

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA  
Faculté des Sciences Économiques  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## العنوان:

دور التدريب في زيادة تحسين أداء  
العاملين  
- دراسة تطبيقية بمستشفى الزهراوي بالمسيلة -

تخصص: تسيير عمومي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

إشراف الأستاذ: ميمون طاهر

إعداد الطالب: بلعمري سمير

نوقشت بتاريخ: 2016 / 05 / 25

السنة الجامعية 2016/2015

## الإهداء

أهدي بحثي هذا إلى الذي من فيهما قال تعالى  
"وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي  
صَغِيرًا" الإسراء 24

الماس الذي لا ينكسر... نبع العطاء الذي زرع الأخلاق بداخلي  
وعلمني طرق الارتقاء... إلى أبي  
إلى التي رأني قلبها قبل عينيها...  
وحضنتني أحشائها قبل يديها...  
إلى من تعجز الكلمات عن وصفها  
أهدي سلامي ومحبتي إليها...  
إليك أمي...

ملائكة الأرض... شقائق النعمان... الذين احتضنوني وزرعوا  
الورد في طريقي... إلى أخي وأختي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات... إلى أصدقائي هشام  
أحمد نبيل أمين وبلال وحمزة و شعيب  
إلى زميلاتي اللواتي ساندنني في هذا العمل... سامية سارة مريم  
مروى وهدى

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم وأخدموا رايات الجهل  
والتجهيل... أساتذتي الأفاضل  
أهدي بحثي إلى كل من سقط سهوا من قلبي ولم يسقط من قلبي.

# شكر وتقدير

أشكر الله و أحمده كثيرا الذي لولا توفيقه لما أتممت هذا العمل.  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف ميمون طاهر لم يتوان  
للحظة عن افادتي بتوجيهاته القيمة فجزاه الله عنى كل  
خير؛ والشكر ايضا للأساتذة الكرام اعضاء لجنة المناقشة على  
تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة  
وأتوجه بخالص تشكراتي إلى أساتذتي الذين درسوني في جميع  
مراحل دراستي  
كما اتوجه بالشكر إلى موظفي مكتبة الكلية  
الذي ساعدونا في الحصول على ما نريد من كتب ومذكرات  
وإلى كل من ساهم  
في ترقية وإثراء البحث العلمي

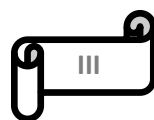
سمير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُرِيهِمْ آيَاتِهِ  
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّوْمِ  
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّوْمِ  
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّوْمِ

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء.....
-	شكر و تقدير.....
III- IIIII	الفهرس .....
VIII	قائمة الجداول .....
VI	قائمة الأشكال .....
أ-ث	مقدمة عامة .....
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب و الأداء</b>	
12	تمهيد .....
13	المبحث الأول: ماهية التدريب.....
13	المطلب الأول: مفهوم التدريب و أهميته.....
15	المطلب الثاني: مبادئ التدريب و أنواعه .....
17	المطلب الثالث: أهداف وفوائد التدريب.....
18	المطلب الرابع: تصميم برنامج تدريبي و العوامل المؤثرة في فعاليته .....
21	المطلب الخامس: أساليب التدريب.....
24	المبحث الثاني: ماهية الأداء.....
24	المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره.....
26	المطلب الثاني: أنواع و أبعاد الأداء.....
28	المطلب الثالث: العوامل المحددة لأداء العنصر البشري.....
30	المطلب الرابع: مفهوم تقييم الأداء و أهدافه.....
35	خلاصة الفصل: .....



الفصل الثاني: دراسة تطبيقية على المؤسسة الاستشفائية الزهراوي  
- بالمسيلة -

37	تمهيد.....
38	..المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة: .....
38	المطلب الأول: لمحة عامة حول المؤسسة الاستشفائية في الجزائر و مستشفى الزهراوي خاصة
41	المطلب الثاني: الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي للمؤسسة .....
46	المبحث الثاني: منهجية البحث .....
46	المطلب الأول: منهج ومجتمع البحث المستخدم.....
47	المبحث الثالث: عرض و تحليل ومناقشة نتائج البحث.....
47	المطلب الأول: الخصائص السيكو مترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة.....
49	المطلب الثاني: عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث .....
54	المبحث الرابع: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لأسئلة المحاور الاستبيان .....
54	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لأسئلة المحور الثاني .....
65	المطلب الثاني: ملخص لعرض تحليل الإجابات.....
67	خلاصة الفصل: .....
69	خاتمة عامة.....
74	قائمة المراجع .....
	الملخص

# قائمة الجداول والأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مراحل تصميم برنامج تدريبي	20
02	مراحل تقييم الأداء	32
03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "الزهرراوي"	45
04	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	50
05	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن	51
06	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	52
07	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	53
08	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة	54
09	عرض تكرارات إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 01	55
10	عرض تكرارات إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 02	56
11	عرض تكرارات إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 03 (تاريخ الدورة)	57
12	عرض تكرارات إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 03 (مكان الدورة)	58
13	عرض تكرارات إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 03 (محتوى الدورة)	60
14	عرض بياني نتائج السؤال رقم 04	61
15	عرض بياني نتائج السؤال رقم 05	62
16	عرض بياني نتائج السؤال رقم 06	63
17	عرض بياني نتائج السؤال رقم 07	64

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	توزيع عدد الموظفين في مستشفى الزهراوي	01
43	توزيع المصالح الإدارية في مستشفى الزهراوي	02
45	توزيع المصالح التقنية في مستشفى الزهراوي	03
46	الثبات والصدق لأداة الدراسة	04
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
50	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات السن	06
51	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المؤهل العلمي	07
52	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الأقدمية	08
53	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المهنة	09
54	نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 01 من المحور الثاني	10
55	نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 02 من المحور الثاني	11
56	يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 03 من المحور الثاني (تاريخ الدورة)	12
57	يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 03 من المحور الثاني (مكان الدورة)	13
58	يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 03 من المحور الثاني (محتوى الدورة)	14
60	نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 04 من المحور الثاني	15
61	يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 05 من المحور الثاني	16
62	نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 06 من المحور الثاني	17
63	نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 07 من المحور الثاني	18
64	ملخص إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان	19

# مقدمة

## أولاً: تمهيد

أصبحت بيئة الأعمال التي تنشط فيها المنظمات أكثر تغيراً و تعقيداً مما كانت عليه، وأصبح من الواجب على المنظمات التكيف مع هذه المتغيرات، خاصة مع التطورات التكنولوجية والمنافسة الشديدة و الأزمات الاقتصادية العديدة، و ذلك من خلال تحديد إطار نشاطها و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، و العمل على بلوغ رسالتها التي تعكس غاية وجودها، و الاستثمار في مواردها البشرية و المادية، و ذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها، و الوصول إلى مستوى عال من الكفاءة و الفعالية في الأداء.

وتزداد الحاجة إلى الاهتمام بالموارد البشرية في تحقيق الأهداف السابقة، و ذلك بسبب زيادة الوعي لأصحاب المنظمات بأهمية المورد البشري كأصل استراتيجي من أصول المنظمة، و محدد أساسياً لنجاحه الأداء فيها، إذ أنه من أجل التكيف و الاستجابة للتطورات السريعة و المتلاحقة التي تمر فيها البيئة، لابد من الاهتمام به، و ذلك من خلال وسائل عديدة من أهمها التدريب، الذي يشكل العمود الفقري لأي مجهودات تبذلها هذه المنظمات، نحو التطوير و التحديث، فالإنسان في أي منظمة يعتبر العامل الأساسي و الحاسم الذي بواسطته تستطيع المنظمة من خلالها تحديد مسؤولياتها و القيام بواجباتها.

و تأكيداً لدور التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين، و زيادة المعرفة المتخصصة، و تحسين مهارات العاملين، فقد حرصت إدارة هذه المنظمات على توفير حجم التمويل اللازم لإتمام عملية التدريب، حيث أثبتت أغلب الدراسات بأن أغلب المنظمات التي استطاعت أن تحقق الكفاءة و الفعالية في الأداء، هي التي أعطت أهمية قصوى لتدريب أفرادها و ذلك من خلال تحسين مهاراتها و قدراتهم على الأداء.

## ثانياً: إشكالية البحث

ومن أجل تشخيص واقع التدريب و دوره في تحسين أداء العاملين في المنظمة بصفة عامة، و المستشفيات الحكومية بصفة خاصة يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يساهم التدريب في زيادة تحسين أداء العاملين في المستشفيات الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها؟

و لتوضيح أكثر للإشكالية السابقة يمكن طرح الإشكاليات الفرعية التالية:

- هل يستفيد كل العاملين في مستشفى الزهراوي من الدورات التدريبية؟
- هل تتناسب تاريخ و مكان الدورات التدريبية مع رغبات العاملين في مستشفى الزهراوي؟
- هل تتناسب يتناسب محتوى الدورات التدريبية مع احتياجات العاملين في مستشفى الزهراوي؟

### ثالثا: فرضيات البحث

بناء على الإشكاليات المطروحة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

#### 1- الفرضية الرئيسية:

- لا يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الحكومية.

#### 2- الفرضيات الفرعية:

- لا يستفيد كل العاملين في مستشفى الزهراوي من الدورات التدريبية؛
- لا يتناسب تاريخ ومكان الدورات التدريبية مع احتياجات العاملين في مستشفى الزهراوي؛
- لا يتناسب محتوى الدورات التدريبية مع احتياجات العاملين في مستشفى الزهراوي.

### رابعا: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

- التعرف على واقع ومدى تطبيق وممارسة العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة؛
- معرفة أثر التدريب في تحسين مهارات العاملين وتزويدهم بالمعارف لرفع مستوى أدائهم.

### خامسا: أهمية البحث

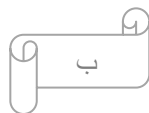
تظهر أهمية الدراسة من خلال شقين هما:

- 1- **الأهمية العلمية:** وهي تنبع من أهمية موضوع التدريب لما له من آثار كبيرة في توجيه سلوك العاملين، لذا فإن هذا البحث قد يثري المكتبة الجامعية بما سوف يتضمنه من معلومات عن التدريب من حيث أنواعه، وأساليبه، وفوائده وأهدافه، والأداء من حيث مفهومه وتقييمه و تحسينه.
- 2- **الأهمية العملية:** وهي تتلخص فيما سوف يتوصل إليه البحث من نتائج، وما سوف يطرحه من توصيات، وإمكانية الاستفادة من ذلك في تعديل نظم التدريب في المنظمات الحكومية بشكل عام، أو التأكيد على استمرارها في نظمها القائمة.

### سادسا: حدود البحث

تنحصر حدود البحث في ما يلي:

- 1- **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على موضوع دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الحكومية.
- 2- **الحدود البشرية:** يقتصر البحث على مجموعة من العاملين في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي.



3- الحدود الزمنية: يطبق هذا البحث في جانبه النظري والميداني في الفترة الممتدة من 01 فيفري إلى 30 ماي 2016.

4- الحدود المكانية: المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة- الجزائر-.

### سابعا: منهج و أدوات البحث

من أجل الاجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات، سيتم استخدام المنهج الوصفي في كلا الفصلين، باعتباره الأكثر توافقا و ملاءمة مع طبيعة هذا البحث، لذا سنعمد في جمع البيانات على الاستبيان، حيث سنقوم بإعداد و تصميم استمارة تحتوي على أسئلة بسيطة و مباشرة بعيدة عن الغموض و التعقيد، و من ثم توزيعها على عينة من العاملين في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة.

### ثامنا: الدراسات السابقة

كخلفية نظرية لموضوع البحث سيتم الاعتماد على الدراسات السابقة التالية:

1- الدراسة الاولى: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، بوقطف محمود، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية، والتعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين، إضافة إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه وتنظيم دورات تكوينية أثناء الخدمة ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين، كما هدفت للكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه و تنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة، مع محاولة التعرف على إسهام التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية، تم التوصل إلى أن التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية، وتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة معا، وعليه نستطيع التأكيد على أن للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، حيث تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في بعض النقاط المتعلقة بالجانب النظري و اختلفت معها في عديد العناصر خاصة الأهداف والاطار التطبيقي.

2- الدراسة الثانية: دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة

حالة بنك الجزائر الخارجي -، مغريش عبد الكريم، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012. هدفت هذه دراسة إلى محاولة التأكيد على الدور الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، وذلك من خلال المهارات والمعارف التي تكتسبها، و تحليل المنافع المحتملة للمؤسسة من خلال اعتمادها استراتيجية تفعيل

مواردها البشرية، إضافة إلى توضيح أهمية استراتيجية تفعيل الموارد البشرية و إدارتها بالنسبة للمنظمات والوسائل العملية التي يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل، لرفع مستوى الأداء و تحسينه و عليه نجد أن هذه دراسة تشابحت في عديد من عناصر في الجانب نظري، و اختلفت من حيث الأهداف و الجانب تطبيقي.

### تاسعا: خطة و هيكل البحث:

سيتم تقسيم هذا البحث إلى فصلين، الأول نظري و الثاني تطبيقي، يبدأ بمقدمة عامة. و سيشتمل الفصل الأول على مبحثين، المبحث الأول سنتناول فيه أساسيات حول التدريب، أما المبحث الثاني سنتناول فيه ماهية الأداء الوظيفي.

أما الجزء الثاني فسيشتمل على دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة، و ذلك باستخدام استبيان لجمع البيانات و الوقوف على مدى تأثير مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين.

و أخيرا سننهي هذا البحث بخاتمة تتضمن أهم النتائج و الاقتراحات و الآفاق.

# الفصل الأول

"الإطار النظري لتدريب و الأداء"

## تمهيد:

يعتبر التدريب من الدعائم الأساسية للاستثمار البشري لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذا يعد التدريب بمعناه الواسع عملية تعلم وتعليم، تمكن العاملين من إتقان المهام والتكيف مع ظروف العمل، وهذا عن طريق مجموعة من الإجراءات والخطوات المتبعة لتحقيق ذلك، من شأنها تهيئة الظروف المناسبة التي تمكن المتدرب من التعرف على:

- المفاهيم النظرية والعلمية والفنية المتعلقة بالعمل؛
- اكتساب وتنمية المهارات العلمية الخاصة بأدائه؛
- اكتساب الاتجاهات الإيجابية والقيم والعادات والسلوكيات التي تتطلبها أداء العمل.

و سيتناول هذا الفصل دراسة المفاهيم الأساسية لعنصر التدريب و أهدافه و أهميته وفوائده ومجالاته، وكذا تعريف الأداء وأهم عناصره و أبعاده، وأخيرا تحديد مفهوم تقييم الأداء و أهدافه.

## المبحث الأول: ماهية التدريب

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتعلقة بعملهم، وأساليب الأداء الأمثل لها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها، بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يكتزونها ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن العاملين، وذلك من أجل إتاحة فرص وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

### المطلب الأول : تعريف التدريب وأهميته

لقد تعددت تعاريف التدريب، إلا أنها متشابهة وتصب في قالب واحد، وهي كالتالي:

#### أولاً: تعريف التدريب

يعرف التدريب على أنه عملية تعلم سلسلة من السلوك، أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، وتهدف إلى إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد، مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل<sup>1</sup>.

ويعرف كذلك، بأنه نشاط منظم تقوم به المنظمة، من أجل رفع قدرات أفرادها وتسهيل عملية انتقال الخبرات والمهارات ذات علاقة بالأعمال التي يقومون بها، من خلال إحداث تغييرات في سلوكهم تدفعهم لتطوير عملهم وتحسين أدائهم<sup>2</sup>.

كما يعرف بأنه عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين، من أجل زيادة فاعليتهم وتحسين أدائهم<sup>3</sup>.

ويعرف أيضاً، بأنه إجراء منظم من خلاله يكتسب الأفراد المعرفة والمهارة اللازمين، وهذا لغرض محدد<sup>4</sup>.

كما يعرف التدريب على أنه الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة، لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل بناء<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 70.

<sup>2</sup> - محمد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 102.

<sup>3</sup> - عادل حرحوش الصالح و مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 185.

<sup>4</sup> - محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 230.

<sup>5</sup> - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 189.

### ثانيا: أهمية التدريب

تبرز أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمنظمة في العديد من العناصر، أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

- يعمل التدريب على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات؛
- يساعد على تكييف العاملين مع متغيرات العمل؛
- يعمل على تحقيق الفعالية في الأداء لجميع العاملين، من خلال الاستعمال الجيد للآلات وتحسين عمل الجماعات وتخفيض حوادث العمل؛
- تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد؛
- توفير العناصر البشرية المدربة للوظائف المطلوبة وفي الشخص الذي تتوفر فيه المواصفات الوظيفية.

بالإضافة إلى<sup>2</sup>:

- إعداد أفراد قادرين على القيام بأعمال ذات طبيعة مختلفة عن العمل الحالي، وذلك من خلال تطوير القدرات بهدف التحكم في التقنيات الحديثة؛
- يساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه كالحوافز والترقية في العمل؛
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

كما أنه<sup>3</sup>:

- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة؛
- يساهم في بناء قاعدة فعالة في مجال الاتصالات والاستشارات الداخلية، ولذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين فيما بينهم والإدارة؛
- تخفيض حوادث العمل نتيجة لخطأ من جانب الأفراد أو نتيجة للعيوب التي تحدث في الآلات والمعدات.

<sup>1</sup>-Serge Barzucchetti et Jean François Claude, Evaluation de la formation et performance de l'entreprise, Edition liaison, Paris, 1995, p19.

<sup>2</sup>-Lakhdar Sekiou et Autres, Gestion des ressources humaines, 2<sup>eme</sup> édition de Boeck université, Canada, 1991, p337.

<sup>3</sup>-Jacques Soyer, Fonction formation, 1<sup>ere</sup> édition d'organisation, Paris, 1998, p292.

## المطلب الثاني: مبادئ التدريب وأنواعه

يجب على أي منظمة تحديد سياستها أو فلسفتها في التدريب، وهذا يعتمد على مبادئ سياستها التي تركز عليها، كما يجب تحديد أنواع التدريب التي تفضلها وتستبعد الأنواع الأخرى.

### أولاً: مبادئ التدريب

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ وأسس هامة في كل مرحلة من مراحلها المختلفة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي<sup>1</sup>:

- **المشروعية:** يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة؛
- **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب وفق فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية؛
- **الهادفية:** حيث تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً، من حيث المكان والزمان والكم والكيف والتكلفة؛
- **التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمراجعة الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر وهكذا؛
- **الاستمرارية:** يبدأ التدريب مع بداية الحياة الوظيفية ويستمر معها خطوة بخطوة، وذلك بهدف تطوير وتنمية العاملين، وبالتالي يساعد العمال على التكيف مع التطورات المستمرة و التغيرات الحالية والمستقبلية؛
- **المرونة:** يجب أن يتصف نظام التدريب وعملياته بالمرونة، لمواكبة التطورات والتزود بالوسائل والأدوات اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية<sup>2</sup>.

### ثانياً: أنواع التدريب

يقسم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب الاعتبارات التالية<sup>3</sup>:

#### 1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف: و تنقسم إلى:

<sup>1</sup> - أحمد الخطيب و رباح الخطيب، التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 311-312.  
<sup>2</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2000، ص 162.  
<sup>3</sup> - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 86-87.

أ- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله، حيث تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل للأهداف أهمها تهيئتهم للعمل وتدريبهم على كيفية أدائه.

ب- التدريبات التطويرية: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم تدريب في موقع العمل، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من الآلات تتميز بالتعقيد، مما يفرض على العامل تلقي تدريب مباشر على الآلة نفسها ومن المشرف عليه.

ج- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حين يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، فشاغلو الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

د- التدريب بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف الحالية للفرد المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المعارف والمهارات.

هـ- التدريب للتهيئة على التقاعد: في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن على التقاعد، من خلال تدريبهم على طرق بحث جديدة للعمل، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

## 2- أنواع التدريب حسب الوظائف: وتنقسم إلى:

أ- التدريب المهني أو الفني: وينطوي على إعداد الفرد للقيام بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها البعض، أي أن يكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة، وتكون المهارة لديه على كل فنون هذه الحرفة.

ب- التدريب الإداري: ويتضمن المعارف والمهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية. وتشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرار وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

## 3- أنواع التدريب حسب مكانها: و تنقسم إلى:

أ- التدريب داخل المنظمة: يعرف التدريب الداخلي على أنه أنشطة تعليمية للأفراد داخل المنظمة، معدة مسبقا من قبل الإدارة و التي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمنظمة.

ب- التدريب خارج المنظمة: تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطاتها التدريبية خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت خبرتها التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة أو بالالتحاق ببرامج حكومية، أي برامج تدعمها الدولة أو الجامعات.

### المطلب الثالث: أهداف وفوائد التدريب

يتمثل الهدف الرئيسي للتدريب في إعداد الأفراد العاملين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها، وذلك من خلال رفع قدراتهم وتغيير سلوكهم إيجابياً، وهو في نفس الوقت يعتبر فائدة للأفراد العاملين من خلال تطوير مهاراتهم داخل المنظمة.

#### أولاً: أهداف التدريب

تشمل أهداف التدريب ما يلي<sup>1</sup>:

- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية؛
- اكتساب العاملين المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات، لإنجاز العمل على أكمل وجه؛
- المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل؛
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين؛
- مساعدة كل عامل على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين، وبين أهداف الجهة التي يعمل لها؛
- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء؛
- توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة؛
- الحد من الأخطاء والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.

كما للتدريب عدة أهداف أخرى نذكر منها<sup>2</sup>:

- زيادة المهارات لدى المتدربين ورفع قدراتهم على التفكير العصف الذهني؛

<sup>1</sup> - مجّد هاني مجّد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 170.

<sup>2</sup> - مجّد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

- تنمية الصف الثاني من العاملين وتأهيلهم لاحتلال مواقع متقدمة في المنظمة؛
- إجراء تحريك بين أصناف العاملين في المنظمة، من خلال تدريب وتغيير هيكله القوى العاملة فيها؛
- تشجيع العاملين على التعامل مع تيارات التجديد والتغير في مختلف جوانب العملية الإنتاجية في المنظمة؛

- ربط المعرفة النظرية بالمعرفة العملية التي تقدمها البرامج التدريبية؛
- تزويد المتدربين بالمعرفة الحديثة والمتطورة التي تتعلق بالبرامج التدريبية.

### ثانياً: فوائد التدريب

- يؤدي التدريب الجيد إلى فوائد للعاملين الذين يتلقون التدريب والمنظمات التي يعملون بها على حد سواء.
- ومن الفوائد التي تعود على العاملين المتدربين ما يلي<sup>1</sup>:
- للتدريب أثر تطبيقي، لأن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالمنظمة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة؛
  - تحسين الأداء؛
  - زيادة جودة المنتجات بما يزيد من إشباع حاجات العملاء؛
  - زيادة المقابل المادي؛
  - زيادة فرص الترقية إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفة أحسن في منظمة أخرى، أما بالنسبة للمنظمات. فمن الفوائد المحققة من التدريب ما يلي:
  - يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين مهارات والأداء الوظيفي؛
  - تحسين صورة المنظمة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين؛
  - تقليل التكاليف، وبالتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار وصلاحيات العاملين بالمنظمة؛
  - تحسين قدرات المنظمة على إدخال الدعم أو تغيير سياسات ونظم العمل فيها، عندما يتطلب الأمر ذلك.

<sup>1</sup> - محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 175.

## المطلب الرابع: تصميم برنامج تدريبي والعوامل المؤثرة في فاعليته

إن التدريب على اختلافه يتطلب تصميم برنامج كما هناك عدة عوامل تؤثر في فاعلية هذا البرنامج.

### أولاً: تصميم البرنامج التدريبي

يصمم البرنامج التدريبي بموجب عملية ذات مراحل متسلسلة، وهي كما يلي<sup>1</sup>:

**1- مرحلة تحديد حاجات التدريب:** يعتبر تحديد الحاجات التي سيلبيها البرنامج هو الركيزة التي يقوم عليها تصميمه. فالحاجات تعني وجود فجوات ونقائص في أداء الموارد البشرية، والمطلوب من البرنامج تغطيتها، ويتم تحديد هذه الحاجات من خلال الاطلاع على ما حددت استراتيجيات التدريب والتنمية من الحاجات ومصادر متنوعة، تتمثل في المهارات والمعارف والسلوكيات التي يراد تعليمها للمتدربين في البرنامج؛

**2- مرحلة وضع أهداف البرامج:** تحدد أهداف البرامج من خلال معرفة حاجات التدريب المراد تغطيتها بواسطته، فهي تمثل الأهداف أو الإنجازات المراد تحقيقها من ورائه، فالأهداف هي تجسيد للحاجات التي تختلف عادة من برنامج لآخر حسب طبيعة الحاجات المطلوب تلبيتها، مع الإشارة إلى أن أهداف التدريب العامة تبقى كما هي لا تتغير من منظمة لأخرى ومن مجال لآخر، فالأهداف تستخدم عادة كأساس لتحديد معايير تقديم البرنامج، حيث على أساسها يتقرر مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه، لذلك يجب أن تكون الأهداف واضحة ودقيقة وقابلة للقياس والتقييم؛

**3- مرحلة تصميم منهج البرنامج:** يمثل منهج البرنامج المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتدربين من أجل تغطية حاجات التدريب والتنمية وإنجاز أهداف محددة للبرنامج، وتشمل المادة على موضوعات متوافقة مع طبيعة الحاجات من مهارات ومعارف وسلوكيات، وبالتالي فالمنهج يحدد ويوضح مضمون ومحتوى البرنامج الذي يجب أن يكون حديثاً ومتوافقاً مع الأهداف والحاجات.

**4- مرحلة تحديد البرنامج:** ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريب، إذ تختلف المدة من برنامج إلى آخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمها ما يلي:

- المنهج التعليمي وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها والمهارات التي يراد إكسابها للمتدرب؛
- الأساليب التدريبية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقت طويل وأساليب أخرى عكس

ذلك؛

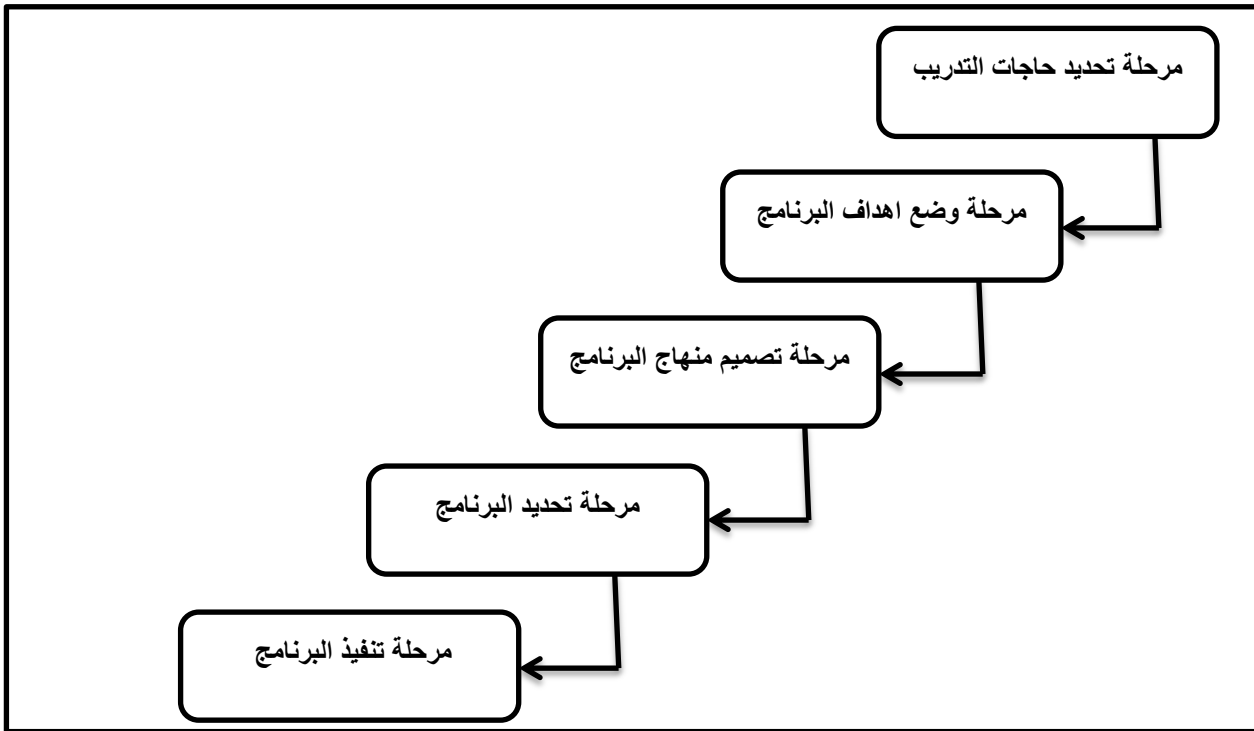
<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، جامعة حلب، سورية، 2005، ص 472 - 474.

- الإمكانيات المتاحة، كسرعة حاجات المنظمة للمتدربين، وعدم إمكانياتها تفريغ المتدربين أكثر من فترة معينة من أجل حضور جلسات البرنامج.

5- **مرحلة تنفيذ البرنامج:** تنفذ برامج التدريب عادة إما داخل المنظمة، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برنامج التدريب وتنفيذها داخل المنظمة، ويتم ذلك في المنظمات الكبيرة التي تمتلك إمكانيات مالية وفنية لذلك.

وميزة البرامج الداخلية هي أنها تحقق الربط المباشر بين البرنامج والواقع العملي للمتدربين، هذا إلى جانب إمكانية تحقيقه لمسألة متابعة المتدرب بعد تدريبه، ومساعدته في تطبيق ما تعلمه في البرنامج وحل المشاكل التي تصادفه أثناء التطبيق، بالإضافة إلى توفيره للمرونة أثناء التنفيذ. والشكل التالي يوضح مراحل تصميم برنامج تدريبي.

الشكل رقم (01): مراحل تصميم برنامج تدريبي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

## ثانيا: العوامل المؤثرة في فاعلية البرنامج التدريبي

- هناك العديد من العوامل الأساسية التي تلعب دورا مؤثرا في نجاح برامج التدريب، ونذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:
- التركيز على تعليم المتدربين أشياء جديدة تخدم أعمالهم الحالية والمستقبلية؛
  - التأكد من استيعاب المتدربين لما تعلموه في البرنامج؛
  - التركيز على التعلم التجريبي، أي إتاحة الفرصة للمتدرب بأن يمارس ما تعلمه بنفسه لترسيخ معلوماته؛
  - التأكد من صحة تطبيق المتدربين لما تعلموه على أرض الواقع؛
  - اطلاع المتدرب على الأخطاء التي وقع فيها أثناء تدريبه، وماهي الأسباب التي أدت إلى وقوعها، وكيفية معالجتها؛
  - توفير جو ومناخ تعليمي مناسب من الناحية المادية والمعنوية، ليتسنى للمتدربين الاستفادة مما يتعلمونه في البرنامج بأقصى فاعلية بسهولة وسرعة. ويشتمل هذا الجو على الجوانب التالية:
  - جو تعليمي هادئ ومريح؛
  - المعاملة الحسنة للمتدربين والثناء وتشجيعهم على التعلم؛
  - تخفيض التوتر والضغط على المتدربين؛
  - توفير الإرشاد التعليمي لمساعدة المتدربين في حل مشاكلهم أثناء تنفيذ البرنامج؛
  - جعل عملية التعلم مشوقة ومسلية؛
  - استخدام وسائل تعليمية وتقنية حديثة.

### المطلب الخامس: أساليب التدريب

هناك عدة أساليب للتدريب أهمها<sup>2</sup>:

#### أولا: التدريب أثناء العمل

ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الشائعة للتدريب، ويمكن تنفيذه باتباع الوسائل التالي:

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص201.

<sup>2</sup> - محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص 105-106.

**1- التعليمات الوظيفية:** المقصود بها أن يقوم الرئيس بإعطاء التعليمات للمرؤوسين بأداء عمل معين بطريقة معينة.

**2- الدوران الوظيفي:** وهو تكليف العامل القيام بعمل ما في وظيفة ما، ثم القيام بنقله للعمل في وظيفة أخرى، وفي هذه الحالة تزداد معرفته بازدياد عدد الوظائف التي يعمل فيها.

**3- زيادة المهمات الوظيفية:** وهو تكليف العامل بمهام وظيفية أخرى، إضافة إلى مهمات عمله التي يقوم بها حالياً.

**4- تفويض السلطة:** وهو أن يقوم الرئيس بتفويض المرؤوس القيام بمهام محددة، كأن يفوضه القيام بعمل أثناء إجازته، أو تمثيله في أحد الاجتماعات.... الخ.

**5- تقييم أداء العامل ومناقشة المشاكل العملية التي يواجهها، ثم العمل على تدريبه لأداء عمله بكفاءة طريقة ممكنة، ومن مزايا هذه الوسيلة تدريب العامل على العمل الذي سيوكل إليه مستقبلاً، لكن من عيوبها أنها تحتاج إلى وقت ومجهود من المدربين، مما ينعكس كلياً على سير عمله.**

### ثانياً: التدريب داخل المنظمة

تقوم الكثير من المنظمات ذات المركز المالي القوي بإنشاء مراكز تدريبية داخلية، وتجعل مهمتها تدريب عاملي المنظمة؛ إذ يتم تزويد هذه المراكز بالأموال والمدربين والعاملين بجميع المعدات والأجهزة اللازمة لعملية التدريب.

ويشرف على عملية التدريب رئيس يخضع لسلطة مدير الموارد البشرية في المنظمة والمدير العام فيها حسب النظام المتبع فيها.

تقوم هذه المركز بتدريب العاملين الذين ترشحهم الإدارات المختلفة في المنظمة، ويرفع رئيسهم تقارير دورية للجهات المختصة، توضح مدى تقدم المتدرب والصعوبات التي يواجهها، ومن مزايا هذا الأسلوب خضوع المتدرب للرقابة المستمرة، لكن من عيوبها أنها مكلفة من الناحية المالية.

### ثالثا: التدريب خارج المنظمة

وهو ينقسم إلى قسمين:

1- التدريب في مراكز أو شركات استشارية متخصصة في تدريب العاملين من مختلف المنظمات، وتكون تكاليفها منخفضة مقارنة بالأساليب الأخرى، لكن من عيوبها انعقاد هذه الدورات في أوقات لا تتناسب وظروف المتدربين.

2- إحصار خبراء من الخارج لإلقاء محاضرات تدريبية لعمال المنظمة، وهي طريقة منخفضة التكاليف. إلا أن من عيوبها عدم توفر الخبراء المتخصصين في المجالات المطلوبة للمنظمة.

كما يجب التنويه إلى أن هناك أساليب أخرى تستخدم في عملية التدريب، منها:

- دراسة حالة، وفي أثناء الدراسة تتم مناقشة حالات وقعت فعلا، أو حالات افتراضية تتطلب اتخاذ قرارات بشأنها؛

- تمثيل الأدوار، حيث يتقمص العمال أدوارا معينة، ويناقشون موضوعات محددة لاتخاذ قرارات بشأنها؛

- حضور المؤتمرات والندوات، التي من شأنها أن يتيح للمتدرب المشاركة في النقاش وإثراء معلوماته بما يطرح

من مواد وموضوعات فيها.

## المبحث الثاني: ماهية الأداء

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام من قبل المفكرين والباحثين، إلا أنه يشوب تعريفه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا أردنا في هذا المبحث التطرق لمفهوم هذا المصطلح، من خلال مجموعة من التعاريف التي قدمها الباحثون، ثم بعد ذلك التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة بالأداء.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره

تهدف من هذا المطلب إبراز مفهوم الأداء بالإضافة إلى التطرق إلى عناصره الأساسية.

#### أولاً: مفهوم الأداء

تجدر الإشارة أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة الفرنسية القديمة (Parformer) والتي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل<sup>1</sup>. ويعرف الأداء في قاموس الموسوعة العالمية بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، أي أن إسهامات العامل في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق والإمام بمهام وظيفته، ومنه الأداء هو كل سلوك يساهم فيه العامل، من خلال التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة، على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال هذا التدريب<sup>2</sup>.

ويعرفه أحمد صقر عاشور بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يقاس أداء العامل من خلالها، وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

والملاحظ أن هذا التعريف قد ركز على كيفية قياس الأداء؛ حيث يعبر عن كمية الجهد عن الطاقة المبذولة في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد تتسم بمواصفات الدقة والجودة، أما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Pierre-Jean Benghozi et Autres , Dialogues autour de la performance en entreprise: les enjeux, L'harmattan, Paris, Sans date, p15.

<sup>2</sup> - محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004، ص 57.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 57.

وهناك من يرى أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى<sup>1</sup>.

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير بالتالي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>2</sup>.

### ثانياً: عناصر الأداء

تتم الإدارة برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصادر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة، ومن جهة أخرى مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها العاملون أعمالهم، إذ أن استخدام هؤلاء للآلات يمكن أن يؤثر على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية، التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه مما يحقق الأداء الجيد داخل المنظمة وهو يقوم على عنصرين أساسيين<sup>3</sup>:

#### 1- المقدرة على العمل: هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم و

الخبرة العلمية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ويأتي ذلك من خلال ما يلي:

#### أ- حسن اختيار العاملين: تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة

المعينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توفرها في الشخص الذي سيشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل؛

#### ب- التدريب والتكوين: تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة

الإنتاجية والأداء، كما أنها مكتملة لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال. وكما يرى **Keep** أن أهداف استراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل، التي تتوفر فيه المواصفات الصحيحة من الخصائص الشخصية أو المهارات و المعارف،

<sup>1</sup> -عبد الباري إبراهيم، دور تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص15.

<sup>2</sup> -خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد09، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سبتمبر 2013، ص296.

<sup>3</sup> -محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 255-256.

فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف، كما أن هذه الاستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية المنظمة.

**2- الرغبة في العمل:** العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة، هذا وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل تتلخص فيما يلي :

**أ- بيئة العمل الداخلية والخارجية:** وهي تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المنظمة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة أو عدم التحكم في الضوضاء وغيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها التنظيمات الرسمية وغير الرسمية لجماعات العمل، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات؛

**ب- حاجات الأفراد:** العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا؛

**ج- التحفيز:** يتمثل في وضع التسهيلات وتشجيعات معينة، تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، قد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات، أو معنويا مثل الاعتراف و التقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتترك الحوافز أثرا إيجابيا اذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

### المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الأداء

يُطرح تصنيف الأداء إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء، كما أن الأداء له أبعاد يتأثر بها من خلال نمط وكمية جهد الأداء<sup>1</sup>.

#### أولا: أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء إلى عدة أنواع، و هذا حسب معيارين: المصدر والشمولية.

**1- حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي

و الأداء الخارجي.

<sup>1</sup> - جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص السلوك تنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، ص ص 76-78.

أ- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج مما تملكه المنظمة من الموارد، فهو ينتج أساسا من ما يلي:

- الأداء البشري: هو أداء عمال المنظمة الذي يمكن اعتباره موردا استراتيجيا قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: تكمن فعاليته في تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن متغيرات تحدث في المحيط الخارجي، فالمنظمة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. ويظهر هذا النوع بصفة عامة في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة، كارتفاع سعر البيع وهذا يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد نتائجها.

2- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن، تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء، يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية، الربح و النمو. كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية .

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أني نقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق .

#### ثانيا: أبعاد الأداء

نعني بأداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي عليه عملها. ويمكننا أن نميز ثلاث أبعاد للأداء وهي كالتالي:

1- كمية الجهد المبذول: وتعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية. وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

**2- جودة الجهد المبذول:** وتعني مستوى بعض أنواع للأعمال، فقد لا يهتم كثيرا لسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت معيار جودة الجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج والمواصفات، ودرجة خلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

**3- نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل. فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه العامل في أداء حركات أو أنشطة معينة، أو مميزات هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بدرجة أولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة، أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

### المطلب الثالث: العوامل المحددة لأداء العنصر البشري

يتأثر أداء العامل بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها حتى أن **A-BAGIT** يقول " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء ". وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد، وكذلك العوامل الفيزيائية . كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيره، فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء، في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء، بينما للبعض الآخر تأثير غير مباشر عليه.

بغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه المحددات إلى نوعين هما<sup>1</sup>:

#### أولا: العوامل الخارجية

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية يشكل عام إلا أن أهم عواملها هي:

**1- ظروف العمل المادية:** تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة، مثل الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

**2- العوامل الفنية:** تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل و الإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء العاملين في بعض

<sup>1</sup> - عبد الكريم مغريش، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص ص 57-59.

الحالات، ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد

**3- العوامل الفنية:** تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل و الإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء العاملين في بعض الحالات، ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

ويعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد، وهي تعتبر متغيرا موقفيا هاما في الأداء، لأنه قد يوضع عاملين لديهم قدرات عالية، وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل، عندما لا يتم إعطاءهم المواد اللازمة للأداء الفعال للمهام.

**4- العوامل الاجتماعية:** تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب (Hawthorne) في ثلاثينيات القرن الماضي أثرها المهام على أداء العامل، ولعل من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

#### ثانيا: العوامل الذاتية

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك العامل في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى عامل في ظل البيئة و الظروف التي يمارس فيها العمل، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالعلاقات التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية} \times \text{البيئة}$$

**1- القدرة على العمل:** تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجودة الذي يبذله في العمل. ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

**أ- قدرات فطرية أو موروثية:** وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات. وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس والمبادرة، حسن الخلق وغيرها.

**ب- القدرات المكتسبة:** وهي قدرات يحصل عليها العامل بالممارسة والتدريب والتعلم. وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات ادراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة .

**2- الدافعية للعمل:** تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد، والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها العامل للقيام بمهام العمل ، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاهات لحاجاته التي تحدد سلوك الفرد، الذي يهدف إلى تقليل التوتر، وبالتالي تحقيق التوازن لديه، وهي تعبر عن الرغبة في العمل، وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل.

ويرتبط الجهد الذي يبذله الفرد في العمل بقوة الدافعية لديه، هذا الأخير يعتمد على التفاعل بين تقييم الفرد للمكافأة أو الجزاء (مادي أو معنوي) الذي سيحصل عليه، وكذلك إدراكه لاحتمالية هذه المكافأة أو الجزاء (دافع التوقع). ولعل من أبرز الدوافع التي تحرك جهد الفرد المبذول سلوك الأداء، وهي تلك الحاجات التي يشعر الفرد بالنقص في إشباعها، فيسعى جاهدا لإرضائها، وبالتالي تعتبر من أهم محددات الأداء. فالفرد الذي تحركه حاجات تأكيد الذات مثلا، يختلف أدائه عن العامل الذي تحركه الحاجات الفيزيولوجية أو حاجات الأمن (الحفاظ على منصب العمل) .

#### المطلب الرابع: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه

يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة، ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تتحدد بناء عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

#### أولا: مفهوم تقييم الأداء

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى، نذكر منها:

- تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن القيام بتقييم أدائهم خلالها<sup>1</sup>.

- يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد، مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 406 .

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2009، ص 237.

- تقييم الأداء هو عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف المذكورة سابقا نستخلص بأن عملية تقييم الأداء عملية إدارية تعمل على تحديد أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى ونوعية أداء فرد من الموظفين، وذلك لتقدير مستوى ونوعية الأداء، وبالتالي هي وظيفة منظمة مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية.

### ثانيا: أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة، المدير، والفرد العامل نوجزها في ما يلي:

#### 1- على مستوى المنظمة: تتمثل في<sup>2</sup>:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة؛
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة؛
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

#### 2- على مستوى المدراء: تتمثل في<sup>3</sup>:

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم .
- الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

### 3

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2008، ص259.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان الهبيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ، ص ص 200 -201.

<sup>3</sup>-عُجْد الصبري، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر، الأردن، 2003، ص 209.

- على مستوى الفرد العامل: تتمثل في<sup>1</sup>:

- يحتاج الفرد باستمرار إلى معلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوة ومجالات الضعف فيما قام بإنجازه؛

- إن تحسين الأداء المستقبلي للفرد لا يمكن أن يتم إلا من خلال تقييم الأداء الحالي أو السابق له؛

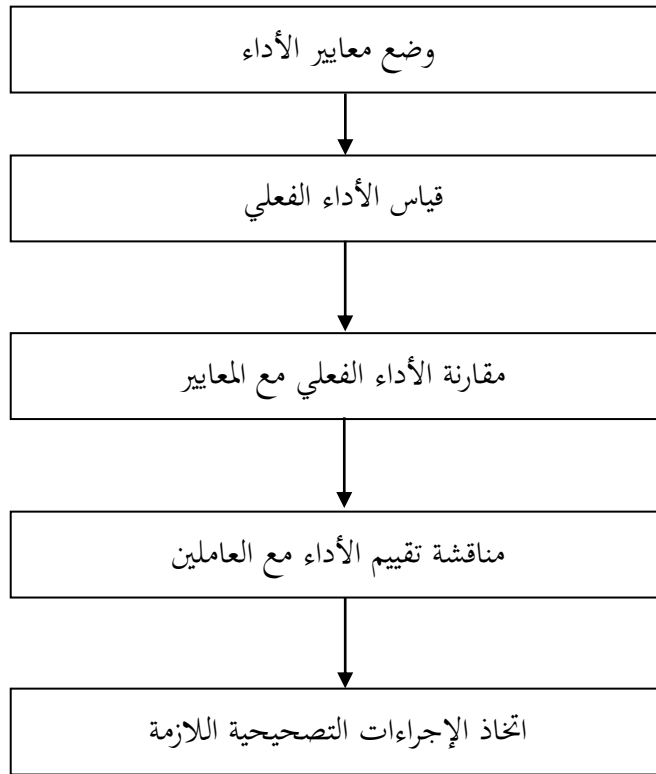
- إن تقييم أداء الفرد والاعتراف بجودته والإشادة به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد، وكذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء .

ثالثاً: مراحل تقييم الأداء

تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة خطوات تشمل وضع معايير الأداء، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة

الأداء الفعلي مع المعايير، ومناقشة تقييم الأداء مع العاملين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

الشكل رقم (02): مراحل تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على صلاح عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية،

الإسكندرية، 2000، ص292

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص239.

**1- وضع معايير الأداء:** تبدأ عملية تقييم أداء العاملين بوضع معايير الأداء **performance standards**، ومعايير الأداء هي مستويات الأداء التي تريد الإدارة من العاملين تحقيقها، وتختلف عناصر معايير الأداء باختلاف أنواع الوظائف في المنظمة، فالوظائف الإشرافية تختلف في مسؤولياتها وأعبائها وشروط شغلها عن الوظائف المهنية، ولذلك يتطلب الأمر استخدام نماذج تقييم مختلفة لكل نوع من هذه الوظائف، وذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

**أ- المعايير التي تستخدم في تقييم أداء العاملين في الأعمال المهنية:**

- درجة المعرفة بالعمل ومطالبه؛
- كمية الإنتاج؛
- جودة الإنتاج؛
- التعاون مع الزملاء؛
- المواظبة؛
- درجة الاعتماد عليه.

**ب- المعايير التي تستخدم في الأعمال الإشرافية:**

- المبادأة؛
- القدرة على الإشراف والتنظيم؛
- القدرة على اتخاذ القرارات؛
- القيادة.

**2- قياس الأداء الفعلي:** تورد العديد من الدراسات تصنيفات عديدة لأساليب تقييم أداء العاملين

ويمكن إجمال هذه الأساليب بأسلوبين رئيسيين هما<sup>2</sup>:

**أ- الأساليب التقليدية:** وهي أساليب شائعة الاستخدام بها من قبل مختلف المنظمات، ومن أمثلتها ما

يلي:

- المقالات؛
- المراجعة الميدانية؛

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 239. ص 292.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن الهبتي، مرجع سبق ذكره، ص 207.

- التقدير النسبي؛

- معايير العمل؛

- مراكز التقييم؛

- القرينة الحرجة؛

- المقارنة الزوجية، وغيرها.

**ب- الأساليب الحديثة:** ظهرت هذه الأساليب نتيجة للتطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وثقتها بالعاملين، هذا بالإضافة إلى كون هذه الأساليب تستخدم لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقات أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، ومن بين أبرز تلك الأسباب ما يلي:

**ج- الإدارة بالأهداف:** حيث تقوم هذه الطريقة أو الأسلوب على فرض أساس هو ميل العاملين إلى معرفة وإدراك الأمور التي ينبغي أو المطلوب منهم القيام بها، والرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم، بالإضافة إلى رغبة العاملين المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم .

**د- قوائم السلوك المتدرجة:** تقوم هذه الأساليب على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة أو الفاعلية، ومثال ذلك تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة من الأداء و الشكل التالي:

أداء ضعيف ← متوسط ← جيد ← أداء ممتاز

**هـ- الملاحظة السلوكية:** حيث يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل، وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم ؟ وهل في نفس الوقت ؟ وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات .

**3- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير:** في هذه العملية يتم مقارنة الأداء الفعلي للعامل والمتمثل في كمية الإنتاج التي أنتجها خلال فترة زمنية محددة، عدد ساعات العمل التي قضاها في العمل، مقدار التعاون مع زملائه...، بالمعايير التي وضعتها المنظمة في هذا الشأن.

**4- مناقشة تقييم الأداء مع العاملين:** تفضل بعض المنظمات سرية تقارير تقييم الأداء، وعدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم، وذلك لعدم خلق مشاكل في علاقات المشرفين بالمرؤوسين ،وفي علاقات الزملاء ببعضهم، إلا أن هناك منظمات أخرى تفضل إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم.

### خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من النقاط الأساسية المتعلقة بالعملية التدريبية وهذا بهدف الاقتراب من طبيعة هذه العملية وما هي الشروط الحاكمة لفعاليتها وكفاءتها، فكانت البداية بمحاولة تحديد مفهوم هذا النشاط، وهذا من خلال مجموعة من التعاريف المقدمة له ليتم الخروج بخلاصة أساسية مفادها أن التدريب هو الجزء المخطط من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وإنجازاتهم بشكل إيجابي بناء، كما تطرقنا إلى أهمية وأهداف التدريب والمجالات التي يمكن تطبيق فيها هذا المفهوم وتم التوصل إلى أنه مسؤولية الجميع داخل المنظمة .

بعد هذا تم الانتقال إلى دراسة مجموعة من النقاط المتعلقة بالأداء والذي يعرف على أنه هو كل سلوك يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة مع التطرق إلى مختلف جوانبه ومحدداته وعناصره كما القينا الضوء بشيء من التفصيل على عملية تقييم الأداء.

عموماً ومن خلال ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في زيادة أداءه من خلال العملية التدريبية ، وهذا ما يفرض على المنظمة الاهتمام بالعنصر البشري وهو الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال من أجل نجاح أي منظمة.

## الفصل الثاني

### "الدراسة التطبيقية"

## تمهيد:

عرف قطاع الصحة في الجزائر حقبات تاريخية، فبمقتضى المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 2007/05/19، والمنشور الوزاري رقم 2656 بتاريخ 2007/12/24 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها. ونحن بصدد تناول الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة، فقد كان العلاج في الحقبة الاستعمارية يقدم من طرف الجهاز العسكري للعدو عن طريق عيادات التمريض، وبعد ذلك أنشئت مقاطعات صحية تتمركز بالمدينة والمناطق الأهلة بالمعمرين، ومع اندلاع الثورة التحريرية بدأت المؤسسة الاستشفائية تتكفل بعلاج الشعب رغم قلة الإمكانيات. بيزوغ ربح الاستقلال ومع انتهاء الحرب التحريرية شيدت المستشفيات من أجل تغطية صحية أكبر للمواطنين في إطار سياسة الطلب المجاني، وكان من بينها مستشفى الزهراوي الذي أصبح المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي، فزود بأحدث الوسائل والمعدات والتخصصات في فروع الطب، فهو مؤسسة خدماتية إنسانية تستقبل أكثر من 270 مريض يوميا على مستوى مصلحة الاستعجال، التي تعتبر واجهة المستشفى، ويشرف عليها طاقم طبي وشبه طبي وعمال مهنيون كلهم يساهمون على راحة المريض بتقديم الخدمات الصحية.

## المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

سنتناول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي من خلال التطرق الى نشأتها وهيكلها التنظيمي ووظائفها وعدد عمالها.

### المطلب الأول: لمحة عامة حول المؤسسة الاستشفائية في الجزائر و مستشفى الزهراوي خاصة

تقسم المؤسسة العمومية الاستشفائية في الجزائر بصفة عامة حسب المصالح التابعة لها إلى: مصلحة الطب الداخلي، الجراحة، طب الأطفال، الأمراض المعدية و الاستجالات، كما توجد مصلحة تصفية الكلى، ومصلحة الطب الشرعي.

وتتكلف المؤسسة العمومية الاستشفائية في مجال نشاطها بشكل منسجم ومنظم بحاجياتها السكان الصحية وفي هذا الإطار يقوم بالمهام التالية:

- يضمن تنظيم وتوزيع الإسعاف وبرمجتها؛
- تطبيق نشاطات وقائية وتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي و استشفاء؛
- تطبيق البرامج الوطنية و الجهوية والمحلية للصحة والسكان؛
- تساهم في ترقية المحيط وحمايته في مجالات الوقاية والصحة ونظافة ومكافحة الأضرار الآفات الاجتماعية؛
- تساهم في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم<sup>1</sup>.

### أولاً: تعريف بالمؤسسة الاستشفائية "الزهراوي"

هي عبارة عن مؤسسة عمومية استشفائية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي حسب التعليمات الوزارية رقم 22 المؤرخة في 1998/11/2، ويوضع تحت وصاية الوالي؛ حيث يقترح الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الوالي حل أي قطاع صحي بمرسوم تنفيذي .

تعتبر المؤسسة الاستشفائية الزهراوي أحد المؤسسات الصحية التابعة لمديرية الصحة والسكان لولاية المسيلة، وتعد من أقدم المستشفيات على التراب الوطني، وقد تم تدشينها من قبل رئيس الجمهورية الشاذلي بن جديد سنة 1982 بنفس التسمية "مشفى الزهراوي" نسبة للعالم الزهراوي، الذي يعد أشهر جراح مسلم في العصور الوسطى والنابعة في علم الطب.

<sup>1</sup>- بالاعتماد على بالوثائق المدرية الفرعية للمصالح الصحية لمستشفى الزهراوي.

يقع مستشفى الزهراوي من الناحية الشمالية الشرقية لمركز الولاية، يحده من الشرق حي 80 مسكن ومن الشمال المحكمة، ومن الجنوب المدرسة إكمالية زين الدين يحيى بن معطي الزواوي، أما من الناحية الغربية يحده الطريق الوطني الرابط بين ولاية برج بوعرييج والمسيلة، ويتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 38200م<sup>2</sup>.  
تتضمن المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي خمسة طوابق، العليا خاصة بالأقسام الاستشفائية، وهي قسم الطب الداخلي، الجراحة العامة، جراحة الأنف والأذن والحنجرة، طب الأطفال وقسم الأمراض المعدية، أما الطابق السفلي يتضمن على قسم تصفية الكلى، الصيدلة المركزية والمخازن.  
وهناك جهة جديدة فتحت في 2010/07/05 تتضمن على الأقسام التقنية، بالإضافة إلى مكتب المدير العام، والذي يضم أربع مديريات تسهر على تسيير الخدمات بالمؤسسة، وهي على النحو التالي المديرية الفرعية للمالية والوسائل، المديرية الفرعية للنشاطات الصحية، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية وتجهيزات المرافقة.

#### ثانيا: تنظيم المصالح الاستشفائية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

تنظم المصالح بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بالمسيلة ب: 12 مصلحة، منها 6 مصالح استشفائية و6 مصالح غير استشفائية، و28 وحدة بطاقة 262 سرير، يمكن عرضها كما يلي:

##### 1- مصلحة التشريح الباطني (م غ استشفائية): بها وحدتين:

أ- وحدة خاصة بأمراض النساء؛

ب- وحدة خاصة بالأمراض الداخلية.

##### 2- مصلحة الجراحة العامة: بها 04 وحدات بطاقة 64 سرير:

أ- الوحدة 01: الجراحة العامة؛

ب- الوحدة 02: جراحة المسالك البولية؛

ج- الوحدة 03: جراحة العظام؛

د- الوحدة 04: جراحة الأعصاب.

##### 3- مصلحة علم الأوبئة: غير استشفائية بها وحدتين:

أ- الوحدة 01: وحدة المعلومات الصحية؛

ب- وحدة النظافة الاستشفائية.

- 4- مصلحة الأشعة المركزية: بها وحدتين:  
أ- الوحدة 01: وحدة الأشعة الاعتيادية؛  
ب- وحدة 02: وحدة السكانير.
- 5- مصلحة المخبر المركزي: بها وحدتين:  
أ- الوحدة 01: وحدة الميكرو بيولوجيا؛  
ب- وحدة 02: البيو كيمياء.
- 6- مصلحة الأمراض المعدية: مصلحة استشفائية بها وحدتين ب: 34 سرير:  
أ- وحدة الاستشفاء للرجال؛  
ب- وحدة الاستشفاء للنساء.
- 7- مصلحة الطب الداخلي: ب 04 وحدات:  
أ- وحدة الاستشفاء للرجال؛  
ب- وحدة الاستشفاء للنساء؛  
ج- وحدة الأورام؛  
- وحدة تصفية الكلى.
- 8- مصلحة الطب الشرعي: ب وحدتين:  
أ- وحدة استشفائية: استشفاء السجناء؛  
ب- وحدة غير استشفائية: مصلحة الخبرة الطبية القضائية.
- 9- مصلحة طب العيون: ب وحدتين وبطاقة 32 سرير:  
أ- وحدة استشفائية؛  
ب- وحدة الفحص والاستكشاف.
- 10- مصلحة الأذن و الأنف والحنجرة: ب وحدتين وبطاقة 32 سرير:  
أ- وحدة استشفائية؛  
ب- وحدة الفحص والاستكشاف.
- 11- الصيدلة: ب وحدتين:

أ- وحدة تسيير المواد الصيدلانية؛

ب- توزيع المواد الصيدلانية.

12- مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية: بما وحدتين وبطاقة 18 سرير:

أ- وحدة الاستقبال، الفرز، الوضع تحت الملاحظة؛

ب- وحدة الإنعاش.

المطلب الثاني: الموارد البشرية والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تضم المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة 680 عامل في جميع التخصصات من بينهم 49 إداريا، و 47 طبيبا عاما، و 51 طبيبا اختصاصيا، و 04 صيادلة، و 368 ممرضا، و 210 عاملا آخر ، وهم عمال ثانويون و أعوان الأمن والوقاية و السائقون.

وتتكون المؤسسة الاستشفائية كذلك من:

- سرير واحد لكل 1795 ساكن.

- طبيب مختص واحد لمجموع 22395 ساكن.

- طبيب عام واحد لمجموع 15677 ساكن

- طبيب نفسي واحد لكل 470302 مواطن.

- شبه طبي وممرض واحد لكل 1493 ساكن.

الجداول أدناه توضح توزيع عدد الموظفين والمصالح الإدارية و التقنية في مستشفى الزهراوي:

الجدول رقم (01) يمثل توزيع عدد الموظفين في مستشفى الزهراوي

الموظفين	عددهم	رتبهم	دورهم
مدير المؤسسة	01	مدير	تسطير الميزانية الخاصة بالمؤسسة .
			الأمر بالصرف فيما يتعلق بالمسائل المالية.
			إنشاء نظام داخلي خاص.
المدير الفرعي للموارد البشرية	01	متصرف إداري	توقيع إصدار الأوامر الخاصة بمصالح المؤسسة.
			إشراف على أمور العمال.
			القيام بالتخطيط والتسيير المستخدمين داخل المؤسسة.
			متابعة ومراقبة المتربص داخل المؤسسة.
المدير الفرعي للمصالح الصحية	01	ممرض ذو شهادة دولة	إمضاء على السندات الخاصة بالخصوم والاستجوابات والعطل المرضية أو السنوية للعمال.
			إرشاد و إعلام الأشخاص وتوجيههم عند الحاجة.
			يقوم بالاهتمام وإحصاء عدد المرضى الذين يتم إدخالهم إلى المستشفى والذين غادروا منها.
المدير الفرعي للمالية والوسائل	01	نائب مدير	يهتم كذلك بالعمليات الوقائية وكذا الحماية.
			تجهيز المصالح بمختلف الأدوات الطبية والغير طبية.
			التموين بالمواد الضرورية.
			السهر على تسيير مصالح سواء الاستشفائية أو غير استشفائية
هو المسؤول على كل الأجهزة الطبية والغير طبية وكذا الصيانة			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المستخرجة من المديرية الفرعية للمصالح الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة.

الجدول رقم (02) يمثل توزيع المصالح الإدارية في مستشفى الزهراوي

الموظفين	عددهم	رتبهم	دورهم
مكتب المحاسبة	01	عون إداري	تسوية الفواتير وتسجيلها وتحويلها إلى المصلحة المالية.
		محاسب	مراجعة الأخطاء الموجودة في الفواتير .
مكتب الجرد	01	عون إداري	يقوم بعملية الجرد وإحصاء لجميع العتاد الطبي والغير طبي شريطة إن تكون الأجهزة والعتاد قيمتها تزيد عن 50.000دج وإلا فلا تقيد في مكتب الجرد.
			يقوم بعملية الجرد مرة واحدة في السنة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المستخرجة من المديرية الفرعية للمصالح الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة.

الجدول رقم (03) يمثل توزيع المصالح التقنية في مستشفى الزهراوي

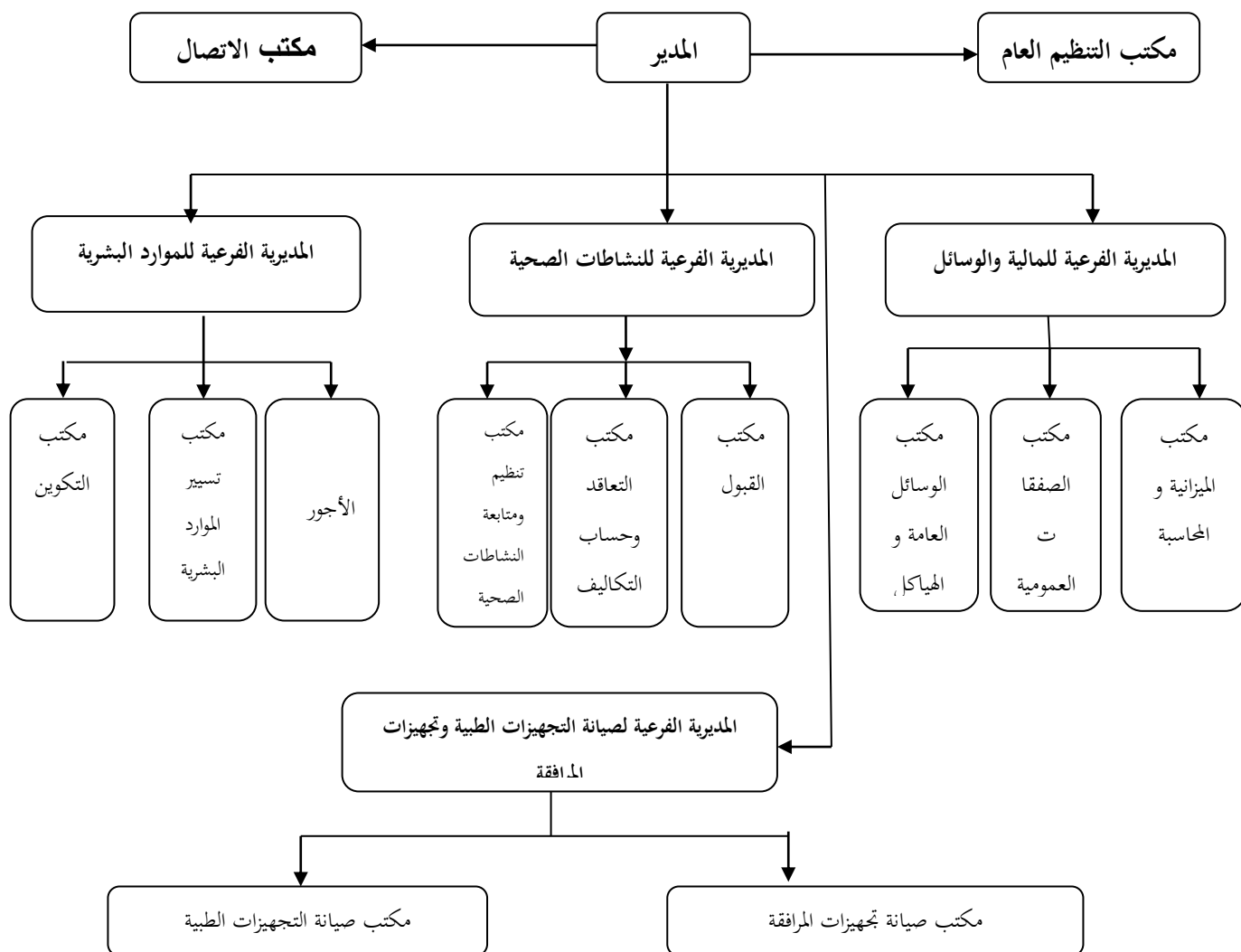
المصالح	عدد الموظفين	رتبهم	دورهم
مصلحة البياضة والغسل	01	عون إداري	توزيع الأغطية والافرشة والمآزر اللازمة لجميع مصالح المؤسسة الصحية .
			استلام المواد المطلوبة ومراقبتها وتخزينها .
			مراجعة الفاتورة و إمضاءاتها من قبل تسليمها إلى مكتب المحاسبة .
مكتب التجهيز	01	مهندس دولة	فحص العتاد الطبي .
			صيانة وإصلاح الأجهزة الطبية .
مكتب الصيانة	01	عون إداري	الاهتمام بالعتاد والصيانة .
			ترميم وإصلاح أي عطب أو خلل حدث في مصلحة ما .
			جلب المواد اللازمة لصيانة عطب ما من مخزن الخردوات .
مصلحة الحظيرة	01	عون إداري	الإشراف على جميع السيارات والشاحنات التابعة للمؤسسة وصيانتها .
مصلحة الصيدلة	01	صيدي	تموين المستشفى بمختلف الأدوية والأدوات الطبية المستهلكة .
مصلحة التموين الأغذية	01	عون إداري	تموين المؤسسة بجميع المواد الغذائية الضرورية .
			إعداد وجبات للمرضى صحية واقتصادية .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المستخرجة من المديرية الفرعية للمصالح الصحية للمؤسسة

العمومية الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة.

و فيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية " الزهراوي "



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مصلحة المستخدمين

### المبحث الثاني: منهجية البحث

يتناول هذا المبحث توضيح لمنهجية البحث، وتحديد المجتمع والعينة التي شملتها، وكذلك الأداة التي استخدمت في جمع البيانات، وطرق جمعها، واختبار صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، والتعليق على النتائج .

#### المطلب الأول: منهج ومجتمع البحث المستخدم

##### أولاً: منهج البحث المستخدم

تم اعتماد المنهج الوصفي، وذلك بعد العودة إلى الدراسات السابقة و الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، من كتب و للإعداد الجانب النظري، وزيارة ميدان الدراسة، والتعرف على واقع دور التدريب في تحسين أداء العاملين، ثم استخدام المنهج التحليلي لتحليل المتغيرات إحصائياً، للوصول إلى الاستنتاجات الممكنة من البيانات من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكشف تأثير التدريب في تحسين أداء العاملين من وجهة نظر العاملين، و تحليل البيانات المجمعة بواسطة الاستبانة.

##### ثانياً: مجتمع البحث

يتمثل في جميع العاملين بمستشفى الزهراوي بالمسيلة وعددهم 680 عامل في جميع التخصصات ولضرورة البحث تم إختيار عينة عشوائية مكونة من (65) مفردة ثم توزيعها كما هو موضح في شكل التالي:

جدول رقم ( 04): عدد الاستبيانات الموزعة على المجتمع والعينة محل البحث

عدد الاستبيانات الصالحة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	مجتمع الدراسة
46	50	65	- مستشفى الزهراوي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبانة.

من الجدول أعلاه يلاحظ أن عدد الاستبيانات الموزعة في مستشفى الزهراوي -مسيلة- قد بلغ 65 استبانة، حيث تم استرجاع 50 استبانة، لتصبح الاستبيانات الصالحة للتحليل والدراسة و عددها 46 استبانة.

##### ثالثاً: مصادر الحصول على المعلومات

اعتمدت الدراسة على مصدرين من المصادر الأساسية لجمع بيانات الدراسة وهما:

- المصادر الثانوية: وتمثلت في الكتب والمذكرات الجامعية.

- المصادر الأولية: تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية على الاستبانة المعدة بالتعاون مع المشرف، بناء على دراسات سابقة<sup>1</sup>، وذلك من أجل قياس أثر التدريب في تحسين أداء العاملين، هذه الاستبانة ضمت في شكلها النهائي ضمت (8) أسئلة، وهذا من أجل الحصول على البيانات اللازمة من أجل استكمال الجانب التطبيقي، حيث تم تصميمه و تكيفه بما يناسب مع دراستنا الميدانية، وقد تم إعداد الأسئلة وفق مقياس نعم ولا، وتوزعت الأسئلة كالتالي:

- الجزء الأول: خاص بالمتغيرات الديموغرافية، يضم معلومات حول المجيب عن الاستبيان، متمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي والمهنة في المستشفى، الأقدمية المهنية.

- الجزء الثاني: و يضم الأسئلة الممتدة من السؤال (06) إلى غاية السؤال (13) حول تأثير التدريب على تحسن أداء العاملين.

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

من خلال هذا الجانب تم استخدام في اطار هذا البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لحل إشكالية الدراسة، وتحليل البيانات، باستخدام برنامج SPSS في البيانات الديموغرافية، إضافة إلى النسب المئوية و تكرارات، و لإجراء اختبار ثبات الاستبيان باستعمال معامل الثبات Alpha Cronbach's كما استخدمنا البرنامج v2010.EXCEL في رسم الأشكال.

#### المبحث الثالث: عرض و تحليل و مناقشة نتائج البحث

بعد توزيع الاستبيان على مجتمع البحث تم الحصول على كم كبير من المعطيات الواقعية، و للإجابة على إشكالية البحث سيتم إلقاء الضوء وبشكل مفصل على هذه البيانات التي توصل إليها الدراسة التطبيقية التي أجريت على مجتمع البحث (العاملين بمستشفى الزهراوي)؛ حيث تم الاعتماد على تبويب وتكميم البيانات وحساب النسب المئوية ورسم الأعمدة البيانية لتفسير وتحليل الواقع المدروس، ثم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضيات البحث وتأكيده أو نفي صحتها والإجابة على تساؤلاتها .

#### المطلب الأول: الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة

بعدما تصميم الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

أولاً: ثبات صدق الاستبيان: قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين).

ويقوم على فكرة مدى ملاءمة فقرات الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل، ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

و يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة. ومن أجل التأكد من ثبات الاستبيان توجد عدة طرق منها طريقة معامل ألفا كرو نباخ.

أما صدق الاستبيان فيقصد به مدى صلاحية فقرات الاستبيان لقياس فيما وضع لقياسه، أي المدى الذي يؤدي فيه فقرات الاستبيان الغرض الذي وضعت من أجله، حيث يختلف ومن أجل التأكد من صدق فقرات الاستبيان توجد عدة طرق منها: طريقة الصدق الذاتي وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

وعليه بحساب الصدق والثبات على عينة الدراسة الاستطلاعية

والجدول رقم (05) يبين معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان. ومعامل الصدق الذاتي لفقرات

الاستبيان .

#### جدول رقم (05): يبين الثبات والصدق لأداة الدراسة

الاختبار	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
جميع فقرات الاستبيان	0.777	0,8752

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان بلغ 0.777 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة و أن معامل الصدق لجميع فقرات الاستبيان بلغ 0.8752 ما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ومنه نستنتج أن أداة البحث التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي

جاهزة للتطبيق على عينة البحث.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث

تضمنت المتغيرات الديمغرافية للبحث كلا من: الجنس، العمر، التخصص، حيث تم الحصول على النتائج

التالية:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

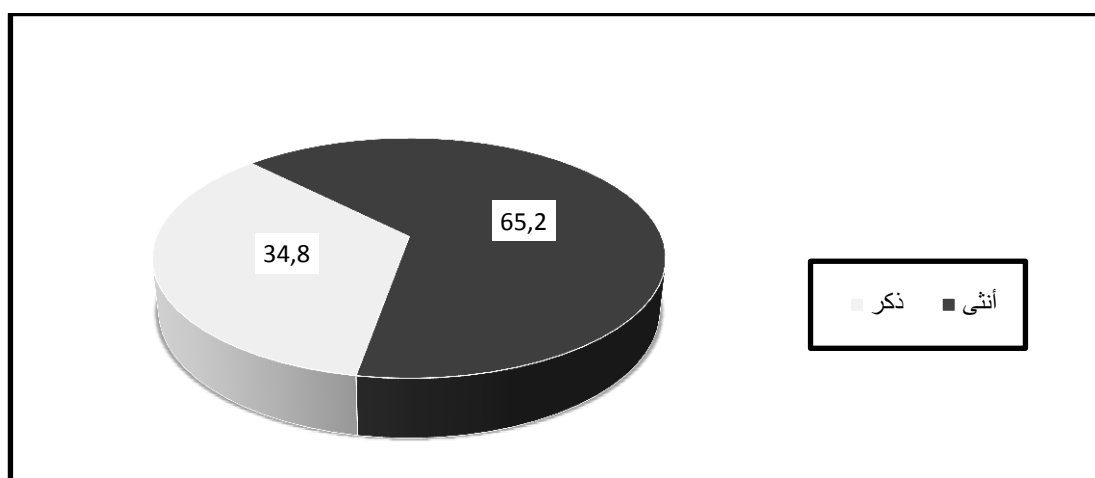
جدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	16	34,8
	أنثى	30	65,2
المجموع		46	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .v23 وبرنامج EXCEL .v2010

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد عينة البحث يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبة 34.80 % لصالح الذكور، وبنسبة 65.20 % لصالح الإناث وأدناه يوضح ذلك: إن إدارة المؤسسة تعتمد على جنس الإناث، بنسبة كبيرة وذلك راجع لطبيعة العمل الذي يتطلب هذه الفئة من الإناث.

الجدول الرقم (6): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



01- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

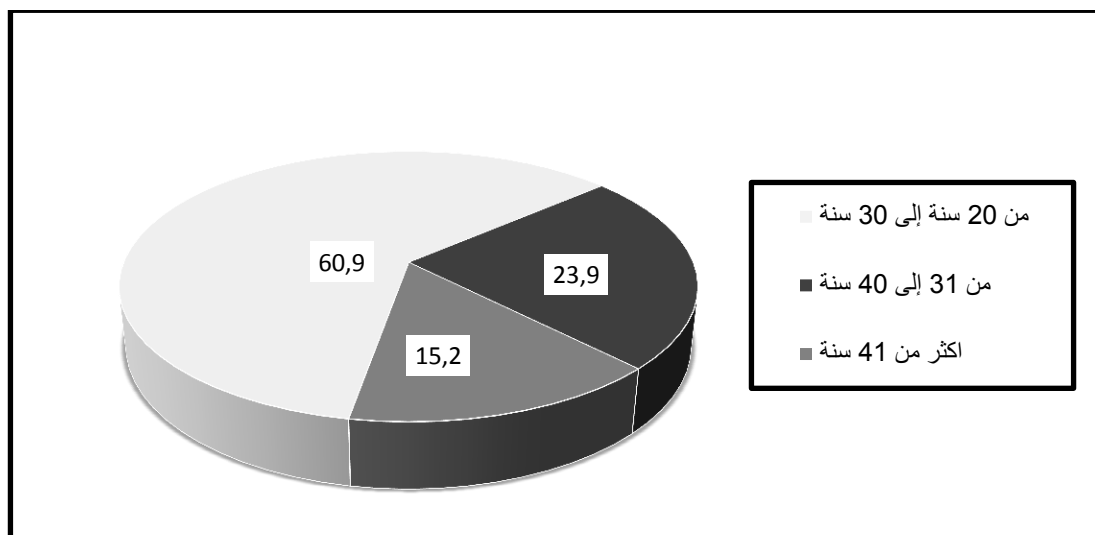
جدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الأقدمية	من 20 سنة إلى 30 سنة	28	60,9
	من 31 إلى 40 سنة	11	23,9
	أكثر من 41 سنة	7	15,2
المجموع		46	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .v23 وبرنامج EXCEL .v2010

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد عينة البحث يتوزعون حسب متغير السن كالتالي، حيث نجد أن ما نسبته 60.90% لصالح الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة ونسبة 23.90% لصالح الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، أما أكثر من 41 سنة بنسبة 15.20%.

الشكل رقم (05): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن



02- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

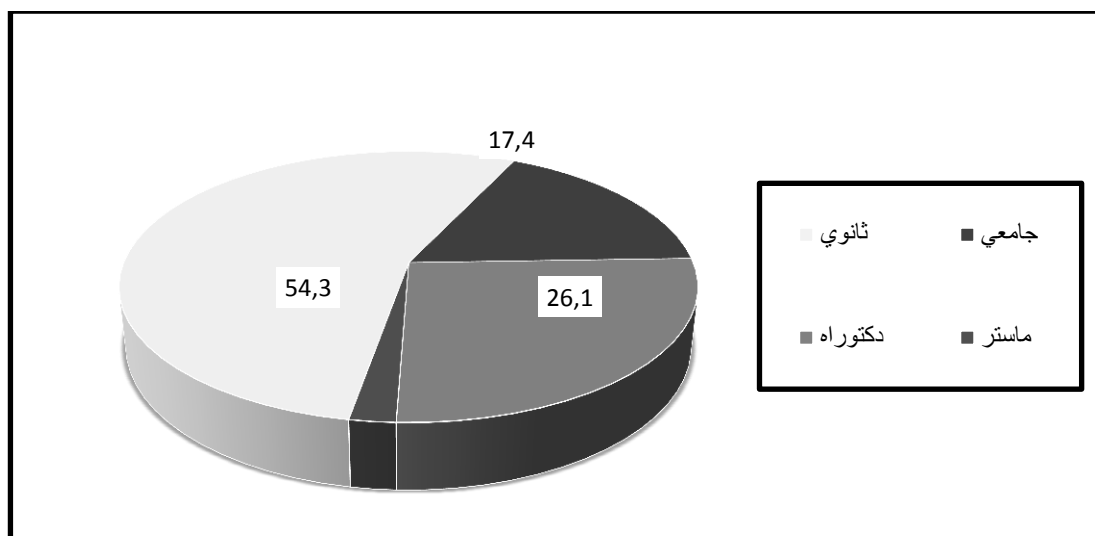
جدول رقم(08): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ثانوي	25	54,3
	جامعي	8	17,4
	دكتوراه	12	26,1
	ماستر	1	2,2
المجموع		46	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .v23 وبرنامج EXCEL .v2010

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد عينة البحث يتوزعون حسب متغير المؤهل العلمي بنسبته 54.30% لصالح الفئة ذوي حاملي مؤهل علمي ثانوي وبنسبة 17.40% لصالح الفئة ذوي مؤهل علمي جامعي وبنسبة لصالح الفئة ذوي مؤهل علمي دكتوراه 26.10% أما ماستر فبنسبة 2.2 من إجمالي عينة البحث.

الشكل رقم(06): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



03- توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

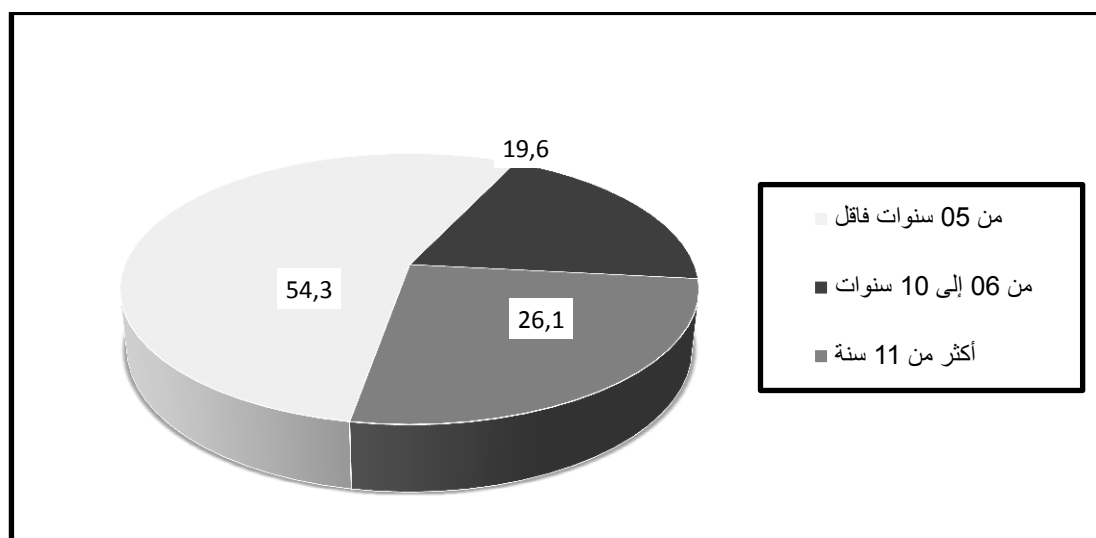
جدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الأقدمية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الأقدمية	من 05 سنوات فاقل	25	54,3
	من 06 إلى 10 سنوات	9	19,6
	أكثر من 11 سنة	12	26,1
المجموع		46	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .v23 وبرنامج EXCEL .v2010

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد عينة البحث يتوزعون حسب متغير الأقدمية بنسبته 54.30 % لصالح من 05 سنوات فاقل و بنسبة 19.60% لصالح فئة من 06 إلى 10 سنوات وبنسبة 26.10 % لصالح بنسبة 26.10 % من إجمالي عينة البحث.

الشكل رقم (07): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



04- توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة

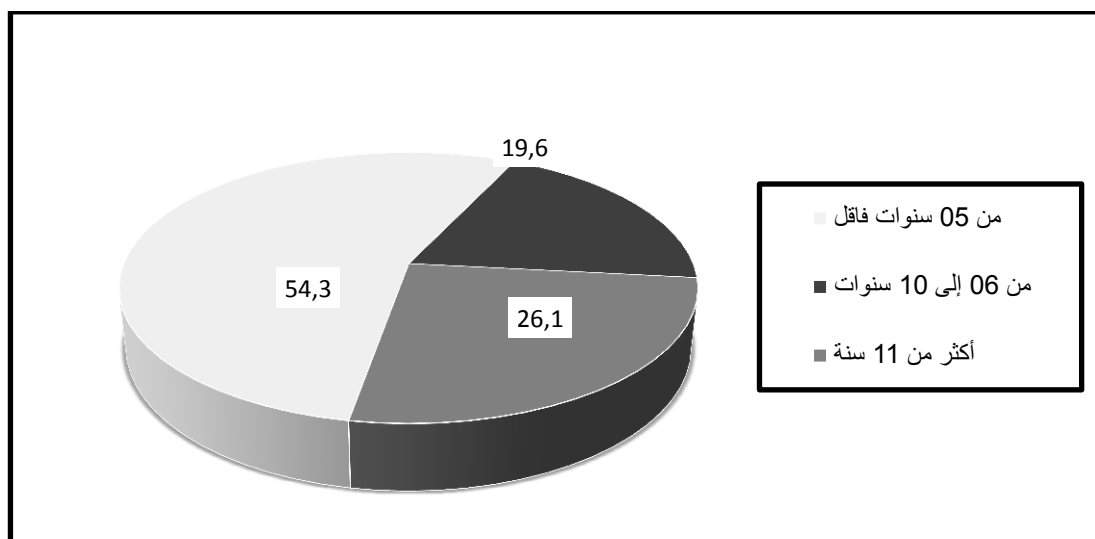
جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المهنة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المهنة	رئيس مصلحة	1	2,2
	شبه طبي	31	67
	طبيب	14	30,4
المجموع		46	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.23 وبرنامج EXCEL v.2010.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد عينة البحث يتوزعون حسب متغير المهنة بنسبة 2.2 رئيس مصلحة و بنسبة 67.00% مهنة شبه طبي، وبنسبة 30.40% طبيب من إجمالي عينة البحث.

الشكل رقم (08): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة



المبحث الرابع: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لأستئلة المحاور الاستبيان

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لأستئلة المحور الثاني

أولاً: السؤال 01- هل سبق لك وان تلقيت تدريباً؟

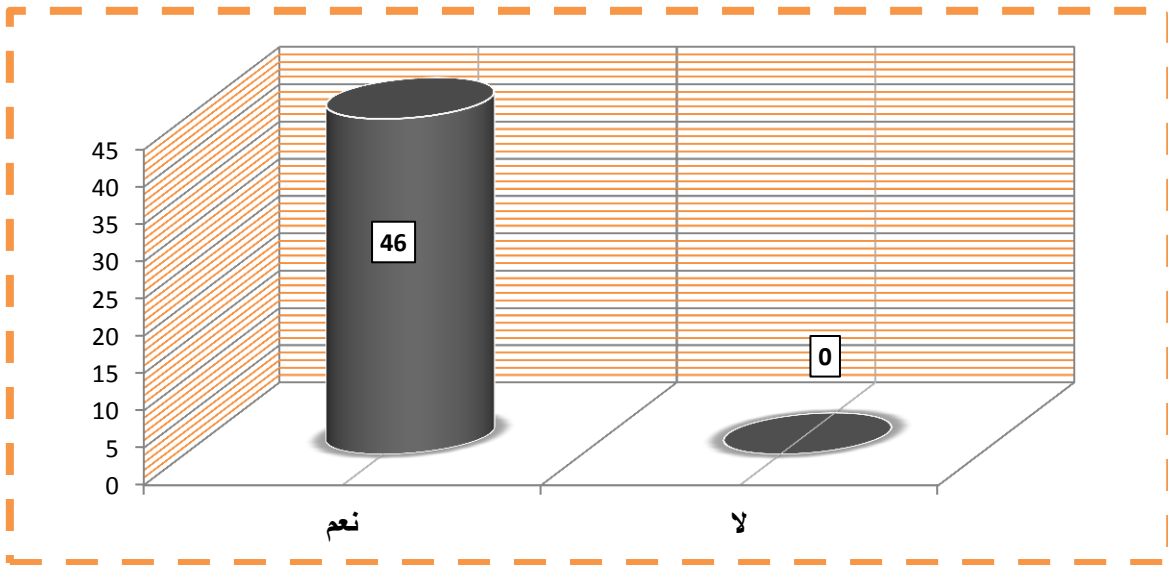
الجدول رقم (10) : يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 01 من المحور الثاني

الإجابات	التكرارات	%
نعم	46	100
لا	00	00
المجموع	46	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم المستجوبين سبق لهم وان استفادوا من دورات تدريبية في إطار مهنتهم، أي بنسبة 100 % ، و أن الدورات التدريبية متفاوتة فيما بينهم، فمنهم من استفاد مرة وهناك من استفاد مرتين أو ثلاث مرات . ونستنتج أن هناك فئة كبيرة من العمال استفادت من عملية التدريب، وهذا يعتبر عاملاً إيجابياً بالنسبة لمؤسسة مستشفى الزهراوي بالمسيلة. و هذا ما يتنافى مع الفرضية الأولى للبحث المتمثلة في: لا يستفيد كل العاملين في مستشفى الزهراوي من الدورات التدريبية. و بالتالي يتم نفي هذه الفرضية و اعتماد الفرضية البديلة: يستفيد كل العاملين في مستشفى الزهراوي من الدورات التدريبية.

الشكل رقم(09): يمثل عرض تكرارات إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 01



ثانيا: السؤال 02- كيف تصف التدريب الذي تلقيته؟

الجدول رقم (11): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 02 من المحور الثاني

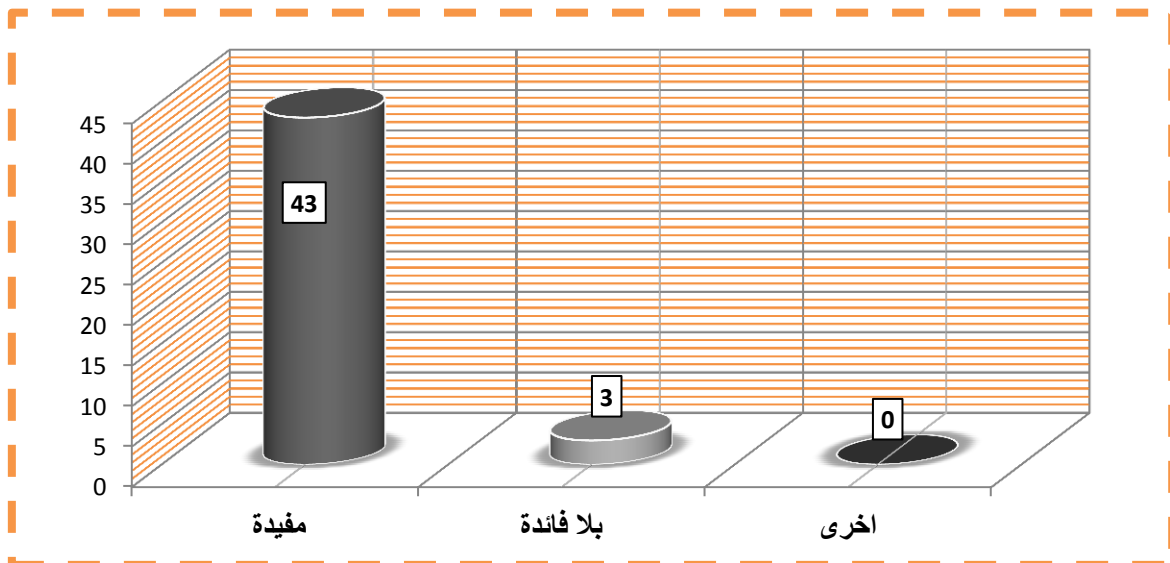
الإجابات	التكرارات	%
مفيدة	43	93.5
بلا فائدة	03	6.5
أخرى	0	0
المجموع	46	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.23 وبرنامجه EXCEL v.2010.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن ما نسبته 93.5% من العاملين بمؤسسة مستشفى الزهراوي محل البحث يرون أن التدريب مفيد، مما يدل على أنهم لمسوا هذه الفائدة من خلال تحسن و زيادة أدائهم، بينما يرى ما نسبته 6.5% من العمال أن التدريب الذي تلقوه لم يأت بأي فائدة، وهذا راجع لأن الدورات التدريبية لا تدخل في مجال تخصصهم بالمستشفى.

ونستنتج أن هناك فئة كبيرة من العاملين بالمؤسسة مستشفى الزهراوي من الذين استفادوا من الدورات التدريبية التي قامت بها إدارة المؤسسة في إطار تحسين الأداء بالمستشفى فإنهم يؤكدون أن هذه الدورات مفيدة وهذا راجع إلى اكتسابهم لمهارات وقدرات ومعارف جديدة تمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب وتزيد من خبرتهم وكفاءتهم في العمل بالمستشفى.

الشكل رقم (10): يمثل عرض تكرارات إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 02



ثالثا: السؤال 03-- من بين العناصر أيهما كان يعتبر عنصر إيجابي او سلبي في سير العملية التدريبية؟

هذا السؤال مقسم إلى ثلاث أجزاء:

■ تاريخ الدورة التدريبية : هل الدورات التدريبية كانت في الوقت المناسب ؟

الجدول رقم (12): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 03 من المحور الثاني ( تاريخ الدورة)

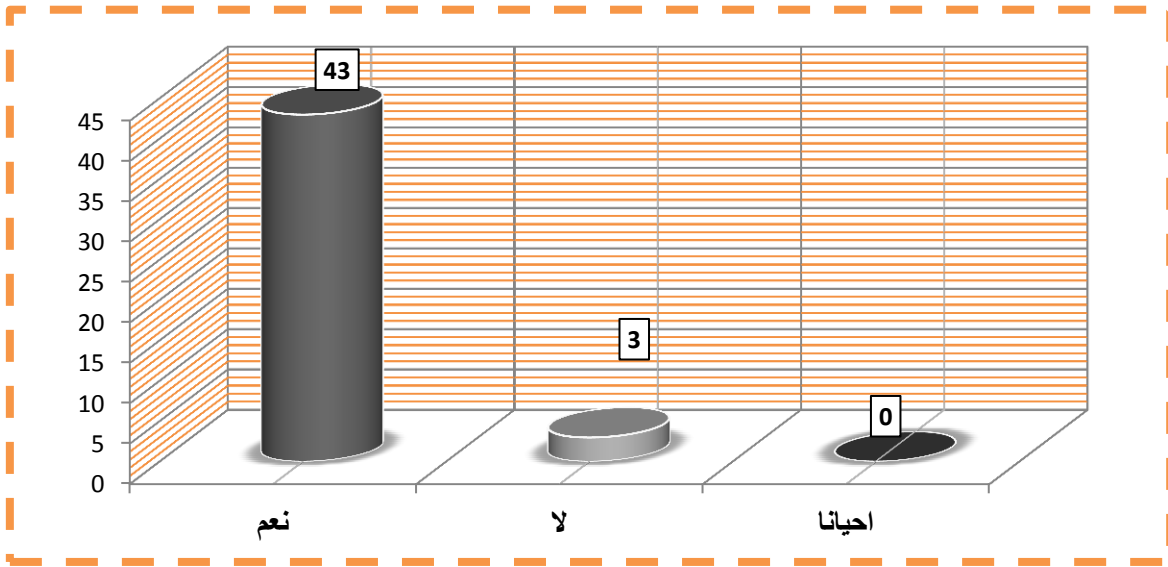
الإجابات	التكرارات	%
نعم	43	93.5
لا	03	6.5
أحيانا	0	0
المجموع	46	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.23 وبرنامج EXCEL v.2010.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن ما نسبته 93.5% من العاملين بالمستشفى والذين تلقوا تدريباً يرون أن تاريخ هذه الدورات كان في الوقت المناسب، مما يدل على أنهم لمسوا هذه الفائدة من خلال تحسين و زيادة أدائهم بالمستشفى، بينما نجد نسبة 6.5% من العمال يرون بأن التدريب الذي تلقوه لم يكن في الوقت والتاريخ المناسبين.

ونستنتج وحسب آراء المستجوبين أن إدارة المستشفى و من خلال برمجتها للدورات التدريبية للعاملين بالمستشفى فإنها تراعي تناسب التاريخ و وقت هذه الدورات مع رغبة المتدربين. و هذا ما يتنافى مع الجزء الأول من الفرضية الثانية للبحث المتمثلة في: لا يتناسب تاريخ الدورات التدريبية مع احتياجات العاملين في مستشفى الزهراوي. و بالتالي يتم نفي هذه الفرضية و اعتماد الفرضية البديلة: يتناسب تاريخ الدورات التدريبية مع احتياجات العاملين في مستشفى الزهراوي.

الشكل رقم(11): يمثل عرض تكرارات إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 03 (تاريخ الدورة)



■ كان الدورة: هل -أماكن الدورة التدريبية كانت تستجيب للظروف المهنية و الشخصية؟

الجدول رقم (13): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 03 من المحور الثاني (مكان الدورة)

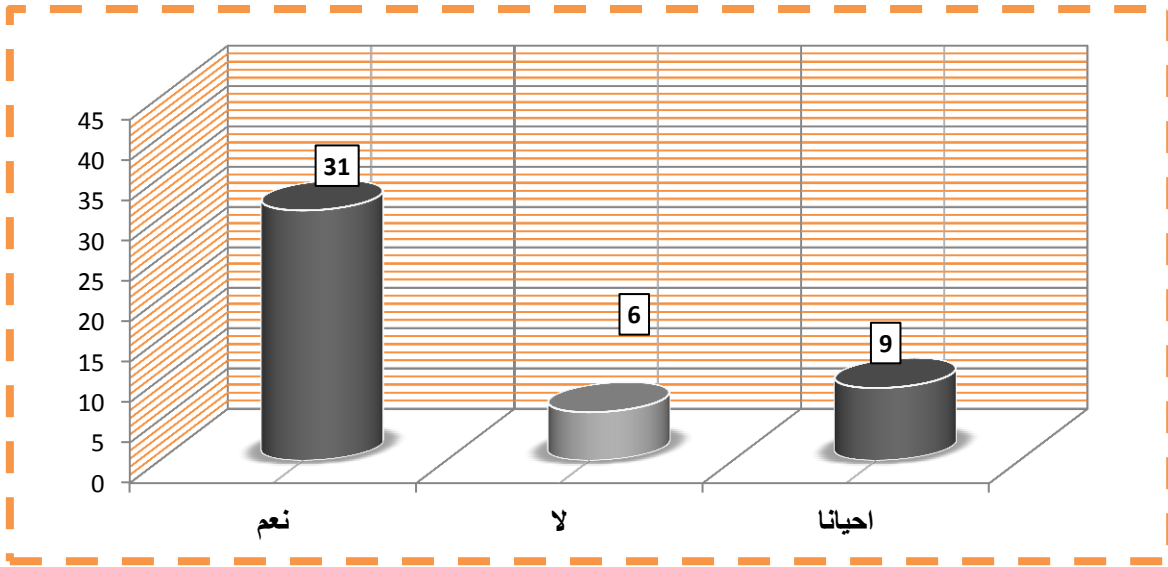
الإجابات	التكرارات	%
نعم	31	67,4
لا	6	13
أحيانا	9	19,6
المجموع	46	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v23 وبرنامج EXCEL v2010.

من خلال الجدول أعلاه نجد إن ما نسبته 67.40% من العاملين بالمستشفى والذين تلقوا تدريباً، يرون أن أماكن هذه الدورات كان في المكان المناسب ولا يمثل لهم مشكلة، بينما أن نسبة 19.60% يرون بأن المكان كان أحيانا مناسباً، في حين أن النسبة المتبقية و المقدرة بـ 13.00% يرون بأن المكان لم يكن مناسباً. ونستنتج وحسب آراء المستجوبين أن إدارة المؤسسة وخلال برمجتها للدورات التدريبية للعاملين بالمستشفى فإنها تراعي تحديد مكان هذه الدورات مع رغبة المتدربين، هذا لكون أن عملية التدريب في الغالب تكون في مدارس خارج بيئة المؤسسة، سواء الخاصة التي تتعاقد معها إدارة المستشفى سواء داخل أو خارج الوطن، باعتبار

أن هذه المدارس توفر كل الظروف الملائمة التي يحتاج إليها المتدربون، الأمر الذي جعل أغلبيتهم يعتبرون بأن مكان التدريب لا يمثل لهم أي عائق. و هذا ما يتنافى مع الجزء الثاني من الفرضية الثانية للبحث المتمثلة في: لا يتناسب مكان الدورات التدريبية مع احتياجات العاملين في مستشفى الزهراوي. و بالتالي يتم نفي هذه الفرضية و اعتماد الفرضية البديلة: يتناسب مكان الدورات التدريبية مع احتياجات العاملين في مستشفى الزهراوي.

الشكل رقم(12): يمثل عرض تكرارات إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 03 (مكان الدورة)



■ محتوى الدورة: هل -محتوى الدورة التدريبية يتناسب مع احتياجات العاملين بالمستشفى؟

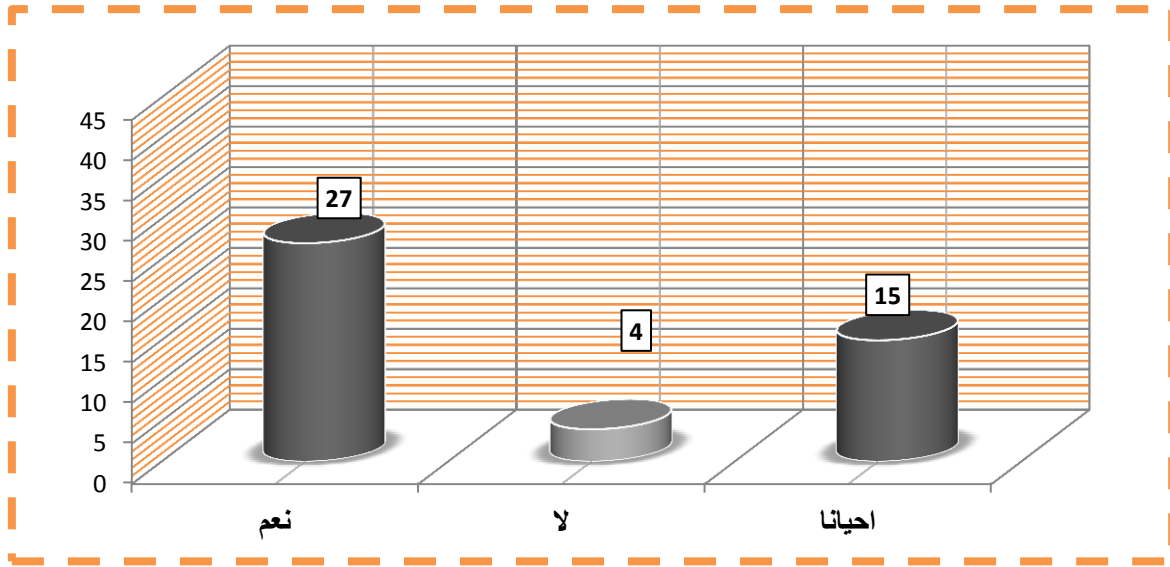
الجدول رقم (14): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 03 من المحور الثاني (محتوى الدورة)

الإجابات	التكرارات	%
نعم	27	58,7
لا	4	8,7
أحيانا	15	32,6
المجموع	46	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.23 وبرنامج EXCEL v.2010.

من خلال الجدول أعلاه نجد إن ما نسبته 58.7% من العاملين بالمستشفى والذين تلقوا تدريباً، يرون أن محتوى هذه الدورات كان المناسب، ولا يمثل لهم مشكلة، بينما أن نسبته 32.6% يرون بأن المكان كان أحياناً مناسباً، في حين أن النسبة المتبقية و المقدرة بـ 8.70% يرون بأن المحتوى لم يكن مناسباً. ونستنتج وحسب آراء المستجوبين أن إدارة المؤسسة و خلال برمجتها للدورات التدريب للعاملين بالمستشفى فإنها تراعي تحديد محتوى وبرنامج هذه الدورات مع رغبة المتدربين وتطلعاتهم المستقبلية. و هذا ما يتنافى مع الفرضية الثالثة للبحث المتمثلة في: لا يتناسب محتوى الدورات التدريبية مع احتياجات العاملين في مستشفى الزهراوي. و بالتالي يتم نفي هذه الفرضية و اعتماد الفرضية البديلة: يتناسب محتوى الدورات التدريبية مع و احتياجات العاملين في مستشفى الزهراوي.

الشكل رقم(13): يمثل عرض تكرارات إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 03 (محتوى الدورة)



رابعاً: السؤال 04- قمت بالعملية التدريبية لأنها؟ (الهدف المرجو من العملية التدريبية) :

- 1- تتناسب مع المهارات و الكفاءات التي تسعى لتحقيقها.
- 2- تتناسب مع طريقة التحصيل التي تفضلها.
- 3- تعتبر الوسيلة الوحيدة التي تمكنك من التغلب على المشاكل المهنية التي تواجهك.

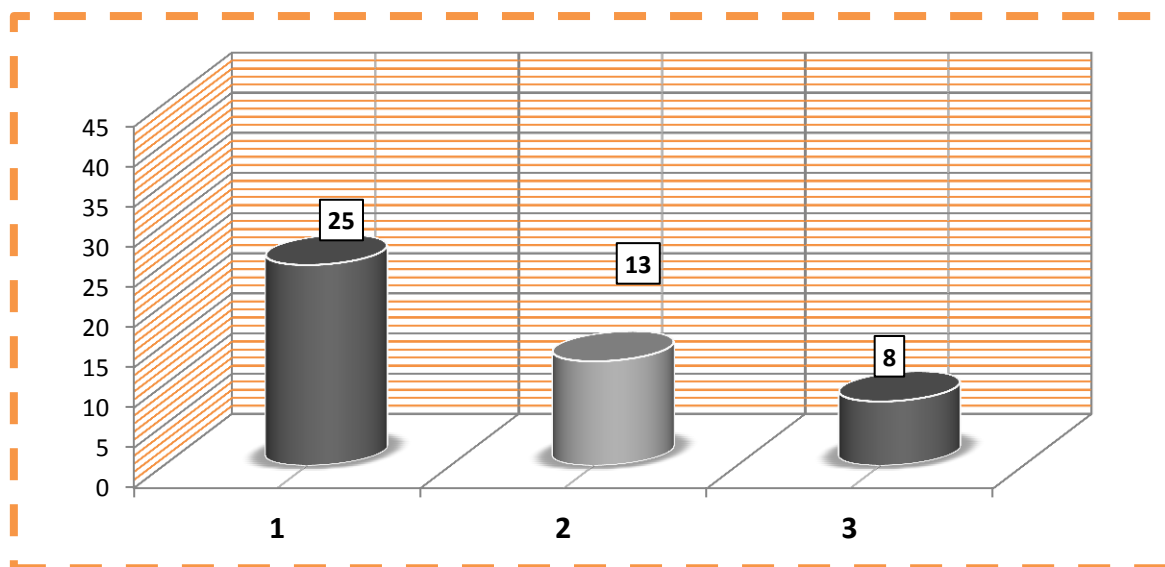
الجدول رقم (15): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 04 من المحور الثاني

الإجابات	التكرارات	%
1	25	54.3
2	13	28.3
3	8	17.4
المجموع	46	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .v23 وبرنامج EXCEL .v2010

من خلال الجدول أعلاه نجد إن ما نسبته 54.30% من العاملين بالمستشفى والذين تلقوا تدريباً يرون أن الهدف من القيام بالدورات التدريبية هو أنها تتناسب مع المهارات و الكفاءات التي يسعون لتحقيقها، أما نسبة 28.3% منهم يرون أن الهدف من هذه الدورات التدريبية هو أنها تتناسب مع طريقة التحصيل التي يفضلونها، والنسبة المتبقية أي 17.40% يرون أن الهدف من الدورات التدريبية، هو أنها تعتبر الوسيلة الوحيدة التي تمكن العامل من التغلب على المشاكل المهنية التي تواجهه. ونستنتج وحسب آراء المستجوبين أن إدارة المستشفى وخلال برمجتها للدورات التدريب للعاملين فإنها تسعى من وراء عملية هو اكتساب مهارات وكفاءات جديدة تؤدي إلى تحسين الأداء بالمستشفى الزهراوي

الشكل رقم(14): يمثل عرض بياني نتائج السؤال رقم 04



خامسا: السؤال 05- أي نوع من التدريب تلقيت ؟

الجدول رقم (16): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 05 من المحور الثاني

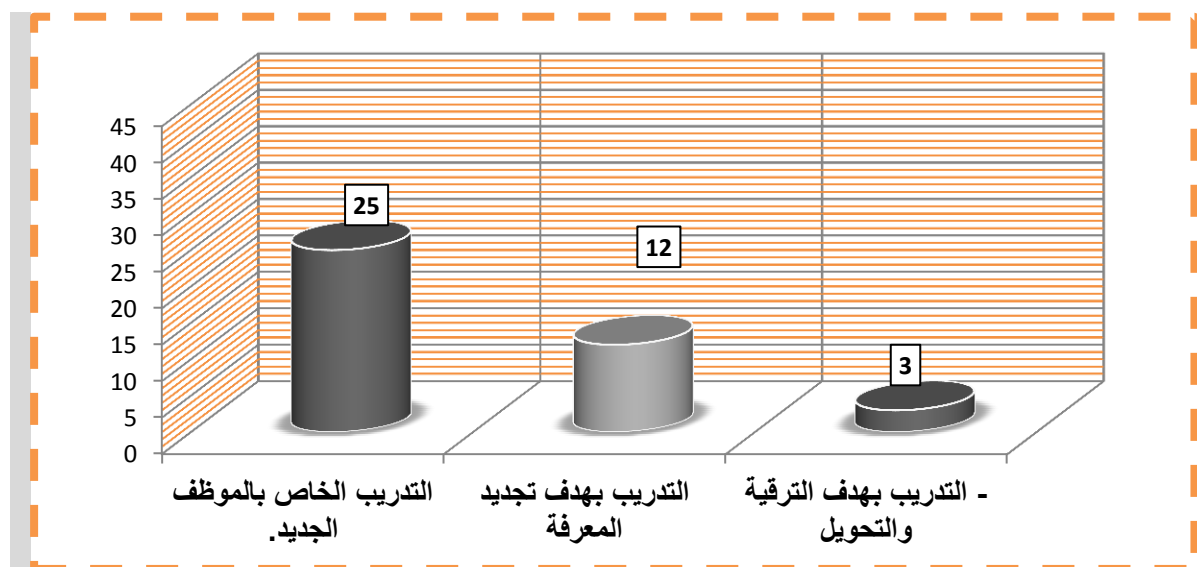
الإجابات	التكرارات	%
التدريب الخاص بالموظف الجديد	25	54.3
التدريب بهدف تجديد المعرفة	12	26.1
التدريب بهدف الترقية والتحويل	3	19.6
المجموع	46	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .v23 وبرنامج EXCEL .v2010

من خلال الجدول أعلاه نجد أن ما نسبة 54.30% من المستجوبين بنوع الدورات التدريبية التي برمجتها إدارة مستشفى الزهراوي كانت في غالبها خاصة بتدريب موظفين جدد، في حين أن نسبة 26.10% كان التدريب في إطار تجديد واكتساب المعارف، أما النسبة المتبقية 19.60% فإن التدريب يخص الترقية إلى رتبة أعلى.

ونستنتج وحسب آراء المستجوبين أن إدارة المستشفى وخلال برمجتها للدورات التدريبية للعاملين بالمستشفى فإنها تركز على تدريب الموظفين الجدد وهذا لإكسابهم المزيد من الخبرات وترسيمهم في رتبهم الأصلية، حيث تتطلب بعض الرتب الإدارية إلى إجراء قانوني للترسيم في الرتبة وهو التكوين أثناء فترة التبرص، زيادة على أن إدارة المستشفى الزهراوي تركز أيضا على التدريب من أجل اكتساب المعارف وتديد معلومات العاملين بالمستشفى وهذا في إطار تحسين أداء المستشفى.

الشكل رقم(15): يمثل عرض بياني نتائج السؤال رقم 05



سادسا: السؤال 06-ماذا يعني لك التدريب ؟

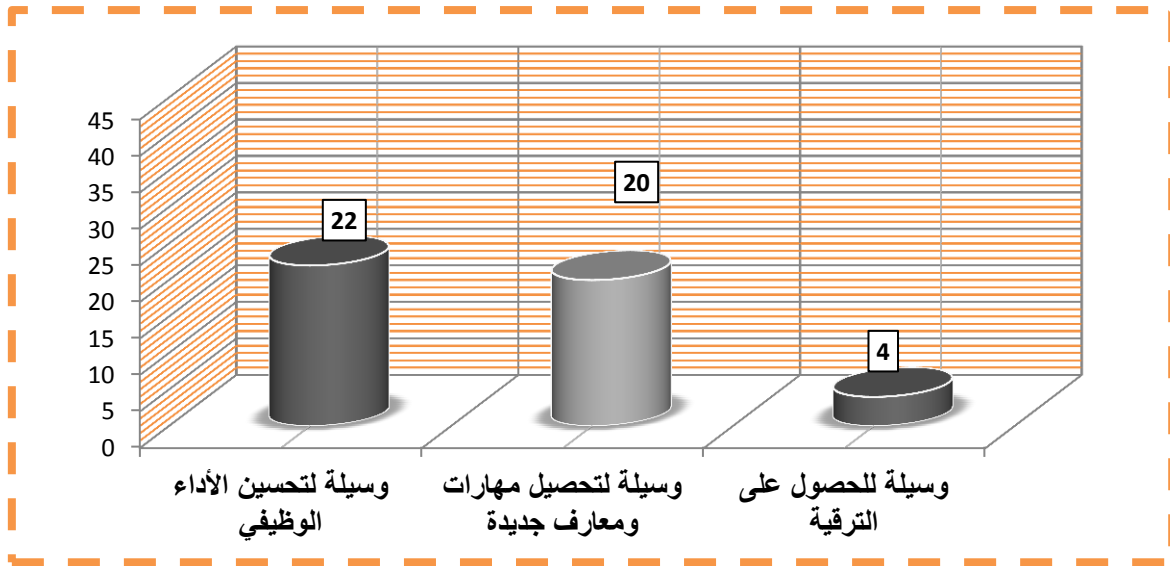
الجدول رقم (17): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 06 من المحور الثاني

الإجابات	التكرارات	%
وسيلة لتحسين الأداء الوظيفي	22	47.8
وسيلة لتحصيل مهارات ومعارف جديدة	20	43.5
وسيلة للحصول على الترقية	4	8.7
المجموع	46	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.23 وبرنامج EXCEL v.2010.

من خلال الجدول أعلاه نجد إن ما نسبة 47.80% من العاملين بالمستشفى والذين تلقوا تدريباً يرون أن قيمة هذه الدورات التدريبية تتجلى في أنها وسيلة لتحسين الأداء الوظيفي بالمستشفى، في حين نسبة 43.50% منهم يرون أن الهدف من هذه الدورات التدريبية هو أنها وسيلة لتحصيل مهارات ومعارف جديدة، والنسبة المتبقية أي 8.70% يرون أن الهدف من الدورات التدريبية هو أنها وسيلة للحصول على الترقية. ونستنتج وحسب آراء المستجوبين أن إدارة المستشفى وخلال برمجتها للدورات التدريبية للعاملين بالمستشفى تراعي تحقيق الهدف الرئيسي من كل دورة تدريبية، فمنها دورات تهدف إلى تحسين أداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى ومنها دورات تهدف لتحصيل مهارات ومعارف جديدة، خاصة عندما يكون هناك أساليب

عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة فإنه يستلزم الأمر تقديم التدريب المناسب خاصة فيما يخص الأجهزة الجديدة والأكثر تطوراً . الشكل رقم(16): يمثل عرض بياني نتائج السؤال رقم 06



ثامنا: السؤال 07- في رأيك هل التدريب يحقق أهداف المؤسسة ؟

الجدول رقم (18): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 07 من المحور الثاني

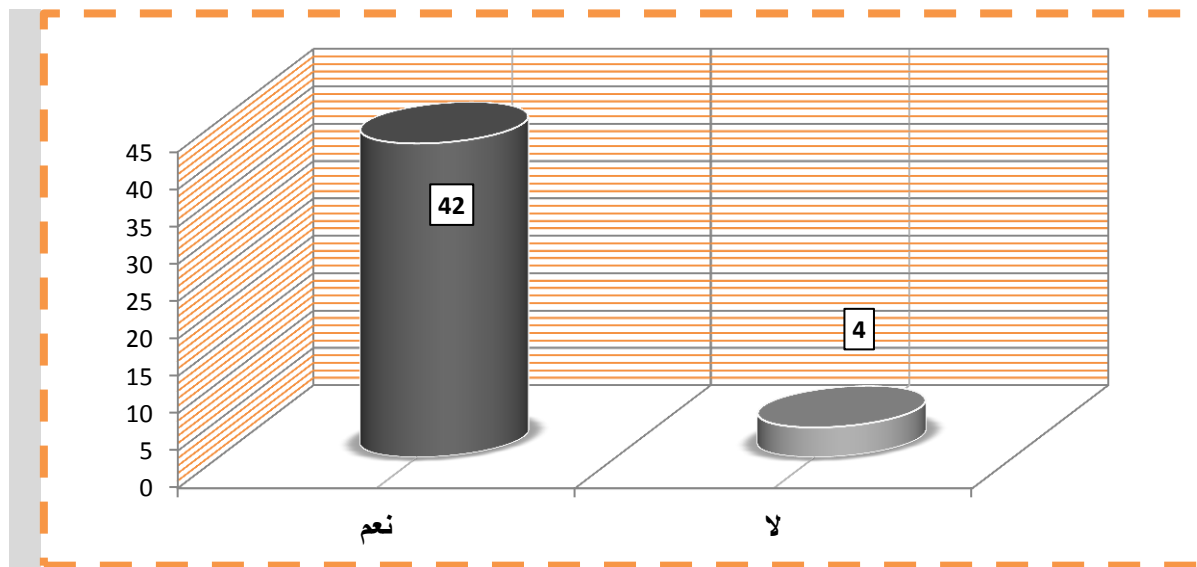
الإجابات	التكرارات	%
نعم	42	91.3
لا	4	8.7
المجموع	46	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .v23 وبرنامج EXCEL .v2010

من خلال الجدول أعلاه نجد إن ما نسبة 91.30% من العاملين بالمستشفى والذين تلقوا تدريباً يرون هذه الدورات التدريبية تحقق الأهداف التي تسعى إدارة مستشفى الزهراوي إليها، في حين أن نسبة 8.70% منه ترى عكس ذلك.

ونستنتج وحسب آراء المستجوبين أن إدارة المستشفى وخلال برمجتها للدورات التدريبية للعاملين بالمستشفى فإنها تحقق الأهداف المرجوة لكل دورة، سواء دورات خاصة للموظفين الجدد أو دورات خاصة بتجديد المعارف أو دورات خاصة بالترقية، وأن معظم الذين خضعوا لهذه الدورات لمسوا الأثر الإيجابي في أدائهم بمستشفى الزهراوي

الشكل رقم(17): يمثل عرض بياني نتائج السؤال رقم 07



ثامنا: السؤال 08-ماذا تستطيع قوله حول تأثير التدريب الذي تلقته على أدائك لمهامك ؟

من خلال تسجيل إجابات أفراد العاملين بالمستشفى، والذين تلقوا تدريبا، ومدى تأثير هذا التدريب الذي تلقوه على أدائهم لمهامهم بمستشفى الزهراوي، فإن معظمهم يؤكدون أنها جد إيجابية، وتنعكس على أدائهم حيث يكتسبون المزيد من المعارف حسب آرائهم.

المطلب الثاني: ملخص لعرض تحليل الإجابات

وبصفة عامة من خلال عرض تحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان، فإننا نلخصها كما يلي:

جدول رقم (19): ملخص إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان

النسبة المئوية %	البديل أكثر تكرار	السؤال
100	نعم	السؤال 01- هل سبق لك وان تلقيت تدريباً؟
93.50	مفيدة	السؤال 02- كيف تصف التدريب الذي تلقيته؟
93.5	نعم	السؤال 03- من بين العناصر أيهما كان يعتبر عنصر إيجابي أو سلبي سير العملية التدريبية؟
67.40	نعم	تاريخ الدورة التدريبية: هل الدورات التدريبية كانت في الوقت المناسب ؟
58,7	نعم	مكان الدورة: هل -أماكن الدورة التدريبية كانت تستجيب للظروف المهنية و الشخصية؟
54.30	تتناسب مع المهارات و الكفاءات التي تسعى لتحقيقها	محتوى الدورة: هل - محتوى الدورة التدريبية يتناسب مع احتياجات العاملين بالمستشفى؟
54.3	التدريب الخاص بالموظف الجديد	السؤال 04- قمت بالعملية التدريبية لأنها
		السؤال 05- أي نوع من التدريب تلقيت ؟

47.8	وسيلة لتحسين الأداء الوظيفي	السؤال 06-ماذا يعني لك التدريب ؟
91.3	نعم	السؤال 07-في رأيك هل التدريب يحقق أهداف المؤسسة ؟
	انعكاس إيجابي على أداء العاملين	السؤال 08-ماذا تستطيع قوله حول تأثير التدريب الذي تلقينته على أدائك لمهامك

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .v23 وبرنامج EXCEL .v2010

من خلال مما سبق نجد أن برجة إدارة المستشفى الزهراوي للدورات التدريبية للعاملين بالمؤسسة يؤدي إلى تحسين أداء العاملين فيها، و هذا ما يتنافى مع من الفرضية الرئيسية للبحث المتمثلة في: لا يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في مستشفى الزهراوي. و بالتالي يتم نفي هذه الفرضية و اعتماد الفرضية البديلة: يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في مستشفى الزهراوي.

## خلاصة

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة حيث ظهر لنا أن هذه الأخيرة تولى أهمية كبيرة لوظيفة الموارد البشرية ولوظيفة التدريب بصورة خاصة، ويظهر لنا من خلال قيام العاملين بدورات التدريبية وبنسبة لأنواع التدريب على مستوى المؤسسة فنجدها تعتمد على أنواع التالية:

التدريب الخاص بالعامل الجديد، التدريب بغرض تجديد المعرفة، التدريب بغرض الترقية و التحويل، التدريب داخل المؤسسة، التدريب خارج المؤسسة.

وبالنسبة لدور التدريب في زيادة تحسين أداء العاملين وجدنا لهذا الأخير تأثير إيجابي على زيادة الأداء في المؤسسة.

## الخاتمة:

تمثل هدف بحثنا هذا في الإجابة على الإشكالية التالية: هل يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها؟ وللإجابة على هذه الإشكالية إنطلقنا في هذا البحث من مجموعة فرضيات والتي على أساسها وضعنا منهجا لدراسة و تحليل مختلف عناصر الموضوع، ومن الضروري أن نقدم في الأخير نتيجة اختبار هذه الفرضيات من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية.

## أولاً: النتائج المتوصل إليها

توصل البحث إلى النتائج التالية:

## 1- النتائج من الجانب النظري: من أهمها:

- أصبح اليوم نشاط التدريب حتمية استراتيجية بعد أن كان عملية اختيارية، فالاستثمار الحقيقي أصبح في المورد البشري الذي يستوجب تزويده باستمرار بالمعارف و المهارات اللازمة، من أجل مواكبة التطورات والتحولات الحاصلة.
- الهدف من وراء العملية التدريبية هو تنمية معارف العاملين وتطوير مهاراتهم و قدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، وبذلك يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر، وهو رفع كفاءة أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على المنظمة برفع كفاءة أدائها وزيادة فعاليته.

## 2- النتائج من الجانب التطبيقي: تمثلت في ما يلي:

- من خلال الدراسة التطبيقية اتضح أن معظم المستجوبين سبق لهم وان استفادوا من دورات تدريبية في إطار مهنتهم، أي بنسبة 100 %، و أن الدورات التدريبية كانت متفاوتة فيما بينهم، فمنهم من استفاد مرة و منهم من استفاد مرتين أو ثلاث مرات. و منه نستنتج أن هناك فئة كبيرة من العاملين استفادت من عملية التدريب، وهذا يعتبر عاملاً إيجابياً بالنسبة لمستشفى الزهراوي بالمسيلة. و هذا ما يتنافى مع الفرضية الأولى للبحث المتمثلة في: لا يستفيد كل العاملين في مستشفى الزهراوي من الدورات التدريبية. و بالتالي يتم نفي هذه الفرضية و اعتماد الفرضية البديلة: يستفيد كل العاملين في مستشفى الزهراوي من الدورات التدريبية.

- من خلال الدراسة التطبيقية اتضح أن ما نسبته 93.5% من العاملين بالمستشفى والذين تلقوا تدريباً يرون أن تاريخ هذه الدورات كان في الوقت المناسب، مما يدل على أنهم لمسوا هذه الفائدة من خلال تحسين و زيادة أدائهم بالمستشفى، بينما نجد نسبة 6.5% من العمال يرون بأن التدريب الذي تلقوه لم يكن في الوقت والتاريخ المناسبين. و منه نستنتج جوبين أن إدارة المستشفى و من خلال برمجتها للدورات التدريبية للعاملين بالمستشفى، فإنها تراعي تناسب التاريخ و وقت هذه الدورات مع رغبة المتدربين. و هذا ما يتنافى مع الجزء الأول من الفرضية الثانية للبحث المتمثلة في: لا يتناسب تاريخ الدورات التدريبية مع احتياجات العاملين في مستشفى الزهراوي. و بالتالي يتم نفي هذه الفرضية و اعتماد الفرضية البديلة: يتناسب تاريخ الدورات التدريبية مع احتياجات العاملين في مستشفى الزهراوي.

- من خلال الدراسة التطبيقية اتضح نجد إن ما نسبته 67.40% من العاملين بالمستشفى والذين تلقوا تدريباً، يرون أن أماكن هذه الدورات كان في المكان المناسب ولا يمثل لهم مشكلة، بينما أن نسبة 19.60% يرون بأن المكان كان أحياناً مناسباً، في حين أن النسبة المتبقية و المقدرة بـ 13.00% يرون بأن المكان لم يكن مناسباً. و منه نستنتج أن إدارة المستشفى و خلال برمجتها للدورات التدريبية للعاملين بالمستشفى فإنها تراعي تحديد مكان هذه الدورات مع رغبة المتدربين، هذا لكون أن عملية التدريب في الغالب تكون في مدارس خارج بيئة المؤسسة، سواء الخاصة التي تتعاقد معها إدارة المستشفى سواء داخل أو خارج الوطن، باعتبار أن هذه المدارس توفر كل الظروف الملائمة التي يحتاج إليها المتدربون، الأمر الذي جعل أغلبيتهم يعتبرون بأن مكان التدريب لا يمثل لهم أي عائق. و هذا ما يتنافى مع الجزء الثاني من الفرضية الثانية للبحث المتمثلة في: لا يتناسب مكان الدورات التدريبية مع احتياجات العاملين في مستشفى الزهراوي. و بالتالي يتم نفي هذه الفرضية و اعتماد الفرضية البديلة: يتناسب مكان الدورات التدريبية مع احتياجات العاملين في مستشفى الزهراوي.

- من خلال الدراسة التطبيقية اتضح أن ما نسبته 58.7% من العاملين بالمستشفى والذين تلقوا تدريباً، يرون أن محتوى هذه الدورات كان المناسب، ولا يمثل لهم مشكلة، بينما أن نسبته 32.6% يرون بأن المكان كان أحياناً مناسباً، في حين أن النسبة المتبقية و المقدرة بـ 8.70% يرون بأن المحتوى لم يكن مناسباً. و منه نستنتج أن إدارة المستشفى و خلال برمجتها للدورات التدريبية للعاملين بالمستشفى، فإنها تراعي تحديد محتوى وبرنامج هذه الدورات مع رغبة المتدربين و تطلعاتهم المستقبلية. و هذا ما يتنافى مع الفرضية الثالثة للبحث المتمثلة في: لا يتناسب محتوى الدورات التدريبية مع احتياجات العاملين في مستشفى الزهراوي. و بالتالي يتم نفي هذه

الفرضية و اعتماد الفرضية البديلة: يتناسب محتوى الدورات التدريبية مع و احتياجات العاملين في مستشفى الزهراوي.

من خلال مما سبق يتضح أن برجة إدارة المستشفى الزهراوي للدورات التدريبية للعاملين بالمؤسسة يؤدي إلى تحسين أداء العاملين فيها، و هذا ما يتنافى مع من الفرضية الرئيسية للبحث المتمثلة في: لا يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في مستشفى الزهراوي. و بالتالي يتم نفي هذه الفرضية و اعتماد الفرضية البديلة: يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في مستشفى الزهراوي.

#### ثانيا: الاقتراحات

يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات التي نعتقد أنها يمكن أن تكون مفيدة في تطوير واقع و موقع

التدريب في المؤسسة الاستشفائية:

- أن يستفيد جل العاملين بالمستشفى من الدورات التدريبية؛
- لا بد أن تكون الدورة التدريبية مفيدة للعاملين بالمستشفى؛
- برجة الدورات التدريبية بما يتناسب مع رغبة المتدربين؛
- تحديد المكان المناسب للدورة حتى يتناسب مع المتدربين ويستفيدوا أكثر من الدورة؛
- أن يتناسب محتوى الدورة التدريبية مع احتياجات العاملين بالمستشفى، خاصة إذا كان هناك برامج وأجهزة جديدة اقتنتها إدارة المستشفى لتحسن الخدمات الصحية؛
- يجب تكوين الموظفين الجدد لتحسين معارفهم وترسيمهم في رتبهم الأصلية؛
- أن تكون الغاية من برجة الدورات التدريبية هي تحسين الأداء الوظيفي؛
- الحرص على أن يحقق التدريب أهداف المستشفى وهو تحسين أداء العاملين؛
- الحرص على تعميم العملية التدريبية على كافة المستويات في المؤسسة الاستشفائية بحيث لا تحرم أي فئة منها، وبالتالي إعطاء الفرصة لجميع العاملين بالمستشفى على مختلف مستوياتهم ومهامهم للاستفادة من الدورات التدريبية المبرجة.

- الاهتمام بكل مراحل العملية التدريبية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية.

- إعطاء العاملين فرصة اختيار البرامج التدريبية التي تتناسب مع قدراتهم ومع حاجاتهم التدريبية.

- زيادة مخصصات التدريب و مراعاة التطور العلمي و التكنولوجي في المجال الصحي.

ونأمل أن يأخذ المستشفى بهذه الاقتراحات بعين الاعتبار، وهذا لكي تؤدي وظيفة التدريب دورها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، و المتمثلة أساسا في زيادة وتحسين أداء العاملين ومن ثم زيادة وتحسين أدائها.

### ثالثا: آفاق البحث

أخيرا نقدم آفاق الدراسة باقتراحنا لبعض المواضيع المرتبطة بموضوع البحث أو لها علاقة غير مباشرة و التي قد تكون أرضية لبحوث ودراسات المستقبلية:

- معايير التقييم الأداء في تطوير أداء العاملين.
- اثر التقييم الأداء التدريبية في وضع البرامج للتحسين المبكر للأداء.

الخاتمة العامة

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2000.
- 2- بن عيشي عمار، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 3- حاروش نور الدين ، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 4- حرحوش الصالح عادل و مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 5- الخطيب أحمد و رداح الخطيب، التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 6- درة عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008 .
- 7- الصيرفي مُجّد، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر، الأردن، 2003 .
- 8- عبد الباري إبراهيم، دور تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 9- عبد الباقي صلاح الدين وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2009،
- 10- عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2000.
- 11- فالخ صالح عمر مُجّد، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 12- الكرخي مُجّد، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 13- ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007 .
- 14- مُجّد إبراهيم مُجّد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 15- الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 16- هاني مُجّد مُجّد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 17- الهيتي عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 .

18- وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، جامعة حلب، سورية، 2005..

ثانيا: المجالات

19- خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد09، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، العدد09، سبتمبر 2013.

ثالثا: الرسائل

19- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص سلوك تنظيمي، قسم علوم النفس، جامعة منتوري مُجَّد، قسنطينة، الجزائر، 2009.

20- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004.

21- مغريش عبد الكريم ، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.

رابعا: المراجع الأجنبية

23- Claude, **Evaluation de formation et performance de l'entreprise**, Edition liaison, Paris, 1995.

24- Soyer Jacques, **Fonction formation**, 1<sup>ere</sup> édition d'organisation, Paris, 1998

25- Sekiou Lakhdar et al, **Gestion des ressources humaines**, 2eme édition de Boeck université, Canada, 1991.

26- Barzucchetti Serge et Jean François Claude, **Evaluation de formation et performance de l'entreprise**, Edition liaison, Paris, 1995.

الملاحق

## جامعة محمد بوضياف - المسيلة

استبيان حول

دور التدريب في تحسين اداء العاملين في المستشفيات الحكومية

السيد (ة) الفاضل (ة) المحترم (ة) ..؛

تحية طيبة و بعد..؛

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " دور التدريب في تحسين اداء العاملين في المستشفيات الحكومية - دراسة تطبيقية على مستشفى الزهراوي بالمسيلة-، بغرض الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي.

لذا نرجو من سيادتكم قراءة فقرات هذه الاستبانة بتمعن والإجابة عليها بكل أمانة، علما بأن هذه الإجابات التي ستتكرمون بها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

سمير بلعمري

الجزء الأول: معلومات عامة

- 1-الجنس: .....
- 2-العمر: .....
- 3-المؤهل العلمي: .....
- 4-الأقدمية المهنية: .....
- 5-المهنة في المستشفى.....

6- هل سبق لك وان تلقيت تدريباً ؟

نعم  لا

-اذا تلقيت تدريباً حدد كم من مرة:

7- كيف تصف التدريب الذي تلقيته ؟

- مفيد

- بلا فائدة

-اخرى

- اذا امر اخر حدد ؟

8- من بين العناصر ايها كان يعتبر عنصر إيجابي او سلبي سير العملية التدريبية

- تاريخ الدورة التدريبية

- الدورات التدريبية كانت في الوقت المناسب :

نعم  لا  احيانا

- مكان الدورة التدريبية؟

-اماكن الدورة التدريبية كانت تستجيب للظروف المهنية و الشخصية :

نعم  لا  احيانا

9- قمت بالعملية التدريبية لأنها ؟

- تتناسب مع المهارات و الكفاءات التي تسعى لتحقيقها .

- تتناسب مع طريقة التحصيل التي تفضلها.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مكانة العملية التدريبية في المنظمات الحكومية منها خاصة، كونها تهتم بتنمية المورد البشري فيها بما يسمح بتغيير سلوكه واتجاهاته بشكل إيجابي، إضافة إلى إكسابه القدرة على التكيف مع المتغيرات.

واتبع الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي، واستعان بالاستبيان كأداة للبحث حيث تم توزيع 65 نسخة منه على مفردات العينة التي تمثلت في مختلف العاملين بمستشفى الزهراوي، كما تم استخدام برنامج spss لمعالجة بيانات الاستبيان وتحليل مخرجاته وقد توصل البحث إلى أن مستشفى الزهراوي يقوم ببرمجة الدورات التدريبية بما تتناسب مع احتياجات العاملين مما انعكس بالإيجاب على تحسيت أدائهم.

### abstract

This study aims to highlight the high prestige of the training process in government organizations, which concerned with the development of human resource in which to allow to change his behavior and trends in a positive way, as well as improves their ability to adapt to changes. The researcher followed in this research the descriptive approach, and used the questionnaire as a research tool has been distributed to 65 copy of it on the sample which were represented in severe employees in Al- Zahrawi hospital ,he has also been used SPSS program to treat the questionnaire data and analyse its outputs. The research reached an important result which is that Al- Zahrawi hospital is programming training courses including the needs of employees, which was reflected positively on improvement of their performance.