العينة القصدية الموجهة لفئة الموظفين واعتمدت على المسح الشامل، مع ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، التي تتناسب مع موضوع الدراسة وتحقيق الأهداف المطلوبة بالإضافة إلى تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.

المحور الاول : الاطار النظري للتدريب

مفهوم التدريب ومكوناته وأهدافه:

مفهوم التدريب:

هناك العديد من المفاهيم التي تطرقت لمصطلح التدريب وتظهر هناك تباينات في تعريفه من باحث لآخر، ويمكن أن نذكر ما يلي:

١- التدريب هو عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أداءه في العمل، أو تغيير اتجاهاته

وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق
غايات المنظمة^(١).

٢- التدريب هو تلك العملية المنتظمة التي من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر
العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم^(٢).

٣- التدريب بأنه "الوسيلة التي من خلالها اكتساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف
الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام
نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد"^(٣).

٤- كما عرف بأنه "عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد وسلوك موجه
لتطوير أداء الموظفين أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها، أو تهيئه لشغل وظيفة أعلى
في المستقبل"^(٤).

من خلال ما سبق من تعاريف للتدريب يمكن تعريفه على أنه عملية مخططة
ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمورد
البشري من خلال تطوير مهاراته وتدعيم اتجاهاته وزيادة معارفه بما يؤثر على أدائه
بطريقة إيجابية أو انعكاس ذلك على مردوده في العمل وتحقيق أهداف المنظمة بصفة
عامة والمورد البشري بصفة خاصة.

مكونات التدريب:

تنطوي العملية التدريبية على مكونات متعددة، تستهدف في مجملها سلوك الفرد
الأدائي المطلوب، ويمكن تلخيص هذه المكونات فيما يلي:

١. **المكون المعرفي:** يوفر هذا المكون الأسس والنظريات والقواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التدريب، مستهدفا إيقاظ وبعث القديم منها، وإيراد وتوفير كل جديد من المعارف في المجال التدريبي.
٢. **المكون المهاري:** اكتساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة والمفضية إلى نشدان الفردية والتنظيمية.
٣. **المكون الاتجاهي:** توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديلها، أو تغييرها، بما يحقق أهداف التغييرات السلوكية التي سعت إليها العملية التدريبية^(١).

أهداف التدريب:

- يهدف التدريب إلى اكتساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المؤسسة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية^(٢):
- ١- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين؛
 - ٢- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف؛
 - ٣- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع وتنمية مهاراتهم في أداء العمل واهتمامهم به؛
 - ٤- زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى؛
 - ٥- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، ويترتب عليه من تطور فنون وأساليب العمل؛

٦- الإسهام في إحداث التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة وخاصة في حالة الفائض، فمن خلال التدريب التحويلي يمكن تأهيل الفائض لتخصص آخر يسد العجز فينتقل زمن أداء الخدمة في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور، مما يؤدي إلى رفع درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمة، ويدعم مركزها التنافسي ويحسن صورتها في أذهان الناس^(١).

أهمية التدريب :

للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الجديدة التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وتتمثل أهميته في الجوانب التالية^(٢):

١- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:

- أ- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وآليات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية؛
 - ب- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة؛
 - ج- يؤدي إلى خلق اتجاهات داخلية وخارجية نحو المؤسسة؛
 - د- يساهم في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها؛
 - هـ- يوضح السياسات العامة للمؤسسة، ويجدد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها؛
 - و- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- ٢- أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين:
- أ- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها؛

- ب- تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل؛
ج- يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء، ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل؛
د- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات؛
هـ- تخفيض عدد حوادث العمل.
- ٣- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:
أ- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد؛
ب- رفع الروح المعنوية، يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التدريب الذي يمارسه حيث يزيده في الشعور بالأمن والأهمية؛
ج- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة؛
د- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

مسؤولية التدريب:

- تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف المؤسسات وطبيعة عملها، لذلك يجب أن يكون التدريب من مسؤولية:
- ١- الإدارة العليا: إذا أرادت المؤسسة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة لا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب وأهميته المختلفة، ولا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياساتها وقراراتها المختلفة، لا بد أن تبنى ثقافة تنظيمية تشجع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المؤسسة، طالما أنها تعتمد على التدريب وسيلة علمية أساسية لتطوير بيئة المتطلبات البشرية.
 - ٢- إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة بشكل كامل عن عملية تدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المؤسسة، لذا فإن هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم والتأكد من أن

البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد إنجازها، كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية اللازمة، وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المؤسسة^(١).

٣- **المشرف المباشر:** لا بد للمشرف المباشر أن يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي، وتسهيل عملية حضور العامل إلى تلك البرامج في الوقت والمكان المحدد، وتوفير المناخ المناسب والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي.

٤- **الموظف المتدرب:** كل المساهمات السابقة التي أشرنا إليها قد لا يكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعليم واكتساب معارف ومهارات أو سلوكيات جديدة، لا بد أن يشجع العاملين بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المؤسسة. يدرك مما تقدم بأن مسؤولية التدريب مشتركة ما بين الإدارات الوظيفية في المنظمة وإدارة الموارد البشرية والفرد العامل والتي لا يمكن أن تنجز بشكل كفو إذا لم تلق الدعم من قبل الإدارة العليا للمؤسسة^(٢).

أنواع التدريب وعناصره وأساليبه ومواقفه

أنواع التدريب وعناصره:

أولاً: أنواع التدريب:

تستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، ونشاطاتها، والإمكانات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر لديها، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب إلى ثلاث:

أ - حسب مرحلة التوظيف

ب- حسب نوع الوظائف

ج- حسب المكان

أ- حسب مرحلة التوظيف^(١):

١- توجيه الموظفون الجدد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد؛

٢- التدريب أثناء العمل: يهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف؛

٣- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد؛

٤- التدريب بغرض الترقية والنقل: وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

ب- حسب نوع الوظائف^(٢):

١- التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل تخصصي؛

٢- التدريب الإداري: ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل؛

٣- التدريب المهني: وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية.

ج- حسب المكان:

١- التدريب في مكان العمل: يعتبر من أوسع طرق التدريب انتشارا وشيوعا ومن أشكاله: التدريب عن طريق الرئيس المباشر - التدريب عن طريق العامل القديم؛

٢- التدريب خارج مكان العمل: ذلك التدريب يعطي للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية.

ثانياً: 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 النظام من عناصر أساسية تظهر كما يلي^(١):

أولاً: المدخلات: هي التي يتم اخضاعها لعمليات تحول، فتتغير طبيعتها الأولى لتصبح مخرجات التدريب وتتمثل فيما يلي:

١- المدخلات الإنسانية: وتتمثل في:

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

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

ج- أعضاء جهاز التدريب بالمؤسسة: وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب.

٢- المدخلات المادية: وتتمثل في^(٢):

أ- المعلومات: أهداف المؤسسة، الفرص والقيود البيئية، برنامج التدريب وتجهيزاته؛

ب- مراكز التدريب وتجهيزاته: من المهم توافر المساحة المناسبة، بها ينتج مساحات داخلية كافية لقاعة التدريب للوحدات الخدمائية.

ج- 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^(١)**: وتتمركز في المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والمتدرب والعملية التدريبية ومدخلات المعلومات وأيضا المواد التدريبية التي تعرض على المتدربين.

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

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

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

أ- **المخرجات الإنسانية**: وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع ان يكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب.

ب- **المخرجات المادية**: هي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون باكتساب خصائص جديدة واهمها زيادة الإنتاج كما ونوعا.

جـ **المخرجات المعنوية**: وتمثل مدى الرقى في معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات المؤسسة^(٢).

أساليب التدريب ومعوقاته:

أولاً: أساليب التدريب:

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة، وتأخذ هذه الأساليب صورا متعددة منها ما يختص بالتدريب الفردي، وأخرى بالتدريب الجماعي.

١- التدريب الفردي:

ويعني تدريب كل موظف على حدة، ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها ما يلي^(٣):

أ- التدريب أثناء العمل

- ب- نقل الوظائف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى
ج- تكليف الموظف بأعمال ذات مستويات أعلى.

٢- التدريب الجماعي:

ويقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معاً، وفي أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مراكز التدريب بالمنشأة - إذا وجد - أو في مركز تدريب خارج المنشأة وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي ويعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة جهودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب ومن أهم طرق التدريب الجماعي ما يلي:

أ- **المحاضرات:** وتعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتدربين، ونستخدم هذه الطريقة إن كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوباً معيناً في عرض المعلومات.

ب- **المؤتمرات:** المؤتمر اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء وتعتبر هذه الوسيلة ساعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات للأعضاء.

ج- **الندوات أو الحلقات الدراسية:** بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع ويكتب تقرير عنه.

د- **التطبيق العملي:** بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام المتدربين موضحاً لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات، وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام الآلات والأجهزة الميكانيكية.

ه- **تمثيل الأدوار:** تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفاً معيناً من المواقف التي تحدث عادة ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف لحد أن يحدد لكل

منهم دوره، وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد يبدي رأيه في الطريقة التي يتصرف بها زميله وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد ويتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وارشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم وذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية.

و- **المناقشات:** يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة، وتوضح الطريقة التي انبعثت في حلها المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى حل للمشكلة المعروضة^(١).

ثانياً: معوقات التدريب

إن من الأمور الواجب تحملها هو أنه لا يخلو أي نشاط تدريبي أو إداري داخل المؤسسات من بعض المعوقات والصعوبات التي تواجه وتحد من كفاءته وباعتبار أن التدريب أحد الأنشطة التي تمارسها المؤسسات على اختلاف مستوياتها فإنه كذلك يواجه بعض من المشكلات التي تحد من كفاءته.

كما أن نجاح عملية التدريب يعتمد على وجود قائمين قادرين على إعداد البرامج التدريبية، وتهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الأهداف لأن الهدف من الدور التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بها يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن هناك العديد من الأسباب لفشل الدورة التدريبية ومن بينها ما يلي^(٢):

١- **الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل:** كثيراً من الدورات التدريبية تعد مجرد استهلاكاً لميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.

٢- **الدورة التدريبية نظرية محط:** قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس لديه خبرة عملية في موضوع التدريب وبالتالي لا يستطيع تنمية المهارات على المتدربين.

٣- **المتدربين تم اختيارهم حسب المدير وليس حسب حاجة العمل العقلية^(١):** البعض يعتبر الدور 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 السيئة:** 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 التعلم:** لا بد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب.

٦- **بيئة العمل:** حيث بيئة العمل لا تساعد المتدربين على ما تعلموه هذه آفة، حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد بيئة العمل لا تسمح له باستخدام هذه المهارات^(٢).

مراحل اعداد العملية التدريبية

تمثل العملية التدريبية مجموعة من الأنشطة، والعمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة، وهذه العملية سوف نقوم بشرحها في المطالب التالية:

تحديد احتياجات التدريب

تتمثل في جانبين هما:

الجانب الأول: جانب قوة؛ ويتمثل في خصائص مهارية ومعرفية أو قدرات يراد اكسابها للمتدرب.

الجانِب الثاني: جانب قصور أو ضعف؛ ويتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدي الفرد ويراد تغييرها واستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة عن طريق التدريب. وقد تكون هذه الصفات والخصائص في الجانبين مرتبطة بالأداء أو السلوك أو العلاقات أو بنمط التفكير لدى الفرد العامل.

وبصفة عامة تتركز خطوة تحديد الاحتياجات التدريبية على عدد ونوعية العاملين الذين سيشملهم العملية التدريبية، وكذلك المجالات المراد تدريبهم عليها، واكسابهم القدرات والمهارات اللازمة لممارسة أعمالهم بكفاءة. واستنادا إلى ذلك فإن تحديد الاحتياجات التدريبية تتم على ثلاثة مستويات أساسية وهي (١):

أ- الفرد: وتتمثل بتحديد ما يحتاجه من مهارات ومعارف وقدرات جديدة.
ب- الوظيفة: وتتمثل في تحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وسلوك، وبما يتلاءم مع التغييرات البيئية.

ج- المؤسسة: وتتمثل حاجاتها بتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية. ويتم الكشف عن الاحتياجات التدريبية بوسائل عديدة أهمها:

١- نتائج عملية تخطيط الأفراد في المؤسسة وما تفسر عنه من تقدير للاحتياجات من الأفراد كما ونوعا، والتي ستكون مطلوبة لمقابلة التوسع في نشاط المؤسسة في المستقبل أو لمتابعة عمليات الإحلال نتيجة دوران العمل؛

٢- تحليل نتائج تقييم أداء العاملين التي تحدد مستوى كفاءتهم في أدائهم لعملهم، وأيضا تحدد جوانب النقص في كفاءتهم سواء ارتبط ذلك بنقص في القدرات المطلوبة لأداء العمل، أو بسلوكيات غير مرغوبة؛

٣- تحليل ووصف الوظائف التي بواسطتها يتم تحديد واجبات الوظيفة ومسؤولياتها، ومتطلباتها من المهارات، والمعارف، والخبرات، والقدرات اللازمة لأداء العمل؛

- ٤- مراجعة وصف الوظيفة التي يشغلها كل موظف بالمؤسسة تمكن من التحقق من مدى استيفاء شاغل الوظيفة لمتطلبات وظيفته، ومدى وجود متطلبات غير مستوفاة، ويمكن للبرامج التدريبية تغطيتها، ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية من هذا المنطلق؛
- ٥- دراسة التطورات والتوسعات المخططة في أعمال وأنشطة المؤسسة وتغيير استراتيجياتها، وانعكاس ذلك على الحاجة إلى استحداث وظائف جديدة، أو تعديل أنظمة وإجراءات العمل، مما يتطلب قدرات وخبرات معينة غير متوافرة حالياً بالقدر الكافي في المؤسسة، ويمكن للتدريب المخطط أن يوفرها؛
- ٦- دراسة ظروف التطور التكنولوجي وما يتبعه من مهارات وخبرات جديدة يمكن توفيرها من خلال الجهود التدريبية؛
- ٧- الاستعانة بمؤشرات عامة تعكس حقيقة الأداء والسلوك في المؤسسة كتقارير الرقابة على الجودة، وتقارير معدلات الشكاوي، معدل دوران العمل، من المؤشرات التي تعكس عدداً من المشكلات التي تفيد في تحديد الاحتياجات التدريبية^(١).

مراحل تصميم برامج التدريب:

تمر عملية تصميم البرنامج التدريبي بخطوات متلاحقة تتمثل فيما يلي:

١- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

وهي الغايات التي يجري تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد.

٢- تحديد المهارات التي سيدرب عليها:

من الأمثلة على المهارات التدريبية المطلوبة المهارات اللغوية والمهارات الفنية والمهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين وغيرها.

٣- وضع المنهاج التدريبي:

المقصود بالمنهاج التدريبي هو المادة التدريبية التي سوف تقدم للمتدربين ويتم تحديدها بناءً على الاحتياجات المطلوبة.

٤- اختيار أسلوب التدريب:

هناك عدة أساليب للتدريب نذكر منها (١):

- أسلوب المحاضرة - أسلوب حلقات النقاش - أسلوب دراسة حالة - أسلوب تمثيل الأدوار - أسلوب المباريات الإدارية. موضح بالتفصيل في الصفحة رقم (٢٠، ٢١).

٥- اختيار المدربين:

إن اختيار المدربين من العوامل المهمة في نجاح البرامج التدريبية لأن المدرب يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم نقل المادة التدريبية إلى المتدربين.

٦- تحديد مكان إقامة برنامج التدريب:

يعتمد تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي على عدة أمور منها: إمكانية المؤسسة المادية، وطبيعة المادة التدريبية، وكذلك على طبيعة العمل وظروفه.

٧- تحديد فترة التدريب:

تختلف مدة المادة التدريبية، وذلك بناء على طبيعة المادة التدريبية وعلى الأسلوب المستخدم، وعلى مدى تفرغ المتدربين لبرنامج التدريب.

٨- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:

ومن أهم المستلزمات قاعات التدريب ووسائل الايضاح اللازمة والمسؤول الإداري للبرنامج وغير ذلك من المستلزمات.

تنفيذ البرامج التدريبية (٢):

بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج، فإن البرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين. وفي العادة يكون للبرنامج منسق أو مشرف هو الذي صمم البرنامج التدريبي، وقد يكون البرنامج صمم من قبل جهة أخرى، ويطلب من المنسق أو المشرف تنفيذه.

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج، وإخراجه إلى حيز الوجود، والواقع هذه المرحلة مرحلة مهمة، ففيها يتبين حسن وسلامة التخطيط، وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا وإيجابا على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم.

وبالطبع فإن تنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة المنسق والمديرين، ونوعية المدربين، والظروف المادية التي تحيط بالبرنامج. على إدارة البرنامج أن تراعي أمورا لضمان حسن تنفيذ البرنامج، أهمها:
أ- بالنسبة للمدربين: يجب أن تراعي:

١- وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم، والموافقة من الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم؛

٢- وجود قائمة بأسمائهم، ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم؛

٣- استقبالهم في المطار، إن كان البرنامج التدريبي برنامجا يعقد خارج بلادهم؛

٤- تهيئة أماكن الإقامة لهم؛

٥- تأمين وصولهم إلى المكان الذي يعقد في البرنامج التدريبي في الوقت المحدد.

ب- أما بالنسبة للمدربين: يجب أن تراعي:

١- تهيئة وصول المدرب إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد؛

٢- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات...

ج- بالنسبة للمرافق والتسهيلات التدريبية: يجب أن تراعي:

١- نظافة القاعة التدريبية، والإضاءة المناسبة؛

٢- توفير صلاحية وأجهزة البرنامج والعرض والتقنيات المختلفة.

د- بالنسبة لافتتاح البرنامج: يجب أن تراعي:

١- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب؛

٢- شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.

تقييم العملية التدريبية:

إن فعالية أي برنامج تدريبي تزيد مع وجود أهداف واضحة له، والربط والانسجام بين مواضيعه، ومتطلبات الوظيفة الفعلية التي يؤديها المتدرب.

إن مرحلة تقييم برنامج التدريب، مرحلة مهمة فهي تبرز مدى نجاح المراحل السابقة، فهي تبين نتائج العملية التدريبية، سواء أكانت إيجابية أو سلبية، ومدى توافق أهداف المنظمة مع النتائج التي تحققها وللقيام بهذه المرحلة نتبع المعايير التالية:

١- **معيار تقييم رد الفعل:** وذلك لمعرفة ردود فعل المتدربين في البرنامج التدريبي بعد انتهائه، حيث يقيس انطباعهم من خلال توزيع استمارة تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج، وطرق التدريب وأسلوبه.

٢- **معيار تقييم التعليم:** يتم من خلال إجراء اختبارات تجري بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية، تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي يتم تدعيمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق النتائج والاختبارات.

٣- **معيار تقييم السلوك:** قياس مقدار ما تعلمه المتدربين من أنماط سلوكية جديدة تظهر في العمل، من خلال المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسة العمل ويقارن بما كان عليه أدائه قبل ذلك.

٤- **معيار تقييم النتائج:** تظهر في إنتاجية وفعالية المؤسسة، وذلك من خلال الفوائد الاجمالية المحققة للمؤسسة، بعد تنفيذ البرنامج قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب^(١).

أهداف تقييم التدريب: هناك العديد من أهداف تقييم التدريب منها:

- أ- **التعلم:** يهتم التقييم بمعرفة مدى التعلم الحاصل أو التحسين نتيجة العملية التدريبية.
- ب- **ترشيد العملية التدريبية:** حتى يكون التدريب الذي يقدم أكثر فعالية وكفاءة.
- ج- **الإثبات:** ينطوي هذا الهدف على محاولة تقديم إثبات أو أدلة على النشاط التدريبي حقق نتائج معنية أو تطورات معينة.
- د- **التطوير:** يعني ذلك تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية^(٢).

المحور الثاني : الكفاءة

تعريف الكفاءة وأنواعها

أولاً: تعريف الكفاءة:

- هناك بعض التعريفات وردت لمفهوم الكفاءة للوصول إلى صورة تقريبية وهي:
- ١- تعرف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR: الكفاءة على أنها استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة لتحقيق هدف محدد.
 - ٢- الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.
 - ٣- تعرف الكفاءة بأنها حسن الاستفادة من الموارد، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية وحسن استخدام بكفاءة، كذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق ما تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان ومع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين^(١).
- واستنتاجاً مما سبق من التعاريف تعتبر الكفاءات البشرية من أهم الموارد الأساسية الموجودة في المؤسسة، وعليه يمكن استخلاص تعريفاً لها، أخذاً بعين الاعتبار تلك المؤهلات والخصائص التي تنطبق على المورد البشري ذو القدرات والمهارات العالية الأداء والتميزة، فالكفاءات البشرية إذن هي تلك المعارف والقدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما والتي يتمكن من خلالها أداء واجباته وأعماله بفعالية أكثر ويتوفر هذا النوع من الكفاءات تستطيع المؤسسة المتميز عن منافسيها واكتساب مكانة عالية في السوق، كذلك تعرف الكفاءات البشرية على أنها قدرة الأفراد والجماعات على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها^(٢).

ثانياً: أنواع الكفاءة:

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية.

١- الكفاءة الفردية:

تعرف الكفاءة الفردية على أنها مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة، فهي تسمى أيضاً بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العلمية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية.

٢- الكفاءة الجماعية:

هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف ومنها: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، ومعرفة التعاون، ومعرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً، فهي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات؛ ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من اختيارهم للموارد الأكثر كفاءة وعلى مستواها نميز بين:

أ- الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

ب- الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءة الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضاً خطوات عقلية

ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة^(١).

٣- الكفاءة الاستراتيجية أو التنظيمية:

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكييف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها ومحيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.

خصائص ومؤشرات قياس الكفاءة

أولاً: خصائص الكفاءة:

تتمثل خصائص الكفاءة في الآتي:

- ١- توظيف جملة من الموارد:** إن الكفاءة تتطلب تسخير مجموعة من الإمكانيات والموارد مثل: المعارف العلمية ومعارف التجربة الذاتية والقدرات والمهارات السلوكية.
- ٢- الغائية والنهائية:** تسخير الموارد لا يتم عرضياً، بل يكسب الكفاءة وظيفة اجتماعية نفعية لها دلالة بالنسبة للمتعلم الذي يسخر مختلف الموارد لإنتاج عمل ما، أو حل مشكلة في حياته المدرسية أو الحياة اليومية.
- ٣- خاصية الارتباط بجملة من الوضعيات ذات المجال الواحد:** إن تحقيق الكفاءات لا يحصل إلا ضمن الوضعيات التي تمارس في ظلها هذه الكفاءة وضعيات قريبة من بعضها البعض، فمن أجل تنمية كفاءة ما لدى المتعلم يتعين حصر الوضعيات التي تستدعي فيها إلى تفعيل الكفاءة المقصودة، مثل: أخذ رؤوس الأقلام في الاجتماع.

٤- الكفاءات غالباً ما تتعلق بالمادة: في أغلب الأحيان توظف الكفاءة معارف ومهارات معظمها من المادة الواحدة وقد تتعلق بعدة مواد، أي أن تنميتها لدي المتعلم تقتضي الحكم في عدة مواد لاكتسابها.

٥- القابلية للتقويم: فالكفاءة تتميز بإمكانية تقويمها بناء على النتائج المتوصل إليها، لأن صوغها يتطلب أفعالاً قابلة للملاحظة والقياس، إن تقييم الكفاءة يتطلب وضع المتعلم في إشكالية تتطلب دمج وتسخير مجموعة من الموارد.

ثانياً: مؤشرات قياس الكفاءة:

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها:

١- مؤشرات "معايير" مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات "السلع والخدمات" بالمدخلات "الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:
أ- المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي بمجموعة الموجودات أو حق الملكية).
ب- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات).
ج- المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).
وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصاً في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

٢- مؤشرات "معايير" غير مباشرة:

تعاني المعايير الغير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية:

أ- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل المقاييس المطلوبة للكفاءة.

ب- عدم دقة المقارنة التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة.

ويتضح لنا مما سبق أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم "المدخلات" مع تعظيم المخرجات "السلع والخدمات".

وتقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات والمدخلات^(١).

أي الكفاءة = المخرجات / المدخلات

وعليه تقاس الكفاءة عموماً بنسبة إنتاج نظام "المخرجات" إلى الموارد "المدخلات" المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج.

وانطلاقاً من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق إي بديل من البدائل التالية:

أ- زيادة كمية المخرجات مع كمية المدخلات ثابتة.

ب- زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.

ج- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.

د- انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.

ويتضح وجه العلاقة بين مفهوم الإنتاجية، ومفهوم الكفاءة، حيث أن الإنتاجية تعبر عن القدرة على الإنتاج في حين تعبر الكفاءة عن مدى تطابق الإنتاج الفعلي مع الإنتاج المخطط إي أن مؤشر الكفاءة يعد اختباراً معيارياً لمؤشر الإنتاجية^(١).

المحور الثالث : مدخل لدراسة المؤسسات الاستشفائية

المؤسسة الاستشفائية هي مكان لعلاج المرضى بمفهومها الحديث أصبحت تعتبر جزءاً أساسياً من النظام الاجتماعي، تقوم بأداء مختلف الوظائف الصحية.

تعريف وخصائص المؤسسات الاستشفائية

أولاً: تعريف المؤسسة الاستشفائية:

أ- تعريف المؤسسة:

هناك عدت تعاريف للمؤسسة نذكر بعض التعريفات منها:

- ١- تعرف المؤسسة كمنظمة اجتماعية نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والإعلامية، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني^(١).
- ٢- تعرف المؤسسة بأنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي، ويتكون هذا النظام من مجموعة من عناصر متفاعلة بينها و مترابطة فيما بينها لتحقيق هدف معين^(٢).

ب- تعريف المستشفى:

حمل المفهوم الحالي للمستشفى عدة معايير مختلفة في شكلها لكنها موحدة في المعنى الذي تصب للوصول إليه.
لغة: يقصد في اللغة العربية بكلمة مستشفى المكان الذي يطلب فيه الشفاء من المرض.
أما في اللاتينية فتعني اكرام الضيف.

اصطلاحا:

نذكر بعض من تعريفات المستشفيات:

- ١- فقد عرفت الهيئة الأمريكية للمستشفيات American Hospital Association المستشفى على أنه مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل على سرائر للتتويج وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة لإعطاء المرضى التشخيص والعلاج اللازمين^(٣).
- ٢- يعرف المستشفى أنه مكان لعلاج المرضى وتأهيلهم، مجهز بعيادات للأطباء وغرف للعمليات وغرف للإنعاش وغرف تنويم للمرضى عامة أو خاصة، وقسم للإسعاف والطوارئ وعيادات خارجية لاستقبال المرضى غير المقيمين ومجهز بجميع الأجهزة الطبية المتنوعة ويعمل فيه جميع الكوادر المختلفة^(٤).
- ٣- كما يعتبر المستشفى نظام كلي يضم مجموعة من النظم الفرعية المتكاملة والمتمثلة في نظام الخدمات الطبية ونظام الخدمات الطبية المعاونة، ونظام الخدمات الفندقية،

ونظام الخدمات الإدارية، تتفاعل تلك النظم معا بهدف تحقيق أقصى رعاية ممكنة للمريض، وتدعيم الأنشطة التدريبية والبحثية للدارسين والعاملين في المجال الطبي^(١). انطلاقا من التعريفات السابقة يمكننا القول إن "المستشفى يعتبر من المنشآت الحيوية المهمة في المجتمع الحديث حيث أنه يتولى تقديم مزيج متنوع من الخدمات الصحية والعلاجية والوقائية والتعليمية والتدريبية والبحثية، حيث تعد اسهامات المستشفيات في وقتنا الحاضر لتشمل العديد من المجالات التي تنظم حياة المجتمع الصحية والاقتصادية والعلمية وتحسن نمط عيشه هذا كونه أنه يقاس تقدم الدول بتطورها في عدة مجالات ومن أهمها تطور نظام الرعاية الصحية وجودة الخدمات الصحية".

ثانيا: خصائص المؤسسة الاستشفائية:

تعتبر المؤسسات الاستشفائية ذات طبيعة فريدة وتميزة لأن لها سمات أو خصائص تنظيمية عن باقي المؤسسات الخدمية التي تنعكس على تنظيمها وذات أثر مباشر على مستوى فعاليتها التنظيمية، ومن هذه الخصائص ما يلي:

١- **المستشفى نظام مفتوح:** المستشفى نظام مفتوح يحوي أنظمة جزئية كثيرة تتفاعل مع بعضها البعض، كما تتفاعل مع المحيط الخارجي، وتنشأ بينهما صلات ذات تأثير متبادل، ويعتمد على البيئة المحيطة بالدرجة الأولى، ويستمد أساسيات وجوده منها، ويعمل أساسا لخدمة هذه البيئة، ويعتمد نجاحه في أداء وظيفته على درجة التكيف والتكامل مع البيئة الخارجية^(٢).

٢- **المستشفى نظام معقد:** يعتبر المستشفى نظاما معقدا، حيث يشمل على عدد كبير من الأفراد علاوة على التخصص الدقيق في أقسامه المختلفة، وأساليب التكنولوجيا المستخدمة في الوقاية والعلاج.

٣- **المستشفى نظام متعدد الأهداف:** المستشفى نظام متعدد الأهداف يجب إشباعها في وقت واحد، مثل هدف تقديم الرعاية الطبية والعلاجية، التعليم والتدريب، البحث والتطوير، خدمات وقائية.

٤- **المستشفى نظام يتسم بمحدودية فعالية الرقابة الطبية:** الأصل أن العلاقة مباشرة بين الطبيب والمريض وذلك من منطلق الحرية المهنية للطبيب في مزاوله مهنته، وهذا يعني الحاجة إلى تنمية أساليب الرقابة الذاتية بين كل من الأطباء والمرضى لأن أي خطأ يقع فيه يصعب محاسبتهم عليه وذلك لعدم وجود معايير لمستوى أداء الأطباء بالذات وأساليب العلاج والتشخيص في كل حالة وذلك رغم محاولة السلطات الصحية في كل الدول وضع معايير للأداء بين الأطباء إلى جانب التفتيش الدوري والدائم على العمال العلاجية في المستشفيات، إلا أنه لا يزال هذا النوع من الرقابة محدود الفعالية.

٥- **المستشفى نظام يصعب فيه التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على خدماته:** يصعب في المستشفى التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي نظراً لأن طلب العلاج مسألة تحكمها اعتبارات شخصية من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الأولوية تعطى دائماً للحالات العاجلة والحوادث مما يصعب التنبؤ بها في كثير من الأحيان ويزيد من هذه الصعوبة أنه يستحيل تنميط طرق العلاج وهذا يتطلب أن تكون خطة المستشفى مرنة حيث يمكن مواجهة ظروف عدم التأكد أو أية ظروف غير متوقعة.

٦- **المستشفى نظام يعمل تحت ضغوط مستمرة:** لأن العاملين فيه غالباً ما يعملون تحت ضغط نفسي مستمر ومتكرر وبصفة يومية مما يجعلهم مشدودي الأعصاب ومتوترين لأنهم يتعاملون دائماً مع حقيقة الموت والحياة^(١).

أنواع المؤسسات الاستشفائية

لم يكن المستشفى في الحضارة القديمة إلا مأوى للمرضى تقدم فيه الفحوصات وتعطى فيه بعض العقاقير التي كان يعتقد آنذاك أنها تحسن حالة المريض وتساعد على الشفاء.

أخذ دور المستشفى يتطور إلى أن أصبح مؤسسة صحية بالغة التعقيد تحتوي على أماكن بشرية، مادية وتقنية هائلة متعددة الوظائف والنشاطات^(٢) والأهداف، تلك

الإمكانات المتنوعة المادية منها والبشرية والتقنية تختلف من مؤسسة استشفائية إلى أخرى كالتالي:

أولاً: تصنيف المستشفيات من الناحية الإكلينيكية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم المستشفيات إلى:

أ- مستشفى عام: وهو المستشفى ذو الإمكانيات الكبيرة والتخصصات المتعددة يعمل على معالجة مختلف الحالات العامة كالمستشفيات المحلية والولائية.

ب- مستشفى تخصصي: وهو المستشفى الذي يعمل على معالجة نوع محدود من الأمراض أو فئة معينة منهم الذين يعانون نفس العلة مثلا مستشفى التوليد وأمراض النساء، مستشفى الأمراض العقلية.

ج- مستشفى عام تخصصي: في هذا العصر هناك اتجاه يعمل على تركيز إمكانيات هائلة في مستشفى تتوفر فيه خصائص معينة تعمل على معالجة الحالات العامة بالإضافة إلى جراحات متخصصة ودقيقة مثلا القلب المفتوح، التوليد، أمراض نفسية كالمستشفيات الجامعية.

ثانياً: تصنيف المستشفيات حسب أنماط الإشراف والملكية: حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المستشفيات إلى:

أ- مستشفى عمومي: حيث ملكية تسييره وتمويله تتم من طرف الدولة وهيئاتها وتنقسم إلى مستشفيات عمومية تعرض خدماتها لكل فئات المجتمع، ومستشفيات عمومية تعرض خدماتها لفئة محددة من المواطنين مثل المراكز الصحية التابعة للضمان الاجتماعي والمستشفيات العسكرية.

ب- مستشفى خاص: فهذا النوع من المستشفيات يملكه ويشرف على إدارته شخص أو مجموعة من الأشخاص أو جمعية والتي يمكن تصنيفها بدورها إلى:

١- مستشفى خاص ذو طابع ربحي: هذا النوع من المستشفيات يهدف إلى تحقيق مكاسب ربحية من خلال النشاطات المقدمة.

٢- مستشفى خاص ليس ذو طابع ربحي: وهي المستشفيات التي تتبع خدماتها للأفراد لكن الفوائد المحققة لا تعتبر أرباحا بل تقوم باستثمارها في توسيع المستشفى، إنشاء مراكز جديدة، بالإضافة إلى اقتناء تجهيزات ومعدات طبية معاصرة.

ثالثا: تصنيف المستشفيات حسب متوسط فترة الإقامة: حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المستشفيات إلى:

أ- مستشفيات ذات فترة عناية قصيرة: هي المستشفيات التي يكون فيها متوسط فترة الإقامة أقل من ثلاثين يوما كالمستشفيات العامة، التوليد، طب الأطفال.

ب- مستشفيات ذات فترة عناية طويلة: هي المستشفيات التي تتعدى فيها متوسط فترة الإقامة أكثر من ثلاثين يوما مثل مستشفيات الأمراض العقلية، الأمراض النفسية، بعض الأمراض المزمنة^(١).

رابعا: تصنيف المستشفيات حسب جودة خدمات الرعاية الطبية المقدمة: وحسب هذا المعيار يمكن تصنيف المستشفيات إلى:

١- المستشفيات المعتمدة: هي المستشفيات المعترف بجودة خدماتها المقدمة، حيث تشرف هيئات رسمية متخصصة بمراقبة الخدمات المنتجة مثل الهيئة الأمريكية المشتركة لاعتماد التنظيمات.

٢- المستشفيات غير المعتمدة: هي المستشفيات التي لم تحصل بعد على اعتماد من طرف الهيئة المتخصصة بذلك، والتي مازالت لم تصل إلى حد معين معترف به من جودة الرعاية المقدمة.

هذا التصنيف نجده في بعض البلدان المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية.

خامسا: تصنيف المستشفيات حسب الموقع والسعة السريرية: حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المستشفيات إلى:

١- مستشفيات محلية صغيرة: هي المستشفيات التي تخدم منطقة سكانية صغيرة لا تتجاوز سعة المستشفى عموما ١٠٠ سرير مثل المستشفيات البلدية.

٢- **مستشفيات مركزية:** هي المستشفيات التي تخدم منطقة سكانية أكبر من النوع السابق، أي السعة السريرية تتراوح بين ١٠٠ إلى ٥٠٠ سرير مثل المستشفيات الولائية.
٣- **مستشفيات عامة أو جهوية:** هي المستشفيات التي تخدم منطقة جغرافيا والتي بواسطتها تسهر على رعاية عدد كبير من سكان مناطق مختلفة تحتوي على إمكانات متنوعة وهائلة مثل المستشفيات الجامعية، أما السعة السريرية فيه بدلالة عدد سكان تلك المنطقة^(١).

المؤسسة موضوع الدراسة

تعريف المؤسسة (مستشفى الصداقة التشادية الصينية):

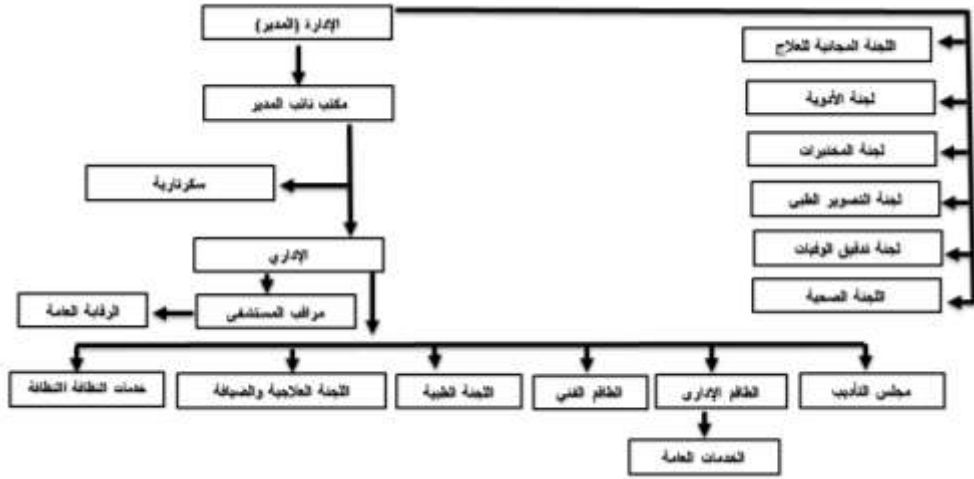
يعد مستشفى الصداقة التشادية الصينية ثاني أكبر مستشفى عام في العاصمة التشادية أنجمينا بعد المستشفى المركزي ، لذلك فإن مستشفى الصداقة التشادية الصينية يقوم بتغطية صحية لا يستهان بها في العاصمة.

أولاً: النشأة:

تم وضع حجر الأساس لبناء هذا المستشفى بتاريخ ٢٦ / سبتمبر / ١٩٩٣م، من قبل فخامة رئيس الجمهورية السيد/ إدريس ديبي إتنو عليه رحمة الله، بتمويل من صندوق المعونة لجمهورية الصين الشعبية، وتم افتتاح المستشفى، بتاريخ ١٩ / سبتمبر / ١٩٩٦م، وتم تغيير اسمه من مستشفى الحرية إلى مستشفى الصداقة التشادية الصينية في تاريخ ٩ / مايو / ٢٠١١م^(٢).

أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين في المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مستشفى الصداقة التشادية- الصينية في الفترة من ٢٠١٦-٢٠٢١م
د/ محمد بشر الكاتب & د/ محمد النور آدم احمد & د/ الطيب حسن تباي

شكل رقم (3/1) يوضح الهيكل الإداري لمستشفى الصداقة التشادية الصينية



عرض الدراسة الميدانية

البيانات الأساسية:

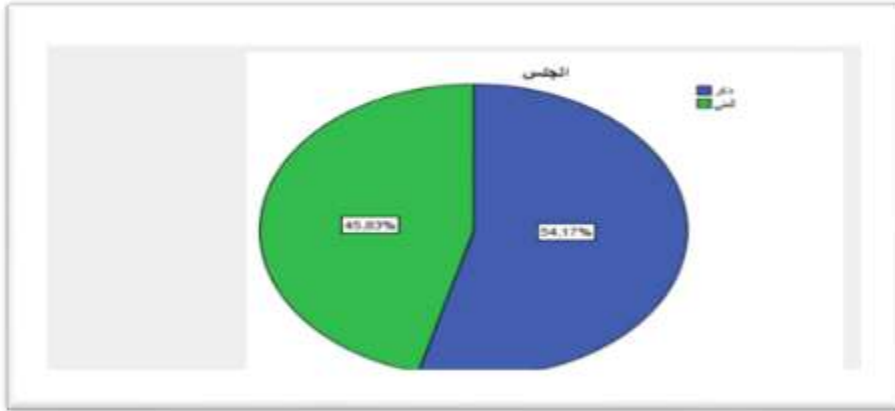
١- الجنس:

جدول رقم (3/1) يوضح: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الإجابة
٥٤.١٧%	٥٢	ذكر
٤٥.٨٣%	٤٤	أنثى
١٠٠%	٩٦	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميداني، spss.v23 ، ٢٠٢١م.

شكل رقم (3/٢): يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميداني، spss.v23، ٢٠٢١م.
يظهر الجدول رقم (3/1) والشكل رقم (3/2) أن أفراد عينة الدراسة متقاربة من كلى الجنسين، حيث بلغ عدد الذكور إلى (٥٢) فرداً وبنسبة (٥٤.١٧%)، والعدد المتبقي من عينة الدراسة من الجنس النسائي، حيث بلغ عددهن (٤٤) أفراد وبنسبة (٤٥.٨٣%).

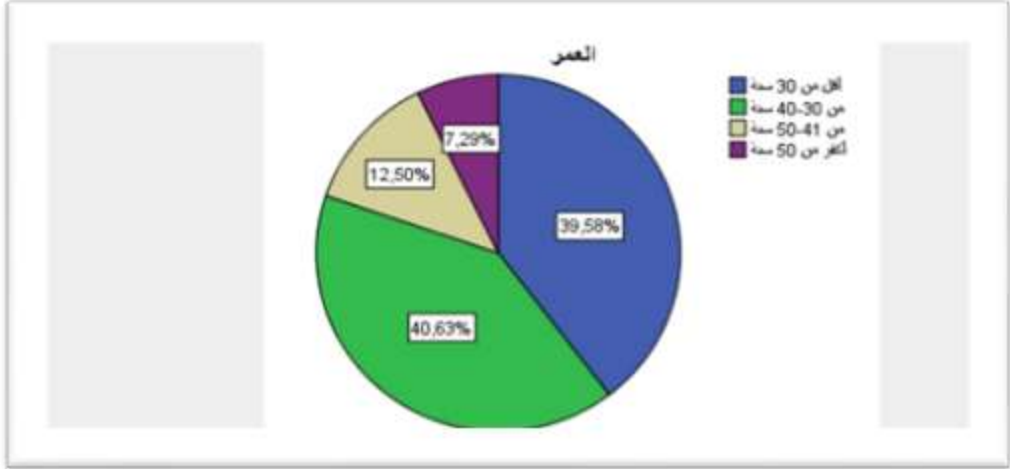
ويمكن تفسير هذا التقارب بطبيعة الوظائف التي يشغلونها، فهي لا تتطلب تمتع العاملين بخصائص فيزيولوجيا معينة تجعلها حكرًا على الذكور كما هو الشأن لبعض الوظائف الأخرى.

٢- العمر:

جدول رقم (3/٢): يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	٣٨	٣٩.٥٨%
من ٣٠-٤٠ سنة	٣٩	٤٠.٦٣%
من ٤١-٥٠ سنة	١٢	١٢.٥٠%
أكثر من ٥٠ سنة	٧	٧.٢٩%
المجموع	٩٦	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميداني، spss.v23 ، ٢٠٢١م.
شكل رقم (3/3): يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميداني، spss.v23 ، ٢٠٢١م.
يبين الجدول رقم (٢/٢/٤) والشكل رقم (3/3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية من ٣٠-٤٠ سنة، حيث بلغ عددهم (٣٩) فردا، ويمثلون ما نسبته (٤٠.٦٣%) من العينة الكلية، ثم يليهم في العدد الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة، حيث بلغ عددهم (٣٨) فردا ونسبة (٣٩.٥٨%) من العينة الكلية، ويأتي في المرتبة الثالثة أفراد عينة من الفئة العمرية من ٤١-٥٠ سنة حيث بلغ عددهم (١٢) أفراد ونسبة (١٢.٥٠%) ويأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية أكثر من ٥٠ سنة حيث بلغ عددهم (٧) أفراد ونسبة (٧.٢٩%).
نستنتج من ذلك أن عمال المؤسسة يقع سنهم ضمن مجال أقل من ٣٠ سنة إلى ٤٠ سنة هم من غالبية العاملين في المؤسسة، وهذا يدل على أن العاملين في المؤسسة عبارة عن طاقات شبانية قابلة للتدريب.

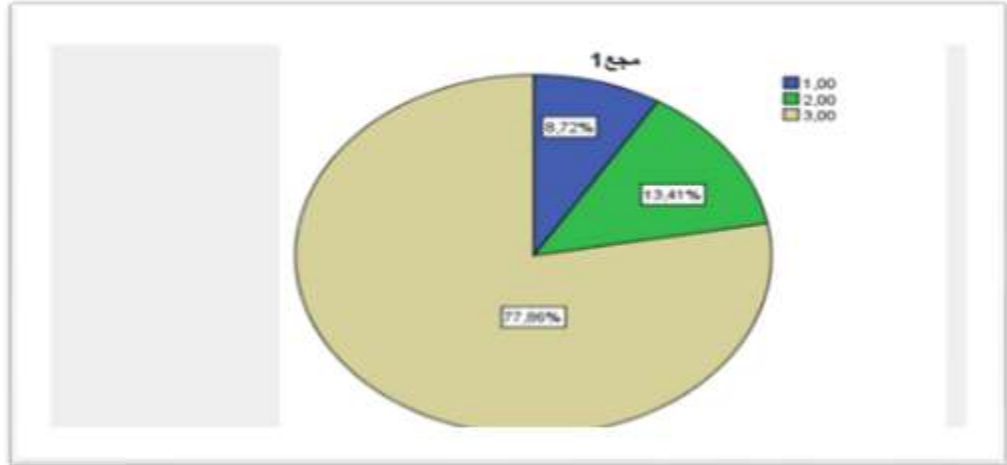
عرض ومناقشة نتائج الدراسة

١- عرض ومناقشة الفرضية الأولى التي تنص على: يعتبر التدريب وظيفة أساسية وبالغة الأهمية في إدارة الموارد البشرية.
جدول رقم (3/3) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٨.٧٢%	٦٧	لا أوافق
١٣.٤٢%	١٠٣	محايد
٧٧.٨٦%	٥٩٨	أوافق
١٠٠%	٧٦٨	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميداني، spss.v23، ٢٠٢١م.

شكل رقم (٣/4) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميداني، spss.v23، ٢٠٢١م.
يتبين من الجدول رقم (١/٣/٤) والشكل رقم (٣/٤) أن (٥٩٨) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٧٧.٨٦%) وافقوا على جميع ما جاء في عبارات الفرضية الأولى، وأن هناك

أثر التدريب في رفع كفاءة المعلمين في المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مستشفى الصداقة التشادية - الصينية في الفترة من ٢٠٢١-٢٠٢١م
د/ محمد بشر الكاتب & د/ محمد النور آدم أحمد & د/ الطيب حسن تباوي

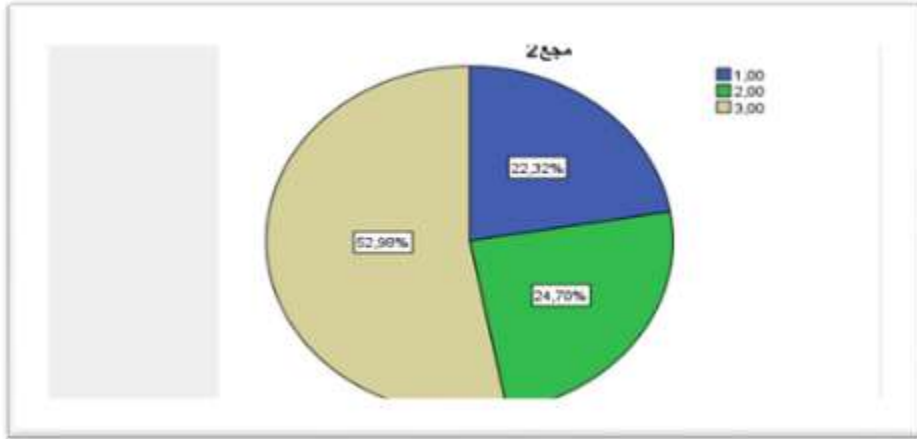
(١٠٣) فرداً وبنسبة (١٣.٤٢%) محايدين بخصوصها، في حين لم يوافق على جميع ما جاء في عبارات الفرضية الأولى (٦٧) فرداً وبنسبة (٨.٧٢%).
٢- عرض ومناقشة الفرضية الثانية التي تنص على: إن تصميم البرامج التدريبية المعتمدة تتوافق مع احتياجات الأفراد في المؤسسة.

جدول رقم (٣/٤) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	١٥٠	%٢٢.٣٢
محايد	١٦٦	%٢٤.٧٠
أوافق	٣٥٦	%٥٢.٩٨
المجموع	٦٧٢	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميداني، spss.v23 ، ٢٠٢١م.

شكل رقم (٣/٥) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميداني، spss.v23 ، ٢٠٢١م.

يتبين من الجدول رقم (٢/٣/٤) والشكل رقم (٣/٥) أن (٣٥٦) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٥٢.٩٨%) وافقوا على جميع ما جاء في عبارات الفرضية الأولى،

أثر التدريب في رفع كفاءة المعلمين في المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مستشفى الصداقة التشادية- الصينية في الفترة من ٢٠٢١-٢٠٢١م
د/ محمد بشر الكاتب & د/ محمد النور آدم احمد & د/ الطيب حسن تباي

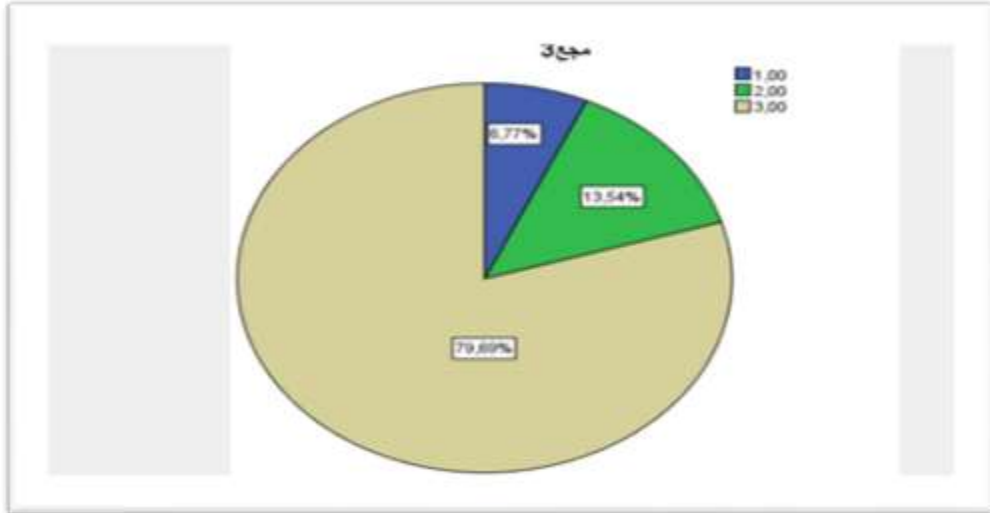
وأن هناك (١٦٦) فرداً وبنسبة (٢٤.٧٠%) محايدين بخصوصها، في حين لم يوافق على جميع ما جاء في عبارات الفرضية الأولى (١٥٠) فرداً وبنسبة (٢٢.٣٠%).
٣- عرض ومناقشة الفرضية الثالثة التي تنص على: إن الاهتمام بالتدريب من أبرز عوامل ونجاح المؤسسة.

جدول رقم (3/٥) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	٣٩	٦.٧٧%
محايد	٧٨	١٣.٥٤%
أوافق	٤٥٠	٧٩.٦٩%
المجموع	٥٦٧	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميداني، spss.v23 ، ٢٠٢١م.

شكل رقم (٣/6) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميداني، spss.v23 ، ٢٠٢١م.

يتبين من الجدول رقم (٣/٥) والشكل رقم(٣/٦) أن (٤٥٠) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (٧٩.٦٩%) وافقوا على جميع ما جاء في عبارات الفرضية الأولى، وأن هناك (٧٨) فرداً وبنسبة (١٣.٥٤%) محايدين بخصوصها، في حين لم يوافق على جميع ما جاء في عبارات الفرضية الأولى (٣٩) فرداً وبنسبة (٦.٧٧%)

مناقشة النتائج وإثبات صحة الفرضيات

إثبات صحة الفرضية الأولى التي تنص على: يعتبر التدريب وظيفة أساسية وبالغة الأهمية في إدارة الموارد البشرية

النتائج أعلاه الواردة في الجدول من (٣/١) لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقين على ما ورد في عبارات الفرضية الأولى، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الأفراد (الغير الموافقين، والمحايدين، والموافقين) تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى، والجدول (3/2) يلخص نتائج اختبارات الفرضية الأولى:

جدول رقم(3/٦) يوضح الوسيط ونتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية الأولى

العبارات	مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	نيمة الوسيط	تفسير قيمة الوسيط
المؤسسة التي تعمل بها تهتم بتدريب عمالها	٥٧.٤	٠.٠٠٠	٣	أوافق
يحصل جميع العاملين على فرص تدريب متكافئة مع نظرائهم	٤.٥	٠.١٠٢	٢	محايد
يؤثر التدريب بشكل فعال في تحسين أداء الموظفين	١٣١	٠.٠٠٠	٣	أوافق
يساهم التدريب في تنمية المعارف لدى العاملين في مؤسستكم	١٢٧	٠.٠٠٠	٣	أوافق
يطور التدريب مهارات العاملين في المؤسسة	١١٧	٠.٠٠٠	٣	أوافق
يشعر العاملون بزيادة في مستوى الثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب	٨٩	٠.٠٠١	٣	أوافق
يشعر العاملون بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع لبرامج التدريب	٨٥	٠.٠٠٠	٣	أوافق
إن التدريب سوف يؤدي إلى إحداث تطوير في كفاءة العاملين	٧٧	٠.٠٠٠	٣	أوافق
المجموع	٦٨٧	٠.٠٠٠	٣	أوافق

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميداني، spss.v23، ٢٠٢١م.

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي (3/6):

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الأولى (٥٧.٤) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠٠٠) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (٩) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على أن المؤسسة تهتم بتدريب عمالها.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (٤.٥) والقيمة الاحتمالية لها (٠.١٠٢) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (٣/1) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح المحايدين على أن العالمين يحصلون جميعاً على فرص تدريب متكافئة مع نظرائهم.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (١٣١) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠٠٠) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (٣/2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على أن التدريب يؤثر بشكل فعال في تحسين أداء الموظفين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (١٢٧) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠٠٠) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (٣/2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على أن التدريب يساهم في تنمية المعارف لدى العاملين في مؤسستكم.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الخامسة (١١٧) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠٠٠) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من

قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (٣/2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على أن التدريب يطور مهارات العاملين في المؤسسة.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة السادسة (٨٩) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠٠١) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (٣/2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على أن العاملين يشعرون بزيادة في مستوى الثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة السابعة (٨٥) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠٠٠) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (٣/2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على أن العاملين يشعرون بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع لبرامج التدريب.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثامنة (٧٧) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠٠٠) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (٣/2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على أن التدريب سوف يؤدي إلى إحداث تطوير في كفاءة العاملين.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في جميع عبارات الفرضية الأولى (٦٨٧) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠٠١) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/3) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محاور الدراسة.

وعليه فإن هذه الدراسة التي تنص على " يعتبر التدريب وظيفة أساسية وبالغة الأهمية في إدارة الموارد البشرية " قد تحققت.

١- إثبات صحة الفرضية الثانية التي تنص على: إن تصميم البرامج التدريبية المعتمدة تتوافق مع احتياجات الأفراد في المؤسسة.

النتائج أعلاه الواردة في الجدول من (٣/٤) لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقين على ما ورد في عبارات الفرضية الأولى، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الأفراد (الغير الموافقين، والمحايدين، والموافقين) تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية، والجدول (3/5) يلخص نتائج اختبارات الفرضية الثانية:

جدول رقم(١/١/٧) يوضح الوسيط ونتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية الثاني

العبارات	مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	لغة الوسيط	تفسير قيمة الوسيط
تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب العاملين	١.٣	٠.٥١	٢	محايد
تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجاتهم في العمل	٢٥	٠.٠٠٠	٣	أوافق
القائمون على عملية تدريب العاملين يتمتعون بكفاءة عالية	٢٩	٠.٠٠٠	٣	أوافق
يسهم تنوع الدورات في توجيه إمكانيات العاملين على الاتجاه الصحيح والسليم	١٠٤	٠.٠٠٠	٣	أوافق
ان محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع حاجاتي في العمل	٤٥	٠.٠٠٠	٣	أوافق
هل يشارك العاملون في عملية تقييم البرامج التدريبية التي تلقونها	٥.٨	٠.٠٥٨	٣	أوافق
تمنح المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب	٠.٢٥	٠.٨٨	٢	محايد
المجموع	٩٥.٥	٠.٠٠٠	٣	أوافق

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميداني، spss.v23 ، ٢٠٢١م.

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي(٢/٤/٤):

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الأولى(١.٣) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٥١) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (٣/٤) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات

أفراد عينة الدراسة ولصالح المحايدين على أن المؤسسة تستخدم أساليب حديثة في تدريب العاملين.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (٢٥) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠٠٠) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (٣/٥) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على أن البرامج التدريبية المقدمة للعاملين تتنوع وتختلف حسب احتياجاتهم في العمل.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (٢٩) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠٠٠) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (٣/٥) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على أن القائمون على عملية تدريب العاملين يتمتعون بكفاءة عالية.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (١٠٤) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠٠٠) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (٣/٥) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على أن تنوع الدورات تسهم في توجيه إمكانيات العاملين على الاتجاه الصحيح والسليم.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الخامسة (٤٥) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠٠٠) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (٣/٥) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين أن محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع حاجاتي في العمل.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة السادسة (٥.٨) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠٥٨) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (٣/٥) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على أن العاملون يشاركون في عملية تقييم البرامج التدريبية التي تلقونها.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة السابعة (٠.٢٥) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٨٨) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (٣/٥) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح المحايدين على أن المؤسسة تمنح حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في جميع عبارات الفرضية الثانية (٩٥.٥) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠٠٠) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (٣/٦) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محاور الفرضية.

وعليه فإن هذه الفرضية التي تنص على " إن تصميم البرامج التدريبية المعتمدة تتوافق مع احتياجات الأفراد في المؤسسة " قد تحققت.

١- اثبات صحة الفرضية الثالثة تنص على: إن الاهتمام بالتدريب من أبرز عوامل ونجاح المؤسسة

النتائج أعلاه الواردة في الجدول من (٣/٥) لا تعني أن جميع المبحوثين متفقين على ما ورد في عبارات الفرضية الثالثة، واختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الأفراد (الغير الموافقين، والمحايدين، والموافقين) تم استخدام مربع كاي

لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية، والجدول (٣/6) يلخص نتائج اختبارات الفرضية الثالثة:

جدول رقم (١/١/٨) يوضح الوسيط ونتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية الثالثة

العبارة	مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	لغة الوسيط	تفسير قيمة الوسيط
يعتبر التدريب المستمر عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وانشطة مؤسستكم	٢٨	٠.٠٠٠	٣	أوافق
بعد تلقي الدورات التدريبية يكون العمل ساهلاً أكثر وبوقت أقل من السابق	١٣٢	٠.٠٠٠	٣	أوافق
إن التدريب يساهم في مساعدة الفرد للتقدم على وظائف أعلى في زمن أقل	٨٢	٠.٠٠٠	٣	أوافق
التدريب يرفع الروح المعنوية وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة	١١٣	٠.٠٠٠	٣	أوافق
يتمتع العاملون برغبة عالية في تحسين مستوى كفاءتهم	١٣٢	٠.٠٠٠	٣	أوافق
بعد تلقيكم لتدريب مكثف وبعد مدة من العمل في المؤسسة، هل ترون تحسن ملحوظ على مستوى مؤسستكم	٩٥	٠.٠٠٠	٣	أوافق
المجموع	١١٧	٠.٠٠٠	٣	أوافق

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميداني، spss.v23 ، ٢٠٢١م.

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي (٣/٤/٤):

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الأولى (٢٨) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠٠٠) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/5) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على أن التدريب المستمر يعتبر عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وانشطة مؤسستكم.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (١٣٢) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠٠٠) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/5) فإن ذلك

يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على أن بعد تلقي الدورات التدريبية يكون العمل سهلاً أكثر وبوقت أقل من السابق.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (٨٢) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠٠٠) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/5) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على أن التدريب يسهم في مساعدة الفرد للتقدم على وظائف أعلى في زمن أقل.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (١١٣) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠٠٠) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/5) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على التدريب يرفع الروح المعنوية وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الخامسة (١٣٢) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠١٣) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (3/5) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على أن العاملين يتمتعون برغبة عالية في تحسين مستوى كفاءتهم.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة السادسة (٩٥) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠٠٠) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (٣/5) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على أن بعد تلقي العاملين لتدريب مكثف وبعد مدة من العمل في المؤسسة يتحسن مستوى تحسن المؤسسة بشكل ملحوظ.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة (١١٧) والقيمة الاحتمالية لها (٠.٠٠٠) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (٥%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (٣/٦) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (٥%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة. وعليه فإن هذه الفرضية التي تنص على " إن الاهتمام بالتدريب من أبرز عوامل ونجاح واستمرار المؤسسة". قد حققت.

من خلال دراستنا بالمؤسسة عن طريق الاستبيان الذي شمل عينة تتكون من ١٠٠ عامل ومن خلال الاستقراء الشامل لإجاباتهم حول الأسئلة المطروحة في الاستمارة يمكن الاستنتاج بأن التدريب حيز مهم ضمن اهتمامات الفئة العمالية في هذه المؤسسة ما يظهر الأثر الواضح للتدريب أو الدور البارز الذي يأتي من خلال الدورات التدريبية المكثفة والمتزامنة مع متطلبات وتطلعات العمل إذ يظهر بأن الأداء المتناسق داخل المؤسسة فيما بين الوظائف المختلفة والخصوص الوظائف التي يلعب فيها العنصر البشري الدور البارز في تقديم الخدمة الصحية، فبالترتيب المنتظم والمنسق يمكن للأداء أن يتحسن على مستوى إدارة الموارد البشرية وعلى مستوى المؤسسة ككل. ان اهتمام المؤسسات الاستشفائية بالتدريب دليل على السعي إلى تحسين من كفاءة العاملين التي تساهم في تحسين نوعية الخدمة الاستشفائية.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية:

١- التدريب عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله يهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها.

- ٢- التدريب 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 المؤسسة.
- ٣- وجود اهتمام من طرف إدارة المواد البشرية بالمستشفى بتدريب موظفيها دراية منها على أهمية التدريب وضرورته لتحسين الخدمة الصحية.
- ٤- وجود اتجاهات قوية لدى مفردات العينة المستجوبة في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة بصلاحية التدريب لتحقيق الارتقاء بالأداء وكفاءة العاملين.
- ٥- إن العاملين بالمؤسسة لديهم قناعة بأن التدريب يحسن من كفاءتهم وأن أدائهم لمهامهم بعد التدريب كان أكثر سهولة وبأقل وقت من السابق.

توصيات الدراسة:

- من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نذكر منها:
- ١- توعية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمانا لنجاح البرنامج التدريبي في تحقيق الأهداف المرجوة.
 - ٢- وضع برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر، وتطبيقه على العاملين في كافة المستويات الوظيفية.
 - ٣- العمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق العملية التدريبية، وتوفير البرامج التدريبية التي تتماشى مع احتياجات العاملين، وذلك لإكسابهم معارف ومهارات إدارية وطبية، وتغيير النظرة للتدريب واعتباره استراتيجية أساسية وداعمة لنجاح المؤسسة، بدلا من اعتباره تكلفة إضافية.
 - ٤- يجب على إدارة المستشفيات إجراء الدراسات العلمية للتعرف على احتياجات العاملين ونقاط الضعف وكفاءتهم لأن الخطوة الأولى في التدريب هي تحديد احتياجات العاملين ولا يمكن لأي برنامج تدريبي أن يكون ناجحا دون معرفة هذه

الاحتياجات بالإضافة إلى ان البرنامج التدريبي يهدف إلى تطوير وتحسين كفاءة العاملين وتحسين الخدمة الصحية وبالتالي يجب تحديد النقص والعيوب في مهارات العاملين ولكي يكون التدريب ناجحا يجب اقناع العاملين بأهمية التدريب بالنسبة لهم. ٥- تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر والاستفادة من خبرات المؤسسات الاستشفائية الأخرى في مجال التدريب وفي وضع البرامج وحتى استقدام مدربين كفيين في تدريب العاملين، وعملية التقييم يجب أن تتضمن أهداف التدريب وطرق التدريب وآلية التدريب وزمن ومكان التدريب والوسائل المستخدمة لتنفيذ البرنامج التدريبي والتكاليف وعدد الشكاوى وسلوك المتدربين.

آفاق الدراسة:

في نهاية البحث نأمل أن يحظى هذا الموضوع بالدراسة من جوانب أخرى وخاصة جانب التقييم الذي يعتبر بمثابة محدد لنجاح أو فشل البرنامج التدريبي.

قائمة المصادر والمراجع:

- ١- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الكعبان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩م، ص ٦٨٥.
- ٢- السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، ٢٠٠٩م، ص ١٣٠. (١) محمد عباس سهيلة وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ١٩٩٩م، ص ١٣٤.
- ٣- حسن عمار حسين، إدارة شؤون الموظفين - مبادئ الأسس العامة والتطبيقات، مطابع معهد الإدارة العامة، السعودية، ١٩٩٠م، ص ٢١٧.
- ٤- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، لبنان، ٢٠٠٢م، ص ٢٥٩.
- ٥- عطاء الله محمد تيسير الشريعة، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٤م، ص ٤٥.
- ٦- محمد محمود عبد الله يوسف وصلاح الدين عبد النبي، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة، تمهيدي للذكراه، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١٠م، ص ١١.
- ٧- عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، مرجع سابق، ص ٢٣٥.
- ٨- موبس هالة وهبول وسليمة، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أولكي محند الحاج البويرة، ص ٨.

- ٩- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، ٢٠٠٣، ص ٢٧٧.
- ١٠- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠م، ص ٦٩.
- ١١- عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (المدرّبون والمتدربون وأساليب التدريب)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م، ص ٣٥.
- ١٢- بلال السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ص ٥٠ - ٥١.
- ١٣- عبد العزيز الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ١٨٩.
- ١٤- بلال السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، مرجع سابق، ص ٥١.
- ١٥- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري المدرّبون والمتدربون وأساليب التدريب، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، ص ١٦٥.
- ١٦- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٢٢٤.
- ١٧- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص ٢٢٤-٢٢٥.
- ١٨- محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية"، كتب علمية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٢٨٨.
- ١٩- مصطفى عبد الجليل، "معوقات تدريب العاملين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠٠٨، ص ٦٩.
- ٢٠- نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية (أسلوب التدريب)، عالم الكتب الحديث، ص ٢٥.
- ٢١- خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط ٢، دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٢٣٣.
- ٢٢- فيصل حسونة، دارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، الأردن، ٢٠٠٨، ص ص ١٣٩ - ١٤٠.
- ٢٣- عطاء الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ٨٦.
- ٢٤- عبد الباري درة، وآخرون، إدارة القوى البشرية، مرجع سابق، ص ٣٢٧.
- ٢٥- منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص: علم الاجتماع والديموغرافيا، ٢٠١٠، ص ١١٦.
- ٢٧- محمد مدحت، أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٨، ص ٢٠٩.
- ٢٨- نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي ورقلة، ٢٠١٢م، ص ٤٨.
- ٢٩- نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص ٤٩.

- ٣٠- مصنوعة أحمد، مداخلة بعنوان: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ديسمبر ٢٠١٢م.
- ٣١- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٢م، ص ٣٣١.
- ٣٢- نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية والإنتاجية للكفاءة التغيير التقني للعمل ورأس المال، ط١، دار البداية، ٢٠٠٨م، ص ٦٣.
- ٣٣- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط٤ ديوان المطبوعات الجامعية، بنعكنون، ٢٠٠٩م، ص ٢٨.
- ٣٤- إلياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠٠٦م، ص ٣٢.
- ٣٥- مصطفى يوسف، إدارة المستشفيات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦م، ص ٣١.
- ٣٦- عامر عياد العتيبي، إدارة المستشفيات والمرافق الصحية المبادئ الأساسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٦م، ص ١١٠.
- ٣٧- مصطفى يوسف كافي، إدارة الخدمات الصحية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٧م، ص ١١٣.
- ٣٨- ليلي بوحيدي، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسة الاستشفائية العمومية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد رقم (٠١)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، ديسمبر ٢٠١٤م، ص ١٣٦.
- ٣٩- ليلي بوحيدي، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسة الاستشفائية العمومية، مرجع سابق، ص ١٣٦.
- ٤٠- حسان محمد النذير حرساني، إدارة المستشفيات، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٠م، ص ٤٧.
- ٤١- حسان محمد النذير حرساني، المدخل لعلم الإدارة الصحية، مرجع سابق، ١٩٩٠م، ص ٤٧.
- ٤٢- سميرة أختز، الجودة الشاملة في المستشفيات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، ص ٨٣.
- ٤٣- رشيف المستشفى ٢٠٢١م
- ٤٤- أرشيف المستشفى